

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CRUZ MÉDICA, C.A PERIODO
2023-2027

Presentado por:

BR. Alexander A. Paredes C

Cédula: V-27.889.502

Tutor:

MSc. Gilberto Rojas

Cédula: V-19.285.228

TRUJILLO, 2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CRUZ MÉDICA, C.A PERIODO
2023-2027

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciadas en Contaduría Publica

Presentado por:

BR. Alexander A. Paredes C

Cédula: V-27.889.502

Tutor:

MSc. Gilberto Rojas

Cédula: V-19.285.228

TRUJILLO, 2023

ACTA DE VEREDICTO


VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Karolis Parodos, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CRUZ MEDICA C.A. PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **PAREDES CABRITA ALEXANDER ALEJANDRO**, portador(a) de la C.I. No. **27.889.502**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con catorce (14) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Moriboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

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


Prof. Msc. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
JURADO


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


Prof. Esp. Karolis Parodos
C.I. 14.799.624
PRESIDENTE DEL JURADO


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




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



DEDICATORIA

A Dios todo poderoso

A la Santísima Virgen María

A mis padres y familia

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso

A la Santísima Virgen María

A mis padres y familia

A todos mis compañeros y amigos solidarios

A la Universidad Valle del Momboy

RESUMEN

El objetivo del trabajo de grado planteado es diseñar un plan estratégico para la empresa Cruz Médica, C.A Periodo 2023-2027 enfocado en un plan estratégico de marketing.

El objetivo principal de este Plan es el de Diseñar un plan estratégico para el empresa Cruz Médica, C.A Periodo 2023-2027, Municipio la Ceiba Estado Trujillo en los enfocado en una alternativa de financiamiento para dicha empresa. Este plan está constituido por el capítulo 1, Aspectos generales del negocio, capítulo 2 análisis y diagnóstico del entorno, capítulo 3 análisis y diagnóstico interno, capítulo 4 formulación de objetivos 2023-2027, capítulo 5 estrategia del negocio, capítulo 6 propuesta de implementación. Se termina determinando que dicho plan es suficientemente factible para su ejecución. Se propone a la empresa colocar en práctica cada uno de los planes aquí estudiados para su mejora en cuanto al área, administrativo, financiero- contable, marketing, recursos humanos y seguir contribuyendo a la responsabilidad social empresarial.

Palabras claves: Marketing, ventas, medicamentos, plan estratégico.

ABSTRACT

The objective of the proposed degree work is to design a strategic plan for the company Cruz Médica, C.A Period 2023-2027 focused on a strategic marketing plan. The main objective of this Plan is to design a strategic plan for the company Cruz Médica, C.A. Period 2023-2027, La Ceiba Municipality, Trujillo State, focused on a financing alternative for said company. This plan is made up of chapter 1, General aspects of the business, chapter 2 analysis and diagnosis of the environment, chapter 3 analysis and internal diagnosis, chapter 4 formulation of objectives 2023-2027, chapter 5 business strategy, chapter 6 implementation proposal. It ends up determining that said plan is sufficiently feasible for its execution. It is proposed that the company put into practice each of the plans studied here for its improvement in terms of the area, administrative, financial-accounting, marketing, human resources and continue contributing to corporate social responsibility.

Keywords: Marketing, sales, drugs, strategic plan.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	6
ÍNDICE DE TABLA	11
INDICE DE FIGURAS.....	12
CAPÍTULO I. INTRODUCCION	13
1.1 Idea actual del Negocio	15
1.2 Descripción del producto	15
1.3 Equipo de trabajo	15
1.4 Diagnostico organizacional.....	19
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	21
1.6 Definición del problema	22
1.7 Propuesta de valor	25
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.....	25
<u>1.8.1 Objetivo General</u>	25
1.8.2 Objetivos Específicos	25
CAPITULO II.....	27
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	27
<u>2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)</u>	27
2.1.1. Entorno político	27
2.1.2. Entorno económico	28
2.1.3. Entorno social	30
2.1.4. Entorno tecnológico	31
2.1.5. Entorno ecológico	32
2.1.6. Entorno legal	33
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	34

2.2	Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter	35
2.2.1.	Negociación con proveedores	35
2.2.2.	Negociación con clientes	36
2.2.3.	Rivalidad entre competidores existentes	36
2.2.4.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	36
2.2.5.	Entrada de nuevos competidores	37
2.2.6.	Nivel de atractividad de la industria	37
2.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	37
	CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	39
3.1	Modelo de negocio CANVAS	39
	CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027	44
4.1	Objetivo general 2023 – 2027	44
4.2	Objetivos estratégicos 2023 – 2027	44
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 – 2027	44
	CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	46
5.1	Formulación de la estrategia.....	46
5.2	Selección de la estrategia.....	49
5.2.1.	Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	49
5.2.2.	Estrategias seleccionadas	50
	CAPÍTULO VI.....	51
	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	51
6.1	Plan Funcional De Marketing	51
6.1.1	Situación actual de la gerencia de marketing	51
6.1.2	Objetivos de marketing	52
6.1.3	Acciones estratégicas de marketing Estrategia de Producto	52
6.1.4	Presupuesto	53
6.1.5	Ejecución de Tareas del Plan de Marketing	54
6.2	Plan funcional de operaciones.	55
6.2.1	Situación actual de la gerencia de operaciones:	55
6.2.2	Objetivos de operaciones	56

6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones	56
6.2.4 Presupuesto	58
6.3 Plan funcional de recursos humanos	58
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos	59
6.3.2 Objetivos de recursos humanos	59
6.3.3 Estrategias	60
6.3.4 Presupuesto	61
6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	62
6.4.1 Situación Actual de la RSE	62
6.4.2 Objetivos de RSE	62
6.4.3 Actividades de RSE:	63
6.4.4 Presupuesto	64
6.4.5 Ejecución de Tareas del Plan de RSE.	64
6.5 Plan Funcional de Finanzas y Evaluación Financiera	65
6.5.1 Situación Actual de la Gerencia Financiera	65
6.5.2 Inversión en Activos (fijos e intangibles). Depreciación y Amortización 2023-2027	66
6.5.3 Proyección de Ventas 2023-2027	69
6.5.4 Proyección de Costos y Gastos Operativos 2023-2027	70
6.5.5 Calculo del capital de trabajo 2023-2027	72
6.5.6 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027	73
6.5.7 Estado de Resultado Proyectado 2023-2027	74
6.5.8 Estado de situación financiera Proyectado para el Empresa Cruz Médica, C.A	75
6.5.9 Flujo de Caja Proyectado 2023-2027	76
6.5.10 Flujo de Rentabilidad 2023-2027	78
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFÍAS	83
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Entorno Político	27
Tabla 2 Entorno económico	28
Tabla 3 Entorno social	30
Tabla 4 Entorno tecnológico	31
Tabla 5 Entorno ecológico	32
Tabla 6 Entorno legal	33
Tabla 7 Matriz MEFÉ	34
Tabla 8 Matriz MEFI	38
Tabla 9 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	49
Tabla 10 Presupuesto de plan funcional de marketing	53
Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de operaciones	58
Tabla 12 Presupuesto del Plan de recursos humanos	61
Tabla 13 Presupuesto del Plan funcional de RSE	64
Tabla 14 Cálculos internos	66
Tabla 15 Amortización y depreciación Activos	68
Tabla 16 Proyección de ventas 2007	69
Tabla 17 Compras y suministros	70
Tabla 18 Proyección de gastos operativos 2023-2027	71
Tabla 19 Capital de trabajo de la empresa Cruz Médica periodo 2023-2027.	72
Tabla 20 Estructura y opciones de financiamiento Empresa Cruz Médica, C.A.	73
Tabla 21 Estado de Resultado Proyectado Empresa Cruz Médica, C.A	74
Tabla 22 Situación Financiera	75
Tabla 23 Flujo de Caja	76
Tabla 24 Índice de Rentabilidad	78

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa	19
Figura 2 Modelo de negocio CANVAS.....	39
Figura 3 Modelo de análisis funcional de la empresa	40
Figura 4 Matriz FODA cruzada (MFODA).....	46
Figura 5 Matriz interna-externa (MIE).....	48
Figura 6 Flujo de caja proyectado 2023-2027	77

CAPÍTULO I.

INTRODUCCION

El crecimiento de una empresa depende de los resultados que se logran para alcanzar los objetivos organizacionales, a su vez si la empresa no logra alcanzar sus objetivos de ventas se puede tener consecuencias posteriores como efecto disminución de los ingresos y pérdida de participación en el mercado.

Es por ello que la relevancia de la planificación estratégica de marketing representa una hoja de ruta para exponer y proporcionar su producto a clientes potenciales y recibir visitas. Una estrategia de marketing ayuda a entender a quien se debe dirigir en el mercado y la posible competencia que se tenga en esa zona geográfica; además, es indispensable para tener los resultados de las decisiones de marketing; y es una guía para suministra orientación para futuras decisiones.

Para la empresa Cruz Medica, C.A, se propone un plan de marketing, donde se analicen sus fortalezas y debilidades, a los clientes y a la competencia, se debe prestar un servicio de calidad, el personal debe estar capacitado, además presentar un plan de estrategias de publicidad basado en mejorar la atención al cliente y proporcionar sus promociones y ofertas, para que de esta manera se posicione en el mercado de la competencia.

Dentro del mercado global la tecnología está marcada y es importante En un mercado globalizado lo que está en constante innovación es la tecnología y es muy importante implantar estrategias de marketing, para asegurar la supervivencia de la empresa y el desarrollo de la misma, teniendo una perspectiva clara para atraer mayor cantidad clientes que estén complacidos por el servicio que se ofrece; por lo tanto la implementación de las estrategias de marketing deben ser tratadas profesionalmente que garantice la administración efectiva de los

recursos logrando así un progreso continuo de calidad en los productos ofertados en el mercado farmacéutico.

Es muy importante que las personas recuerden, en especial los clientes de la empresa, recuerden un nombre, radica en factores numerosos, donde, el marketing es muy importante a la hora de mostrar y dar a conocer el producto, además de su promoción, distribución y establecimiento de los precios.

1.1 Idea actual del Negocio

La Empresa Cruz Medica, C.A., ubicada en la calle la Florida, casa s/n, Parroquia Santa Apolonia, Municipio la Ceiba del Estado Trujillo, es una empresa que nace para lograr atender a los habitantes de este municipio y zonas adyacentes, por la carencia de venta de medicamentos en la zona, es una empresa familiar dedicada a la ramo farmacéutico, naturales, biológicos, cosméticos, artículos de belleza, artículos de tocador, artículos de uso personal, en todas sus presentaciones, material y equipos médicos y quirúrgicos, hospitalarios, entre otros.

1.2 Descripción del producto

La Empresa Cruz Medica, C.A, se encarga de todo lo relacionado con distribución, comercialización, importación, compra y venta al mayor y detal de todo tipo de productos nacionales e importados del ramo farmacéutico, naturales, biológicos, cosméticos, artículos de belleza, artículos de tocador, artículos de uso personal, en todas sus presentaciones. Aunado a ello, se dedica a la compra y venta al mayor y detal material y equipos médicos y quirúrgicos, hospitalarios, entre otros.

1.3 Equipo de trabajo

Desde tiempos remotos, el equipo de trabajo ha sido una de las estrategias más usadas en el mundo, demostrando su eficacia en el comportamiento y desarrollo humano, sus integrantes comparten sentido de pertenencia, lo cual impulsa la solidaridad y participación. Donde sus debilidades se contrarrestan con las fortalezas del otro, permitiendo alcanzar los objetivos establecidos.

Según Gómez y Acosta (2003) “Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya

compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas”.

Es importante destacar que la Empresa Cruz Medica, C.A, impulsan entre sus trabajadores un ambiente laboral lleno de armonía, donde se obtienen resultados fructuosos, ya que debe existir compañerismo, lealtad y trabajo en equipo.

Por estas razones, en la actualidad para un gerente es imprescindible la habilidad de poder construir un equipo de trabajo. El personal debe contar con la capacidad de desempeñarse tanto individualmente como en equipo, ya que es muy importante para las empresas. Además los directivos deben poseer una actitud positiva, liderazgo y sentido de pertenencia, ya que de esta forma se pueden lograr las metas y objetivos planteados. A continuación se estará describiendo la función de cada trabajador de la empresa:

- Junta directiva: Son miembros indispensables encomendados de velar por el respeto de los objetivos estratégicos en las organizaciones. Tienen responsabilidad de alto impacto porque los negocios cambian rápidamente.
- Presidencia: se encarga de establecer las estrategias, garantizando la sostenibilidad de la empresa, con monitoreo permanente, supervisar las operaciones y calidad de los servicios que se prestan, establecer las políticas del recursos humano y el uso correcto de los recursos que se manejan en la empresa. Es la persona responsable de los procesos administrativos y productivos de la empresa, velar por el cumplimiento de las normas legales y las correcciones que se puedan hacer.
- Vicepresidencia: es el segundo al mando. Sus responsabilidades laborales son las de un gerente, responsabilidades básicas de supervisión del personal que le reporten, el

vicepresidente se encarga de firmar documentos y adjudicarse compromisos de la empresa y conservar el conocimiento competitivo externo e interno, los clientes, los y el desarrollo de la empresa.

