

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



PLAN ESTRATÉGICO INVERSIONES FAVORITAS C.A
PERIODO 2023-2027

Presentado por:

Br. Concepción Noely C.I 28323006

Tutor:

Msc. Cristina Vieras

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

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



PLAN ESTRATÉGICO INVERSIONES FAVORITAS C.A

PERIODO 2023-2027

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública

Presentado por:

Br. Concepción Noely C.I 28323006

Tutor:

Msc. Cristina Vieras

TRUJILLO, VENEZUELA

2022



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Liliana Rivera, Prof. Héctor Antúnez y Prof. Cristina Viera**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "**PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES FAVORITAS C.A. PERIODO 2023-2027** " que presenta la bachiller: **Noely Guiliany Concepción Estrada**, portadora de la C.I. N° **28.323.006**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: diecinueve (**19**) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiocho (28) días del mes de noviembre del dos mil veintidós (2022).

Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
JURADO

Prof. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669
TUTOR

Prof. Liliana Rivera
C.I.113.048.877

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA ACADEMICA

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por guiarme en todo momento

**A mis padres que han sido el apoyo y los pilares fundamentales para ser una
persona con valores y me impulsaron para lograr esta meta**

A mi ser querido por su compañía y ser mi apoyo en este camino

**A los profesores de la Universidad quienes fueron los mentores y guías en esta
formación académica**

AGRADECIMIENTO

A Dios padre celestial

A mi familia por siempre estar para mí en todo momento

A mis padres por ser incondicionales a lo largo de mis estudios

A mis seres queridos por incentivar me para lograr esta meta tan importante

A mis tutores y profesores

A la Universidad Valle de Momboy

RESUMEN

El Trabajo Especial de Grado, Plan Estratégico Inversiones Favoritas C.A Periodo 2023-2027, tiene como objeto principal, elaborar un plan estratégico para cinco años, enfocado en la reestructuración contable-financiera de la empresa, analizando el macro-entorno en el que se debe consolidar el producto de la empresa Inversiones Favoritas C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en la reestructuración contable-financiera, proponiendo estrategias de marketing, contabilidad y finanzas. Inversiones Favoritas C.A Rif J-30452516-8, es una empresa dedicada a la comercialización de productos cárnicos y charcuteros, se encuentra ubicada en la Avenida 6 con calle 8, edificio VIVAS, planta baja Local 1, sector El Centro de Valera estado Trujillo. Para la Elaboración del Plan Estratégico, se analizará y diagnosticará utilizando el método PESTEL para el macro-entorno y técnica Fuerzas de Potter para el micro-entorno, posteriormente se aplicará el método CANVAS para el análisis interno, se usará la Matriz FODA Cruzada para formular la estrategia del negocio, con la finalidad de desarrollar la propuesta de implementación del Plan estratégico, culminando con las conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves: Planificación Estratégica- Análisis-Diagnóstico-FODA

ABSTRACT

The Special Degree Work, Strategic Plan Inversiones Favoritas C.A Period 2023-2027, has as its main objective, to prepare a strategic plan for five years, focused on the accounting-financial restructuring of the company, analyzing the macro-environment in which it must consolidate the product of the company Inversiones Favoritas C.A in the years 2023 to 2027 focused on accounting-financial restructuring, proposing marketing, accounting and finance strategies. Inversiones Favoritas C.A Rif J-30452516-8, is a company dedicated to the commercialization of meat and delicatessen products, it is located on Avenida 6 with Calle 8, VIVAS building, ground floor Local 1, El Centro de Valera sector, Trujillo state. For the elaboration of the Strategic Plan, it will be analyzed and demonstrated using the PESTEL method for the macro-environment and the Potter Forces technique for the micro-environment, later the CANVAS method will be used for the internal analysis. The Crossed SWOT Matrix will be used to formulate the business strategy, in order to develop the proposal for the implementation of the Strategic Plan, culminating in the conclusions and recommendations.

Keywords: Strategic Planning-Analysis-Diagnosis-SWOT

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Nombre del Negocio.	15
1.2 Descripción del producto a ofrecer.	15
1.3 Equipo de Trabajo.	15
1.4 Diagnostico Organizacional.	17
1.5 Diagnóstico de Situación Contable-Financiera.	18
1.6 Definición del problema.	20
1.7 Propuesta de Valor.	21
1.8 Objetivos de la investigación.	21
1.8.1 Objetivo general.	21
1.8.2 Objetivos específicos.	21
CAPITULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	22
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	22
2.1.1 Entorno Político:	22
2.1.2 Entorno Económico.	23
2.1.3 Entorno Social.	24
2.1.4 Entorno Tecnológico.	25
2.1.5 Entorno Ecológico.	25
2.1.6 Entorno Legal.	26
2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	26
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	27
2.2.1 Negociaciones con proveedores.	27

