

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE ALMACENADORA CARACAS, C.A**  
**PERIODO 2024-2028**

**Presentado por:**

**Br. Neiliana García. C.I. 24.566.203**  
**Br. Neiliuska García. C.I. 29.585.099**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE ALMACENADORA CARACAS, C.A**  
**PERIODO 2024-2028**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (as) en Contaduría Pública**

**Presentado por:**

**Br. Neiliana García. C.I. 24.566.203**  
**Br. Neiliuska García. C.I. 29.585.099**

**Tutores:**

**Karla Dunn**

**María Teresa Bravo**

**Maira Maldonado**

**Lisbeth Cabrera**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

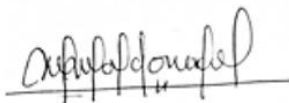
## VEREDICTO

### VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

## VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Gilberto Rojas, Prof. Msc. Maira Maldonado y Prof. Msc. Lisbett Cabrera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE ALMACENADORA CARACAS C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta la bachiller **GARCÍA SIFUENTES NEILIANA DEL CARMEN**, portadora de la Cédula de Identidad No. **24.566.203**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECIOCHO (18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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




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



Prof. Msc. Lisbett Cabrera  
C.I. 13.461.549  
TUTORA



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

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




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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

**VEREDICTO**



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Msc Gilberto Rojas, Prof. Msc. Maira Maldonado y Prof. Msc. Lisbett Cabrera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE ALMACENADORA CARACAS C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta la bachiller **GARCÍA SIFUENTES NEILIUSKA DE LOS ÁNGELES**, portadora de la Cédula de Identidad No. **29.585.099**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECIOCHO (18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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

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

Prof. Msc Lisbett Cabrera  
C.I. 13.461.549  
TUTORA

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



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



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



+58 412 2263605



[www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)



[universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve](mailto:universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve)

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| VEREDICTO .....                                       | 3  |
| VEREDICTO .....                                       | 4  |
| ÍNDICE .....  | 6  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                | 12 |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                                | 13 |
| RESUMEN .....   | 14 |
| ABSTRAC .....   | 15 |
| CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....      | 16 |
| 1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.....    | 16 |
| 1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer ..... | 16 |
| 1.3 Equipo de trabajo .....                           | 17 |
| 1.4 Diagnóstico organizacional.....                   | 18 |
| 1.5 Diagnóstico situación contable financiera .....   | 19 |
| 1.5.1 Indicadores de liquidez .....                   | 19 |
| 1.5.2 Indicadores de endeudamiento.....               | 20 |
| 1.5.3 Indicadores de rentabilidad.....                | 20 |
| 1.6 Definición del problema .....                     | 20 |
| 1.7 Propuesta de valor.....                           | 21 |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.8 Objetivos del trabajo de investigación .....                   | 21        |
| 1.8.1 Objetivo general.....  | 21        |
| 1.8.2 Objetivos específicos .....                                  | 21        |
| <b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....</b>       | <b>23</b> |
| 2.1 Análisis del macroentorno.(PESTEL) .....                       | 23        |
| 2.1.1 Entorno político .....                                       | 23        |
| 2.1.2 Entorno económico .....                                      | 24        |
| 2.1.3 Entorno social .....   | 24        |
| 2.1.4 Entorno tecnológico.....                                     | 24        |
| 2.1.5 Entorno ecológico .....                                      | 24        |
| 2.1.6 Entorno legal.....   | 24        |
| 2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....       | 25        |
| 2.2. Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter ..... | 25        |
| 2.2.1 Negociación con proveedores .....                            | 25        |
| 2.2.2 Negociación con clientes .....                               | 25        |
| 2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes.....                 | 26        |
| 2.3.4 Desarrollo potencial entre productos sustitutos .....        | 26        |
| 2.2.5 Entrada de nuevos competidores .....                         | 26        |
| 2.3.6 Nivel de atractividad de la industria .....                  | 26        |
| 2.1.7 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....    | 27        |

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....          | 28 |
| 3.1 Modelo de negocios CANVAS.....                         | 28 |
| 3.2 Análisis funcional de la empresa .....                 | 29 |
| 3.2.1 Gerencia de la empresa .....                         | 29 |
| 3.2.2 Recursos humanos .....                               | 29 |
| 3.2.3 Investigación y desarrollo.....                      | 29 |
| 3.2.4 Finanzas .....                                       | 29 |
| 3.2.5 Logística y aprovisionamiento.....                   | 30 |
| 3.2.6 Operaciones.....                                     | 30 |
| 3.2.7 Marketing y ventas.....                              | 30 |
| 3.2.8 Servicios postventa .....                            | 30 |
| CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028 .....      | 32 |
| 4.1 Objetivo general.....                                  | 32 |
| 4.2 Objetivos estratégicos .....                           | 32 |
| 4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2024-2028 ..... | 32 |
| CAPÍTULO V. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....                   | 34 |
| 5.1 Formulación de la Estrategia .....                     | 34 |
| 5.1.1 Matriz FODA Cruzada (MFODA).....                     | 34 |
| 5.1.2 Matriz Interna-Externa (MIE).....                    | 35 |
| 5.2. Selección de la estrategia.....                       | 36 |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.2.1 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos.....       | 36        |
| 5.2.2 Estrategias seleccionadas .....                           | 37        |
| <b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>           | <b>39</b> |
| 6.1 Plan funcional de Marketing.....                            | 39        |
| 6.1.1 Situación actual de la Estrategia de Marketing.....       | 39        |
| 6.1.2 Objetivos de Marketing.....                               | 39        |
| 6.1.3 Acciones estratégicas de marketing .....                  | 40        |
| 6.1.4 Presupuesto .....   | 40        |
| 6.1.5. Ejecución de las tareas del Plan de Marketing.....       | 41        |
| 6.2 Plan funcional de operaciones .....                         | 42        |
| 6.2.1 Situación actual de la Gerencia de Operaciones .....      | 42        |
| 6.2.2 Objetivos de operaciones .....                            | 42        |
| 6.2.3 Desarrollo de la Estrategia de Operaciones .....          | 42        |
| 6.2.4 Presupuesto .....   | 43        |
| 6.2.5 Ejecución del Plan de Operaciones.....                    | 44        |
| 6.3 Plan funcional de Recursos Humanos.....                     | 44        |
| 6.3.1 Situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos ..... | 45        |
| 6.3.2 Objetivos de recursos humanos .....                       | 45        |
| 6.3.3 Estrategias de recurso humano.....                        | 45        |
| 6.3.4 Presupuesto .....   | 46        |

|   |    |
|---|----|
|   | 10 |
| 6.3.5 Ejecución de tareas del Plan de Recursos Humanos.....   | 47 |
| 6.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....  | 47 |
| 6.4.1 Situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....                         | 47 |
| 6.4.2 Objetivos de responsabilidad social empresarial (RSE) .....                                   | 47 |
| 6.4.3 Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....                                 | 48 |
| 6.4.4 Presupuesto .....   | 48 |
| 6.5 Plan de finanzas .....  | 49 |
| 6.5.1 Situación actual del Plan de finanzas.....  | 49 |
| 6.5.2 Objetivos de finanzas.....  | 49 |
| 6.5.3 Inversión en Activos (tangibles y intangibles) Depreciación y amortización<br>2024-2028 ..... | 50 |
| 6.5.4 Proyección de ventas/servicio 2024-2028 .....   | 52 |
| 6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos .....  | 53 |
| 6.5.6 Calculo de capital de trabajo 2024-2028 .....   | 54 |
| 6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento .....   | 55 |
| 6.5.8 Estado de Resultado proyectado 2024-2028.....   | 56 |
| 6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2024-2028 .....                                     | 57 |
| 6.5.10 Flujo de caja proyectado .....   | 58 |
| 6.5.11 Indicadores de rentabilidad.....   | 59 |
| CONCLUSIONES .....  | 60 |

|  |    |
|--|----|
| RECOMENDACIONES.....                             | 61 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                  | 62 |
| APÉNDICE.....                                    | 63 |
| APÉNDICE A. ENTREVISTA .....                     | 64 |
| APÉNDICE B. ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN ..... | 65 |
| APÉNDICE C. RESULTADOS .....                     | 67 |
| ANEXO D. ANÁLISIS FINANCIERO .....               | 69 |

**ÍNDICE DE TABLAS**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>Tabla 1</b> .....  | 23 |
| <b>Tabla 2</b> .....  | 25 |
| <b>Tabla 3</b> .....  | 27 |
| <b>Tabla 4</b> .....  | 34 |
| <b>Tabla 5</b> .....  | 35 |
| <b>Tabla 6</b> .....  | 35 |
| <b>Tabla 7</b> .....  | 36 |
| <b>Tabla 8</b> .....  | 40 |
| <b>Tabla 9</b> .....  | 43 |
| <b>Tabla 10</b> ..... | 46 |
| <b>Tabla 11</b> ..... | 48 |
| <b>Tabla 12</b> ..... | 50 |
| <b>Tabla 13</b> ..... | 51 |
| <b>Tabla 14</b> ..... | 52 |
| <b>Tabla 15</b> ..... | 53 |
| <b>Tabla 16</b> ..... | 54 |
| <b>Tabla 17</b> ..... | 55 |
| <b>Tabla 18</b> ..... | 56 |
| <b>Tabla 19</b> ..... | 57 |
| <b>Tabla 20</b> ..... | 58 |
| <b>Tabla 21</b> ..... | 59 |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>Figura 1</b> ..... | 18 |
| <b>Figura 2</b> ..... | 28 |

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE ALMACENADORA CARACAS, C.A**

**PERIODO 2024-2028**

**Presentado por:**  
**Br. Neiliana García.**  
**Br. Neiliuska García.**  
**Tutores:**  
**Karla Dunn**  
**María Teresa Bravo**  
**Maira Maldonado**  
**Lisbeth Cabrera**

**RESUMEN**

La investigación se centró en diseñar un plan estratégico de la Almacenadora Caracas para los años 2024-2028, que con sus filiales forman una red de empresas dedicadas a satisfacer las necesidades de almacenamiento, resguardo, y prestación de servicio de operaciones aduaneras, para todo tipo de mercancías encomendadas por personas naturales o jurídicas de carácter público o privado, actuando siempre con sentido de responsabilidad, garantizando y protegiendo los bienes y servicios requeridos por los clientes. En miras de desarrollar la investigación se propuso iniciar con el diagnóstico organizacional, elaborando una encuesta dirigida a los empleados, cuyos resultados señalaron la presencia de insatisfacción laboral, viéndose esto última relegado en el análisis financiero en el ejercicio fiscal durante los años 2021-2022. Una vez realizado el análisis del macroentorno y microentorno se detectó que la empresa presenta una situación financiera estable, sin embargo la problemática que pudiese afectar su crecimiento es referida a la satisfacción laboral de los empleados; por lo que para atender tal situación se elaboró un plan estratégico que permitirá la participación de los empleados a fin de fortalecer la satisfacción laboral, luego se abordó el análisis de la situación interna, la cual puede revelar problemas dentro de la organización relacionados con cuestiones de crecimiento de las ventas e integrar la dirección estratégica adecuada y las propuestas de valor para adaptarse a la situación futura, por lo tanto se propuso solicita ayuda técnica con el manejo de las redes sociales de forma efectiva, organizar eventos, talleres de capacitación para ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de manera consistente.