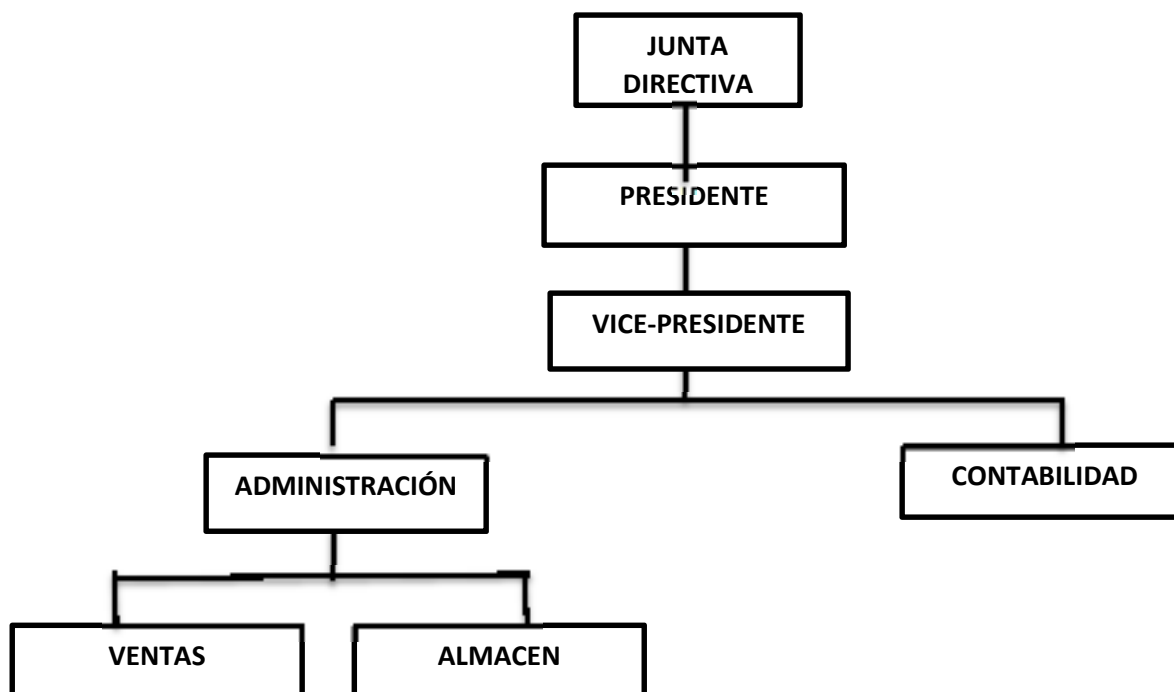
- **Administración:** Se encarga de llevar todos los procedimientos administrativos necesarios para lograr los objetivos plasmados. Las funciones de un administrador son planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar. Además, debe tener conocimientos de finanzas e innovación, ya que son factores importantes del éxito de la empresa.
- **Contabilidad:** es un área primordial dentro de la empresa, en indispensable al momento de tomar las decisiones importantes de la empresa. Así mismo el contador ayuda al ascenso de estrategias de manera oportuna. Por estas razones la función de un contador en una empresa es de conocimiento general. las principales funciones que realizan estos profesionales son:
 - Transacciones contables
 - Control de estados financieros.
 - Cumplimiento de obligaciones fiscales.
 - Manejo de libros contables.
 - Asesoría.
- **Ventas:** El departamento de ventas es la fuerza que impulsa las estrategias de cualquier empresa. Además, es la responsable en posicionar y mantener a la empresa en el mercado. El área de ventas es el responsable de que se mantenga una buena relación entre sus clientes y la empresa. Las principales funciones del área de ventas de una empresa son:
 - Planificar estrategias.

- Atención al cliente;
 - Promocionar a la empresa.
 - Establecer metas.
- Auxiliar de farmacia: desempeñan tareas, como el registro de recetas, así como también de la solicitud de nuevos medicamentos.
- A continuación, las funciones más común de un Auxiliar de Farmacia:
- Asistencia al cliente.
 - Asistencia al farmacéuta
 - Realizar inventarios de los medicamentos.
 - Verificar la autenticidad de los récipes.
 - Solicitar la información necesaria para la venta de un medicamento prescrito.
 - Recibir el pago.
 - Verificar que el cliente reciba sus medicinas y tratamientos en las dosis correctas.
- Almacén: se define un almacén como un espacio físico el cual la empresa usa para la función de almacenaje. Los almacenes, nos permiten aunado a agentes externos, regular los flujos entre las mercancías que tiene entrada y salida.

Gestionar estos flujos suele ser una tarea compleja, por eso, la utilización de almacenes nos ayudará a contar con una buena logística dentro de nuestra empresa.

Su principal objetivo es servir de lugar de tránsito para los productos y mercancías, es decir, como su propio nombre indica, su función y objetivo es el almacenaje, pero no de forma perpetua, sino que en la mayoría de los casos, los almacenes son espacios donde guardar la mercancía antes de enviarla a otro lugar, o venderla directamente.

Figura 1 Organigrama de la empresa



Fuente: Empresa Cruz Medica, C.A

1.4 Diagnostico organizacional

Para percibir que involucra el diagnóstico organizacional se hace necesario iniciar con su definición, desde la perspectiva de diferentes autores, en este sentido, para francés (2001), el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades.

Un estudio profundo de la realidad de cualquier empresa, encauzado a organizar un diagnóstico veraz y oportuno, comprende un proceso arduo, formado por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones de la empresa. Por otra parte, David (2003), plantea la necesidad de una auditoría integral de la organización, para abarcar la evaluación del entorno

(factores externos) y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos).

No obstante, esto permite visualizar las diferentes evaluaciones mediante un análisis que pueden ayudar a una toma de decisión coherente más objetiva con las metas de la organización. Es una herramienta que nos permite determinar un observador u observadores detallan las experiencias que tiene de una organización y de la forma que lleva a cabo sus operaciones. En cuanto a Ávila (2013), estima que el Diagnóstico Organizacional como “el pilar sobre el cual se estructura y comprueba la efectividad de diferentes procedimientos que involucran un cambio, ya que permite obtener un discernimiento de las organizaciones, con el objetivo de definir estrategias de mejoras y confrontar los cambios de modo dinámico y estratégico. (p.54).

En cuanto a la metodología de trabajos para realizar el diagnóstico organizacional, se realizó una entrevista. Esta puede ser definida como los medios por los cuales se recoge la información, basados en una interacción entre personas a través de las conversaciones como herramienta principal. Con la aplicación de la entrevista se pudo conocer que la Empresa Cruz Medica, C.A., es una empresa familiar dedicada a todo lo relacionado con distribución, comercialización, importación, compra y venta al mayor y detal de todo tipo de productos nacionales e importados del ramo farmacéutico, naturales, biológicos, cosméticos, artículos de belleza, artículos de tocador, artículos de uso personal, en todas sus presentaciones. Aunado a ello, se dedica a la compra y venta al mayor y detal material y equipos médicos y quirúrgicos, hospitalarios, entre otros.

De este modo su radio de acción abarca el estado el municipio la Ceiba y municipios aledaños con miras a capturar muchos más mercados. De esta forma se pudo conocer, que la

misión de la Empresa Cruz Medica, C.A., es ofrecer productos farmacéuticos, médicos, naturales y de cuidados de la salud de la mayor calidad a precios módicos y accesibles.

En relación a la entrevista aplicada también permitió enterarse que no existe un plan de formación del personal según necesidades, no se estudia el nivel de satisfacción de los clientes, ni existe una segmentación eficaz del mercado y de los mismos, el número de clientes ha crecido poco en los dos últimos años y no han estudiado que tan satisfechos están los clientes con sus productos. Además no existe una comparación con los precios de los productos de la competencia, ni han establecidos políticas en relación a los mismos. En vista a los antes mencionado se hace necesario ejecutar un plan que admita solucionar todas las problemáticas que está presentando la empresa cruz médica, c.a. identificado mercados mercado potenciales. Cabe destacar que los planes estratégicos de Marketing son una herramienta de gran utilidad para el sector empresarial, permitiendo conocer las preferencias de los clientes y el mercado en el que rivaliza.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

Desarrollar el diagnóstico de la situación contable-financiera de la empresa no resulta una tarea fácil, por lo que se debe hacer análisis financiero. El análisis financiero habitualmente se lleva a cabo con la información del Estado de situación financiera; en cambio el análisis económico con la información del estado de resultados. En cambio, para Bernstein. (2018), el análisis financiero y económico compren la determinación de indicadores de liquidez, gestión, solvencia, rentabilidad y cobertura. Se puede decir que el análisis financiero y económico es la determinación de un diagnóstico a un tiempo estipulado, a partir de allí se auspicie un mejor pronóstico mediante las dediciones efectivas. Por otra parte, se puede definir los estados

financieros como los informes que utilizan los organismos para estar al tanto de la situación financiera, económica y los cambios que pueda tener en un periodo determinado.

Ahora bien Cruz Medica, C.A. se caracteriza por ser una empresa en que se obtiene ganancias por el volúmenes de venta, además los producto mayor comercialización y distribución tiene fecha de caducidad, por dicho motivo lo rotación de inventario es un poco lenta, se tienen bajos márgenes de ganancia y los precios son muy variados en el mercado. En lo que respecta a las compras a proveedores, se realiza vía transferencia bancaria, demostrando que se puede negociar en un nivel con los proveedores, por lo que empresa tiene buenas ventajas competitivas, manejando calidad de los productos que comercializa, con precios más accesibles. También se puede decir tiene excelente liquides, en un margen alto paga sus deudas a tiempo, por lo que le permite a la organización contar magnifica rentabilidad y estabilidad financiera, lo que permitirá que tenga continuidad.

1.6 Definición del problema

A nivel mundial debido a las innovaciones en relación a la competitividad empresarial, surge la necesidad de dominar aquellos elementos que afectan la oferta, la demanda y el desarrollo de los productos o servicios, su comercialización, así como interpretar cuál es la conducta de los consumidores; como una alternativa de satisfacción para disminuir la incertidumbre, en este aspecto emerge en el siglo XX .Dándose a conocer las técnicas de exploración mediante los cuales las empresas generan fuertes relaciones con sus clientes y crean valor para ellos.

La empresa Cruz Medica, C.A es un negocio dedicado a la venta de productos farmacéuticos, el presidente de la empresa plantea que han surgido algunos problemas en la empresa en la parte de marketing, ya que solo se promocionan en la página de Facebook y no se

tienen estrategias establecidas que se adapten a los clientes y tenga tendencia en las redes para así captar más seguidores.

Así mismo, presenta otros problemas, ya que los clientes se les hace difícil trasladarse hasta la empresa, por lo tanto se brinda atención mediante whatsapp. Se han creado flayer para promocionar la empresa a través de Facebook, pero no se ha establecido un plan estratégico para captar nuevos clientes y así incrementar las ventas de la empresa, sin embargo los esfuerzos realizados han logrado que la empresa se mantenga dentro del mercado, pero se requiere establecer nuevas estrategias que ayuden a cumplir con las metas propuestas.

No obstante, se plantea el diseño de un plan estratégico de marketing digital, es una manera eficaz y sin mucha inversión; el propósito del plan es atraer clientes a través de las redes sociales. La empresa Cruz Medica, C.A de no realizar estrategias de marketing digital puede disminuir su posición en el mercado. Por lo tanto es primordial realizar estas estrategias con el fin de mejorar las problemáticas que se han presentado en la empresa.

Pese a la situación difícil por la que atraviesa el país, cientos de empresas siguen generando ideas y apostando por una recuperación económica. Actualmente, las empresas están logrando la excelencia al poner en práctica el Marketing, ya que este permite tomar buenas decisiones que le va garantizar a la empresa su permanencia en el mercado, generando estabilidad y mayores ganancias en el futuro. De modo, que es importante saber que las estrategias representan una sucesión de muchos pasos para ejecución de una o varias tareas lo que implica fijar responsabilidades, programar trabajos y garantizar su correcta implementación para lograr los metas esperadas.

En las últimas década se ha comprobado que para sobrevivir en el mercado debemos estar en la globalización, en la actualidad el marketing es una herramienta que toda empresa debe

utilizar, ya que este es realizado por personas y dirigidas a personas, a las cuales se les satisface las insuficiencias que tengan; extender las posibilidades de éxito y que la empresa sea más competitiva en el mundo globalizado en que se desenvuelve.

El Marketing no es más que un proceso social y además administrativo, a través del cual grupos e individuos consiguen lo que solicitan y quieren a través de generar, ofrecer y comercializar productos de valor con sus semejantes.

El marketing origina los procesos de intercambio, mediante el cual, se alcanza la satisfacción , tanto para el productor como para el consumidor, por consiguiente, una de las tareas más trascendentales del marketing es asemejar las necesidades y deseos que existen en el mercado, por lo tanto, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio, indudablemente, a cambio de una utilidad o beneficio, para que un producto se venda, se debe dar a los consumidores lo que necesitan y desean, a un precio asequible y que puedan pagar, informando de forma adecuada y con acceso inmediato al producto, de esta manera, no se necesitará hacer grandes esfuerzos para vender lo que se ofrece; sin lugar a dudas, una de las actividades más importantes del marketing es el de establecer vínculos inquebrantables entre la empresa y los clientes, con el objetivo de generar clientes de por vida.

No obstante, se hace una revisión sobre los planes de Marketing en la Empresa Cruz Medica, C.A., con la intención de fijar estrategias que permitan generar un discernimiento sobre la apropiada implementación de las mismas, para captar posibles clientes y posicionarse en el actual mercado venezolano.

Por lo que, se hace inevitable establecer un plan estratégico de Marketing, muy útil y beneficio para la empresa. Las empresas pequeñas muy pocas veces se concentran en realizar este tipo de análisis lo que trae como consecuencias no poder alcanzar beneficios rentables. Son

demasiadas las empresas creen entender lo que a sus clientes les gusta o prefieren, además se piensa que conocen el mercado con el cual compiten y no lo importantes que son los planes de marketing.

1.7 Propuesta de valor

La propuesta que se presenta, está basada en el aumento de la comercialización y distribución de los productos farmacéuticos, ofreciendo con mayor volumen y alcance la comercialización de ellos, y por ende lograr ser una empresa líder en el mercado, bien posicionada, a través de puesta en práctica de planes estratégicos que permitan desarrollar y optimizar todos los departamento de la empresa.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa cruz médica, c.a., en los años 2023 a 2027 enfocado en la implementación de estrategias de Marketing para ampliar las ventas y posicionarse en el mercado nacional.

1.8.2 Objetivos Específicos

Describir el macroentorno competitivo de la empresa cruz médica, c.a., para los años 2023 a 2027, a través de un estudio de los factores externos con la finalidad de adaptar la actividad a estos y lograr el máximo rendimiento.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa cruz médica, c.a., para los años 2023 a 2027, basados en el incremento de los beneficios de la empresa, a través de la optimización de la publicidad.

Proponer estrategias de marketing para la empresa cruz médica, c.a., para los años 2023 a 2027, mejorando su imagen corporativa, implantando promociones de venta a clientes y posibles clientes, en función del incremento de las ventas.

CAPITULO II.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. *Entorno político*

Cuando hablamos de crecimiento económico, se dice que es el ritmo al que acrecienta la producción de bienes y servicios de un país. Esta variable económica es un reflejo de lo que gasta una familia. Al existir un crecimiento económico, existirá un incremento del consumo y por lo tanto de las ventas. Por ende, este crecimiento tranquiliza la presión competitiva, puesto que las empresas no tienen que competir entre sí para salvaguardar y desarrollar su actividad.