2.2.2 Negociación de Clientes.	28
2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes.	28
2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos	29
2.2.5 Entrada de nuevos competidores.	29
2.2.6 Nivel de atractividad de la industria.	29
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	31
3.1. Modelo de negocios Canvas	31
3.1.1 Socios Claves	32
3.1.2 Actividades Claves	33
3.1.3 Recursos Claves	33
3.1.4 Propuesta de Valor	34
3.1.5 Relación con los clientes.	34
3.1.6 Canales.	34
3.1.7 Segmento del Cliente	35
3.1.8 Estructura de costos.	35
3.1.9 Fuente de ingresos.	36
3.2 Análisis Funcional de la empresa.	36
3.2.1 Gerencia de la empresa.	36
3.2.2 Recursos Humanos.	37
3.2.3 Investigación y desarrollo.	38
3.2.4 Finanzas.	38
3.2.5 Logística y aprovisionamiento.	39

	10
3.2.6 Operaciones.	39
3.2.7 Marketing y ventas.	40
3.2.8 Servicios postventa.	41
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027	42
4.1 Objetivo general 2023 a 2027.	42
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	42
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	43
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.	45
5.1 Formulación de la estrategia	45
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).	45
5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE).	47
5.2 Selección de la estrategia.	49
5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.	49
5.2.2 Estrategias seleccionadas.	50
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	52
6.1 Plan funcional de marketing	52
6.1.1 Situación actual de la gerencia de marketing	52
6.1.2 Objetivos de marketing	52
6.1.3 Acciones estratégicas de marketing	53
6.1.4 Presupuesto	56
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.	56
6.2 Plan funcional de operaciones.	57
6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones.	57

	11
6.2.2 Objetivos de operaciones.	57
6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones.	57
6.1.4 Presupuesto	58
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.	58
6.3 Plan funcional de recursos humanos.	59
6.3.1 Situación actual de la gerencia de recursos humanos.	59
6.3.2 Objetivos de recursos humanos	59
6.3.3 Estrategias	59
6.3.4 Presupuesto.	60
6.3.5 Ejecución de tareas de recursos humanos	61
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	61
6.4.1 Situación actual de la RSE	61
6.4.2 Objetivos de RSE	61
6.4.3 Actividades de RSE	61
6.4.4 Presupuesto	62
6.4.5 Ejecución de tareas del plan de RSE.	62
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.	63
6.5.1 Situación actual de la gerencia financiera.	63
6.5.2 Objetivos de Finanzas.	63
6.5.3 Inversión en activos fijos, depreciación y amortización 2023-2027	63
6.5.4 Proyección de ventas 2023-2027.	64
6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027	66
6.5.6 Cálculo del capital de trabajo 2023-2027	68

	12
6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.	69
6.5.8 Estado de resultado proyectado 2023-2027.	69
6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.	70
6.5.10 Flujo de caja proyectado 2023-2027.	72
6.5.11 Punto de Equilibrio 2023-2027.	72
6.5.12 Indicadores de rentabilidad 2023-2027.	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	77

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Indicadores financieros.	18
Tabla N° 2 Matriz MEFE.	26
Tabla N° 3 Matriz MEFI.	30
Tabla N° 4 Matriz FODA Cruzada (MFODA).	46
Tabla N° 5 Resumen MEFE y MEFI	48
Tabla N° 6 Matriz Interna – Externa	48
Tabla N° 7 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.	49
Tabla N° 8 Modelo Mckinsey.	53
Tabla N° 9 Matriz Mckinsey.	54
Tabla N° 10 Presupuesto del plan funcional de marketing.	56
Tabla N° 11 Presupuesto del plan funcional de operaciones.	58
Tabla N° 12 Presupuesto del plan funcional de Recurso Humano.	60
Tabla N° 13 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).	62
Tabla N° 14 Cálculos de Amortización.	64
Tabla N° 15 Proyección de ventas.	64
Tabla N° 16 Proyección de Costos.	66
Tabla N° 17 Proyección de Gastos.	67
Tabla N° 18 Capital de trabajo.	68
Tabla N° 19 Opciones de Financiamiento.	69
Tabla N° 20 Estado de resultado.	69
Tabla N° 21 Estado de situación financiera.	70
Tabla N° 22 Flujo de caja.	72

Tabla N° 23 Punto de Equilibrio.

72

Tabla N° 24 Indicadores de rentabilidad.

73

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Nombre del Negocio.

Inversiones Favoritas C.A Rif J-30452516-8, es una empresa dedicada a la comercialización de productos cárnicos y charcuteros, se encuentra ubicada en la Avenida 6 con calle 8, edificio VIVAS, planta baja Local 1, sector El Centro de Valera estado Trujillo. Dicha empresa era conocida con Carnicería y Charcutería la Favorita S.R.L, pero sus socios otorgaron bajo un factor mercantil a un tercer accionista para que administrara y gestionara a su totalidad la empresa, el cual gestiono el cambio de nombre y la denominación jurídica a Inversiones Favoritas C.A, cabe destacar que desde el año 2021 esta empresa retoma sus operaciones comerciales al 100%, su clientela y la posición en el mercado valerano.