Palabras clave: plan estratégico, empresa, objetivos

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE ALMACENADORA CARACAS, C.A**

**PERIODO 2024-2028**

**Presentado por:**  
**Br. Neiliana García.**  
**Br. Neiliuska García.**  
**Tutores:**  
**Karla Dunn**  
**María Teresa Bravo**  
**Maira Maldonado**  
**Lisbeth Cabrera**

**ABSTRAC**

The research focused on designing a strategic plan for Almacenadora Caracas for the years 2024-2028, which with its subsidiaries form a network of companies dedicated to meeting the needs of storage, safeguarding, and provision of customs operations services, for all types of goods entrusted by natural or legal persons of a public or private nature. always acting with a sense of responsibility, guaranteeing and protecting the goods and services required by customers. In order to develop the research, it was proposed to start with the organizational diagnosis, preparing a survey aimed at employees, whose results indicated the presence of job dissatisfaction, the latter being reflected in the financial analysis in the fiscal year during the years 2021-2022. Once the analysis of the macro and microenvironment was carried out, it was detected that the company has a stable financial situation, however the problem that could affect its growth is referred to the job satisfaction of the employees; Therefore, to address such a situation, a strategic plan was developed that will allow the participation of employees in order to strengthen job satisfaction, then the analysis of the internal situation was addressed, which can reveal problems within the organization related to sales growth issues and integrate the appropriate strategic direction and value propositions to adapt to the future situation. Therefore, it was proposed to request technical help with managing social media effectively, organize events, training workshops to help employees achieve their goals consistently.

Keywords: strategic plan, company, objectives

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

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

La Almacenadora Caracas y sus filiales forman una red de empresas dedicadas a satisfacer las necesidades de almacenamiento, resguardo, y prestación de servicio de operaciones aduaneras, para todo tipo de mercancías encomendadas por personas naturales o jurídicas de carácter público o privado, actuando siempre con sentido de responsabilidad, garantizando y protegiendo los bienes y servicios requeridos por los clientes. Se encuentra ubicada Torre Credival 2da avenida de Campo Alegre, entre avenida Libertador y Francisco de Miranda, Nivel PL, Caracas 1060, Distrito Capital Venezuela.

Es una empresa con alta trayectoria y conocimiento en almacenamiento aduanal que data desde 1947, cuyo objetivo ha sido durante todos estos años, asumir con responsabilidad el almacenaje, guardado, conservación, manejo y control de los bienes y mercancías encomendadas en un marco profesional bajo las condiciones de equidad y justicia. Actualmente se encuentra adscrita al Ministerio del Poder Popular de Comercio Nacional y opera amparada bajo la Ley de Almacenes Generales de Depósito y sus normativas, con el objetivo de lograr la consolidación de los procesos de almacenaje y aduaneros, permitiéndoles a los clientes servicios de calidad a un precio justo.

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

Esta empresa fue creada para atender el servicio de almacenamiento de mercancías según procedimientos generales bajo las normas establecidas en el almacén y depósito aduanero, con excelente servicio, calidad a buen precio, fundamentado en el concepto de retorno justo y a tiempo. Representa una alternativa razonable al resguardo y control de la mercancía.

### **1.3 Equipo de trabajo**

La empresa lleva una estructura dentro de varios departamentos encargados de cumplir con el objetivo propuesto de forma diaria, con niveles como el nivel estratégico formado por la junta directiva, presidencia y asamblea de accionistas. Siguiendo por el nivel de apoyo constituido por las gerencias y el nivel sustantivo contando con la Gerencia de Operaciones Aduaneras y la seguridad entre esos departamentos y la presidencia.

#### **Funciones por cargo**

**Asamblea de accionistas:** Tiene como función examinar y evaluar los estados financieros, designar los administradores, toma decisiones relacionadas con el funcionamiento de la organización.

**Junta directiva:** Representa el órgano gubernamental de la empresa, se encarga de la aprobación y supervisión general.

**Presidencia:** Representa la alta dirección de la empresa, en ella se coordina el trabajo de todos los departamentos de la estructura organizativa.

**Consultoría Jurídica:** Tiene como función atender, asistir, asesorar en materia jurídica proponiendo las diversas vías legales que ayuden al cumplimiento de la normativa.

**Auditoría Interna:** Revisa y controla los movimientos financieros realizados.

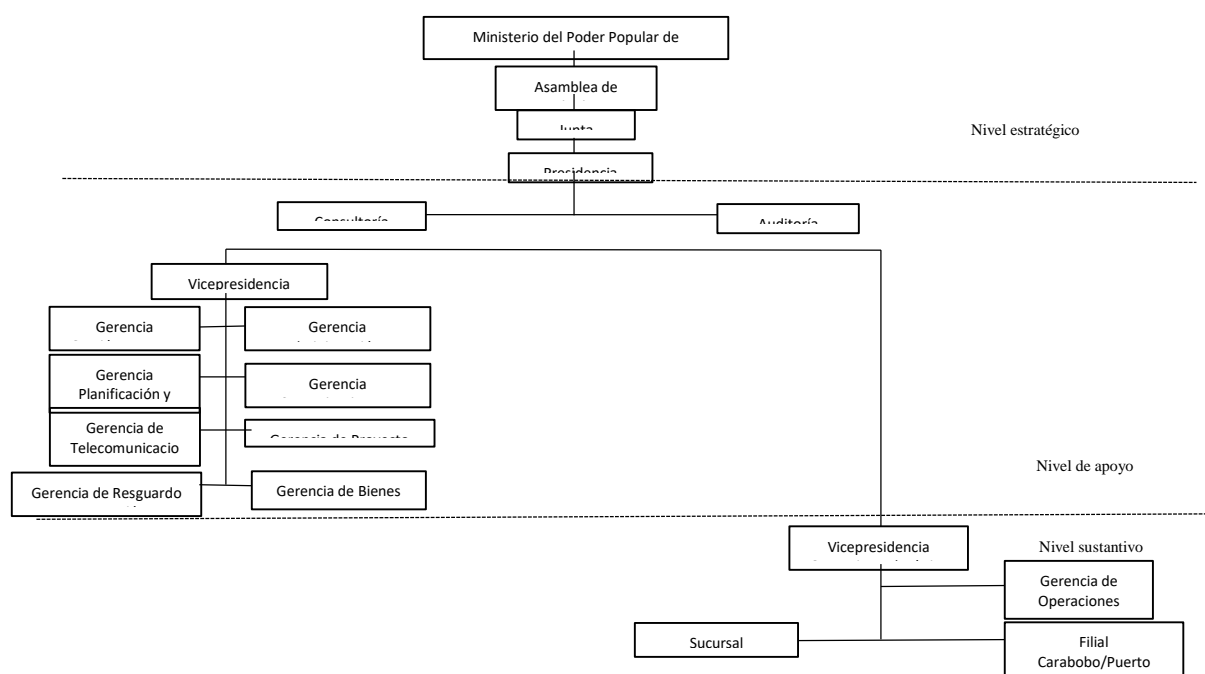
**Vicepresidencia:** Desarrolla tareas de supervisión, coordinación y gerencia de todas las actividades en todas las áreas de la organización, con el objeto de asistir al Presidente Ejecutivo en la gerencia general. En la empresa Almacenadora Caracas, se suscriben la Vicepresidencia Administrativa y Vicepresidencia de Operaciones y Logística

**Gerencia:** Tiene como rol la planificación, organización, dirección y control de las estrategias y acciones desarrolladas en el departamento que labora, en la empresa Almacenadora Caracas, se

visualizan en la Vicepresidencia Administrativa la Gerencia de Gestión Humana, Gerencia de Planificación y Presupuesto, Gerencia de Telecomunicaciones e Informática, Gerencia de Resguardo y Protección de instalaciones, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Bienes Públicos y en la Vicepresidencia de Operaciones y Logística la Gerencia de Operaciones Aduaneras.

### Figura 1

*Estructura organizacional Almacenadora Caracas*



*Nota:* Adaptado de Almacenadora Caracas. *García y García (2023)*

## 1.4 Diagnóstico organizacional

Para conocer la situación actual de la empresa y detectar sus problemas, se realizó el diagnóstico organizacional con la aplicación de una entrevista contentiva de 5 preguntas dirigida a los trabajadores de la empresa (7 gerentes y 8 trabajadores) (Apéndice A) la cual concluyó que los trabajadores conocen el manual de gestión, existe comunicación entre los empleados, la

empresa, precios competitivos para el traslado de mercancía, sin embargo los empleados se encuentran insatisfechos para laborar.

Para conocer el nivel de satisfacción laboral se aplicó la Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall (1979) adaptada al español por (Pérez J. F., 1999) (Apéndice B), que contempla los aspectos intrínsecos como extrínsecos de las condiciones de trabajo de la Almacenadora Caracas.

Realizado el análisis estadístico concluyo que el nivel general de satisfacción alcanzó un promedio de 16,15 lo que indica que los trabajadores están muy insatisfechos de estar en la empresa, al indagar los factores intrínsecos se obtuvo un promedio de 9,72 indicando insatisfacción de las condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, gestión de la empresa, horario de trabajo, estabilidad laboral, los factores extrínsecos obtuvo un promedio de 22,58 indicando ni insatisfacción ni satisfacción a los métodos de trabajo, reconocimiento, responsabilidad, promociones y variedad de tareas.

## **1.5 Diagnóstico situación contable financiera**

Para conocer la situación contable financiera de la empresa se tomó en consideración los siguientes parámetros: (Apéndice C)

### ***1.5.1 Indicadores de liquidez***

Con el cálculo de la razón corriente, prueba ácida y razón disponible, la capacidad de cubrir las deudas a corto plazo, el bajo nivel de activos líquidos puede cubrir el 100% de las obligaciones ante terceros sin recurrir a su flujo de ventas.

### ***1.5.2 Indicadores de endeudamiento***

El endeudamiento determina la capacidad que tiene la empresa para realizar sus operaciones para financiar sus operaciones de su patrimonio, actualmente el 79% de las es financiada por el Gobierno Nacional.

### ***1.5.3 Indicadores de rentabilidad***

La sostenibilidad de una empresa según el análisis realizado a la empresa Almacenadora Caracas, obtuvo el 100% sobre el valor del patrimonio, de igual manera la inversión realizada durante el año 2022 obtuvo un rendimiento del 3% y una baja retribución del servicio prestado.

## **1.6 Definición del problema**

A nivel mundial, la sociedad se mueve a un ritmo acelerado, obligando a comportarse de manera eficiente y competitiva, establezcan desafíos que las coloquen a la par de los cambios presentados por la globalización. Por ello para enfrentar los retos, se estima un ambiente sólido y satisfactorio que trascienda con la salud física y emocional del personal, un nuevo entorno donde la innovación tecnológica, mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, sean los escenarios donde se desenvuelva.

Todo ello puede favorecer las actitudes positivas para la vida laboral, con espíritu de pertenencia, puntos de partida para mostrar una satisfacción laboral, definida como el estado emocional positivo o agradable que experimenta una persona al percibir sus experiencias laborales de manera subjetiva (Pérez I. , 2003), es decir, consiste en el resultado percibido en se trabajo y la forma en que el individuo distingue la relación entre esfuerzo y recompensa.

De ese modo, si se fomentan la participación en nuevos desafíos con un ambiente de respeto, aceptación, confianza y apoyo mutuo, la satisfacción dependerá de cómo tanto los empleados como la situación se experimenten. Si se les brindan oportunidades para participar en

el trabajo esto influirá en su interpretación y conducirá a ciertos comportamientos u opiniones.