Tabla 1 *Entorno Político*

<i>Variable</i>	<i>Tendencia</i>	<i>Efecto en el negocio</i>	<i>Estado</i>
Políticas de Estado	Mercado interno atractivo y con oportunidades	Agilidad en la ejecución de la empresa	Oportunidad
Procedimiento de entidades reguladoras	Buricracia en los trámites	Costos y demoras	Amenaza
Tratado de libre comercio	Incrementa la producción en el país, pero también la importancia.	Diversidad de los productos para la venta	Oportunidad
Elecciones presidenciales	Incertidumbre ante el posible resultado	Se desestimula la inversión y el gasto	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

La tasa en que se acrecientan los precios de los productos y servicios, se llama inflación. En tanto, más se desvaloriza el dinero y reduce el consumo de las familias. Las empresas por el lado de los costos tienen una subida de las materias primas y tiende a disminuir sus beneficios. La inflación en Venezuela durante 2022 fue de 305,7%, una importante desaceleración si se compara con los últimos tres años, según las estimaciones del Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF).

Además de lo anterior mencionado, tenemos la tasa de desempleo, las políticas fiscales y tributarias, afectan la competitividad de la empresa. En nuestro país el entorno económico-Político no está a nuestro favor, ha disminuido la cantidad de empresas.

La trilogía del poder es ejercida por un mismo organismo.

El incumplimiento de las leyes, existen ciertos artículos en las normas que no son cumplidas a cabalidad por los organismos públicos.

La crisis en el sistema político, por más de 20 años gracias a socialismo.

Aumentos de los impuestos.

2.1.2. Entorno económico

La empresa cruz médica, c.a., por ser una empresa que venden productos farmacéuticos, está sujeta a cambios en la economía. Según Palma, (2022,) “la economía de Venezuela mostró en 2021 y lo que va del 2022 señales de recuperación, luego de una gran cantidad de años arrastrando números en rojo” (p. 85). Lo que ha permitido tener disponibilidad para créditos financieros. A continuación, se presenta la tabla de análisis del entorno económico.

Tabla 2 Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Disponibilidad de crédito	Facilidades crediticias a pequeñas empresas	Financiamiento	Oportunidad
Nivel de ingresos	Pocos mayores ingresos por crecimiento económico	Las compras no crece	Amenaza
Producto interno bruto (PIB)	Desaceleración del crecimiento económico	Disminución en las tasas de empleo y de ingresos	Amenaza

Calidad de vida	Las personas controlan su enfermedad	Mejorar la calidad de vida del usuario	Oportunidad
-----------------	--------------------------------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia

Los niveles disponibles de dinero y el consumo per cápita vienen desarrollándose algunas mejoras económicas del país, permitiendo que las personas mejoren su calidad de vida. Las pautas de consumo han mejorado por el crecimiento económico del país, del 2020 para acá, lo que ha permitido a compradores con gustos diversos en cuanto a los productos de calidad esto una oportunidad de negocio para la empresa. Entre tanto en las amenazas que se encontraron la lenta aceleración en el crecimiento económico y que no se dan mayores ingresos por crecimiento económico.

Analizando el entorno económico, podemos decir que la variable de disponibilidad de crédito, es una oportunidad para la empresa, ya que esta facilita los créditos a las pequeñas empresas, a través de financiamientos que convierten esta variable en una oportunidad de negocio. Por otra parte, la variable de nivel de ingresos, nos indica que existe poco crecimiento económico, debido a esto las ventas no aumentan y se convierte en una amenaza para nuestra empresa.

Así mismo, la variable del producto interno bruto, el cual mide el crecimiento de la economía en nuestro país, con tendencia a la desaceleración del crecimiento económico, esto causa una disminución de los ingresos, por lo que es una amenaza para la empresa.

Para finalizar, la variable calidad de vida, con tendencia de que los usuarios controlan su enfermedad, a través de la adquisición de los medicamentos, esto conlleva a mejorar su calidad de vida, por lo que se convierte en una oportunidad para la empresa.

2.1.3. Entorno social

El diagnóstico social, nos permite plantear la realidad y así buscar las estrategias para una solución, en donde se mezcle la organización y la sistematización, hasta que nos aproximemos a lo ideal para nuestra empresa.

Luego de realizar el análisis y conocer aquellas variables del entorno social donde está ubicada la empresa, nos muestra que en la población de Santa Apolonia y pueblos vecinos en el Municipio la Ceiba del Estado Trujillo, son muy pocos los establecimientos de expendido de medicamentos, que cada día se hacía casi imposible por la lejanía de la población a la zona donde podían adquirir los mismos, aunado a esto la dificultad del transporte para trasladarse.

Tabla 3 Entorno social

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Número de grupo de interés especial	Viene en aumento dentro del país	Más personas sanas	Oportunidad
Estilo de vida	Aumentan y se vuelven más sofisticado	Más consumidores del producto, aumenta las personas que buscan precio y calidad	Oportunidad
Hábitos de consumo tratamiento	Tendencia a tomar medicamentos naturales	Gastos de medicamentos de calidad	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

Existen tres niveles socioeconómicos: el bajo, el medio y el alto. Sin embargo, es necesario establecer con claridad unos niveles basados en razones objetivas. Por lo tanto se realizó una serie de variables distintas (nivel de estudios, tipo de hogar y número de habitaciones, tipo de ordenador personal, porcentaje de gasto en medicamentos, entre otros), para determinar el nivel socioeconómico de los habitantes del municipio la ceiba.

Finalmente se pudo constatar en la evaluación que existen varios niveles socioeconómicos, ya que es una zona comercial, además de ser una zona productiva, por lo tanto existen clientes con un nivel adquisitivo alto, pero también se encuentran clientes con un poder adquisitivo bajo.

2.1.4. Entorno tecnológico

En este mundo la tecnología dejó de ser un privilegio, se ha convertido en un elemento fundamental e indispensable tanto para las personas como para las empresas. En este mundo globalizado, las empresas deben ser eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. La tecnología ha ayudado a reducir hasta los lapsos de entrega, lo que anteriormente se tardaba días y hasta meses, hoy en día puede tardar minutos y sin mayor complicación ni esfuerzo.

Tabla 4 Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Usuarios de internet	En aumento en el país	Más conocimiento farmacológico	Oportunidad
Avance tecnológico en empresas	Crecimiento lento	Productos de alto costo	Amenaza
uso de la tecnología de información	Aumentando	Mejor comunicación para toma de decisiones	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Analizando el entorno se puede decir que la utilización de las TICs ha aumentado visiblemente en los últimos años, en vista que las personas tiene mejores posibilidades económicas. También existe una gran en cuanto a productos tecnológicos, que se adaptan a todas las necesidades. Por lo que se concluye que este mercado oferta nuevas opciones tecnológicas para el desarrollo del proyecto representando una oportunidad, aunque se debe considerar los costos que esta esta tiene para obtener tecnologías de punta. La amenaza que presenta este entorno el costo alto que tiene los productos tecnológicos.

2.1.5. Entorno ecológico

En Venezuela todos sus estados están viviendo una situación de crisis, con relación a la falta de recolección de residuos sólidos. En los últimos años ha incrementado los residuos y desechos sólidos, esto nos indica que existe un mayor consumo de materiales desechables, factor importante que se debe tomar en cuenta a la hora de establecer las estrategias para la empresa.

Tabla 5 Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Control de contaminación	Bajo	Disminución ventas	Amenaza
Contaminación del aire	Bajo	Menor consumo	Amenaza
Contaminación del agua	Bajo	Menor consumo	Amenaza
Recolección de desecho	Bajo	Aumenta la contaminación	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

Es preciso señalar, que el incremento de residuos y desechos sólidos está ligado con el nivel de ingreso de los habitantes, con los hábitos de consumo de las personas, con el desarrollo tecnológico cultural, y estándar de vida de las personas en el país. Cabe destacar que los cambios políticos afectan en todos los ámbitos y el ambiente no se escapa de ello. En este sentido se concluye que representa una amenaza, todos los sectores económicos del país.

2.1.6. Entorno legal

El entorno legal es el elemento del macroentorno que más influencias tiene en las comercializadoras e importadoras, en cuanto a que se debe controlar el precio del dólar, la reglamentación, los documentos deben estar al día. Se presenta a continuación el entorno legal en Venezuela.

Tabla 6 Entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Pymes podrán registrar marcas, patentes y derecho de autor sin costo	Está en alza	Ventajas para nuevos empresarios	Oportunidad
Estatus de formales	Va en aumento	Facilidad de registro mercantil	Oportunidad
Ley de costos y precios justos	Se está mejorando	Generar competencia sanas	Oportunidad
Exoneración del pago del RNC	Oportunidad para las pequeñas y medianas empresas	Incentivo a la inscripción ante el registro Nacional de Contratistas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades del entorno legal son; el registro marcas, patentes y derechos de autor sin costo facilidad de registro mercantil, la derogación de las leyes de costos y precios justos y los incentivo a la inscripción ante el RNC, permitiendo todo esto una gran oportunidad de crecimiento para las Pymes.

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

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), es un mecanismo de diagnóstico trascendental (cuantitativo-ponderado) del entorno. Nos permite realizar un estudio de campo, nos ayuda a identificar y evaluar diferentes aspectos externos que pueden afectar en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

La Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite simplificar y evaluar la información social, ambiental, política, económica, legal, tecnológica, competitiva y demográfica. Proporciona el planteamiento de algunas estrategias que contribuye con las oportunidades y la disminución de las amenazas (riesgos externos). Esta matriz es una parte indispensable de las herramientas estratégicas necesarias para evaluar el entorno así como, el Análisis Pestel.

Así mismo, tiene como finalidad principal, establecer a detalle las oportunidades y amenazas reales que pueda beneficiar estratégicamente a la empresa. Esta lista debe limitarse a los aspectos que más influyen, ya que su objetivo es ayudar a la empresa para la toma de decisiones que impactan el negocio a corto y mediano plazo.

En virtud de esto dependerá la utilización o no de las oportunidades que se presenten, así como de la remisión de las indiscutibles amenazas, es significativo tener en cuenta que los elementos evaluados son subjetivos.

Para finalizar, se recomienda apoyarse en otras matrices de análisis como la DOFA o las 5 fuerzas (Porter), e inclusive el Análisis Pestel.

Tabla 7 *Matriz MEFE*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Políticas de Estado (fortalecimiento de la salud)	0,15	2	0,30
Disponibilidad de créditos	0,15	3	0,45
Números de grupos de interés especial	0,12	4	0,48

Usuario de internet	0,10	4	0,40
Pymes podrán registrar marcas, patentes y derechos de autor sin costo	0,11	4	0,44
Amenazas			
Procedimientos de entidades reguladoras	0,1	3	0,30
Nivel de ingreso disponible	0,1	1	0,10
Hábito de consumo tratamiento	0,05	3	0,15
Avance Tecnológico en empresas	0,12	4	0,48
Totales	1,00		3,10

Fuente: Elaboración propia

La matriz MEFE de la empresa cruz médica, c.a., dio como conclusión que se podrá aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno con un valor de 3,10 y contrarrestar las amenazas, aunque estas sean fuertes, como son las entidades reguladoras, nivel de ingreso disponible, consumo de medicamento, avance tecnológico.

Pero también se encontraron excelentes oportunidades las como son la política de estado, factibilidad de créditos, número de grupos de persona de interés especial, gran cantidad usuario en internet, las pequeñas y medianas empresas podrán registrar sin costo marcas, patentes y derechos de autor.

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. *Negociación con proveedores*

Actualmente, se tiene una buena relación con los proveedores, debido a que existe gran cantidad de proveedores en el mercado, esto permite que el poder de negociación de la empresa permita obtener los productos a tiempo. La posibilidad de la adhesión hacia atrás es baja, en vista que estos no producen en gran cantidad. Por lo tanto, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto. La empresa siempre paga vía transferencia bancaria y en caso de crédito, los pagos son oportunos, por lo que existe un clima de confianza y responsabilidad mutua, entre empresa y proveedor.

2.2.2. Negociación con clientes

Los clientes son supuestos como unas fuerzas de gran impacto en las empresas, porque son ellos quien las hace beneficiosos, siendo estos los que fijan el rumbo y ciclo de vida de esta con sus compras. De igual manera son los clientes los que por medio de sus comentarios dan a conocer los puntos débiles de las organizaciones. En cuanto a la empresa en cuestión, esta ha venido a los clientes por medio de promociones, para fidelizar la marca. Aunque la empresa no cuenta con sistema de atención al cliente, que permita conocer sus sugerencias, ni con una base de datos de los mismos, para conocer sus necesidades. Siendo esto un problema, conllevando a que el poder de negociación con los clientes es bajo.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

A medida que aparecen nuevos competidores, existe más rivalidad, y existe mayor costo en los productos ya que los clientes quieren calidad y economía en lo que compran. En la actualidad se puede ver una dinámica competitiva agresiva, sobre todo en el producto principal que comercializa la empresa, como lo son los medicamentos, siendo esto una amenaza alta, lo que ha puesto en alerta al gerente en las acciones y reacciones competitivas en las que se incurran. Aunque la EMPRESA CRUZ MEDICA, C.A., tiene como punto fuerte que ofrece medicamentos de diferentes laboratorios, además tiene una atención de 24 horas, aunado a una buena atención personalidad, buen trato y precios justos.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos sustitutos representan una amenaza alta para empresa en vista que realizan la misma función y en ocasiones a menos precios. Entre tanto la EMPRESA CRUZ MEDICA, C.A., esta cuenta con una gran gama de producto. Es pertinente mencionar que en mercado no existen muchos productos sustitutos, existe la medicina natural, esta es a un costo más bajo, pero no teniendo el mismo efecto en la mejoría de la sintomatología. Siendo esto una fortaleza, más que un

debilidad. Aunque cuando el poder adquisitivo de los compradores es reducido, este tiende a buscar una alternativa de producto de calidad y eficacia.

2.2.5. *Entrada de nuevos competidores*

La entrada de nuevos competidores es algo inevitable, ya que este es un negocio rentable y atractivo. Aunque no existen muchos competidores, la amenaza es baja, y esto es una fortaleza para la empresa, ya que en la zona donde se encuentra la empresa solo existe una empresa de competencia, y debemos aprovechar al máximo esta ventaja que tenemos.