1.2 Descripción del producto a ofrecer.

Es una empresa dedicada a la compra, venta, distribución, comercialización, importación y exportación al mayor y detal de productos cárnicos (Carne de res, cochino, aves); productos lácteos (leche, queso y sus derivados); productos pasteurizados (agua, bebida en botellas, helados, leche); charcutería (fiambre, embutidos y sus derivados).

1.3 Equipo de Trabajo.

Según la estructura organizativa establecida por la empresa, se tiene los siguientes departamentos:

Gerencia: Se encarga de supervisar las actividades de la empresa, vela por el cumplimiento de las políticas y normas establecidas, así como el

aprovechamiento óptimo de los recursos, evalúa la situación financiera y operativa para presentar a la junta directiva (socios) las estrategias adecuadas para la toma de decisiones.

■ **Departamento Administrativo:** Planifica, organiza, dirige y controla, toda gestión administrativa de la empresa, se compone:

■ **Contabilidad:** Gestiona los tramites contables, declaración y pagos de tributos, elaboración de estados financieros y el registro continuo de las operaciones y transacciones de la empresa.

■ **Recursos Humanos:** Se encarga de la captación de personal para la empresa, vela por los deberes y derechos del trabajador, elabora la nómina, asistencia, faltas y permisos del trabajador.

■ **Departamento de Ventas:** se encarga del manejo de stock de inventario y la atención al cliente, así mismo reporta sobre los niveles de venta diario. Se compone de:

■ **Caja:** Es el área encargada de cobrar al cliente, generar facturas y velar por que no exista faltante ni sobrante en las ventas realizadas a diario.

■ **Departamento de Producción:** Es el área donde se prepara la mercancía adquirida para la venta. Se compone de:

■ **Despiece:** Se divide por piezas la mercancía (carne de res, cochino, pollo, entre otros).

- **Fileteado:** es el área donde se rebana la mercancía y se prepara para ser trasladada al área de ventas.
- **Congelado:** Se almacena la mercancía perecedera y se mantiene el control de entradas y salidas de inventario

Actualmente la empresa Inversiones Favoritas C.A cuenta con un equipo de trabajo compuesto por 6 personas, estas ocupan los siguientes cargos:(1) vendedor, (2) Carniceros, (1) Gerente, (1) Jefe de recursos humanos, (1) Auxiliar Contable.

Figura N° 01 Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración Inversiones Favoritas C.A

1.4 Diagnostico Organizacional.

Con el fin de conocer la situación actual de la empresa y detectar sus problemas, se ha aplicado al gerente de la empresa un cuestionario con serie de preguntas cerradas. Una vez analizadas las respuestas, se conoció que la empresa se encontraba trabajando a mínimo rendimiento, fue hasta el año 2021 que los accionistas otorgaron a un tercero por medio de un factor mercantil, el poder para comenzar a llevar la empresa al 100% de sus labores, actualmente cuenta con local propio, su actividad económica está dirigida al ramo de alimentos y productos cárnicos.

En lo que respecta a la parte organizacional, tiene definido su estructura organizativa, sus manuales de cargo y sus trabajadores gozan de los beneficios bajo ley, se encuentra registrada en todos los organismos fiscales y parafiscales. Sin embargo, presenta fallas en los procesos contables, no tiene estrategias financieras establecidas, así como estrategias que busque impulsarlos dentro del mercado.

1.5 Diagnóstico de Situación Contable-Financiera.

Para conocer la situación contable-financiera en la que se encuentra la empresa, se aplicaron una serie de ratios financieros, los datos fueron extraídos del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultado del Año 2021

Tabla N° 1 Indicadores financieros.

Ratios Financiero		Bs D.	Total
1. Liquidez			
Razón corriente:	Activo Corriente	10.809,64	1,03
	Pasivo Corriente	10.500,00	
Prueba Acida:	Activo Corriente- Inventario	2.809,64	0,27
	Pasivo Corriente	10.500,00	

Razón Disponible:	Bancos	2.675,00	25%
	Pasivo Corriente	10.500,00	
2. Endeudamiento			
Estructura del Capital:	Pasivo Total	10.500,00	33,91
	Patrimonio	309,64	
Razón de endeudamiento:	Pasivo Total	10.500,00	97%
	Activo Total	10.809,64	
3. Rentabilidad			
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad Neta	309,64	100%
	Patrimonio	309,64	
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad Neta	309,64	3%
	Activo	10.809,64	
Margen Neto	Utilidad Neta	309,64	5%
	Ventas	5.809,64	
4 Indicaciones de eficiencias			
Rotación de Inventarios	Costo de Venta	3.174,36	0,40
	Inventario Promedio	8.000,00	
Rotación de Cuentas por pagar	Costo de Venta	3.174,36	0,30
	Cuentas por pagar	10.500,00	

Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico financiero está basado en el análisis de variables contables que muestran la situación real de la empresa y su desempeño, con el fin de revelar amenazas financieras y formular estrategias para la toma de decisiones, así como la resolución de problemas. Inversiones Favoritas, ha suministrado los estados financieros del año 2021 para realizar dicho diagnóstico, a través de él se logró aplicar las siguientes ratios:

- ❑ Ratios de Liquidez: siendo la capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo, se evidencia que la empresa tiene un bajo nivel de activos líquidos, ya que puede cubrir solo el 25% de sus obligaciones ante terceros sin recurrir a sus flujos de ventas.
- ❑ Ratios de endeudamiento: este factor determina la capacidad que tiene la empresa para financiar sus operaciones a través de su patrimonio, actualmente el 97% de las operaciones que realiza la empresa son financiadas por terceros.
- ❑ Ratios de rentabilidad: determina la sostenibilidad de la empresa, según los índices obtenidos se muestra que obtuvo en el año 2021 un beneficio del 100% sobre el valor del patrimonio, así mismo la inversión realizada en dicho año tuvo un rendimiento del 3% y una baja retribución del 5% por ventas realizadas.
- ❑ Ratios de eficiencia: muestra la forma que la empresa administra sus recursos, se evidencia que la empresa mantiene una rotación mínima de inventario al año y aprovecha su límite de crédito otorgado, ya que este solo roto una vez en el año.

Analizado los resultados, se aprecia que actualmente la empresa cuenta con un índice de endeudamiento elevado para mantener la operatividad de la empresa, y aunque sus niveles de liquidez son bajo, está sobreviviendo y generando rentabilidad que le permitirá solventar la deuda e invertir en su propio capital.

1.6 Definición del problema.

Hoy en día la elaboración de un plan estratégico para las empresas ha traído grandes beneficios, permiten plasmar los objetivos y estrategias para alcanzar el éxito

dentro del mercado competitivo. Se puede definir como las acciones que se realizan para afrontar los obstáculos que se presenten y conseguir las metas trazadas.

Debido a la inestabilidad que se vive en el país, es importante que las empresas planifiquen estrategias que ayuden a mejorar sus procesos contables y financieros, logren adecuar su estructura organizativa, hallar su punto de equilibrio y margen de rentabilidad, además de implementar estrategias de mercado para impulsar el producto o servicio, aumentar clientes y fidelizar un nicho de mercado, un plan adecuado está enfocado hacer crecer la empresa pese a las dificultades. Dada la importancia del plan estratégico, se aplicará a la empresa INVERSIONES FAVORITAS C.A, la cual hace vida activa en el municipio Valera, con este se espera solventar los problemas que le impiden crecer y formular estrategias para reestructurar los procesos contables-financieros dentro de un periodo de cinco años.

1.7 Propuesta de Valor.

El plan estratégico permitirá una reestructuración contable-financiera de la empresa, a través del estudio del mercado, la evaluación de los procesos administrativos y la formulación de estrategias financieras, que le permitirán fijar objetivos para alcanzar el crecimiento y el éxito en el mercado como ella lo desea.

1.8 Objetivos de la investigación.

1.8.1 Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Inversiones Favoritas C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en la reestructuración contable-financiera de la empresa.

1.8.2 Objetivos específicos.

- ❑ Describir el macro-entorno competitivo en el que se debe introducir el producto de la empresa Inversiones Favoritas C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en la reestructuración contable-financiera.
- ❑ Definir los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones Favoritas C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en la reestructuración contable-financiera.
- ❑ Proponer estrategias de marketing, contabilidad y finanzas de la empresa Inversiones Favoritas C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en la reestructuración contable-financiera.

CAPITULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

Retos Directivos (2022) expresa

“Una matriz PESTEL es una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales, de ahí su importancia para el plan financiero de una empresa o el plan de negocio de una startup”. (p.02)

A través del análisis del macroentorno, la empresa puede determinar los factores externos a los que se expone desde cualquier ámbito y formular las estrategias necesarias para afrontarlos.

2.1.1 Entorno Político:

“Los factores políticos son aquellos que indican de qué forma las acciones y medidas del Gobierno pueden influir en la operatividad y rendimiento de la empresa.” (Simila, 2022, p.02). Se deben considerar las medidas implementadas por el gobierno de Venezuela, que van a incidir en las estrategias de la empresa para el periodo 2022-2027, tomando en cuenta el periodo de tiempo y clasificando la empresa como Micro-empresa debido a la cantidad de empleados que tiene, se puede considerar:

- Las medidas implementadas por el gobierno que benefician a las Micro-empresas, como la eliminación de aranceles en el registro mercantil y créditos para emprendedores por medio de la Banca Pública y Privada.