Se realizó una investigación con directivos y empleados de organizaciones que indicaban la falta de involucramiento en las decisiones, la falta de interacción y trabajo en equipo entre el personal, las dificultades para formar parte en programa de formación y capacitación, las escasas oportunidades para actualizarse (Fernández, 2003). Todo esto muestra una pérdida progresiva del sentido de pertenencia a la institución, generando una cultura de no participación y rompiendo el trabajo en equipo. Esta situación puede dar lugar a posibles debilidades en cuanto a niveles de responsabilidad y satisfacción laboral con respecto a sus propios procesos y resultados.

### **1.7 Propuesta de valor**

Empresa que por excelencia que compensa las necesidades de los clientes al ofrecer servicios de calidad, gestión del transporte, bajo una eficiente comunicación con el cliente, atendiendo necesidades específicas, diseñando y adaptando soluciones tanto organizativas como tecnológicas minimizando las tareas de gestión y mantenimiento de inventario, disminuyendo los tiempos de entrega.

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

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

Diseñar un plan estratégico para la empresa Almacenadora Caracas en los años 2024-2028 enfocado en la satisfacción laboral.

#### ***1.8.2 Objetivos específicos***

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Almacenadora Caracas en los años 2024-2028 conducentes en la satisfacción laboral.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la empresa Almacenadora Caracas en los años 2024-2028 orientados en la satisfacción laboral

Definir objetivos estratégicos para la Almacenadora Caracas en los años 2024-2028 orientados en la satisfacción laboral

Proponer estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas para la empresa Almacenadora Caracas en los años 2024-2028.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del macroentorno.(PESTEL)

El análisis del macroentorno PESTEL es una estrategia usada para observar el entorno dentro del cual se desarrolla la actividad económica de una empresa. Se encarga de estudiar las variables que afectan la empresa desde su entorno más lejano e identifica las oportunidades y amenazas, así lo plantea (Sánchez, 2003), en consecuencia, es muy útil para elaborar un plan de negocios o estratégico.

**Tabla 1**

*Análisis PESTEL*

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>P</b>  | <b>E</b>  | <b>S</b>  |
| Desempeño de los trámites<br>Establecimiento de normas<br>Confianza de los empresarios                        | Ajuste a los cambios del mercado<br>Tácticas de precios<br>Cambios en la política monetaria   | Aumento de protestas<br>Condiciones al consumidor<br>Bajos salarios           |
| <b>T</b>  | <b>E</b>  | <b>L</b>  |
| Digitalización<br>Limitaciones en las conexiones a internet<br>Falta de estrategias en el uso de aplicaciones | Políticas ambientales<br>Falta de recolección de desechos sólidos<br>Emisión de gases tóxicos | Ajuste fiscal<br>Control de impuestos<br>Proceso de nacionalización de envíos |

Nota: García y García (2023)

#### 2.1.1 Entorno político

- ✓ Desempeño de los trámites aduaneros. (Cepei, 2023)

- ✓ Establecimiento de normas para el recibimiento de carga. (Cepal, 2022)
- ✓ Confianza de los empresarios de exportar e importar mercancía (Fedecámaras, 2022)

### ***2.1.2 Entorno económico***

- ✓ Ajuste a los cambios del mercado (Cepei, 2023)
- ✓ Aplicación de estrategia de precios para la compra y venta de productos (Venezuela, 2022)
- ✓ Variación en la política monetaria.(Voz de América, 2023).

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

- ✓ Aumento de protestas en el país por Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (Observatorio venezolano de Finanzas, 2023)
- ✓ Restricciones del consumidor.
- ✓ Bajos salarios (Observatorio venezolano de Finanzas, 2023)

### ***2.1.4 Entorno tecnológico***

- ✓ Digitalización de los servicios (tendenciasdigitales. 2022)
- ✓ Controles en las conexiones de internet (Vilchez, 2022)
- ✓ Falta de estrategias en el uso de aplicaciones (tecnosoluciones, 2020)

### ***2.1.5 Entorno ecológico***

- ✓ Políticas ambientales que regulan el almacenamiento (Meléndez, 2021).
- ✓ Falta de recolección de desechos sólidos (Roper, 2020)
- ✓ Emisión de gases tóxicos y derrames de desechos (Jenkins, 2020)

### ***2.1.6 Entorno legal***

- ✓ Ajuste fiscal en las políticas aduaneras (Seniat, 2023)
- ✓ Controles y cobros de impuestos para cierto tipo de envíos (Banco Central de Venezuela, 2023)

- ✓ Adecuación de sistemas y estructuras al proceso de nacionalización (Seniat, 2023)

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

**Tabla 2**

*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

|                      | <b>Factores</b>   | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Ponderación</b> |
|----------------------|---|-------------|--------------|--------------------|
| <b>Oportunidades</b> | Expansión a nuevos países   | 0,2         | 4            | 0,8                |
|                      | Atractivas ofertas de transporte  | 0,05        | 3            | 0,15               |
|                      | Clientes dispuestos a pagar la entrega  | 0,05        | 4            | 0,2                |
|                      | Seguimiento via online de la ubicación de la mercancía                                | 0,2         | 4            | 0,8                |
| <b>Amenazas</b>      | Insatisfacción laboral  | 0,2         | 4            | 0,8                |
|                      | Demanda estática de clientes  | 0,05        | 3            | 0,15               |
|                      | Falta de capacitación en medios digitales   | 0,05        | 3            | 0,15               |
|                      | Presencia de establecimientos del sector privado dedicados al almacenaje de mercancía | 0,2         | 2            | 0,4                |
| <b>Totales</b>       |   | 1           |              | 3,45               |

Nota: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

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

### 2.2.1 Negociación con proveedores

Almacenadora Caracas, C.A posee alianzas comerciales con proveedores de diversos lugares de Latinoamérica y el mundo, planteando descuentos adaptados al volumen de carga, con convenios de pagos a crédito, el inconveniente se presenta en el método de pago porque es fijado en moneda extranjera y existen limitaciones para esta transacción.

### 2.2.2 Negociación con clientes

Se ofrece almacenamiento y entrega de mercancía importada, por lo tanto existe una cartera de clientes fidelizados, que hacen negociación para alcanzar precios accesibles; periódicamente se realizan promociones y descuentos para incentivar al consumidor.

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

La competencia es significativa, debido a la presencia de empresas almacenadoras del sector privado que surgen en los últimos meses, por lo tanto es vital implementar estrategias de marketing, reducir precios y ofrecer una mejor atención al cliente.

### ***2.3.4 Desarrollo potencial entre productos sustitutos***

Para evitar pérdidas de mercancía, los clientes han adoptado apoyarse en empresas de distribución y entrega de mercancía a nivel nacional, como TEALCA, MRW, ZOOM, LIBERTY, entre otras para bajar los costos.

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

Existen empresas pertenecientes al sector privado que desarrollan actividades de almacenamiento a menor costo con descuentos que generan desconfianza en los clientes por la seguridad e incertidumbre en el traslado de mercancía.

### ***2.3.6 Nivel de atraktividad de la industria***

Tiene un nivel de atraktividad alto en la fidelidad, promociones y descuentos constante en el valor de los envíos, precios competitivos, garantizando seguridad en el traslado de encomiendas a nivel nacional.

### 2.1.7 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

**Tabla 3.**

*Matriz MEFI*

|                    | <b>Factores</b>  | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Ponderación</b> |
|--------------------|--|-------------|--------------|--------------------|
| <b>Fortalezas</b>  | Alianzas comerciales con empresas de envío internacional | 0,2         | 4            | 0,8                |
|                    | Atención de calidad                                      | 0,05        | 3            | 0,15               |
|                    | Servicio de crédito                                      | 0,05        | 3            | 0,1                |
|                    | Recurso humano comprometido                              | 0,2         | 3            | 0,6                |
| <b>Debilidades</b> | Falta de reconocimiento e incentivo                      | 0,1         | 3            | 0,3                |
|                    | Desajuste de tareas y funciones                          | 0,1         | 2            | 0,2                |
|                    | Bajos salarios   | 0,2         | 4            | 0,8                |
|                    | Almacén y depósito con poco espacio                      | 0,1         | 2            | 0,2                |
| <b>Totales</b>     |  | 1           |              | 3,15               |

Nota: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocios CANVAS

El modelo de negocios Canvas es una herramienta innovadora y efectiva que permite describir, analizar y visualizar de una manera clara y concisa. Autores contemporáneos lo definen como una herramienta para identificación de ideas emprendedoras (Reaño, 2018). Es un instrumento valioso que fomenta la creatividad, la planificación estratégica y la innovación en el mundo empresarial, que incluyen aspectos fundamentales que contribuyen al éxito general del modelo proporcionando una visión completa para las decisiones.

#### Figura 2

*Modelo de negocios CANVAS*

| ALIANZAS CLAVES  | ACTIVIDADES CLAVES  | PROPUESTA DE VALOR           | RELACIÓN CON LOS CLIENTES                      | SEGMENTOS DE CLIENTES |
|--|---------------------|------------------------------|--|-----------------------|
| Empresas nacionales e internacionales<br><br>Comercios | Transporte de carga | Empresa de                   | Oferta   | Empresas públicas y   |
|  | Almacenaje          | almacenaje con               | personalizada al                               | privadas              |
|  | Distribución        | seguro de                    | cliente  | Persona natural y     |
|  |                     | protección para el           | Atención inmediata                             | jurídica              |
|  |                     | resguardo y envío            |  |                       |
|  | <b>RECURSOS</b>     | de paquetes y carga          | <b>CANALES</b>                                 |                       |
|  | Talento humano      | pesada, con entrega oportuna | Atención directa y personalizada<br>Página Web |                       |
| ESTRUCTURA DE COSTOS                                   |                     | FLUJO DE INGRESOS            |  |                       |
| Costos de almacenamiento                               |                     |                              |  |                       |
| Costos de distribución                                 |                     | Ingreso por almacenaje       |  |                       |
| Costos personales                                      |                     | Ingreso por distribución     |  |                       |
| Costos administrativos                                 |                     | Ingreso por transporte       |  |                       |

Nota: *García y García (2023)*

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

### ***3.2.1 Gerencia de la empresa***

La empresa se encamina hacia la Gerencia de procesos, definida como forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas (Ruiz, 2019), este enfoque se centra en la identificación, documentación y mejora continua de los procesos claves de la organización y lograr eficiencia.

### ***3.2.2 Recursos humanos***

Se encauzará en la política de compensación y beneficios, centrado en establecer un sistema competitivo, equitativo que reconozca, recompense el desempeño, incluyendo en él, bonificaciones por rendimiento, programas de incentivo y beneficios adicionales considerando las leyes laborales y regulaciones aplicables.

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

La empresa se centrará en invertir en tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia y seguridad en el almacenamiento de carga. Esto podría incluir el perfeccionamiento del sistema de gestión de inventario, tecnologías de seguimiento y localización de la carga o soluciones de almacenamiento inteligente.

### ***3.2.4 Finanzas***

La empresa prevé adoptar estrategias para mejorar las finanzas, entre las cuales se encuentran analizar y revisar los gastos operativos para identificar las áreas donde se puedan reducir los costos, evaluar la posibilidad de ofrecer servicios adicionales que complementen el almacenamiento de carga como servicio de logística, transporte o distribución como también ajustar regularmente los precios y tarifas que se cobran a los clientes para asegurarse que sean competitivos y reflejen el valor de los servicios ofrecidos

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

La empresa Almacenadora Caracas reconoce la logística y almacenamiento para garantizar el flujo eficiente de mercancía y materiales de la empresa, atendiendo aspectos claves como la gestión de inventarios automatizada, crucial para llevar la existencia de mercancía, registrar entradas y salidas; planificación y anticipación de la demanda de los clientes y asegurar que cuente con suficiente capacidad de almacenamiento, recursos para satisfacerlas, utilizando almacenamiento eficiente para maximizar el espacio disponible y facilitar el acceso a las mercancías.