2.2.6. *Nivel de atraktividad de la industria*

La EMPRESA CRUZ MEDICA, C.A., cuenta con una atraktividad muy buena, que consiste en su ubicación, siendo un elemento favorable y que determina el conjunto de compradores que asisten cada día. La empresa cuenta con una atención las 24 horas del día los siete días de la semana, lo que permite que nuestros clientes siempre puedan adquirir su producto.

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

MEFI, son las siglas de Matriz de Evaluación de Factores Internos. Es una herramienta que permite realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas funcionales.

Antes de realizar cualquier planificación estratégica o incluso lanzar un nuevo producto al mercado, es importante entender cuáles son las fuerzas y debilidades. De esta forma podrán ser consideradas y mejoradas antes que sea demasiado tarde. Para realizar una buena evaluación de los factores internos solamente es necesario seguir los pasos para la creación de la matriz MEFI siendo bastante detallistas y específicos.

Al realizar la matriz, ya estamos haciendo una reflexión y descubriendo más profundamente la empresa, ya que algunas veces por la rutina diaria, muchas cosas pasan desapercibidas.

Tabla 8 Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Afianzar la relación con los proveedores	0,13	3	0,39
No se renuevan frecuentemente los productos	0,14	4	0,56
Buena ubicación	0,15	4	0,60
Precios competitivos, accesibles y cómodos.	0,15	3	0,45
Debilidades			
No existe un sistema de atención al cliente, a través de redes sociales	0,15	2	0,30
Dinámica competitiva y agresiva	0,13	3	0,39
Poder adquisitivo del cliente reducido	0,15	2	0,35
Totales	1,00		3,04

Fuente: Elaboración propia

En la empresa cruz médica, c.a., la matriz MEFI dio un porcentaje de 3,04, lo que permitirá aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades. Entre las fortalezas están, la amplia negociación entre los proveedores y la empresa, existen diversidad en los productos y no se renuevan frecuentemente sino por su caducidad, lo que permitiendo una alta calidad. Entre las debilidades se presentan que no existe un sistema de atención al cliente mediante redes sociales, existe competitividad en el mercado y el cliente ha disminuido su poder adquisitivo, debido a la situación económica del país.

CAPÍTULO III.

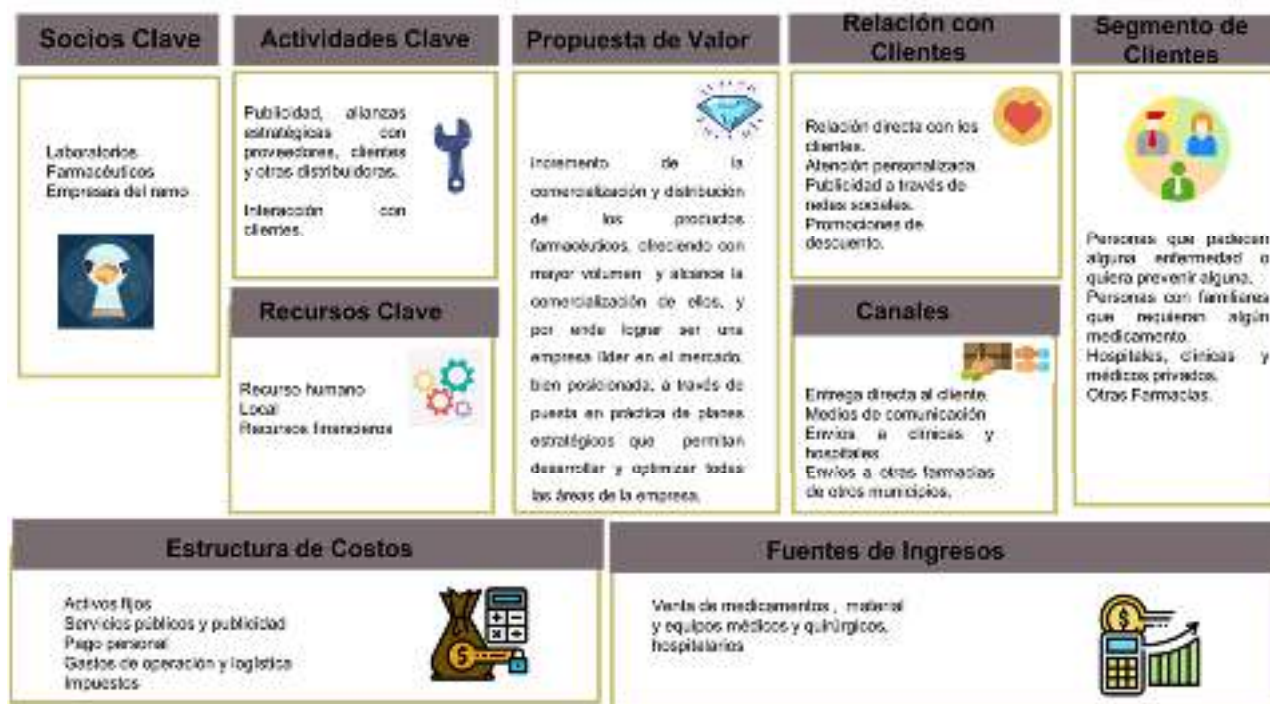
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

El modelo basado en la metodología CANVAS es una herramienta nueva y novedosa de aplicación cada vez más habitual, por su capacidad de plasmar sobre un lienzo las realidades que debe articular todo emprendedor. “El modelo CANVAS es una herramienta para la caracterización y análisis de ideas emprendedoras.

Es conveniente destacar, que a través de este modelo podemos observar y establecer modelos de negocio de forma reducida. Se representa de manera global en un lienzo fragmentado en los principales aspectos que comprenden al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. Amplificando los antes nombrado, se puede adicionar; que este modelo agrupa las principales variables que debe tener una empresa, explicando cómo se puede generar ingresos y valor para la empresa_ y el cliente.

Figura 2 Modelo de negocio CANVAS



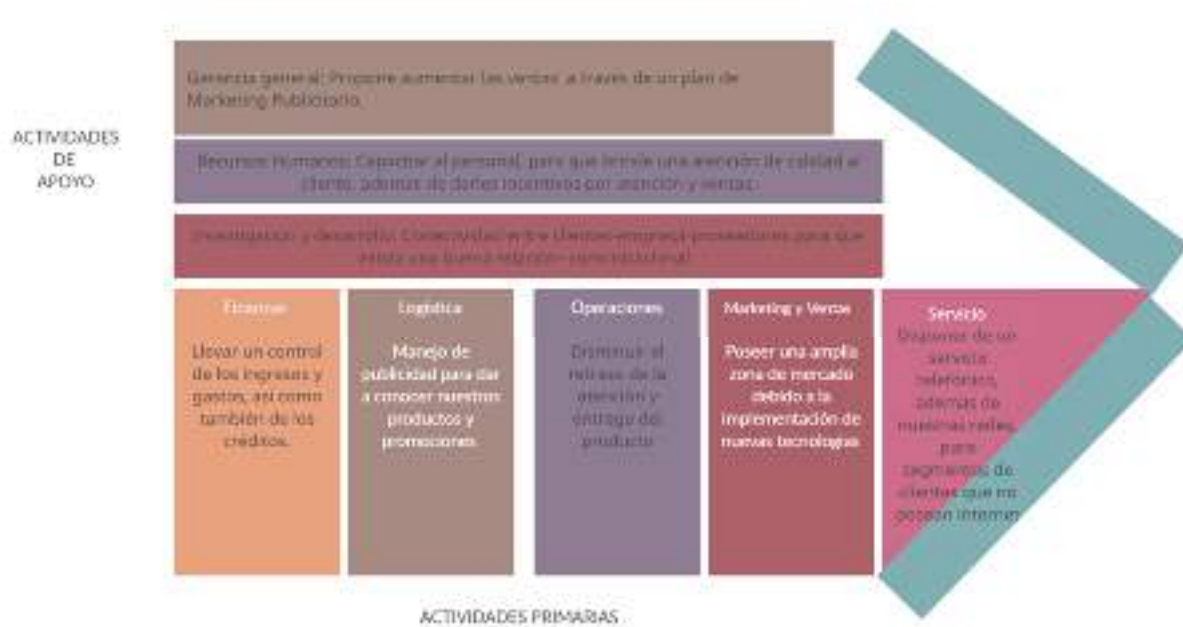
Fuente: Elaboración propia

En el modelo CANVA, nos permite conocer los aspectos claves de nuestra empresa, como se relacionan entre sí, nos muestra los socios más factibles, así como también las actividades claves para la empresa, se plasma la propuesta de valor, que nos dice que es lo que queremos lograr con nuestra empresa, a donde queremos llegar. Además, la relación con nuestros clientes potenciales, y a quien va dirigido nuestros productos, mediante qué canales logramos entregarlo, así como la situación financiera y los ingresos que posea la empresa.

Así mismo, el modelo de negocio CANVAS nos permite tener una visión global de nuestra empresa, lo que nos facilitara la innovación para los posibles cambios en el mercado.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

Figura 3 Modelo de análisis funcional de la empresa



Fuente: Paredes, 2023

3.2.1 Gerencia de la Empresa

El modelo estratégico que empleará la empresa Cruz Médica C.A., es el modelo de cuadro integral de mando o conocido también como tablero de control balanceado (balanced scorecard), es una gran herramienta de control estratégico, basado en lograr los objetivos trazado para alcanzar la visión e interrelacionar las estrategias con el enfoque financiero, cliente, procesos y aprendizaje, con el fin de coordinar los esfuerzos y la disposición de recursos (D'Alessio, 2008).

Se basa en un mapa estratégico, representado gráfica, integral, holística y simplificada de las estrategias de una organización y que nos muestra cómo saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, reconociendo concebir la conexión entre los objetivos estratégicos y visualizar la estrategia de forma gráfica (OOCITIES, s.f.). En conclusión, proporciona la evaluación de la estrategia por medición y comparación, muy útil para una implementación exitosa de la estrategia, porque te da visión de futuro, observando hacia dónde se está yendo y corregir el rumbo si fuese necesario (D'Alessio, 2008).

3.2.2 Recursos Humanos

Se gestionará planes de incentivos a través de bonificaciones, las mismas dependerán del rendimiento del empleado, y se realizará constantes evaluaciones que definirán la cantidad estipulada de la bonificación, esto permitirá a los empleados desarrollarse personal, profesional y económicamente en la empresa a un corto plazo.

3.2.3 Investigación y Desarrollo

La investigación y el desarrollo deberá ser algo continuo y obligatorio, para estar a la vanguardia y cumplir con las exigencias del mercado. Se deberá realizar investigaciones sobre temas actuales y de tendencias, para siempre ofrecer a los clientes capacitaciones en áreas vigentes. De igual manera, se deberá tener un desarrollo tecnológico actualizado, para cubrir con la demanda y ser más productivos.

3.2.4 Finanzas

Llevar un control de ingresos y gastos, así como también de los créditos. Se mantendrá una estrategia defensiva creando alianzas estratégicas con socios comerciales, con el fin de fortalecer la productividad y competitividad que desea alcanzar la empresa.

3.2.5 Logística y aprovisionamiento

En la empresa Cruz Médica C.A. la logística estará basada en el manejo de publicidad a través de redes sociales y medios de comunicación para dar a conocer nuestros productos y promociones.

3.2.6 Operaciones

Las estrategias operativas o funcionales deberán ser establecidas por los planes de acción que ayuden a disminuir el retraso de la atención y entrega del producto al cliente. Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos planteados en la empresa (Loayza, s.f.).

3.2.7 Marketing y ventas

El marketing, se entiende como la asesoría empresarial centralizada en cubrir las necesidades de los consumidores a través de la conformidad de la oferta de bienes y servicios de la empresa, es una función importante bajo los actuales escenarios de competencia y globalización. Este está comprometido con las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, justamente del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos (D'Alessio, 2008). En la gerencia de la empresa Cruz Médica C.A. realizará seguimiento a las siguientes actividades:

- Procesos transformadores para promocionar y publicitar.
- Clasificación de los canales de comercialización más apropiados.
- Estrategias eficaces de precios.
- Caracterización de segmentos de clientes adecuados y de sus necesidades

3.2.8 Servicios postventa

Estrategias de generación de valor Postventa:

- Respuesta inmediata a las necesidades y emergencias de los clientes, por medio de las plataformas virtuales.
- Capacidad de reemplazar las piezas que lo requieran.
- Personal con calidad de servicio y formación continua.
- Procedimientos adecuados para requerir la opinión de los clientes e intervenir en base a esa información.

CAPÍTULO IV.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 – 2027

- ✓ Diseñar un plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en la EMPRESA CRUZ MEDICA, C.A., durante los años 2023-2027, enfocado en el aumento de la cobertura geográfica, con la finalidad de posicionarse a nivel regional.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 – 2027

- ✓ Realizar los estudios pertinentes para determinar la viabilidad y factibilidad de la empresa.
- ✓ Lograr el incremento de las ventas, en un 20% en el primer año y 10 % adicional en los años sucesivos, a través del plan de estratégico de marketing.
- ✓ Ampliar la participación en el mercado de la Empresa Cruz Medica, C.A., en los próximos cinco años, creando presencia de calidad y notable en las redes sociales, concretamente en Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 – 2027

Busca crear objetivos razonables a largo plazo para alcanzar la meta poco a poco, alineados a la asignación de bienes, establecimiento de prioridades y la exigencias de capacidades. De igual forma se formula con la finalidad de tener información necesaria para los planes de marketing, operaciones, informática y recursos humanos para los próximos años, además de proporcionar puntos de referencia para comparar los resultados previstos y los reales. Por consiguiente en este estudio se formularon cinco objetivo estratégicos para los años 2023-2027.

Analizando brevemente el primer objetivo estratégico, el cual se basa en Realizar los estudios pertinentes para determinar la viabilidad y factibilidad de la empresa, para ello es necesario analizar aspectos técnicos, económicos y comerciales con la finalidad de valorar el retorno de la inversión. El estudio puede realizarse desde varios ángulos diferentes, de modo que todos los aspectos de una nueva idea o negocio se revisen a detalle antes de su puesta en marcha.