- Posibilidad de un cambio de gobierno a nivel Central, para el año 2024 se tiene estipulado las elecciones presidenciales en el País, importantes para estabilizar el entorno político actual.

2.1.2 Entorno Económico.

Simila (2022) expresa

“En esta área estarán situadas todas las variables macroeconómicas que afecten de manera positiva o negativa el desempeño de la empresa tanto a nivel internacional como nacional. Además, hay que tener en cuenta las variaciones que puedan presentar los ciclos económicos, como los periodos de ascenso y de crisis en la economía. Dichos factores posiblemente amenacen o beneficien el negocio”. (p.03)

Este entorno es el más relevante, se refiere al desenvolvimiento de las empresas en el país, por ser el más inestable se debe considerar una serie de factores que afectan a la empresa como:

- Variación de Precios: actualmente con la inflación por la que está atravesando el país, este es uno de los factores que más afecta a las empresas, los precios están continuamente variando ocasionando pérdidas o disminución de las ganancias a las empresas.
- Fluctuación del Tipo de Cambio: otro factor importante que está ocasionando un desequilibrio económico en las empresas, este varía continuamente, por lo que las empresas siempre deben prevenir que no afecten las actividades de las empresas.

- Mejora en el poder adquisitivo: este factor se debe analizar rigurosamente, considerar que esta mejora no es global en el país, actualmente hay sectores donde el poder adquisitivo no ha aumentado, ejemplo de esto son los empleados públicos, el sueldo que devengan no cubre sus necesidades básicas.

Se puede decir que, se ha logrado mejorar el poder adquisitivo, debido a que las empresas han considerado la fluctuación del dólar para cancelar los sueldos. Otro factor que ha ayudado a la mejora del poder adquisitivo, son las remesas, gran parte de las familias venezolanas tienen familiares en el extranjero que los apoyan para solventar su situación financiera.

- Las políticas monetarias y fiscales: dichas políticas no han sido acertadas, en vez de mejorar la situación de las empresas las han empeorado, entre las políticas fiscales se pueden mencionar: la obligación de utilizar maquinas fiscales, que por tener un alto costo no se pueden adquirir, obligando a muchas empresas a funcionar al margen de la ley, expensa de ser multada y cerradas por no cumplir con este requisito. Entre las Políticas Monetarias se encuentra la implementación del Petro, el Bolívar Digital que no han producido mejoría en la economía, para las empresas privada incrementan los gastos, ejemplo de ello es el Petro que está incrementando los costos de los impuestos municipales.

2.1.3 Entorno Social.

“Para una empresa esto se traduce en aquellos elementos que pueden ser benéficos o en los resultados que esperan generar, debido a que las tendencias sociales van evolucionando constantemente y manifestándose de otras formas.”

(Simila, 2022, pg.03). En lo que respecta al entorno social, existe un deterioro de la base fundamental de la sociedad La Familia ya que se han separado para poder solucionar sus problemas. La migración de profesionales y mano de obra calificada, ha ocasionado una importante fuga de capital social en el país.

2.1.4 Entorno Tecnológico.

Simila (2022) enfoca

“Esta es la variable que cambia más en el tiempo, ya que constantemente se incorporan nuevas tecnologías al mercado. Es muy importante que las empresas sean conscientes de esto, ya que determinarán su éxito en el futuro inmediato.

Los factores tecnológicos determinan el alcance de un negocio y las posibilidades de integración en el entorno.” (p.03)

El entorno tecnológico, es vital para las empresas, aunque es beneficioso, tiene su alto costo, el valor de las tarifas mensuales de puntos de venta, servicio de telefonía e internet, adquisición de equipos y sistemas tecnológicos, afecta los ingresos de la empresa. Sin embargo, son herramientas y servicios vitales para armar estrategias eficaces para el desarrollo e innovación de la empresa.

2.1.5 Entorno Ecológico.

“Los factores ecológicos son aquellos aspectos relacionados con la conservación del medio ambiente y del entorno en general, es decir, que resguardan el estado del terreno frente a las actividades empresariales” (Simila, 2022, p.03). En cuanto a estos factores la empresa debe prevenir la normativa sanitaria, como manejo de residuos, certificado sanitario y certificado de salud de los empleados.

2.1.6 Entorno Legal.

“Los Factores legales son aquellas normativas y leyes que las empresas o negocios están obligadas a cumplir y respetar. Estas son establecidas para regular las actividades que realizan las empresas” (Simila, 2022, p.03). Las actividades que realizan la empresa, están sujetas a una serie de leyes y normas, entre ellas podemos mencionar: Sanidad, SENIAT, Alcaldía, lamentablemente la desinformación de estas leyes y normas ha traído como consecuencia cierres y multas, por ello es importante cumplirlos.