### ***3.2.6 Operaciones***

Las operaciones de la Almacenadora Caracas, involucra varias etapas que garantizará el cumplimiento de los requerimientos de seguridad y documentación necesarios. A lo largo del proceso que incluye la recepción de la carga, inspección, almacenaje, resguardo, distribución y transporte se mantienen altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia para responder la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa.

### ***3.2.7 Marketing y ventas***

El marketing y ventas de una empresa de almacenamiento son fundamentales para atraer y retener clientes, así como para promover los servicios que ofrece, adaptándose a las necesidades y características de los clientes, así como estar al tanto de las tendencias y cambios en la industria logística.

### ***3.2.8 Servicios postventa***

Para garantizar un servicio postventa de calidad, la empresa contará con un equipo de atención al cliente, que esté capacitado y disponible para responder a las consultas, preguntas o problemas que puedan surgir antes, durante y después de la entrega de la carga, incluyendo

servicios de embalaje especializado, etiquetado personalizado, servicios de transporte o distribución, con ofertas que ayudan a fortalecer la relación con los clientes y fidelidad a largo plazo.

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028**

### **4.1 Objetivo general**

Implementar un plan estratégico para la empresa Almacenadora Caracas para el periodo 2024-2028 enfocado en la satisfacción laboral de los empleados

### **4.2 Objetivos estratégicos**

a) Establecer programas y acciones durante el período 2024-2028 que promuevan un ambiente de trabajo positivo, fundamentado en el reconocimiento de los empleados.

b) Implementar programas de capacitación y desarrollo por espacio de 5 años que permitan adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

c) Efectuar prácticas que promuevan la armonía entre la vida laboral y personal de los empleados.

d) Fomentar la participación activa de los empleados.

### **4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2024-2028**

Los objetivos estratégicos fueron formulados tomando como fundamento en primer lugar mejorar la satisfacción laboral a) crear un ambiente positivo y colaborativo. Un clima laboral favorable aumenta la satisfacción y mejorar la productividad.

El objetivo b) plantea el desarrollo de los empleados, esencial para su satisfacción laboral. Almacenadora Caracas puede invertir en programas de capacitación y desarrollo que permitan a los empleados alcanzar nuevas habilidades y conocimientos. Esto no sólo mejorará su desempeño, sino que también les brindará oportunidades de crecimiento y avance profesional, lo que puede aumentar su satisfacción y compromiso con la empresa. En función al objetivo c) Almacenadora Caracas puede implementar prácticas a gestionar responsabilidades personales y laborales,

Además d) crear espacios para el aporte de ideas, sugerencias y soluciones, lo que les hará sentir valorados y empoderados, generando compromiso de todos.

## CAPÍTULO V. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la Estrategia

#### 5.1.1 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

**Tabla 4**

*Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

|  | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|---|
| Ambiente interno   | F1. Alianzas comerciales con empresas de envío internacional                    | D1 Falta de reconocimiento e incentivo a los trabajadores   |
|  | F2 Atención de calidad  | D2 Desajuste de tareas y funciones en el personal   |
| Ambiente externo   | F3 Servicio de crédito  | D3 Bajos salarios   |
|  | F4 Recurso humano comprometido  | D4 Almacén y depósito con poco espacio  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIA FO</b>  | <b>ESTRATEGIA DO</b>  |
| O1 Expansión a nuevos países   | FO1 Aprovechar el crecimiento aumentando el alcance y generando ingreso (F1,O1) | DO1 Implementar programas de reconocimiento y recompensas que valoren el desempeño y compromiso (D1,O1) |
| O2 Atractivas ofertas de transporte  | FO2 Desarrollar políticas de descuentos y promociones (F2, F3,O2)               | DO2 Reorganizar las tareas y funciones del personal (D2,O4)   |
| O3 Clientes dispuestos a pagar la entrega  | FO3 Mejorar el seguimiento online para la ubicación de mercancías (F4,O4)       | DO3 Evaluar los salarios para atraer a la empresa talento humano de calidad (D3,O2)                     |
| O4 Seguimiento via online de la ubicación de la mercancía                                |   | DO4 Implementar nuevas formas de almacenamiento (D4,O3)   |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>ESTRATEGIA AF</b>  | <b>ESTRATEGIA DA</b>  |
| A1 Insatisfacción laboral  | AF1 Implementar programas de mejora del clima laboral (F3,A1)                   | DA1 Implementar bonos por productividad para los empleados D1,D3, A1)                                   |
| A2 Demanda estática de clientes  | AF2 Ofrecer servicios adicionales para atraer nuevos clientes (F1, A2)          | DA2 Establecer funciones considerando las capacidades de los empleados (D2,A1,A3)                       |
| A3 Falta de adiestramiento en medios digitales   | AF3 Invertir en programas sobre habilidades digitales (F4,A3)                   | DA3 Diseñar estrategias de atraktividad hacia la empresa (D4,A2,A4)                                     |
| A4 Presencia de establecimientos del sector privado dedicados al almacenaje de mercancía | AF4 Mejorar la idoneidad frente a establecimientos del sector privado (F2,A4)   |   |
| Leyenda  | Productos   | Desarrollo del mercado  |
|  | Enfoque de costos   | Diferenciación  |

Nota: García y García (2023)

### 5.1.2 Matriz Interna-Externa (MIE)

La Matriz MIE permite evaluar la organización tomando en cuenta sus factores externos e internos para tomar decisiones estratégicas.

**Tabla 5**

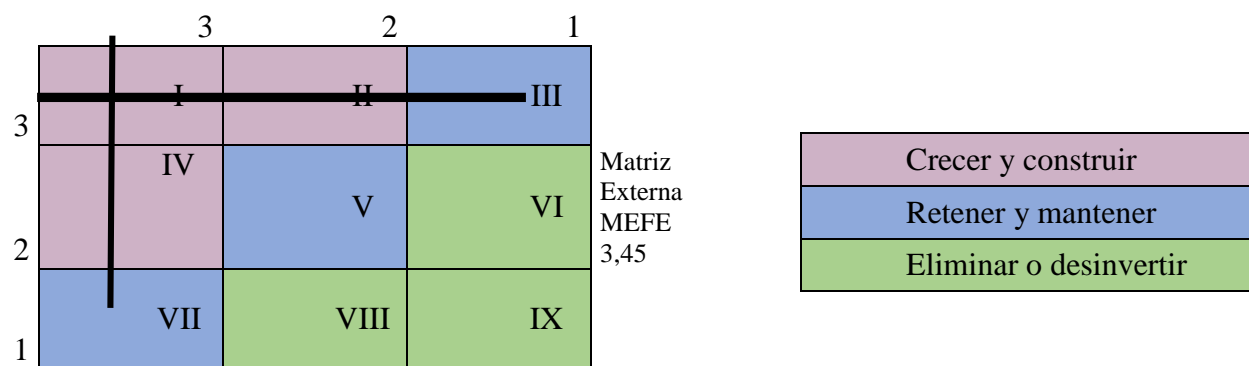
*Resumen MEFI y MEFE*

| Matriz | Resultado |
|--------|-----------|
| MEFE   | 3,45      |
| MEFI   | 3,15      |

Nota: Totales de la Matriz MEFI y MEFE. García y García (2023)

**Tabla 6**

*Matriz Interna y Externa*



Matriz Interna MEFI 3,15

Nota: García y García (2023)

Al realizar el cruce de las matrices MEFE y MEFI, el punto de encuentro indica la perspectiva estratégica de la empresa Almacenadora Caracas, en relación a su entorno y a sus

capacidades internas. En este caso el punto de encuentro se ubica en el cuadrante I, destinado a “crecer y construir”, que indica aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas para fortalecer la posición que le ofrece el entorno.

## 5.2. Selección de la estrategia

### 5.2.1 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos

**Tabla 7**

*Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos*

| Estrategia  | Objetivos estratégicos | Establecer programas y acciones durante el período 2024-2028 que promuevan un ambiente de trabajo positivo, inclusivo y colaborativo fundamentado en el reconocimiento de los empleados. | Implementar programas de capacitación y desarrollo por espacio de 5 años que permitan a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos | Efectuar políticas y prácticas que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. | Fomentar la participación activa de los empleados en la mejora continua de los procesos de trabajo. |
|---|------------------------|--|---|---|---|
| FO1 Aprovechar el crecimiento aumentando el alcance y generando ingreso                         |                        | X  |   | X   | X   |
| FO2 Desarrollar políticas de descuentos y promociones   |                        | X  |   | X   | X   |
| FO3 Mejorar el seguimiento online para la ubicación de mercancías                               |                        | X  |   |   | X   |
| DO1 Implementar programas de reconocimiento y recompensas que valoren el desempeño y compromiso |                        | X  |   | X   | X   |
| DO2 Reorganizar las tareas y funciones del personal   |                        | X  | X   | X   | X   |
| DO3 Evaluar los salarios  |                        | X  |   |   | X   |

|     |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|
| DO4 | Implementar nuevas formas de almacenamiento                         | X | X | X | X |
| AF1 | Implementar programas de mejora del clima laboral                   | X | X | X | X |
| AF2 | Ofrecer servicios adicionales para atraer nuevos clientes           | X | X | X | X |
| AF3 | Invertir en programas sobre habilidades digitales                   | X | X | X | X |
| AF4 | Mejorar la idoneidad frente a establecimientos del sector privado   | X |   |   |   |
| DA1 | Implementar bonos por productividad para los empleados              | X | X |   |   |
| DA2 | Establecer funciones de acuerdo a las competencias de los empleados | X |   | X | X |
| DA3 | Diseñar estrategias de atractividad hacia la empresa                | X |   | X |   |

Nota: García y García (2023)

### 5.2.2 Estrategias seleccionadas

Es importante para Almacenadora Caracas la selección de las estrategias porque cada una de ellas aborda aspectos clave que pueden mejorar su desempeño y competitividad. a) Reorganizar las tareas y funciones del personal permitirá una distribución más eficiente del trabajo, lo que mejorará considerablemente el rendimiento y satisfacción laboral. B) Implementar nuevas formas de almacenamiento, optimizará el espacio disponible y favorecerá la demanda de los clientes de manera efectiva. C) Implementar programas de mejora del clima laboral. Los programas de mejora del clima laboral ayudarán a aumentar la satisfacción de los empleados, traduciendo en un mejor

servicio al cliente. D) Ofrecer servicios adicionales para atraer nuevos clientes, consentirá diferenciarse de la competencia. E) Invertir en programas sobre habilidades digitales, permitirá adaptarse a la tecnología y ofrecer servicios digitales, lo que es crucial en un entorno cada vez más digitalizado. En conjunto estas estrategias contribuirán a fortalecer el estado de Almacenedora Caracas y a garantizar su crecimiento y éxito a largo plazo.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **6.1 Plan funcional de Marketing**

Es un documento estratégico que establece los objetivos, estrategias, tácticas que utilizará una empresa para promocionar y vender sus productos o servicios. Autores lo definen como la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos para ponerla en práctica (Perrault, 2006). Este plan incluye el análisis detallado del mercado objetivo, competencia, posicionamiento de la marca y acciones específicas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos establecidos, con la definición del presupuesto asignado, los canales de comunicación a utilizar que medirán el éxito de las estrategias implementadas.