En referencia al segundo objetivo se pretende lograr el incremento de las ventas en 20% en el segundo año, y 10% adicional en los años sucesivos, con respecto a lo antes mencionado es oportuno mantener la cartera de clientes, ofreciendo buena atención, precios accesibles, captar nuevos clientes, ejecutando procedimientos ajustado a la realidad tecnológica; como las redes sociales.

En cuanto al tercer objetivo, se basa en ampliar la participación en el mercado de la empresa cruz médica, c.a, para los próximos cinco años. Este se pondrá en marcha, enfocándose en productos que satisfagan nuevas necesidades, en las preferencias a clientes potenciales, en diseñar planes de marketing con objetivos inteligente, en lograr aumentar las ventas, basándonos en diversos canales de comunicación y conexión entre la presencia física de la empresa, así como en su presencia virtual y las formas que llega el producto a los clientes.

CAPÍTULO V.

LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

El Análisis FODA, es una herramienta de implementación del posicionamiento de una empresa en el mercado, determinado tanto interna como externamente, establece las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posea la empresa. Se evalúan internamente factores como lo son las fortalezas y debilidades, aunado a esto, también se evalúan externamente las oportunidades y amenazas.

Por lo demás, esta herramienta de apoyo significativo para la toma de decisiones en general ayuda a fortalecer los posibles cambios que se puedan dar en una empresa.

La matriz FODA, es una herramienta práctica, objetiva y muy viable para realizar los diagnósticos en una empresa, así mismo el tiempo de esta matriz se derivan un conjunto de matrices: la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz FODA cruzada y la Matriz Interna y Externa (MIE), estas nos permiten desarrollar las estrategias, y por consiguiente nos brinda la forma de analizar los componentes que tienen mayor predominio y provee juicios para la obtención de las estrategias.

5.1.1. Matriz FODA cruzada (MFODA)

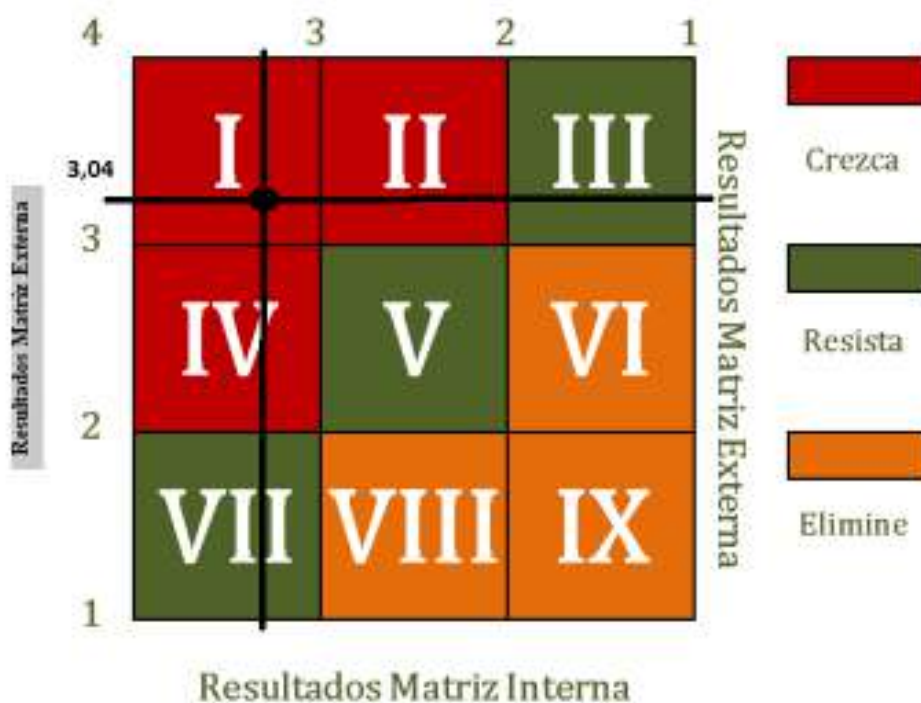
Figura 4 Matriz FODA cruzada (MFODA)

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1 Afianzar la relación con los proveedores F2 No se renuevan frecuentemente los productos F3 Buena ubicación F4 Precios competitivos, accesibles y cómodos.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1 No existe un sistema de atención al cliente, a través de redes sociales D2 Dinámica competitiva y agresiva D3 Poder adquisitivo del cliente reducido</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1: Políticas de Estado (fortalecimiento de la salud) O2: Disponibilidad de créditos O3: Números de grupos de interés especial O4: Usuario de internet O5: Pymes podrán registrar marcas, patentes y derechos de autor sin costo</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>FO1: Ampliar la variedad de productos de la empresa, para captar mercado insatisfecho. FO2: Uso de las herramientas virtuales para ofertar los nuevos productos de la empresa FO3: Maximizar la buena ubicación de la empresa para afianzar los grupos de interés especial. FO4: Diseñar planes para afianzar las relaciones con los proveedores y establecer políticas de créditos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>DO1: Uso de los medios de comunicación y redes sociales para dar a conocer la empresa. DO2: Captar y afianzar la mayor cantidad de clientes posibles, basándose en la excelente innovación y calidad de los productos. DO3: Crear publicidad ofertando nuestros productos, a través de las redes sociales, fundamentado en el fortalecimiento de la salud DO4: Establecer estrategias de ventas, a través de descuentos y promociones para atraer clientes con bajo poder adquisitivo.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1: Procedimientos de entidades reguladoras A2: Nivel de ingreso disponible A3: Hábito de consumo tratamiento A4: Avance Tecnológico en empresas</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>FA1: Diseñar cartera de productos basada en la demanda y requerimiento de los clientes. FA2: Penetrar en el mercado farmacéutico por zonas geográficas FA3: Realizar estudios de Mercado para encontrar la preferencia de los clientes y sus necesidades FA4: Usar los beneficios presentados por la tecnología para reducir los costos que se puedan tener en el proceso de la contraprestación del servicio</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>DA1: Crear y posicionar la empresa. DA2: Implementar un plan de marketing a través de redes sociales DA3: Implementar un sistema administrativo para un mejor control de la empresa. DA4: Realizar un estudio de mercado para conocer el poder adquisitivo de la zona geográfica de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Figura 5 Matriz interna-externa (MIE)



Fuente: Elaboración propia

Finalizado todo lo analizado anteriormente para saber la posición de la empresa, luego de definir las estrategias a establecer y realizado la matriz interna-externa, se pudo conocer que el segmento direccional se ubica en el cuadrante de Crecer y Desarrollarse, donde se proponen las estrategias de penetración en nuevos mercados, en fidelizar la mayor cantidad de clientes, en difundir una campaña publicitaria e integración horizontal.

Con esta matriz se evidencia la necesidad que posee la empresa de indagar mayor participación y posicionamiento en el mercado, la empresa debe buscar mayor participación en el mercado con los productos que ofrece actualmente en los mercados existentes con mayores esfuerzos de mercadeo; la empresa debe introducir sus productos actuales en otras zonas

geográficas e incrementar las ventas mediante promociones y ofertas, para finalizar el uso de los canales de comunicación y redes sociales para dar a conocer la empresa y ofrecer sus productos.

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 9 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Alcanzar el fortalecimiento de la Empresa Cruz Medica, C.A., en el mercado a largo plazo	Lograr el incremento de las ventas, en un 20% en el primer año y 10 % adicional en los años sucesivos, a través del plan de estratégico de marketing.	Ampliar la participación en el mercado de la Empresa Cruz Medica, C.A., en los próximos cinco años, creando presencia de calidad y notable en las redes sociales, concretamente en Facebook, Twitter, YouTube e Instagram.	Optimizar el posicionamiento de la empresa a corto, mediano y largo plazo utilizando las redes sociales
Matriz de estrategias				
Ampliar la variedad de productos de la empresa, para captar mercado insatisfecho.	X	X		
Uso de las herramientas virtuales para ofertar los nuevos productos de la empresa			X	X
Usar las herramientas virtuales para fomentar el fortalecimiento de la salud a través de nuestros productos	X		X	
Diseñar planes para afianzar las relaciones con los proveedores y establecer políticas de créditos.	X	X	X	X
Uso de los medios de comunicación y redes sociales para dar a conocer la empresa.			X	X
Captar y afianzar la mayor cantidad de clientes posibles, basándose en la excelente innovación y calidad de los productos	X	X	X	X
Crear publicidad ofertando nuestros productos, a través de las redes sociales, fundamentado en el fortalecimiento de la salud	X	X		
Establecer estrategias de ventas, a través de descuentos y promociones para atraer clientes con bajo poder adquisitivo	X	X	X	X
Diseñar cartera de productos basada en la demanda y requerimiento de los clientes	X	X	X	X
Penetrar en el mercado farmacéutico por zonas geográficas			X	X
Realizar estudios de Mercado para encontrar la preferencia de los clientes y sus necesidades	X	X	X	X
Usar los beneficios presentados por la tecnología para reducir los costos que se puedan tener en el proceso de la contraprestación del servicio	X	X	X	X
Crear y posicionar la empresa.			X	X
Implementar un plan de marketing a través de redes sociales	X	X	X	X
Implementar un sistema administrativo para un mejor control de la empresa.	X	X		
Realizar un estudio de mercado para conocer el poder adquisitivo de la zona geográfica de la empresa.	X	X		

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

En función de lo planteado en el análisis realizado de las estrategias formuladas, se eligieron aquellas consideradas claves para el éxito de la empresa Cruz Médica, c.a y que al mismo tiempo tienen un importante nivel de similitud entre ellas, siendo necesario establecer estimaciones sobre su resultado a largo plazo para alcanzar una mejor y acertada toma de decisiones, por lo que se hace necesario el desarrollo de un plan de acción que detalle líneas de acción prioritarias, metas, indicadores, presupuestos y responsables de la ejecución de estrategias.

- Implementar un plan de marketing a través de redes sociales.
- Uso de los medios de comunicación y redes sociales para dar a conocer la empresa.
- Diseñar planes para afianzar las relaciones con los proveedores y establecer políticas de créditos.
- Captar y afianzar la mayor cantidad de clientes posibles, basándose en la excelente innovación y calidad de los productos.
- Establecer estrategias de ventas, a través de descuentos y promociones para atraer clientes con bajo poder adquisitivo.
- Diseñar cartera de productos basada en la demanda y requerimiento de los clientes.
- Realizar estudios de Mercado para encontrar la preferencia de los clientes y sus necesidades.
- Usar los beneficios presentados por la tecnología para reducir los costos que se puedan tener en el proceso de la contraprestación del servicio.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan Funcional De Marketing

6.1.1 Situación actual de la gerencia de marketing

Internamente la situación de la empresa Cruz Médica, C.A no mantiene una organización ajustada, debido a que no cuenta con suficiente personal administrativo para confiar las actividades propias al marketing y demás personal, para poder alcanzar con los objetivos planteados. Equilibrando también que las estrategias en este momento utilizadas por la organización privan de fuerza y perseverancia, destacando que la organización tiene capacidad para confrontar cambios económicos fundamentales que se están produciendo dentro del país.

El objetivo de exponer un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Cruz Médica, C.A, dependiendo de los análisis realizados con anterioridad en capítulos anteriores que arrojó como resultado que la empresa no es muy conocida, por lo cual analizando su situación interna y externa y su correspondiente análisis FODA, se cuenta con suficiente información para realizar el planteamiento de los objetivos y estrategias de marketing, además proponer una mejor expansión de la empresa.

Es preciso señalar, que la Empresa Cruz Médica, C.A debe aprovechar la necesidad de existe actualmente de compra de medicamentos, así como los productos que cuentan con buena aceptación de sus contados clientes, por lo que debe incentivar estrategias de marketing adecuadas que promocionen el producto, y lo coloquen en una buena posición en el mercado

farmacológico. Con este plan renace la necesidad de mejorar los indicadores comerciales, por lo que estos objetivos componen una guía para la gestión del mercado.

Así mismo las siguientes propuestas estratégicas ayudaran a la empresa Cruz Médica, C.A consiga un buen lugar en el mercado, a su vez se presenta una publicidad atractiva y mejorada, donde están involucrados tanto los medios físicos como los tecnológicos, todo ello para que las personas se mantengan informadas y puedan acceder más rápidamente a los productos y a su vez se aumente importantemente las ventas en la empresa y proveer una gran participación de mercado.

6.1.2 Objetivos de marketing

Los objetivos de este plan funcional de marketing industrial son los siguientes:

- Lograr una buena reputación de la marca, mediante una comunicación bidireccional para asegurar empatía con los clientes.
- Incrementar el número de clientes de la empresa Cruz Medica, C.A, ampliando los productos a ofrecer.
- Fidelizar a los clientes de la empresa Cruz Medica, C.A, con tácticas de promociones
- Obtener más (y mejores) ventas.

6.1.3 Acciones estratégicas de marketing Estrategia de Producto

- Catalogar los clientes para un mejor control de cada uno, brindando así una mejor atención en sus solicitudes y necesidades.
- Hacer uso de los medios de comunicación, publicando información veraz y oportuna de la empresa, y así conseguir un incremento de participación en el

mercado.

- Extender los canales de ventas para obtener la penetración en el mercado.

Estrategia de Precio

- Realizar un sistema de garantía del servicio, el cual va reforzar la confianza con los clientes.
- Brindar promociones, estableciendo variedad en los precios, logrando así un incentivo a la compra de nuestros productos.

Estrategia de Plaza

- Utilizar canales digitales que proporcionen la atención y den mejor calidad de servicio.
- Regularizar nuevo servicio de comunicación digital que apoyen a la búsqueda de futuros clientes potenciales.
- Estrategia de Promoción

Extensión del producto por medio de las redes sociales.

- Emplear medios de comunicación que ayuden a captar la atención y así prestar un servicio de calidad.

6.1.4 Presupuesto

Tabla 10 Presupuesto de plan funcional de marketing

PLAN DE MARKETING INDUSTRIAL	Recursos	Costo unitari o (\$)	Año 1 %	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$	Año 5 \$
Ejecutar un sondeo de Mercado para el grupo segmentado de preferencia.	Contratació n de un profesional en el áreade mercado.	\$250,0 0	\$250,00		\$250,00		%250,00
Esparcimiento de información a través de publicidad en las redessociales.	Publicidad por instagram Publicidad por facebook	\$250,0 0 \$250,0 0			&250,00		
Realizar registros de nuevos sectores y clientes no incluidos en el mercado consolidado	96 horas x 1 Persona	\$1,25	\$120,00			&120,00	
TOTAL (\$)			\$370,00		\$500,00	\$120,00	

Nota: Representación del presupuesto del plan funcional del marketing.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de Tareas del Plan de Marketing.