2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Tabla N° 2 Matriz MEFE.

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades.			
Variedad de proveedores	0,06	4	0,24
Eliminación de Aranceles	0,04	3	0,12
Atención al clientes	0,05	3	0,15
Créditos de la banca pública y privada.	0,1	3	0,3
Cambio de Gobierno	0,05	2	0,1
Mejora del poder adquisitivo	0,1	3	0,3
Competidores escasos.	0,05	3	0,15
Nuevas tecnologías	0,1	4	0,4
Amenazas.			
Variación de precios	0,05	1	0,05
Fluctuación del tipo de cambio monetario	0,05	1	0,05

Políticas monetarias	0,1	2	0,2
Alto costo de equipos tecnológicos	0,1	1	0,1
Normas tributarias y leyes fiscales.	0,05	2	0,1
Fuga de mano de obra calificada	0,06	2	0,12
Permisos sanitarios	0,04	2	0,08
Totales	1		2,46

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

Santander Universidades (2022) expresa.

“Cualquier negocio, a lo largo de su existencia, debe analizar su competitividad en el mercado, tanto en el momento en el que se lanza como cuando se crea un nuevo proyecto o se quiere entrar en un nuevo mercado. Este análisis y medición de la competitividad se puede realizar a través de las llamadas 5 fuerzas de Porter. Definidas por Michael Porter en su libro Estrategia competitiva”. (p.01)

Es un modelo que permite identificar las características del mercado, los competidores y el producto o servicio con mayor valor, así como administrar sus recursos en perfecto equilibrio, logrando así desarrollar estrategias de marketing eficaz.

2.2.1 Negociaciones con proveedores.

IEBS (2022) establece

“Analizar el poder de negociación de los proveedores permite saber cuánta influencia ejercen los mismos sobre los productos, y mejorar las condiciones

sobre estos. También analiza cuánto poder tiene el proveedor de una empresa y cuánto control tiene sobre el potencial de aumentar sus precios.” (pg. 01)

Se cuenta con una gran variedad de proveedores y el precio fluctúa por la variación cambiaria que se vive en el país, mas no por los proveedores, a pesar las condiciones son óptimas, porque se maneja créditos a corto plazo, el inconveniente se presenta en el método de pago que es precisado en moneda extranjera (dólar).

2.2.2 Negociación de Clientes.

IEBS (2022) expresa.

“Esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre los precios y la calidad. Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios. Por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.” (p.01)

Por los productos que ofrece la empresa, los clientes ejercen su influencia, en la negociación, buscan los precios más accesibles, la calidad del producto y la atención al cliente es vital para la fidelización.

2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes.

IEBS (2022) expresa.

“La rivalidad va en aumento a medida que aparecen más competidores, con mayor tamaño y capacidad. También influye que los costes de los productos fijos sean elevados, el producto sea perecedero, reducción de los precios o incluso absorción de las empresas”. (p.01)

“Analizar la rivalidad entre nuestros competidores nos permite sacar ventajas y buscar en qué aspectos podemos desbancar a la competencia. Ya sea reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a nuestros productos o incrementando” (IEBS, 2022, p.01), este factor influye directamente con la ubicación de la empresa y su entorno, ya que existen varios competidores, que tienen la misma gama de productos y son distribuidos por los mismos proveedores, es vital buscar estrategias para contrarrestar este factor, como reducir precios, ofrecer una mejor atención al cliente y mejorar el producto.

2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

“La aparición de estos productos provoca que se delimite el precio de los productos que disponemos. Si se diera el caso de que estos aumentaran, correríamos el riesgo de que nuestros clientes optaran por los productos sustitutos” (IEBS, 2022, p.01), la empresa actualmente no presenta amenazas de aparición de productos sustitutos.

2.2.5 Entrada de nuevos competidores.

“La aparición de competidores en la industria se debe a la existencia de un mayor número de materias primas dentro de ese sector, por lo que el aumento de la oferta será elevado” (IEBS, 2022, p.01). Existe baja posibilidad de entradas de nuevos competidores ya que no hay aumento de oferta de los productos.

2.2.6 Nivel de atractividad de la industria.

A pesar de ser productos alimenticios de alto costo y gracias al poder adquisitivo de las personas, existe un nivel de atractividad alto, ya que son importantes en la

alimentación diaria, son ricos en proteínas, son incluidos en la dieta diaria de toda persona.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla N° 3 Matriz MEFI.

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Créditos a corto Plazo.	0,1	2	0,2
Calidad de producto	0,15	4	0,6
Oferta de productos	0,1	4	0,4
Baja oferta de productos.	0,1	2	0,2
Productos alimenticios importantes.	0,1	3	0,3
Debilidades			
Fluctuación de Precios.	0,15	1	0,15
Pago con Moneda Extranjera.	0,1	2	0,2
Competencia con precios accesibles.	0,1	2	0,2
Alto costo de los productos.	0,1	1	0,1
Totales	1		2,35

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1. Modelo de negocios Canvas.