#### ***6.1.1 Situación actual de la Estrategia de Marketing***

La empresa posee clientes que han sido fieles a su servicio desde sus inicios, sin embargo pasa desapercibida cuando se necesita el servicio de almacenaje y se selecciona a empresas de menor experiencia. Desde hace algún tiempo ha incursionado en redes sociales, orientada a ofrecer información institucional y actividades administrativas que realiza, colocando videos en Youtube una vez al año, información de twitter, Facebook que no tiene nada que ver con sus servicios y publicaciones en instagram que datan del año 2015, evidenciando ausencia de un plan de marketing para promocionar sus servicios, poco interés en los clientes, presencia de competencia fuerte, problemas de comunicación llevando a desconocimiento de los servicios y dificultades para atraer la atención.

#### ***6.1.2 Objetivos de Marketing***

- Utilizar las redes sociales, medios tecnológicos y medios de comunicación para fortalecer la imagen
- Incrementar la participación en el mercado

- Mejorar la satisfacción de los clientes
- Crear campaña de marketing y publicidad que incentiven al consumidor

### 6.1.3 Acciones estratégicas de marketing

Desarrollar una estrategia de branding sólida que incluyan campañas de publicidad.

Generar interacción en las redes sociales con contenido creativo

Utilizar la automatización en redes sociales para ofrecer información necesaria al momento que lo desea.

Implementar tecnologías y sistemas de gestión eficientes para optimizar los procesos internos de la Almacenadora Caracas.

### 6.1.4 Presupuesto

**Tabla 8**

*Presupuesto del Plan de Marketing*

| PLAN DE MARKETING  | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Acciones   |        |        |        |        |        |
| Crear el departamento de marketing   | 500\$  | 100\$  | 100\$  | 100\$  | 100\$  |
| Capacitar al personal sobre marketing  | 1250\$ | 1550\$ | 1650\$ | 1750\$ | 1850\$ |
| Contrata los servicios de un brand manager para crear una imagen coherente y atractiva de la almacenadora  | 1200\$ | 1300\$ | 1400\$ | 1500\$ | 1600\$ |
| Contratar los servicios de un community manager para redactar el contenido utilizado en las redes sociales | 900\$  | 1100\$ | 1200\$ | 1300\$ | 1400\$ |
| Total  | 3850\$ | 4050\$ | 4350\$ | 4650\$ | 4950\$ |

Nota: Presupuesto del Plan Funcional de Marketing. García y García (2023)

La creación de un departamento de marketing es esencial para impulsar y fortalecer la estrategia de marketing de la Almacenadora Caracas, éste departamento se encargará de desarrollar y ejecutar las estrategias de marketing, identificar oportunidades de mercado, gestionar la comunicación y promoción entre otras actividades. Al incluir esta acción, se asignan los recursos necesarios para establecer y mantener un equipo de profesionales especializados en marketing, permitirá a la organización alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

La capacitación del personal en marketing se plasmó en el presupuesto, porque permite estar al tanto de las nuevas tendencias y herramientas que surgen constantemente. Esto puede incluir cursos, talleres, conferencias u otras actividades de formación que permitan al personal adquirir conocimientos y habilidades relevantes para su trabajo.

Además la contratación de un Brand Manager y un Community Manager representa una acción estratégica que puede tener un impacto significativo en la imagen de la Almacenadora, debido a que un Brand Manager se encargará de gestionar y fortalecer la identidad de la empresa, asegurando que los mensajes sean coherentes y estén alineados con los valores de la organización, mientras que el Community Manager se encargará de gestionar y mantener la presencia de la Almacenadora Caracas en las redes sociales y otras plataformas digitales, interactuando con los seguidores y construyendo relaciones sólidas con la comunidad en línea.

#### ***6.1.5. Ejecución de las tareas del Plan de Marketing***

La ejecución del plan de marketing se debe realizar con la inclusión de todos los empleados para que el plan sea exitoso, se debe asignar metas a los empleados del departamento de marketing para el desarrollo y ejecución de las tareas, evaluando constantemente los avances de las mismas, a través de la aceptación del público.

## **6.2 Plan funcional de operaciones**

Es un documento estratégico que establece las acciones y procesos necesarios para llevar a cabo las actividades operativas de manera eficiente y efectiva. Autores lo definen como el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar en productos terminados (Heizer, 2015). Es decir, optimiza los recursos disponibles, minimizar los costos, maximizar la productividad, garantizar la calidad y los objetivos establecidos.

### ***6.2.1 Situación actual de la Gerencia de Operaciones***

La Almacenadora Caracas, presenta algunos puntos críticos en cuanto a las operaciones entre los cuales se mencionan, falta de optimización en los procesos de almacenamiento generando dificultades para encontrar y acceder a los productos, pérdida de tiempo y recursos en la manipulación de los mismos, además falta de tecnología y sistema de información adecuado que limitan la eficiencia y la capacidad de respuesta. Como se fuera poco la baja productividad y rendimiento del personal afecta la calidad de las operaciones.

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

- Mejorar el almacenamiento
- Implementar tecnología y sistema de información
- Mejorar la productividad y rendimiento del personal

### ***6.2.3 Desarrollo de la Estrategia de Operaciones***

#### **Estrategia de costo-capacidad**

- Implementar un sistema de control de inventarios en tiempo real para tener visibilidad y rastreo de los productos almacenados.
- Implementar sistemas de clasificación y etiquetado eficientes para la ubicación de la mercancías

### **Estrategia calidad-procesos**

- Realizar un análisis de layout de la Almacenedora para mejorar el flujo de productos y minimizar los tiempos de desplazamiento.
- Utilizar sistema de picking por voz para agilizar las operaciones de recolección de productos

### **Estrategia flexibilidad-capacidad**

- Mejorar la recepción y verificación de productos, utilizando tecnología de escaneo y verificación para agilizar y garantizar la calidad de los productos recibidos.
- Implementar programas de incentivos con promociones que atraigan la atención de clientes.

#### **6.2.4 Presupuesto**

**Tabla 9**

*Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones*

| PLAN DE OPERACIONES                                  | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Contratación de un consultor                         | 6000\$  | 7000\$  | 8000\$  | 9000\$  | 1000\$  |
| Realizar talleres sobre tecnología de automatización | 1250\$  | 1250\$  | 1250\$  | 1250\$  | 1250\$  |
| Realizar eventos especiales                          | 3000\$  | 4000\$  | 5000\$  | 6000\$  | 7000\$  |
| Total  | 10250\$ | 12250\$ | 14250\$ | 16250\$ | 18250\$ |

Nota: Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones. García y García (2023)

La contratación de un consultor es viable plantearlo en el presupuesto, por la experiencia que tiene éste en la optimización de procesos, puede ayudar a identificar las áreas de mejora en el layout de la empresa, analiza los flujos de trabajo, la distribución de los equipos, las áreas de almacenamiento y proponer cambios para aumentar la eficiencia y maximizar la productividad,

además con su apoyo viabiliza los posibles problemas o ineficiencias como propone soluciones y mejoras para optimizar las operaciones.

Realizar talleres sobre tecnología de automatización se solicitó con el fin de capacitar al personal de la Almacenedora Caracas en el uso de herramientas y sistemas automatizados, lo que permite mejorar la eficiencia y precisión en las operaciones, reducir los tiempos de respuesta y minimizar los errores humanos. La tecnología de automatización puede ayudar a agilizar los procesos, optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Se solicitó la realización de eventos especiales con paquetes promocionales para los clientes con el objetivo de fidelizarlos y atraer nuevos clientes. Estos eventos pueden incluir descuentos, promociones especiales, regalos o beneficios adicionales para los clientes que utilicen los servicios de la Almacenedora Caracas. La realización de estos eventos buscar fortalecer la relación con los clientes.

### ***6.2.5 Ejecución del Plan de Operaciones***

- Realizar un análisis exhaustivo para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora
- Establecer indicadores claves de desempeño para medir y monitorear la eficiencia y efectividad operativa
- Identificar los departamentos que se pueden beneficiar de la automatización.
- Establecer un equipo de soporte técnico para brindar asistencia y resolver eventualidades
- Organizar eventos especiales para ofrecer paquetes promocionales a los clientes

### **6.3 Plan funcional de Recursos Humanos**

Es un documento estratégico que establece las políticas, objetivos, acciones que una empresa lleva a cabo. Ha sido definido como el proceso de decisión respecto a las personas necesarios para alcanzar objetivos (Chiavenato, 2011). Este plan tiene como objetivo principal

gestionar de manera eficiente y efectiva asegurando que se cuente con el talento adecuado para alcanzar los objetivos.

### ***6.3.1 Situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos***

La Almacenadora Caracas presenta algunas debilidades como lo es la presencia de personal sin la debida capacitación en áreas específicas necesarias para llevar a cabo las tareas de almacenamiento y logística, falta de motivación y compromiso de los empleados con su trabajo trastornando la productividad y calidad del servicio, desalineación con las metas y valores de la empresa que afecta la eficacia y cohesión del equipo

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

- Atraer y reclutar talento calificado
- Desarrollar y retener talento humano
- Mejorar el clima laboral
- Optimizar del desempeño

### ***6.3.3 Estrategias de recurso humano***

- Establecer alianzas estratégicas para atraer estudiantes y graduados con conocimientos en logística y almacenamiento
- Identificar y desarrollar en los empleados potenciales de liderazgo.
- Establecer políticas de flexibilidad laboral que permitan a los empleados equilibrar su vida personal y profesional.

### 6.3.4 Presupuesto

**Tabla 10**

*Presupuesto del Plan de Recursos Humanos*

| PLAN DE RECURSOS HUMANOS                      | 2024          | 2025          | 2026           | 2027           | 2028           |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Realizar eventos de reclutamiento de personal | 900\$         | 1200\$        | 1400\$         | 1600\$         | 1800\$         |
| Desarrollar programas de capacitación         | 1500\$        | 1700\$        | 1900\$         | 2100\$         | 2200\$         |
| Establecer bonos de productividad             | 6500\$        | 7000\$        | 7500\$         | 8000\$         | 8500\$         |
| <b>Total</b>                                  | <b>8900\$</b> | <b>9900\$</b> | <b>10800\$</b> | <b>11700\$</b> | <b>12500\$</b> |

Nota: Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos. García y García (2023)

Se estima realizar eventos una vez al año de reclutamiento de personal para atraer candidatos calificados y encontrar el talento adecuado para cubrir las vacantes de la empresa. Estos eventos pueden incluir ferias de empleo, jornadas, participación de universidades, entre otros, este presupuesto se utiliza para cubrir los costos de alquiler de espacios, publicidad y promoción del evento, materiales de reclutamiento entre otros gastos relacionados.

El presupuesto para desarrollar programas de capacitación incluye talleres, seminarios, conferencias o programas de formación en línea. Estos costos se consideran para la contratación de capacitadores externos, desarrollo de materiales de capacitación, alquiler de espacios para la capacitación, entre otros gastos relacionados.

En correspondencia a establecer bonos de productividad en el presupuesto se propone como una forma de incentivar y motivar a los empleados a alcanzar metas y objetivos específicos. Estos bonos pueden estar vinculados al desempeño individual, de equipo o de la empresa en general.

### ***6.3.5 Ejecución de tareas del Plan de Recursos Humanos***

En el plan de recursos humanos se proponen eventos de reclutamiento de personal, desarrollar habilidades de los empleados y motivarlos a alcanzar metas y objetivos. Las actividades plasmadas son esenciales para garantizar que se asignen los recursos necesarios para lograr los objetivos deseados en el área de recurso humanos.