Las tareas para el desarrollo del plan de marketing son los siguientes:

- Efectuar un bono a un trabajador adicional a su sueldo, para que realice visitas a nuevos clientes y así explorar mercados nuevos.
- Realizar contratos con las plataformas de Instagram y Facebook, para promocionar la

publicidad a través de los servicios de Marketplace.

- Ofrecer un servicio de garantías que sea significativa, fácil de comprender y de reclamar, para que sustente los servicios por un plazo no mayor a 30 días, para que esto genere la confianza de los clientes.
- Ofrecer servicios de promociones continuas que promueva la confianza de la empresa hacia sus clientes, dando descuentos por servicio y cuotas fijas por servicio.

6.2 Plan funcional de operaciones.

Los Planes de Operaciones resumen todos los aspectos técnicos y organizativos que concernientes a compra, distribución y ventas de los productos de la empresa. Según Greg (2008) un plan operativo “consiste en establecer las estrategia y los medios para alcanzar los objetivos, especificando las actividades y los recursos necesarios” (pág. 149). En resumen, son las herramientas de gestión que consiente proyectar las acciones que una empresa debe realizar para así alcanzar los objetivos formulados. A continuación se presentara el plan funcional de la Empresa Cruz Médica, C.A.

6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones:

La necesidad de mantener una vida saludable en las personas, el mercado farmacológico ha tenido un gran auge dentro de la actividad económica del país, se busca la apertura de nuevas empresas tratando de abarcar la variedad de productos y servicios con una mejor calidad, es por ello que Cruz Médica, C.A ha tratado de mantener una buena imagen ante los clientes potenciales.

Actualmente la empresa Cruz Médica, C.A tiene un plan de operaciones básicos, el cual es supervisado por el presidente, no posee normativas de producción, por esta razón, se plantean objetivos y estrategias que contribuirán a mejorar la operatividad de la organización y así saber el objetivo de la empresa.

6.2.2 Objetivos de operaciones

1. Establecer una lista de proveedores principales. Importante para la empresa, ya que los proveedores son una pieza clave en el funcionamiento del proceso de suministro de los productos, actores claves para lograr la satisfacción del cliente.
2. Capacitación para mejorar la atención de los servicios público. Indudablemente la buena atención al cliente representa una ventaja para la empresa y es factor importante al momento del cliente decidir si se inclina por la empresa o por los competidores.
3. Mejorar la planificación económica y operativa de la empresa. La planificación en cualquier ámbito empresarial es muy importante y se debe estar claro de los objetivos y metas propuestas, aunado a ello permite saber si la empresa necesita una reestructuración para dar marcha de sus negocios y cierta garantía del éxito.
4. Implementar un sistema de inventario digital. La implementación de este sistema va evitar errores y llevar un mejor control de las entradas y salidas de los productos.

6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones

Las estrategias operacionales se establecen de forma personalizada para cada empresa, en función de las características propias, mercado, sector, recursos y otras variables. Son

herramientas que ayudan a definir las ventajas competitivas de las empresas, por ende deben basarse en el cliente. En cuanto a la Empresa Cruz Médica, C.A., se crearon las siguientes estrategias, las mismas estarán incluidas en la tabla de presupuesto.

Estrategia de costos – capacidad: Constituyen ventajas competitivas sostenibles que beneficia el reingreso de la inversión a corto plazo lo que favorece y ayuda al incremento de valor de la empresa.

Estrategia calidad – procesos: Ayudan a las empresas a satisfacer las solicitudes del mercado, a hacer más positivas las actividades productivas con el propósito de que la empresa sea confiable y de calidad.

Estrategia de flexibilidad – capacidad: Estas permiten adaptarse al modo en que la empresa se comporta para lidiar con aquellos cambios en el entorno y poder hacerles frente.

6.2.4 Presupuesto

Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES Acciones		Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Realizar un análisis de compras hacia los proveedores	120 horas por 1 trabajador	1\$	120 \$		120\$		120\$
Crear un plan de capacitación personal	90 horas por 2 trabajadores	2\$	180 \$	180 \$	180 \$	180 \$	180 \$
Contratar un sistema administrativo de inventario	Sistema administrativo	350\$	350\$		350\$		350\$
Fortalecimiento económico administrativo.	180 horas por 1 facilitador	2\$	360 \$	360 \$	360 \$	360 \$	360 \$
TOTAL (\$)			1.010\$	540\$	1.010 \$	540\$	1.010\$

Nota: resultados del presupuesto del plan funcional de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

El plan de recursos humanos nos muestra cuáles son las necesidades que tienen los trabajadores al momento de la hora de entrada. 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

La situación de los recursos humanos de la empresa está basado en su estructura organizativa, la misma es relativamente pequeña estando dirigida por la junta directiva los cuales tienen los cargos de presidente y vice presidente dentro de la misma, el resto de los puestos están ocupados por personal el cual se encarga de algunas funciones operacionales en los procesos que realiza a diario. La empresa cuenta con 3 trabajadores activos los cuales realizan todas las actividades operativas que se necesitan dentro de la misma, incluidas las ventas y las compras conjunto también a las actividades contables y financieras de la empresa, es importante que el personal se sienta motivado cuando realiza dichas actividades y finalizar éstas de forma adecuada y productiva.

La Estructura Organizativa no se encuentra muy definida aunque sí cuenta con cierto desglose en las actividades en cada uno de los puestos de trabajo que tiene los diferentes empleados dentro de la organización comenzando desde el presidente hasta el del almacén, es importante que dentro de la misma se defina a nivel de procesos cargos y puestos laborales teniendo principalmente énfasis en la amplitud y división adecuada de las actividades que realiza cada uno en la empresa, a medida que está se vaya desarrollando se generarán nuevos cargos administrativos los cuales deben ser suplementados por nuevo personal activo.

6.3.2 Objetivos de recursos humanos

- Describir las responsabilidades que tiene cada puesto y las cualidades que dicha persona debe tener.
- Desarrollar un entorno laboral agradable.

- La capacitación, desarrollo de programas y cursos para el mejoramiento del conocimiento del personal de la compañía.
- Buscar el personal especializado para su puesto.

6.3.3 Estrategias

La aplicación de estrategias en recursos humanos nos permite establecer acciones de lo que debemos realizar, donde se establezcan los elementos en los objetivos a partir de los cuales se dará forma al resto de puntos fundamentales en recursos humanos, todo esto, en base a una buena selección, retribución, análisis del puesto de trabajo, entre otras.

La tecnología es de suma importancia en los últimos tiempos, el personal debe formarse y capacitarse tecnológicamente, se deben preparar para un nuevo escenario donde las empresas sufrirán una transformación digital; los puestos de trabajo han cambiado, tienen nuevas funciones y otras que ya no se llevan a cabo de la manera tradicional.

La comunicación interna se ha convertido en un reto. La empresa debe establecer políticas y poner en marcha unos elementos que certifiquen una comunicación efectiva, donde se le dé un valor a las reuniones, como punto de encuentro para llegar acuerdos, de manera natural, buscando optimización en los resultados.

Es imprescindible conservar siempre dentro de las empresas un personal apto para realizar las diferentes actividades que debe desempeñar en su día a día, deben estar formados en el área a trabajar de una forma adecuada teniendo estudios profesionales que lo certifiquen y sea de apoyo para el desarrollo del mismo, es por esto que si los trabajadores decide capacitarse para formarse en alguna área, una medida es que la empresa ayude y apoye en la formación de estos

individuos ayudando con el costos de la matrícula, siendo flexible en los horarios laborales, entre otros.

6.3.4 Presupuesto

Tabla 12 Presupuesto del Plan de recursos humanos

PLAN DE RRHH	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$	Año 5 \$
Plan de desarrollo motivacional	100 horas x 1 facilitador	1,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Fondo de ahorro para trabajadores	Apartado para los trabajadores	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Compensaciones y beneficios	3 personas	60,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Capacitación profesional	150 horas x 1 facilitador	1,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
TOTAL (\$)			930,00	930,00	930,00	930,00	930,00

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

6.4.1 Situación Actual de la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en los últimos años esta idea se ha posicionado en la sociedad, universidades, empresas, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro. Gracias a este posicionamiento se ha logrado la realización de diferentes acciones por parte de grandes empresas con ayuda de organizaciones y universidades, las cuales promueven las prácticas de RSE en su cadena de valor.

Cruz Médica, C.A., tiene una responsabilidad consecuente que asume con la sociedad. Aplicado dentro y fuera de la empresa. La empresa a nivel interno tiene el compromiso de certificar el bienestar del personal y del ambiente laboral. Esta está integrada por la administración del talento humano, contextos laborales de los empleados, beneficios que adquieren en la empresa, asegurando un ambiente de trabajo con todas las medidas de seguridad acordadas y que sea placentero para los empleados.

6.4.2 Objetivos de RSE

La empresa que sepa incorporar la responsabilidad social empresarial, posee grandes oportunidades de alcanzar ventajas competitivas que le es fácil para su posicionamiento. De tal modo, (Bustos & Merlino 2015) imprescindible los siguientes objetivos:

- Apoyar en programas humanitarios a la comunidad.
- Mejorar las circunstancias de los trabajadores.
- Realizar actividades en ayuda del desarrollo ambiental.

- Crear medios de dialogo, para informar la importancia de la empresa en la comunidad.

6.4.3 Actividades de RSE:

- Realizar actividades en beneficio del desarrollo ambiental.
- Realizar actividades de limpieza y embellecimiento dela comunidad cada 3 meses.
- Contribuir en el desarrollo económico de asociaciones caritativas.
- Hacer un donativo una vez al año a instituciones de beneficio social.
- Organizar campañas para donativos de medicamentos a sectores vulnerables dos veces al año.
- Mejorar las condiciones de los trabajadores.
- Ajustar los horarios de los trabajadores de manera que mejore su convivencia familiar.
- Mejorar la comunicación entre trabajadores y directivos.

6.4.4 Presupuesto

Tabla 13 Presupuesto del Plan funcional de RSE

Plan de RSE		Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones	Recursos						
Limpieza y embellecimiento de la comunidad	Cepillos Palas bolsas Trabajadores pintura	80\$	80\$	80\$	80\$	80\$	80\$
Realizar campañas para donar medicamentos	Capital humano Producto	300\$	300\$	300\$	300\$	300\$	300\$
Adiestramiento al personal para un ambiente laboral tranquilo	Taller	150\$	150\$	150\$	150\$	150\$	150\$
TOTAL (\$)		530\$	530\$	530\$	530\$	530\$	530\$

Fuente: Elaboración propia

6.4.5 Ejecución de Tareas del Plan de RSE.

Para cumplir con las actividades plasmadas en beneficio del desarrollo ambiental, se realizarán jornadas de limpieza y embellecimiento de la comunidad. Estas jornadas estarán a cargo del presidente y contara con el apoyo de los trabajadores, estas se realizarán cada tres meses.

Para la realización de las donaciones a centros de caridad, se efectuará a través de enlaces con los proveedores, el encargado de esto será el presidente en conjunto con los trabajadores, se realizarán una vez al año.

Para la ejecución de la campaña para realizar donativos de medicamentos a sectores vulnerables, se efectuará a través del apoyo de empresas que sean clientes potenciales, en conjunto con la presidencia, se realizarán dos veces al año.

Por otra parte, una de las tareas más importantes sería la mejora en los horarios laborales, en búsqueda de que el trabajador pueda integrarse a su círculo familiar, no usando horas extras en los trabajadores y siendo más flexible en las necesidades del personal con respecto a los permisos por diligencias y otras necesidades personales.

Es importante destacar que para que exista una buena comunicación, debe existir un ambiente laboral favorable que genere una atmósfera de motivación y entusiasmo que contribuye a mejorar el buen desempeño, para esto se realizarán talleres que contribuyan a la mejora de la comunicación.

6.5 Plan Funcional de Finanzas y Evaluación Financiera

6.5.1 Situación Actual de la Gerencia Financiera

En la situación actual de las finanzas de la empresa se puede ver en distintos factores que tratar, en forma general la empresa como previamente se mencionó en el Capítulo I, esta cuenta con buenos márgenes de ganancia y una buena liquidez operativa, en sus márgenes de rentabilidad se consideraba que al final del ejercicio mantiene una buena rentabilidad considerando que es de entre un 10% a 15% anual, con esto a considerar se observó que debe ser mejorado su control de compras y

gastos, realzar provisiones financieras, diversificar las inversiones que realizan, entre otras a considerar.

Uno de errores más grandes que tiene la empresa es la baja inversión en activos propios que tienen siendo está muy baja en sus balances financieros, la empresa debe considerar invertir una parte en sus activos propios, ya sea en mobiliario (estante, sillas, mesas, vitrinas, escritorios, y otros), equipo de computación de todo tipo, actualización de sistemas operativos, maquinarias de la empresa (máquinas de coser, máquinas de timbrar o bordar, máquinas de estampados, entre otras) y cualquier inversión en activos propia de la empresa que ayuden a mejorar sus niveles de activos y sean de utilidad para la mejora productivas, mayor atracción de clientes y resguardo financiero de la empresa.

En el planteamiento de mejoras y recomendaciones a disponer de la empresa se considera que se deben de considerar los objetivos planteados en el Capítulo IV, esto considerando mantener y aumentar los niveles de rentabilidad económica, una mejora en las ventas y sobre todo plantear formas y estrategias para mejora del sistema organizativo de la empresa. Para esto es necesario implementar proyecciones económicas para las ventas, compras y gastos, las cuales ayuden a prevenir y mejorar cualquier cambio económico de la empresa que sea negativo o positivo para la misma.

6.5.2 Inversión en Activos (fijos e intangibles). Depreciación y Amortización 2023-2027

Tabla 14 Cálculos internos

Inversiones Empresa Cruz Médica, C.A

CRUZ MEDICA, C.A							
INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$10.000,00						20
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$700,00						10
MOBILIARIO Y EQUIPO DE ALOJAMIENTO	\$600,00						10
TOTAL NO CORRIENTE	\$11.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
ACTIVO CORRIENTE (B)							
CAPITAL DE TRABAJO	\$10.000,00						
RESERVA POR AMPLIACIÓN	\$4.500,00						
TOTAL CORRIENTE	\$14.500,00						
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	\$25.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa tiene un año constituida y en operaciones, por esto ya posee con un conjunto de activos los cuales, no han sido revalorizados en sus estados financieros, para ello se estimó de su valor de mercado en dólares al mes de abril del 2023, esto nos da que la empresa cuenta con unos \$11.300,00 en Activos No Corrientes, de los cuales fueron depreciados en su totalidad en los estados financieros. En el análisis realizado se tomó en consideración la depreciación de los activos por año y su descuento en los estados financieros.