Figura N° 2 Modelo Canvas.



Fuente: Elaboración propia

Las empresas desean consolidarse dentro del mercado, para ello es indispensable el desarrollo de un Plan de Negocio, el cual consiste en elaborar metas, objetivos y estrategias para obtener resultados óptimos, construir dichos planes requiere de la aplicación de herramientas que facilitan su elaboración, como es el Modelo Canvas.

Clavijo (2022) expresa.

“El modelo Canvas es una herramienta ideal para comprender un modelo de negocio de forma más directa y estructurada. Utilizarlo te ayudará a visualizar la información de tus clientes, las propuestas de valor que ofreces, a través de qué canales y cómo tu empresa gana dinero. Además, puedes usar el modelo Canvas no solo para comprender tu propio modelo comercial, sino también el de tus competidores”. (p.02)

3.1.1 Socios Claves

Según Prim (2022) “Enumera los agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (alianzas estratégicas, proveedores)” (p.03). Los socios claves son todas aquellas empresas o personas que puedan proveerle a la empresa cualquier tipo de productos, servicios o financiamiento, indispensable para el modelo de negocio. Para el caso objeto de estudio se enumeran.

- Proveedores de Carnes Rojas y Blancas.
- Proveedores de Charcutería.
- Proveedores de Queso.
- Proveedores de víveres y condimentos relacionados con el objeto de la empresa.
- Empresas de Publicidad.
- Empresas dedicadas a venta de comidas.
- Instituciones Financieras Públicas y Privadas.

Es importante resaltar que, para establecer esta alianza, se debe considerar que los proveedores ofrezcan: calidad de producto, precio competitivo, responsabilidad,

puntualidad y facilidad de pago. Además de ello se debe relacionar con empresas dedicadas a las ventas o producción de comida e instituciones financieras que permitan un inicio de fuentes de dinero.

3.1.2 Actividades Claves

Emprender Fácil (2022) enfoca

“Las actividades clave son aquellas acciones prioritarias que la empresa va a llevar a cabo para el correcto desarrollo y éxito del emprendimiento. Son las que aportan valor al cliente y forman la cadena de valor. De este modo, son imprescindibles para crear y ofrecer propuestas de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos”. (p.01)

Las actividades claves para la empresa se enfocarán en:

- Restructuración de la Contabilidad.
- Manejo y control de stock de inventario.
- Atención al cliente.
- Publicidad en las redes sociales.

3.1.3 Recursos Claves

David (2022) define

“Los recursos clave son aquellos que te permitirán crear una propuesta de valor clara, atender las solicitudes de los diferentes segmentos de clientes o hacer la entrega final del producto. Pueden ser tangibles o intangibles, y son una base esencial para que tu negocio funcione”. (p.01)

Los recursos claves pueden ser Humanos, Financieros y Tecnológicos, son vitales para el funcionamiento del negocio. Para la empresa estos deben ser: Personal Capacitado y con Experiencia, Equipos Tecnológicos que ayuden a sistematizar el área administrativa e impulse el uso del marketing digital, la Maquinaria y Herramientas de calidad para la operatividad de la empresa.

3.1.4 Propuesta de Valor

“Es el conjunto de razones con las cuales convences al cliente de que se fije en lo que ofreces y haga lo que le pides. Dicho de otra forma, consiste en cómo ajustas tu oferta para aumentar la demanda” (IE, 2021, p.01), en este orden de ideas, la empresa buscara establecer un nicho del mercado fiel, atrayendo los con:

- Productos frescos y de calidad.
- Precios accesibles.
- Servicio de delivery.

3.1.5 Relación con los clientes.

Zambrano (2022) expresa.

“La relación con el cliente Canvas define cómo vas a atraer, preservar e incrementar tu cartera de clientes. El vínculo con los clientes se fundamenta sobre un canal específico, así que previamente debes haber rellenado los bloques de propuesta de valor, segmentos de clientes y canales canvas”. (p.01)

Definido el concepto, la empresa utilizara como método principal para la captación de clientes, el contacto directo y virtual, a través de una atención de calidad, buen servicio, entrega rápida y oportuna.

3.1.6 Canales.

David (2022) enuncia

“Los canales son los medios a través de los cuales vas a conectar tu empresa con los clientes. Se utilizan tanto para promocionar tus productos como para entregarlos, pero no pienses únicamente en medios de distribución. Cualquier elemento de contacto entre ambas partes se considera un canal, ya sea una web o un evento”. (p.01)

Los canales de comunicación son vitales para el segmento de clientes, con ellos se logra llegar clientes potenciales, como canal se aplicarán dos métodos, el contacto directo con el cliente y el contacto virtual a través de las redes sociales o publicidad en emisoras de radio.