## **6.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Es una estrategia integral adoptada por la empresa para incorporar consideraciones éticas, sociales y ambientales en sus operaciones comerciales. Permite que la empresa asuma con responsabilidad sus impactos en la sociedad y el medio ambiente y contribuya de manera positiva al bienestar de las comunidades en las que opera. Esto implica por ejemplo acciones para promover la igualdad de género, iniciativas de educación y salud, reducir la huella ambiental, fomentar prácticas laborales, justas y transparentes y participar en actividades de voluntariado.

### ***6.4.1 Situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)***

La Almacenadora Caracas en su labor cotidiana, pudiese estar generando un impacto negativo al medio ambiente, debido a la deficiente distribución y ubicación del material que sirve para envolver y proteger las cajas, automóviles y el resto de productos que comercializa, lo que limita a generar deficientes políticas de reciclaje, emisión de contaminantes al ser destruidos.

### ***6.4.2 Objetivos de responsabilidad social empresarial (RSE)***

- Generar un impacto positivo en las comunidades en las que opera la empresa
- Reducir el impacto ambiental y promover prácticas sostenibles
- Establecer políticas y prácticas éticas en todas las áreas.
- Involucrar a los empleados en las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

### 6.4.3 Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

-Establecer alianzas con organizaciones sin fines de lucro para colaborar en programas comunitarios

-Organizar eventos u actividades de voluntariado corporativo para que los empleados participen activamente en proyectos sociales.

-Implementar conocimientos de gestión de residuos en todas las áreas

-Crear programas de capacitación y desarrollo personal que promuevan la conciencia sobre la responsabilidad social y sostenibilidad.

### 6.4.4 Presupuesto

**Tabla 11**

*Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

| PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Eventos y actividades de voluntariado      | 1500\$ | 1600\$ | 1700\$ | 1800\$ | 1900\$ |
| Actividades de reciclaje                   | 750\$  | 800\$  | 850\$  | 900\$  | 950\$  |
| Talleres de capacitación                   | 1200\$ | 1300\$ | 1400\$ | 1500\$ | 1600\$ |
| Total                                      | 3450\$ | 3700\$ | 3950\$ | 4200\$ | 4450\$ |

Nota: Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial. García y García (2024)

En el presupuesto del plan de responsabilidad empresarial se justifica la realización de eventos y actividades de voluntariado para establecer conexión con la comunidad donde se desenvuelve. Al colaborar con organizaciones sin fines de lucro y participar en programas comunitarios, la Almacenadora Caracas, C.A puede demostrar su compromiso con el bienestar de y generar una imagen positiva en la comunidad.

La adopción de prácticas de sostenibilidad ambiental, como lo son las actividades de reciclaje, favorece la reducción del consumo de recursos, contribuyendo con ello la conservación del ambiente, mitigar los riesgos asociados al cambio climático y la implementación de políticas de reciclaje para ayudar a reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.

Luego como actividad clave en el presupuesto se encuentra la aplicación de talleres de capacitación, esto permitiría aportar y compartir iniciativas de responsabilidad social, generando mayor compromiso, con oportunidades de desarrollo personal fortaleciendo el sentido de pertenencia entre los empleados.

## **6.5 Plan de finanzas**

El plan de finanzas se encarga de establecer metas y objetivos financieros a corto y a largo plazo, así como desarrollar estrategias para alcanzarlos. Esto implica la elaboración de presupuestos, proyección de flujos efectivos y la identificación de fuentes adecuadas.

### ***6.5.1 Situación actual del Plan de finanzas***

La Almacенadora Caracas, C.A, es una empresa dependiente del estado venezolano que desarrolla su gestión financiera a partir de la estructura organizativa, en vista que existe un departamento de contabilidad, éste se encarga de los procesos inherentes al aspecto económico y financiero, el cual es supervisado y controlado por sus directivos. En vista de ello, tiene como política interna no difundir o suministrar a dominio público su información financiera, siendo manejada solo por el personal encargado, quienes pueden tener este tipo de información.

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

- Realizar una estimación de gastos ajustando los presupuestos al presupuesto nacional.
- Proyectar los gastos basándose en los estados financieros
- Realizar inversiones de los recursos necesarios generando el menor costo posible.

- Maximizar la capacidad tanto de inventarios como de infraestructura

### 6.5.3 Inversión en Activos (tangibles e intangibles) Depreciación y amortización 2024-2028

**Tabla 12**

*Activos tangibles*

(Cifras en dólares \$)

| <b>CONCEPTO</b>  | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   | <b>2026</b>   | <b>2027</b>   | <b>2028</b>   |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Mobiliario y equipo de oficina                           | 6.000         | 12.000        | 18.000        | 24.000        | 30.000        |
| Depreciación de mobiliario y equipo de oficina           | 600           | 1.200         | 1.800         | 2.400         | 3.000         |
| Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina | 600           | 1.800         | 3.600         | 6.000         | 9.000         |
| Equipos de computación                                   | 1.200         | 2.400         | 3.600         | 4.800         | 6.000         |
| Depreciación de equipos de computación                   | 396           | 792           | 1.188         | 1.584         | 1.980         |
| Depreciación acumulada de equipos de computación         | 396           | 1.188         | 2.376         | 3.960         | 5.940         |
| <b>TOTAL ACTIVOS TANGIBLES</b>                           | <b>11.216</b> | <b>21.405</b> | <b>32.590</b> | <b>44.771</b> | <b>57.948</b> |

Nota: Resultados obtenidos de los activos tangibles. García y García (2024)

En la tabla 12 se muestra el presupuesto asignado a la obtención de artículos de oficina y de computación, así como la depreciación calculada con un porcentaje del 10% a los equipos de oficina y un 33% a los software y/o equipos de computación.

**Tabla 13***Activos intangibles**(Cifras en dólares \$)*

| CONCEPTO                        | AÑOS   |        |        |        |        |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                 | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   |
| Sistemas integrales de gerencia |        |        |        |        |        |
| administrativas                 | 4.940  | 6.000  | 7.000  | 8.000  | 9.000  |
| Amortización de los sistemas    |        |        |        |        |        |
| integrales de gerencia          |        |        |        |        |        |
| administrativa                  | 5.681  | 6.900  | 8.050  | 9.200  | 10.350 |
| Amortización acumulada de los   |        |        |        |        |        |
| sistemas integrales de gerencia |        |        |        |        |        |
| administrativa                  | 5.681  | 12.581 | 20.631 | 29.831 | 40.181 |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>            |        |        |        |        |        |
| <b>INTANGIBLES</b>              | 18.326 | 27.506 | 37.707 | 49.058 | 61.559 |

Nota: Resultados obtenidos de los activos intangibles. García y García (2024)

La tabla 13 representan los activos intangibles presupuestados para los años 2024-2028 en el cual se actualizará progresivamente los sistemas integrales de gerencia administrativa en la medida que se presenten las innovaciones tecnológicas, además se presupuestó la amortización de los activos cuyo porcentaje se dirigió al 15%.

#### 6.5.4 Proyección de ventas/servicio 2024-2028

**Tabla 14**

*Proyección de ventas/servicios*

*(Cifras en dólares \$)*

|   | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas                                      | 1.300.000   | 1.400.000   | 1.800.000   | 1.900.000   | 2.100.000   |
| Costos de ventas                            | 691.767     | 707.765     | 813.783     | 834.666     | 847.397     |
| Total de ingresos finales                   | 608.233     | 692.235     | 986.217     | 1.065.334   | 1.252.603   |
| % de ingresos después<br>del costo de venta | 33%         | 33%         | 33%         | 33%         | 33%         |

Nota: Resultados obtenidos de proyección de ventas. García y García (2024)

La tabla muestra un crecimiento considerable a través de los años 2024-2028 mostrado en los ingresos finales, el costo de venta/ servicio se calculó todos los gastos de financiamiento, operativos necesarios para laborar un margen de ganancia del 33%.

### 6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos

**Tabla 15**

*Proyección de costos y gastos operativos (Cifras en dólares \$)*

|  | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <u>Gastos operativos</u>                               |                |                |                |                |                |
| <u>Gastos administrativos</u>                          |                |                |                |                |                |
| Gastos de papelería                                    | 19.375         | 27.289         | 36.634         | 48.046         | 51.617         |
| Sueldos y salarios                                     | 596.000        | 596.000        | 596.000        | 596.000        | 596.000        |
| Servicios de internet                                  | 10.000         | 10.000         | 10.000         | 10.000         | 10.000         |
| Serv. De telefonía Plan fijo                           | 12.000         | 12.000         | 12.000         | 12.000         | 12.000         |
| Servicio de agua                                       | 2.600          | 2.600          | 2.600          | 2.600          | 2.600          |
| Servicio de luz  | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          |
| <b><u>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</u></b>                  | <b>641.575</b> | <b>649.489</b> | <b>658.834</b> | <b>670.246</b> | <b>673.817</b> |
| <u>Gastos de depreciación por inversión de activos</u> |                |                |                |                |                |
| Depreciación maquinaria                                |                |                | 44.000         | 44.000         | 44.000         |
| Depreciación equipo de computación                     | 396            | 1.188          | 2.376          | 3.960          | 5.490          |
| <b><u>TOTAL GASTOS DE DEPRECIACIÓN</u></b>             | <b>396</b>     | <b>1.188</b>   | <b>46.376</b>  | <b>47.960</b>  | <b>49.490</b>  |
| <u>GASTOS DE FINANCIAMIENTO</u>                        |                |                |                |                |                |
| Contratación los servicios de un brad manager          | 1.200          | 1.300          | 1.400          | 1.500          | 1.600          |
| Contratar los servicios de un community manager        | 900            | 1100           | 1200           | 1300           | 1400           |
| Contratación de un consultor de gestión de operaciones | 6.000          | 7.000          | 8.000          | 9.000          | 10.000         |
| Bonificacion de los trabajadores                       | 6.500          | 7.000          | 7.500          | 8.000          | 8.500          |
| Talleres de cursos y capacitación de personal          | 3.950          | 4.250          | 4.550          | 4.850          | 5.050          |
| Eventos  | 6.150          | 7.600          | 8.950          | 10.300         | 11.650         |
| <b><u>TOTAL GASTOS DE FINANCIAMIENTO</u></b>           | <b>24.700</b>  | <b>27.950</b>  | <b>31.100</b>  | <b>34.250</b>  | <b>37.300</b>  |
| <b><u>TOTAL DE EGRESOS</u></b>                         | <b>691.767</b> | <b>708.365</b> | <b>814.786</b> | <b>836.266</b> | <b>849.197</b> |

Nota: Resultados obtenidos de proyección de costos y gastos operativos. García y García (2024)

Los tabla anterior presenta los gastos operativos estipulados para la Almacenadora Caracas, C.A, es de considerar que para su cálculo se tomó en consideración el Plan funcional de marketing, Plan funcional de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y Plan de Responsabilidad Social Empresarial.

#### **6.5.6 Calculo de capital de trabajo 2024-2028**

**Tabla 16**

*Capital de trabajo*

| <i>(Cifras en dólares \$)</i>    |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Años</b>                      | <b>2024</b>      | <b>2025</b>      | <b>2026</b>      | <b>2027</b>      | <b>2028</b>      |
| <b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b> | <b>1.028.402</b> | <b>1.097.511</b> | <b>1.257.222</b> | <b>1.240.552</b> | <b>1.145.361</b> |

Nota: Resultados obtenidos de capital de trabajo. García y García (2024)

El capital de trabajo se abordó tomando en consideración la realización de todas las actividades inherentes a su funcionamiento, entre las cuales se pueden mencionar los costos de operación, costos de mantenimiento pagos de salarios, obligaciones tributarias, entre otras, esto permite verificar si se distribuyen eficazmente los recursos.