Tabla 15 Amortización y depreciación Activos*Empresa Cruz Médica, C.A*

CÁLCULOS INTERMEDIOS CRUZ MÉDICA, C.A						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		\$	\$	\$	\$	\$
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00	\$700,00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE ALOJAMIENTO	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
TOTAL	\$11.300,00	\$11.300,00	\$11.300,00	\$11.300,00	\$11.300,00	\$11.300,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO Y EQUIPO	0,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	0,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00	\$70,00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE ALOJAMIENTO	0,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00	\$60,00
TOTAL	0,00	\$630,00	\$630,00	\$630,00	\$630,00	\$630,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO Y EQUIPO	0,00	\$500,00	\$1.000,00	\$1.500,00	\$2.000,00	\$2.500,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	0,00	\$70,00	\$140,00	\$210,00	\$280,00	\$350,00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE ALOJAMIENTO	0,00	\$60,00	\$120,00	\$180,00	\$240,00	\$300,00
TOTAL	0,00	\$630,00	\$1.260,00	\$1.890,00	\$2.520,00	\$3.150,00

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 15, se evidencia que de acuerdo con los valores deseados la cuota de amortización/depreciación es de 630\$ anuales que fue calculado con el método lineal.

6.5.3 Proyección de Ventas 2023-2027

Tabla 16 Proyección de ventas 2007

Empresa Cruz Médica, C.A

CRUZ MEDICA, C.A						
VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEDICAMENTOS	unidades	11.500,00	14.950,00	19.435,00	25.265,50	32.845,15
	precio	\$3,20	\$4,16	\$5,41	\$7,03	\$9,14
		\$36.800,00	\$62.192,00	\$105.104,48	\$177.626,57	4300.188,91
INSUMOS MEDICOS	unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	precio	\$1,80	\$2,34	\$3,04	\$3,95	\$5,14
		\$3.600,00	\$6.084,00	\$10.281,96	\$17.376,51	\$29.366,31
MEDICAMENTOS NATURALES	unidades	400,00	520,00	676,00	878,80	1.142,44
	precio	\$2,20	\$2,86	\$3,72	\$4,83	\$6,28
		\$880,00	\$1.487,20	\$2.513,37	\$4.247,59	47.178,43
ARTICULOS DE USO PERSONAL	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	\$2,80	\$3,64	\$4,73	\$6,15	\$8,00
		\$1.400,00	\$2.366,00	\$3.998,54	\$6.757,53	\$11.420,23
	unidades	800,00	1.040,00	1.352,00	1.757,60	2.284,88
	precio	\$2,10	\$2,73	\$3,55	\$4,61	\$6,00
		\$1.680,00	\$2.839,20	\$4.798,25	\$8.109,04	\$13.704,28
COSMÉTICOS	unidades	250,00	325,00	422,50	549,25	714,03
	precio	\$3,65	\$4,75	\$6,17	\$8,02	\$10,42
		\$912,50	\$1.542,13	\$2.606,19	\$4.404,46	\$7.443,54
FÓRMULAS PRODUCTOS DIETÉTICOS	unidades	150,00	195,00	253,50	329,55	428,42
	precio	\$4,00	\$5,20	\$6,76	\$8,79	\$11,42
		\$600,00	\$1.014,00	\$1.713,66	\$2.896,09	\$4.894,38
TOTAL INGRESOS		\$45.872,50	\$70.777,20	\$119.613,47	\$202.146,76	\$341.628,03
Periodo medio de cobro (días)		5				
Crédito a clientes		\$628,39	\$969,55	\$1.638,54	\$2.769,13	\$4.679,84

Fuente: Elaboración Propia.

Para realizar las proyecciones de ventas se estimó la venta promedio de los principales productos que ofrece la empresa, como lo son los medicamentos, insumos médicos, medicamentos naturales, artículos de uso personal, cosméticos y fórmulas de productos dietéticos, para elaborar el promedio de las ventas estimadas se realizó a las posibles unidades de ventas de un año, se calculó en base a un aumento de las ventas de un 5% anual, tomando en cuenta un aumento en el precio de un 10%, esto para alcanzar un estimado de las ventas en general considerando los productos principales de la tienda.

6.5.4 Proyección de Costos y Gastos Operativos 2023-2027

Los costos son desembolsos económicos necesarios para la prestación de servicio, aunado a ello la compra a proveedores de medicamentos, insumos médicos, medicina natural, productos de uso personal, de aseo y cosméticos que se describen en la tabla 17, además de ellos los 5 días de crédito que dan los proveedores para la solvencia de los costos.

Tabla 17 Compras y suministros

2027 Empresa Cruz Médica, C.A

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MEDICAMENTOS	unidades	12.300,00	15.990,00	20.787,00	27.023,10	35.130,03
	precio	\$1,90	\$2,47	\$3,21	\$4,17	\$5,43
		\$23.370,00	\$39.495,30	\$66.747,06	\$112.802,53	\$190.636,27
INSUMOS MEDICOS	unidades	2.100,00	2.730,00	3.549,00	4.613,70	5.997,81
	precio	\$0,80	\$1,04	\$1,35	\$1,76	\$2,28
		\$1.680,00	\$2.839,20	\$4.798,25	\$8.109,04	\$13.704,28
MEDICAMENTOS NATURALES	unidades	405,00	526,50	684,45	889,79	1.156,72
	precio	\$0,70	\$0,91	\$1,18	\$1,54	\$2,00
		\$283,50	\$368,55	\$479,12	\$622,85	\$809,70
ARTICULOS DE USO PERSONAL	unidades	550,00	715,00	929,50	1.208,35	1.570,86
	precio	\$0,87	\$1,13	\$1,47	\$1,91	\$2,48
		\$478,50	\$808,67	\$1.366,64	\$2.309,63	\$3.903,27
ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	unidades	815,00	1.059,50	1.377,35	1.790,56	2.327,72
	precio	\$0,79	\$1,03	\$1,34	\$1,74	\$2,26
		\$643,85	\$1.088,11	\$1.838,90	\$3.107,74	\$5.252,08
COSMÉTICOS	unidades	260,00	338,00	439,40	571,22	742,59
	precio	\$1,15	\$1,50	\$1,94	\$2,53	\$3,28
		\$299,00	\$505,31	\$853,97	\$1.443,22	\$2.439,03
FÓRMULAS PRODUCTOS	unidades	150,00	195,00	253,50	329,55	428,42
	precio	\$2,90	\$3,77	\$4,90	\$6,37	\$8,28

DIETÉTICOS	\$435,00	\$735,15	\$1.242,40	\$2.099,66	\$3.548,43
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTES	\$25.784,00	\$43.574,96	\$73.641,68	\$124.454,44	\$210.328,01
Crédito de proveedores (días)	5				
Crédito de proveedores	\$353,21	\$596,92	\$1.008,79	\$1.704,86	\$2.881,21

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 18 Proyección de gastos operativos 2023-2027

Empresa *Cruz Médica, c.a*

CRUZ MEDICA, C.A						
PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	\$80,00	\$2.880,00	\$3.600,00	\$6.000,00	\$7.500,00	\$11.718,75
Incremento salarial anual	25,00%					
Nº de empleados año 1	3					
Nº de empleados año 2	3					
Nº de empleados año 3	4					
Nº de empleados año 4	4					
Nº de empleados año 5	5					
% coste Seguridad Social	9,00%	\$259,20	\$324,00	\$540,00	\$675,00	41.054,69
Total gastos de personal		\$3.139,20	\$3.924,00	\$6.540,00	\$8.175,00	\$12.773,44
ALQUILER						
Alquiler mensual	\$150,00	\$1.800,00	\$2.070,00	\$2.380,50	\$2.737,58	\$3.148,21
Subida anual prevista en %	15,00%					
OTROS GASTOS						
Plan funcional de Marketing		\$870,00	\$870,00	\$870,00	\$870,00	\$870,00
Plan funcional de operaciones		\$1.010,00	\$1.010,00	\$1.010,00	\$1.010,00	\$1.010,00
Plan funcional de Recursos Humanos		\$930,00	\$930,00	\$930,00	\$930,00	\$930,00
Plan funcional de RSE		\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00	\$530,00
Subida media anual en %						
TOTAL OTROS GASTOS		\$3.340,00	\$3.340,00	\$3.340,00	\$3.340,00	\$3.340,00
TOTAL GASTOS		8.279,20	9.334,00	12.260,50	\$14.252,58	\$19.261,65

Fuente: Elaboración Propia.

Para esta proyección en la tabla 18, se estima un incremento salarial de 25% y un 15% de incremento para gastos, para seguridad social de los trabajadores se consideró un 9%.

6.5.5 Calculo del capital de trabajo 2023-2027

Se pretende calcular el capital de trabajo para la empresa Cruz Médica, C.A, expresando el monto real, expresando el monto para la ejecución de todas las actividades relacionadas al funcionamiento de la misma, entre los cuales podemos mencionar: costo de operaciones, pago de salario, compra de insumos mencionadas anteriormente.

Tabla 19 Capital de trabajo de la empresa Cruz Médica periodo 2023-2027.

ACTIVO CORRIENTE
25.800,00
PASIVO CORRIENTE
8.279,20
CAPITAL DE TRABAJO
17.520,80

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que la empresa cuenta con un capital de trabajo distribuido en dos principales secciones, siendo la primera los activos corrientes de \$25.800,00 aproximadamente y en segundo lugar los gastos de operaciones de \$8.279,20, teniendo como resultado un total de \$17.520,80 disponibles usar en su capital de trabajo, el cual se estará usando para mantener la operatividad de la empresa.

6.5.6 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 20 Estructura y opciones de financiamiento Empresa Cruz Médica, C.A.

		CRUZ MÉDICA, C.A					
FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		\$17.450,00					
PRESTAMOS		0,00					
Condiciones	Tipo de interés	12%		0%		0%	
	Años	5		0			
TOTAL FINANCIACIÓN		\$17.450,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	\$17.450,00	0,00	\$3.100,00	\$4.100,00	\$600,00	\$4.000,00
	FINANCIACIÓN	\$17.450,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta que la empresa ya se cuenta operativa en su totalidad el financiamiento de la empresa son recursos con los cuales la empresa a cuenta desde un principio, existiendo estos los resultados conseguidos en el ejercicio económico del año 2022 y lo alcanzado a medida que ha pasado el año 2023, podemos acotar que la empresa estará financiada principalmente de la auto inversión para seguir activa y produciendo, esto es debido a que los cálculos de activos proyectados, compras de mercancía y otros gastos estimados sean adquiridos con las ganancias obtenidas en el ejercicio fiscal de la misma.

6.5.7 Estado de Resultado Proyectado 2023-2027

Se proyecta el Estado de Resultado para la empresa Cruz Médica, C.A en el periodo 2023-2027. Este se muestra en la tabla 20, con el fin de buscar las divisiones alcanzadas por la empresa cotejando los diferentes periodos, teniendo en cuenta los ingresos y gastos futuros que a su vez enfoca la posible rentabilidad.

Tabla 21 Estado de Resultado Proyectado Empresa Cruz Médica, C.A

CRUZ MEDICA, C.A					
¿Impuesto sobre beneficios?	24,00%				
¿% distribución de beneficios?	8,00%				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$45.872,50	\$70.777,20	\$119.613,47	\$202.146,76	\$341.628,03
Aprovisionamiento	\$25.784,00	\$43.574,96	\$73.641,68	\$124.454,44	\$210.328,01
Margen	\$20.088,50	\$27.202,24	\$45.971,79	\$77.692,32	\$131.300,02
Gastos de personal	\$3.139,20	\$3.924,00	\$6.540,00	\$8.175,00	\$12.773,44
Alquileres	\$1.800,00	\$2.070,00	\$2.380,50	\$2.737,58	\$3.148,21
Otros gastos	\$3.340,00	\$3.340,00	\$3.340,00	\$3.340,00	\$3.340,00
EBITDA	\$11.809,30	\$17.868,24	433.711,29	\$63.439,74	\$112.038,37
Amortizaciones	\$630,00	\$630,00	\$630,00	\$630,00	4630,00
EBIT	\$11.179,30	\$17.238,24	\$33.081,29	\$62.809,74	\$111.408,37
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAI	\$11.179,30	\$17.238,24	\$33.081,29	\$62.809,74	4111.408,37
Impuesto sobre beneficios	\$2.683,03	\$4.137,18	47.939,51	\$15.074,34	\$26.738,01
Resultado	\$8.496,27	\$13.101,06	\$25.141,78	\$47.735,40	\$84.670,36
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	\$679,70	\$1.048,08	\$2.011,34	\$3.818,83	46.773,63
RESERVAS	\$7.816,57	\$12.052,98	\$23.130,43	\$43.916,57	\$77.896,73

Fuente: Elaboración Propia.

Como se describe en la tabla 21, el resultado de la proyección de los estados financieros, muestra que existe una utilidad se puede evidenciar que desde

el primer año de actividad económica hasta finalizar el ejercicio económico, y en los años sucesivos se incrementan las utilidades.