### 6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento

**Tabla 17**

*Financiamiento proyectado (Cifras en dólares \$)*

| <b>AÑO</b> | <b>SOLICITUD FINANCIADA</b> |
|------------|-----------------------------|
| 2024       | 40.325                      |
| 2025       | 45.138                      |
| 2026       | 52.766                      |
| 2027       | 67.894                      |
| 2028       | 72.345                      |

Nota: Resultados obtenidos de financiamiento proyectados. García y García (2024)

La Almacenadora Caracas como empresa pública del estado venezolano tiene previsto a partir del año 2024 solicitar financiamiento para desarrollar algunas actividades que sean extraordinarias que no alcanzaron ser planificadas en los presupuestos.

### 6.5.8 Estado de Resultado proyectado 2024-2028

**Tabla 18**

*Estado de Resultado Proyectado (Cifras en dólares \$)*

| <b>ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO</b>                         |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | 2024             | 2025             | 2026             | 2027             | 2028             |
| <b><u>INGRESOS</u></b>  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ventas  | 1.300.000        | 1.400.000        | 1.800.000        | 1.900.000        | 2.100.000        |
| <b>Total ingresos</b>   | <b>1.300.000</b> | <b>1.400.000</b> | <b>1.800.000</b> | <b>1.900.000</b> | <b>2.100.000</b> |
| Costos  | 691.767          | 707.765          | 813.783          | 834.666          | 847.397          |
| <b>Total costos operativos</b>                                | <b>691.767</b>   | <b>707.765</b>   | <b>813.783</b>   | <b>834.666</b>   | <b>847.397</b>   |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   | <b>608.233</b>   | <b>692.235</b>   | <b>986.217</b>   | <b>1.065.334</b> | <b>1.252.603</b> |
| <b><u>EGRESOS</u></b>   |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b><u>Gastos administrativos</u></b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Gastos de papelería   | 19.375           | 27.289           | 36.634           | 48.046           | 51.617           |
| Sueldos y salarios  | 596.000          | 596.000          | 596.000          | 596.000          | 596.000          |
| Servicios de internet   | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           |
| Serv. De telefonía Plan fijo                                  | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           |
| Servicio de agua  | 2.600            | 2.600            | 2.600            | 2.600            | 2.600            |
| Servicio de luz   | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                           | <b>641.575</b>   | <b>649.489</b>   | <b>658.834</b>   | <b>670.246</b>   | <b>673.817</b>   |
| <b><u>Gastos de depreciación por inversión de activos</u></b> |                  |                  |                  |                  |                  |
| Depreciación maquinaria                                       |                  |                  | 44.000           | 44.000           | 44.000           |
| Depreciación equipo de computación                            | 396              | 1.188            | 2.376            | 3.960            | 5.490            |
| <b>TOTAL GASTOS DE DEPRECIACIÓN</b>                           | <b>396,00</b>    | <b>1188,00</b>   | <b>46376,00</b>  | <b>47960,00</b>  | <b>49490,00</b>  |
| <b><u>GASTOS DE FINANCIAMIENTO</u></b>                        |                  |                  |                  |                  |                  |
| Contratación los servicios de un brad manager                 | 1.200            | 1.300            | 1.400            | 1.500            | 1.600            |
| Contratar los servicios de un community manager               | 900              | 1.100            | 1.200            | 1.300            | 1.400            |
| Contratación de un consultor de gestión de operaciones        | 6.000            | 7.000            | 8.000            | 9.000            | 10.000           |
| Bonificación a los trabajadores                               | 6.500            | 7.000            | 7.500            | 8.000            | 8.500            |
| Talleres de cursos y capacitación de personal                 | 3.950            | 4.250            | 4.550            | 4.850            | 5.050            |
| Eventos   | 6.150            | 7.600            | 8.950            | 10.300           | 11.650           |
| <b>TOTAL DE GASTOS DE FINANCIAMIENTO</b>                      | <b>24.700</b>    | <b>27.950</b>    | <b>31.100</b>    | <b>34.250</b>    | <b>37.300</b>    |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  | <b>691.767</b>   | <b>708.365</b>   | <b>814.786</b>   | <b>836.066</b>   | <b>849.197</b>   |

Nota: Estado de resultados proyectados. García y García (2024)

El estado de resultado proyecta los beneficios de la Almacenadora Caracas, C.A desde el 2024-2028, así como los esfuerzos de dichos logros, apuntando hacia un aumento considerable en sus ventas.

### 6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2024-2028

**Tabla 19**

*Estado de situación financiera proyectado 2024-2028 (Cifras en dólares \$)*

|                                    | 2024             | 2025             | 2026             | 2027             | 2028             |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <u>Activos corrientes</u>          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Bancos                             | 1.300.000        | 1.400.000        | 1.800.000        | 1.900.000        | 2.100.000        |
| Cuentas por cobrar clientes        | 21.378           | 28.967           | 30.456           | 34.789           | 43.789           |
| <b>Total activos corrientes</b>    | <b>1.321.378</b> | <b>1.428.967</b> | <b>1.830.456</b> | <b>1.934.789</b> | <b>2.143.789</b> |
| <u>Activos no Corrientes</u>       |                  |                  |                  |                  |                  |
| Equipos de computación             | 1.200            | 2.400            | 3.600            | 4.800            | 6.000            |
| Mobiliario y equipo de oficina     | 6.000            | 12.000           | 18.000           | 24.000           | 30.000           |
| <b>Total activos no corrientes</b> | <b>18.326</b>    | <b>27.506</b>    | <b>37.707</b>    | <b>49.058</b>    | <b>61.559</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>1.346.904</b> | <b>1.470.873</b> | <b>1.889.763</b> | <b>2.012.647</b> | <b>2.241.348</b> |
| <b>PASIVOS</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <u>Pasivos corrientes</u>          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por pagar                  | 280.976          | 320.456          | 560.234          | 678.437          | 980.257          |
| Impuestos por pagar                | 12.000           | 11.000           | 13.000           | 15.800           | 18.171           |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>292.976</b>   | <b>331.456</b>   | <b>573.234</b>   | <b>694.237</b>   | <b>998.428</b>   |
| <b>CAPITAL</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital social                     | <b>98.456</b>    | <b>123.456</b>   | <b>235.489</b>   | <b>342.798</b>   | <b>562.476</b>   |
| Utilidad                           | 6.362            | 4.899            | 2.001            | 2.696            | 3.529            |
| <b>Total capital</b>               | <b>1.053.928</b> | <b>1.139.417</b> | <b>1.316.529</b> | <b>1.318.410</b> | <b>1.242.920</b> |
| <b>TOTAL PASIVO+CAPITAL</b>        | <b>1.346.904</b> | <b>1.470.873</b> | <b>1.889.763</b> | <b>2.012.647</b> | <b>2.241.348</b> |

Nota: Estado de situación financiera proyectado. García y García (2024)

La tabla 19 representa el estado de situación financiera, la cual refleja la situación financiera en los 5 años propuestos, en él se evidencia el crecimiento de la Almacenadora Caracas, C.A.

### 6.5.10 Flujo de caja proyectado

**Tabla 20**

*Flujo de caja proyectado. 2024-2028 (Cifras en dólares \$)*

|                                   | <b>2024</b>      | <b>2025</b>      | <b>2026</b>      | <b>2027</b>      | <b>2028</b>      |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ventas al contado</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ventas                            | 1.300.000        | 1.400.000        | 1.800.000        | 1.900.000        | 2.100.000        |
| <b>Total ingresos al contado</b>  | <b>1.300.000</b> | <b>1.400.000</b> | <b>1.800.000</b> | <b>1.900.000</b> | <b>2.100.000</b> |
| <b>Compras del período</b>        |                  |                  |                  |                  |                  |
| Compras pagadas a los proveedores | 124.500          | 256.000          | 280.898          | 345.000          | 420.000          |
| <b>Total compras</b>              | <b>124.500</b>   | <b>256.000</b>   | <b>280.898</b>   | <b>345.000</b>   | <b>420.000</b>   |
| <b>Activos</b>                    |                  |                  |                  |                  |                  |
| Activos de Mobiliario             | 600              | 1.200            | 1.800            | 2.400            | 3.600            |
| Activos de Equipos Electrónicos   | 1.200            | 2.400            | 3.600            | 4.200            | 4.920            |
| <b>Total Activos Comprados</b>    | <b>1.800</b>     | <b>3.600</b>     | <b>5.400</b>     | <b>6.600</b>     | <b>8.520</b>     |
| <b>Gastos del Período</b>         |                  |                  |                  |                  |                  |
| Sueldos y Salarios                | 596.000          | 596.000          | 596.000          | 596.000          | 596.000          |
| Gastos Papelería                  | 19.375           | 27.289           | 36.634           | 48.046           | 51.617           |
| Honorarios Profesionales          | 2.700            | 2.800            | 2.900            | 3.000            | 3.100            |
| Bonificación al Personal          | 6.500            | 7.000            | 7.500            | 8.000            | 8.500            |
| Mantenimiento de equipos          | 1.000            | 720              | 800              | 900              | 1.090            |
| Servicios de internet             | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           | 10.000           |
| Servicios de telefonía fijo       | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           |
| Servicios de Agua                 | 2.600            | 2.600            | 2.600            | 2.600            | 2.600            |
| Servicios de luz                  | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            | 1.600            |
| Depreciación Mobiliario y Equipo  | 396              | 1.188            | 46.376           | 47.960           | 49.490           |
| <b>Total gastos del Período</b>   | <b>652.171</b>   | <b>661.197</b>   | <b>716.410</b>   | <b>730.106</b>   | <b>735.997</b>   |
| <b>Estimaciones de impuesto</b>   |                  |                  |                  |                  |                  |
| Impuesto sobre la Renta           | 6.000            | 7.600            | 8.000            | 9.800            | 10.300           |
| Impuesto al Valor Agregado        | 6.000            | 3.400            | 5.000            | 6.000            | 7.000            |
| <b>Total impuestos Estimados</b>  | <b>12.000</b>    | <b>11.000</b>    | <b>13.000</b>    | <b>15.800</b>    | <b>17.300</b>    |

Nota: Flujo de caja proyectado. García y García (2024)

El flujo de caja ayuda a organizar y monitorear los ingresos y gastos de la empresa, asegurando la liquidez y la continuidad de los proyectos que la empresa pretende implementar. Cabe señalar que Almacenadora Caracas conoce su capacidad de endeudamiento así como sus necesidades financieras, lo que le permite controlar costos y lograr mayores ganancias.

### **6.5.11 Indicadores de rentabilidad**

**Tabla 21**

#### *Indicadores de rentabilidad*

| <b>AÑOS</b>                     | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  | 2028 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| Estimación de costos            | 75%   | 75%   | 75%   | 75%   | 75%  |
| Estimación de Gastos            | 16%   | 16%   | 16%   | 16%   | 16%  |
| Rotación de inventarios         | 1115% | 1164% | 854%  | 864%  | 475% |
| Rotacion de inventarios en días | 32,74 | 31,35 | 42,73 | 42,25 | 76,9 |
| Liquidez                        | 2,18  | 1,24  | 1,16  | 1,15  | 1,10 |
| Liquidez sin inventario         | 1,84  | 1,04  | 0,93  | 0,90  | 0,77 |

Nota: Indicadores de rentabilidad. García y García (2024)

La Almacenadora Caracas muestra una tendencia de crecimiento de ingresos de 2024 a 2028, lo cual es importante para la viabilidad a largo plazo de la empresa. Estos beneficios son muy importantes porque nos permiten aprovechar nuevas oportunidades de mercado y expandir nuestros productos o servicios a otras industrias. También hay una mejora significativa en la consolidación de activos, donde los costos surgen de los costos laborales en comparación con las ganancias y pérdidas de capital anuales.

## CONCLUSIONES

Proporcionar un plan estratégico ayuda a identificar acciones futuras a tomar para reducir los riesgos e incertidumbres del mercado. Considerando los resultados obtenidos de los objetivos anteriores destinado a *Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Almacenadora Caracas en los años 2024-2028*. Una vez realizado el análisis del macroentorno y microentorno se detectó que la empresa presenta una situación financiera estable, sin embargo la problemática que pudiese afectar su crecimiento es referida a la satisfacción laboral de los empleados.

En cuanto a los resultados del objetivo referido a *Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la empresa Almacenadora Caracas en los años 2024-2028 orientados en la satisfacción laboral*, para ello se elaboró un plan estratégico que permitirá la participación de los empleados a fin de fortalecer la satisfacción laboral.

En relación a las conclusiones del objetivo destinado a *Definir objetivos estratégicos para la Almacenadora Caracas en los años 2024-2028 orientados en la satisfacción laboral*, el análisis de la situación interna puede revelar problemas dentro de la organización relacionados con cuestiones de crecimiento de las ventas e integrar la dirección estratégica adecuada y las propuestas de valor para adaptarse a la situación futura.

Al analizar el objetivo referido a *Proponer estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas para la empresa Almacenadora Caracas en los años 2024-2028*, se propuso solicita ayuda técnica con el manejo de las redes sociales de

forma efectiva, organizar eventos, talleres de capacitación para ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de manera consistente.

### **RECOMENDACIONES**

- Establecer canales de comunicación efectivos con los empleados para eliminar falsos rumores y malentendidos que afecten repentinamente el ambiente organizacional.
- Proporcionar programas mensuales de reconocimiento a los empleados para promover la motivación y el sentido de pertenencia.
- Proporcionar un manual de trabajo que explique y defina las funciones de cada empleado.
- Estar al tanto de los avances tecnológicos y aplicarlos en la empresa para optimizar las labores.
- Evaluar constantemente las herramientas y mecanismos para asegurar el proceso de capacitación de los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cepal. (2022). *EStudio económico de América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://cepal.org>
- Cepi. (2023). *Venezuela en positivo*. Obtenido de <http://cepei.org>
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Fedecámaras. (2022). *Asociación Civil*. Obtenido de <https://fedecamara.org.ve>
- Fernández, U. (2003). *Satisfacción laboral y sus determinantes*. Caracas: La Voz. Universidad Central de Venezuela.
- Heizer, J. (2015). *Dirección de operaciones*. España: Pearson.
- Pérez, I. (2003). *Gerencia*. España: Pearson.
- Pérez, J. F. (1999). *Satisfacción Laboral. Escala general de satisfacción*. México: Mc Graw Hill.
- Perrault, J. y. (2006). *Marketing*. undécima Mc Graw Hill. <https://doi.org/México>
- Reaño, P. (2018). *Modelo Canvas*. Obtenido de <https://blog.huspot>
- Ruiz, E. (2019). *Gerencia*. Obtenido de <https://tecnosoluciones.com>
- Sánchez, T. (23 de mayo de 2003). *Digital Business*. Obtenido de <http://www.es.espern.com>
- Venezuela, B. C. (2022). *www.bancocentraldevenezuela*.

## **APÉNDICE**

**APÉNDICE A. ENTREVISTA**

1.-¿ La empresa le ha dado a conocer el manual de gestión?

2.-¿La comunicación con los empleados es la idónea?

3.-¿La empresa da a conocer a sus empleados la situación financiera?

4.- ¿Son competitivos los precios del traslado de mercancías?

5.- ¿Se siente satisfecho de trabajar con la organización?

## APÉNDICE B. ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN

### ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN

| Nº |   | Muy insatis | Insatisf | Moderadam insatisf | Ni insatisf ni satisf | Moderadam Satisf | Satisf | Muy satisf |
|----|---|-------------|----------|--------------------|-----------------------|------------------|--------|------------|
| 1  | Condiciones físicas del trabajo                       |             |          |                    |                       |                  |        |            |
| 2  | Libertad para medir tu propio método de trabajo       |             |          |                    |                       |                  |        |            |
| 3  | Tus compañeros de trabajo                             |             |          |                    |                       |                  |        |            |
| 4  | Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho |             |          |                    |                       |                  |        |            |
| 5  | Tu superior inmediato                                 |             |          |                    |                       |                  |        |            |
| 6  | Responsabilidad que se te ha asignado                 |             |          |                    |                       |                  |        |            |
| 7  | Tu salario  |             |          |                    |                       |                  |        |            |
| 8  | La responsabilidad de usar tus capacidades            |             |          |                    |                       |                  |        |            |

|    |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 9  | Relaciones entre gerentes y trabajadores en tu empresa |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Tus posibilidades de promocionar                       |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | El modo que tu empresa esta gestionada                 |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | La atención que se presta a las sugerencias que haces  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Tu horario de trabajo                                  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | La variedad de tareas que realizas en tu trabajo       |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Tu estabilidad en el empleo                            |  |  |  |  |  |  |  |

## APÉNDICE C. RESULTADOS

### SATISFACCIÓN LABORAL

|             | 1            | 2        | 3                  | 4                     | 5                | 6      | 7          |                   |
|-------------|--------------|----------|--------------------|-----------------------|------------------|--------|------------|-------------------|
| Pregunta Nº | Muy insatisf | Insatisf | Moderadam insatisf | Ni satisf ni insatisf | Moderadam satisf | Satisf | Muy satisf | DESVIACIÓN TÍPICA |
| 1           | 0            | 0        | 9                  | 4                     | 25               | 36     | 0          | 14,35             |
| 2           | 5            | 8        | 6                  | 12                    | 5                | 0      | 0          | 4,26              |
| 3           | 0            | 0        | 0                  | 0                     | 0                | 0      | 105        | 39,69             |
| 4           | 0            | 4        | 9                  | 32                    | 10               | 0      | 0          | 11,47             |
| 5           | 0            | 0        | 0                  | 0                     | 0                | 0      | 105        | 39,69             |
| 6           | 0            | 0        | 24                 | 20                    | 10               | 0      | 0          | 10,48             |
| 7           | 0            | 24       | 9                  | 0                     | 0                | 0      | 0          | 9,14              |
| 8           | 8            | 8        | 9                  | 0                     | 0                | 0      | 0          | 4,47              |
| 9           | 1            | 2        | 9                  | 32                    | 5                | 6      | 0          | 11,10             |
| 10          | 1            | 28       | 0                  | 0                     | 0                | 0      | 0          | 10,53             |
| 11          | 0            | 0        | 18                 | 36                    | 0                | 0      | 0          | 14,16             |
| 12          | 0            | 8        | 9                  | 32                    | 0                | 0      | 0          | 11,73             |
| 13          | 0            | 0        | 0                  | 0                     | 0                | 0      | 105        | 39,69             |
| 14          | 0            | 0        | 0                  | 40                    | 10               | 18     | 0          | 15,07             |
| 15          | 0            | 0        | 6                  | 36                    | 10               | 12     | 0          | 12,85             |

### SATISFACCIÓN INTRÍNSECA

| Pregunta Nº | Muy insatisf | Insatisf | Moderadam insatisf | Ni satisf ni insatisf | Moderadam satisf | Satisf | Muy satisf | DESVIACIÓN TÍPICA |
|-------------|--------------|----------|--------------------|-----------------------|------------------|--------|------------|-------------------|
| 2           | 5            | 8        | 6                  | 12                    | 5                | 0      | 0          | 4,26              |
| 4           | 0            | 4        | 9                  | 32                    | 10               | 0      | 0          | 11,47             |
| 6           | 0            | 0        | 24                 | 20                    | 10               | 0      | 0          | 10,48             |
| 8           | 8            | 8        | 9                  | 0                     | 0                | 0      | 0          | 4,47              |
| 10          | 1            | 28       | 0                  | 0                     | 0                | 0      | 0          | 10,53             |
| 12          | 0            | 8        | 9                  | 32                    | 0                | 0      | 0          | 11,73             |
| 14          | 0            | 0        | 0                  | 40                    | 10               | 18     | 0          | 15,07             |
|             |              |          |                    |                       |                  |        | PROMEDIO   | 9,72              |

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>SATISFACCIÓN<br/>EXTRÍNSECA</b> |
|------------------------------------|

| Pregunt<br>a Nº | Muy<br>insatis<br>f | Insatisf | Moderadam<br>insatisf | Ni satisf ni<br>insatisf | Moderadam<br>satisf | Satisf | Muy satisf | DESVIACIÓ<br>N TÍPICA |
|-----------------|---------------------|----------|-----------------------|--------------------------|---------------------|--------|------------|-----------------------|
| 1               | 0                   | 0        | 9                     | 4                        | 25                  | 36     | 0          | 14,35                 |
| 3               | 0                   | 0        | 0                     | 0                        | 0                   | 0      | 105        | 39,69                 |
| 5               | 0                   | 0        | 0                     | 0                        | 0                   | 0      | 105        | 39,69                 |
| 7               | 0                   | 24       | 9                     | 0                        | 0                   | 0      | 0          | 9,14                  |
| 9               | 1                   | 2        | 9                     | 32                       | 5                   | 6      | 0          | 11,10                 |
| 11              | 0                   | 0        | 18                    | 36                       | 0                   | 0      | 0          | 14,16                 |
| 13              | 0                   | 0        | 0                     | 0                        | 0                   | 0      | 105        | 39,69                 |
| 15              | 0                   | 0        | 6                     | 36                       | 10                  | 12     | 0          | 12,85                 |
|                 |                     |          |                       |                          |                     |        | PROMEDIO   | 22,58                 |

|                                    |       |                                 |
|------------------------------------|-------|---------------------------------|
| <b>SATISFACCIÓN<br/>INTRÍNSECA</b> | 9,72  |                                 |
| <b>SATISFACCIÓN<br/>EXTRÍNSECA</b> | 22,58 |                                 |
| <b>Promedio</b>                    | 16,15 | <b>SATISFACCIÓN<br/>GENERAL</b> |

## ANEXO D. ANÁLISIS FINANCIERO

## LIQUIDEZ

**RAZON CORRIENTE:**  $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$

**RAZÓN CORRIENTE:**  $\frac{683.260}{542.630}$  1,25

**PRUEBA ÁCIDA:**  $\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$

**PRUEBA ÁCIDA:**  $\frac{125.630}{542.630}$  0,23

**RAZÓN DISPONIBLE:**  $\frac{\text{BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$

**RAZÓN DISPONIBLE:**  $\frac{540.998}{542.630}$  100%

## ENDEUDAMIENTO

**ESTRUCTURA DE CAPITAL:**  $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$

**ESTRUCTURA DE CAPITAL:**  $\frac{542.630}{1.980.000}$  27.40%

**ENDEUDAMIENTO:**  $\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$

**ENDEUDAMIENTO:**  $\frac{542.630}{700.000}$  79%

---

683.260

|                     |
|---------------------|
| <b>RENTABILIDAD</b> |
|---------------------|

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE):  $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE):  $\frac{1.980.000}{1.980.000}$  100%