6.5.8 Estado de situación financiera *Proyectado para el Empresa Cruz Médica, C.A*

Tabla 22 Situación Financiera

CRUZ MEDICA, C.A						
BALANCE PROVISIONAL ACTIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inmovilizado	\$11.300,00	\$11.300,00	\$11.300,00	\$11.300,00	\$11.300,00	\$11.300,00
Amortizaciones		\$630,00	\$1.260,00	\$1.890,00	\$2.520,00	\$3.150,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$11.300,00	\$10.670,00	\$10.040,00	\$9.410,00	\$8.780,00	\$8.150,00
Existencias	\$10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	\$628,39	\$969,55	\$1.638,54	\$2.769,13	\$4.679,84
Tesorería	\$4.500,00	\$12.671,38	\$25.256,91	\$48.760,23	\$92.872,27	\$170.664,65
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$14.500,00	\$13.299,77	\$26.226,46	\$50.398,77	\$95.641,41	\$175.344,49
TOTAL ACTIVO	\$25.800,00	\$23.969,77	\$36.266,46	\$59.808,77	\$104.421,41	4183.494,49
PASIVO						
Recursos propios	\$25.800,00	\$25.800,00	\$25.800,00	\$25.800,00	\$25.800,00	\$25.800,00
Reservas		\$7.816,57	\$19.869,54	\$42.999,98	\$86.916,55	\$164.813,28
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	\$25.800,00	\$33.616,57	\$45.669,54	\$68.799,98	\$112.716,55	\$190.613,28
Proveedores		\$353,21	\$596,92	\$1.008,79	\$1.704,86	\$2.881,21
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	\$353,21	\$596,92	\$1.008,79	\$1.704,86	\$2.881,21
TOTAL PASIVO	\$25.800,00	\$33.969,77	\$46.266,46	\$69.808,77	\$114.421,41	\$193.494,49

Fuente: Elaboración Propia.

El balance provisional nos muestra resultados positivos y se encuentra en perfecto equilibrio, como se muestra en la tabla 21 los activos son iguales a los pasivos.

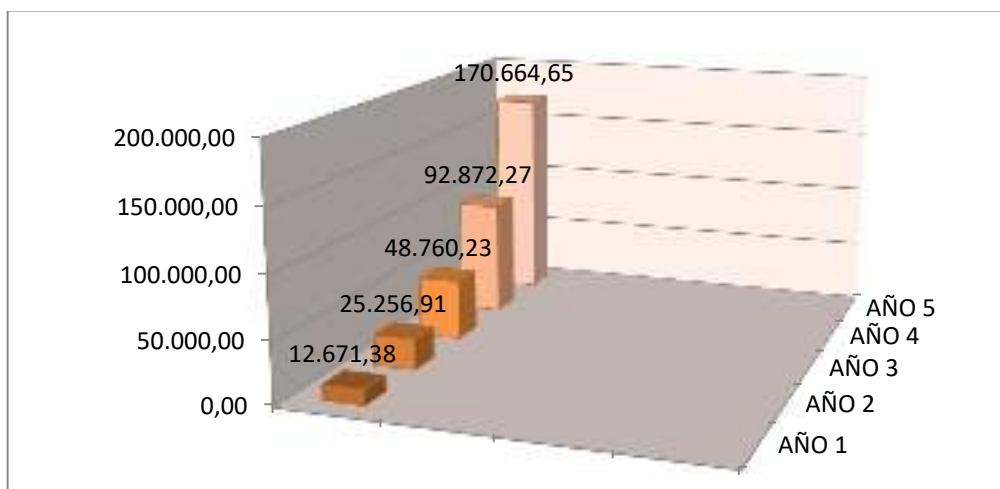
6.5.9 Flujo de Caja Proyectado 2023-2027

Tabla 23 Flujo de Caja

CRUZ MEDICA, C.A					
SALDOS AL FINAL DEL EJERCICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	\$4.500,00	\$12.671,38	\$25.256,91	\$48.760,23	492.872,27
+ Beneficio	\$8.496,27	\$13.101,06	\$25.141,78	\$47.735,40	\$84.670,36
+ Amortizaciones	\$630,00	\$630,00	\$630,00	\$630,00	\$630,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliación de capital					
+ Crédito de proveedores	\$353,21	\$243,71	\$411,87	\$696,07	\$1.176,35
- Crédito a clientes	\$628,39	\$341,16	4668,99	\$1.130,59	\$1.910,70
- Dividendos	\$679,70	\$1.048,08	\$2.011,34	\$3.818,83	\$6.773,63
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	\$12.671,38	\$25.256,91	\$48.760,23	492.872,27	\$170.664,65

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior nos muestra un alto flujo de caja, nos indica que el negocio es rentable, no obstante, se recomienda realizar inversiones con el efectivo para así no tener tanto dinero estancado.

Figura 6 Flujo de caja proyectado 2023-2027

Fuente: Elaboración Propia.

En la proyección a 5 años la gráfica nos indica alto flujo de caja, un buen índice de que la empresa es rentable, sin embargo, es recomendable invertir el efectivo para así no tener tanto dinero estancado.

6.5.10 Flujo de Rentabilidad 2023-2027

Tabla 24 Índice de Rentabilidad

CRUZ MEDICA, C.A							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	\$14.500,00	\$22.946,57	\$35.629,54	\$59.389,98	\$103.936,55	\$182.463,28	>0,00
Tesorería	\$4.500,00	\$12.671,38	\$25.256,91	\$48.760,23	\$92.872,27	\$170.664,65	>0,00
Ratio de Tesorería	0,00	37,65	43,94	49,96	56,10	60,86	>0,50
Ratio de Liquidez	0,00	37,65	43,94	49,96	56,10	60,86	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		\$45.872,50	\$70.777,20	\$119.613,47	\$202.146,76	\$341.628,03	
Coste variables (C)		\$25.784,00	\$43.574,96	\$73.641,68	\$124.454,44	\$210.328,01	
Margen (M)		\$20.088,50	\$27.202,24	\$45.971,79	\$77.692,32	\$131.300,02	>CF
% Margen s/ventas		44%	38%	38%	38%	38%	
Costes fijos (CF)		\$8.279,20	\$9.334,00	\$12.260,50	\$14.252,58	\$19.261,65	<M
Umbral Rentabilidad		\$18.905,72	\$24.286,03	\$31.900,46	\$37.083,61	\$50.116,67	<V
RENTABILIDAD Económica							
Rotación		1,91	1,95	2,00	1,94	1,86	>0
Margen		0,24	0,24	0,28	0,31	0,33	>0

Financiera						
Apalancamiento	0,71	0,79	0,87	0,93	0,96	>=1
Efecto fiscal	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE	0,25	0,29	0,37	0,42	0,44	>0
ROE en %	25,27%	28,69%	36,54%	42,35%	44,42%	>0

Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos observar en los principales indicadores de rentabilidad el ratio de tesorería de la empresa se encuentra por encima de los valores indicados en el margen siendo este un indicador de la cantidad de efectivo disponible en relación a sus ventas, la liquidez de la empresa es alta y no posee riesgo de no tener fluidez financiera para el pago de sus endeudamientos, su ratio de endeudamiento no es tan alto y se mantiene muy por debajo del valor máximo que es considerable para una empresa, y para finalizar el valor del R.O.E. es de \$0,25 para el primer año, \$0,29 para el segundo, \$0,37 para el tercero, \$0,42 para el cuarto y \$0,44 para el quinto año, se puede evidenciar que va en aumento y se mantiene en un nivel alto en el transcurso de los años esto es debido a la estabilidad de la rotación de los inventarios y los márgenes de rentabilidad.

CONCLUSIONES

Como consecuencia de lo expuesto en la investigación, se pudo determinar cuál es la situación general actual de la empresa, con el propósito de crear planes estratégicos para la ejecución de los mismo, y programar dichos resultados para el periodo 2023-2027, con el fin de mejorar la misión de la empresa tanto en áreas de Recursos Humanos, Marketing, Responsabilidad Social Empresarial y Funcional.

Para conseguir la creación de los planes antes mencionados, hubo que estudiar la empresa a fondo cada una de sus áreas, esto se realizó mediante información contable administrada por el presidente, la visita a la empresa, se efectuaron el modelo CANVAS de la empresa y la Cadena de Valor, así como también la creación de las matrices MEFI Y MEFE.

Se realizó un estudio de los diferentes entornos de la empresa, tanto Económico, Social, Tecnológico, Político y Ecológico, se formularon los objetivos Generales y Estratégicos a cumplir para el periodo 2023-2027, buscando que la empresa refleje una mejora en las áreas donde visiblemente estaba fallando, aunado a esto la realización de las FODA y el FODA CRUZADO, ayudo a entender un poco de la situación de la empresa, así como en sus Fortalezas Oportunidades Amenazas y Debilidades, además de la elaboración de la matriz MIE.

Para finalizar, se formularon cinco (05) planes funcionales de acción alineados en el marketing, en las operaciones, en recursos humanos, en la responsabilidad social empresarial y el de finanzas. La ejecución de estos planes es indispensable para poner en marcha el plan estratégico creado para la empresa Cruz Médica C.A., proyectado en los años 2023- 2027 y orientado en la consolidación y crecimiento de la misma, en todos los niveles organizacional, financiero y de mercado; estos servirán para determinar la gestión de producción, la demanda y

oferta de mercado, y la rentabilidad financiera a corto y largo plazo, perfeccionando así todos los procesos internos de la empresa; alcanzando definir las estrategias y estableciendo presupuestos anuales.

RECOMENDACIONES

Luego de finalizar el plan estratégico de la empresa Cruz Médica, C.A enfocado en el periodo de los años 2023-2027, es importante realizar un seguimiento de cada objetivo planteado, por consiguiente se dan las siguientes recomendaciones:

- Intentar que los factores del macroentorno, no perjudique la funcionalidad de las estrategias planteadas en el plan estratégico desarrollado.
- Se recomienda evaluar la Matriz FODA de la empresa una vez al año, ya que esto nos permite visualizar si debemos realizar algún tipo de adaptación, sin perder nuestros objetivos del plan.
- Con el modelo CANVAS se recomienda conservar el uso de herramientas tecnológicas actualizadas como propuesta de valor, cimentado en el uso de tecnología en todos los niveles dentro de la empresa.
- Indispensable mantener alineado el recurso humano con objetivo estratégico.
- Llevar un control de los gastos administrativos realizando presupuestos a corto plazo, para proteger el equilibrio del plan funcional financiero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, G. (S.F.) Economía venezolana: ¿factores estructurales y coyunturales? Revista Idee <https://revistaidee.com/idee/content/econom%C3%ADa-venezolana-%C2%BFactores-estructurales-y-coyunturales>.
- 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>
- 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>.
- Hamilton, B. (2020, 13 marzo). *Sostenibilidad Socioeconómica en Venezuela*. <https://paises.leyderecho.org/sostenibilidad-socioeconomica-en-venezuela/>
- Martínez, L (2021) *Servicio posventa: qué es y cómo implementarlo con éxito*. <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>.
- Pardo, J. (2018). *Propuesta del modelo de gestión logística para la empresa de Billares Europa*. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1092&context=ing_industrial
- Rodríguez, L. (2021, 3 de febrero). *Venezuela*. <https://leyderecho.org/tag/venezuela/> Del libro: Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores S.A., 2002.

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

Toscano, B.(2021, 20 de octubre). *Entorno Económico de Venezuela*.
<https://países.leyderecho.org/entorno-economico-de-venezuela/> Fischer, L. y Espejo, J.
(2004) Mercadotecnia Mc Graw Hill, Tercera Edición.

Scott. B, y Brigham E. (2015) Fundamentos de Administración Financiera. 14º Edición,
Editorial Cengage learning. México.

Zvi. B, y Robert, M. (2010) Economía Financiera. Editorial Prentice Hall. México.

ANEXOS



Seleccione con una X la opción u opciones que usted considere se presentan en la empresa:

1. ¿Qué elementos de la filosofía de gestión están claramente definidos?
 - Misión ___
 - Visión ___
 - Valores ___
 - Políticas ___
 - Ninguno ___
 - Otros (por favor explique) _____
2. Ha dado a conocer la filosofía de gestión a:
 - Presidencia ___
 - Proveedores ___
 - Trabajadores ___
 - Comunidad ___
 - Otro (por favor explique) _____
3. Indique que herramientas utiliza para planificar la política y estrategias de la Organización:
 - Matriz FODA ___
 - Jornadas internas de planificación ___
 - Reuniones entre directivos ___
 - Reuniones entre directivos y coordinadores ___
4. Cuando se elabora el plan de la organización se considera:
 - Objetivos ___
 - Metas ___
 - Recursos ___
 - Responsables ___
 - No hay plan ___
5. De los siguientes documentos, ¿cuáles se aplican en la organización?:
 - Organigrama ___
 - Manual de normas y procedimientos ___
 - Descripción de puesto de trabajo ___

- Manual de funciones ___
 - Otros (por favor explique) _____
6. Entre los objetivos de la organización están los siguientes:
- Mejorar el nivel de vida de los trabajadores _____
 - Desarrollar potencialidades individuales de los trabajadores _____
 - Fomentar el trabajo en equipo en sus trabajadores _____
 - Mejorar la relación con el entorno ___
 - Otro (por favor explique) _____
7. La empresa posee una administración de personal que se orienta a:
- Búsqueda y selección de personal en base a los requisitos de la descripción de cargos _____
 - Desarrollar planes de adiestramiento y desarrollo personal _____
 - Establecer un sistema de ventas actualizado ___
 - Establecen estrategias de marketing ___
 - Otro (explique) _____
8. La empresa se preocupa por:
- Retroalimentar al trabajador sobre los resultados de su trabajo ___
 - Estimular la participación de los trabajadores ___
 - Promover que los trabajadores hagan sugerencias para mejorar la calidad y productividad ___
 - Reunirse permanentemente con los trabajadores para conocer avances en el cumplimiento de los objetivos ___
 - Se asegura de que se encuentran definidas y documentadas las funciones y responsabilidades en la empresa ___
 - Considera que el trabajo en equipo es fundamental en el logro de sus objetivos ___
 - Tiene establecidos mecanismos de motivación para su personal (bonos, premios,) ___
9. El control se enfoca en conseguir el desempeño de las actividades para asegurar que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando a cabo. ___
10. Mencione cuatro fortalezas de su empresa: 1) _____ 2) _____
3) _____ 4) _____

11. Mencione cuatro debilidades de su empresa: 1) _____
2) _____ 3) _____ 4) _____

12. Mencione cuatro oportunidades de su empresa: 1) _____
2) _____ 3) _____ 4) _____

13. Mencione cuatro amenazas de su empresa: 1) _____
2) _____ 3) _____ 4) _____

14. Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?

15. ¿Sigues una política de mejora de los productos existentes, y de creación de otros nuevos?

16. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?

17. ¿Utilizas canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?

18. ¿Quiénes son tus cinco principales competidores?

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

20. ¿Qué relación existe con tus principales clientes?

21. ¿Recibe su empresa quejas de sus clientes?

22. ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción global de sus clientes?

23. ¿En qué se basa tu empresa para tomar decisiones de marketing?

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

28. ¿Tiene gastos financieros excesivos?