3.1.7 Segmento del Cliente

“Un segmento de clientes consiste en aquel grupo de personas, usuarios u organizaciones para los que tu proyecto crea valor. Es decir, aquellos usuarios cuyos problemas estás ayudando a resolver o necesidades que estás ayudando a satisfacer” (Martin A., 2021, p.01). el segmento del mercado comprende al público en general mayor de 16 años de edad que habita o visitan el municipio Valera, así como las empresas de comida.

3.1.8 Estructura de costos.

“Cuando hablamos de costes nos referimos al conjunto de pagos que realiza la empresa relacionados con los elementos clave que son necesarios para llevar a cabo su propuesta de valor” (Polo, 2022, p.01). Los costos principales que influyen en la operatividad de la empresa y que se tomaran en cuenta son:

- Sueldos y salarios.
- Marketing.
- Servicio de mantenimiento.
- Servicios públicos.
- Servicio de internet.
- Fletes.
- Honorarios Profesionales.

3.1.9 Fuente de ingresos.

Según Ricardo Botín (2021), “las fuentes de ingresos son las diferentes formas que tiene una persona o una empresa para generar ingresos” (p.01). La empresa cuenta con una fuente de ingreso originada por la venta de varios productos, estos son:

- Venta de productos cárnicos.
- Venta de productos pasteurizados.
- Venta de productos lácteos.
- Venta de charcutería.

3.2 Análisis Funcional de la empresa.

3.2.1 Gerencia de la empresa.

Retos Directivos (2021) expresa.

“Tradicionalmente se ha entendido la gerencia como un cargo al que corresponden las funciones esenciales de una empresa. Gestión, administración, selección de personal, habilidades financieras O negociación,

entre otras, son competencias que integran la agenda diaria de cualquier director”. (p.01)

Siendo la gerencia la encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa y tomando en cuenta el panorama económico incierto del país, se optará por el modelo gerencial prospectivo.

Conexión Esan (2019) define

“El Modelo Prospectivo Se encarga de identificar cuál es el futuro probable de la organización y, por otro lado, el futuro deseado por la misma. De este modo, las compañías pueden determinar su estado actual y emplear estrategias que las ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos”. (p.01)

Se aplicará dicho modelo, porque se adapta a la situación país, el gerente debe visualizar constantemente el panorama económico y político a futuro y definir con anticipación las estrategias que puedan solventar los posibles problemas que se puedan presentar.

Sordo (2022) enuncia

“La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta y como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes”. (p.01)

La empresa se regirá por los principios de: Respeto, Seriedad, Responsabilidad, Puntualidad y Transparencia, para así aportar el mejor servicio posible a la clientela.

3.2.2 Recursos Humanos.

Es el recurso más importante para las empresas, de él depende el desarrollo de las funciones y el logro de los objetivos propuestos, son los que representan la empresa, deben tener cualidades como: responsabilidad, puntualidad, buena comunicación, trabajo en equipo y bajo presión.

Según Moreno (2021) “Las personas son el elemento esencial en una empresa. Sin ellas, simplemente no podría funcionar. Esto radica en el valor que otorgan los talentos que conforman una organización para el cumplimiento de sus objetivos” (p.01). La empresa se comprometerá a motivar el desempeño del trabajador y facilitarle toda herramienta indispensable para que realice sus funciones sin ningún inconveniente.

3.2.3 Investigación y desarrollo.

López (2022) señala

“La investigación y desarrollo (I+D) es el proceso de investigación en conocimientos científicos y técnicos, con el objetivo de desarrollar tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos. Para ello, en las actividades de I+D, será fundamental que pueda apreciarse un importante nivel de creatividad o novedad”. (p.01)

En cuanto a este elemento, la empresa buscara la manera de implementar el uso de herramientas digitales, para automatizar algunas de sus funciones, y mejorar el desempeño de las actividades, así como la calidad de servicio.

3.2.4 Finanzas.

Drew (2021) define.

“El área de finanzas de una empresa, es la encargada de asegurar la viabilidad económica de la entidad, puesto que regula el balance contable y sus resultados, además del efectivo disponible con el que cuenta para utilizar en determinados propósitos”. (p.01)

El área de finanzas, se encarga de obtener el capital necesario para lograr la meta de la empresa. Se debe aprovechar la oportunidad que están ofreciendo las entidades financieras, estas comenzaran a otorgar créditos empresariales, recursos que se deben destinar para aumentar la publicidad, inversión de capital de trabajo, así como mantenimiento de maquinaria y equipo.

3.2.5 Logística y aprovisionamiento.

Mecalux (2020) expone.

“La logística y aprovisionamiento: se encarga de gestionar los suministros requeridos para la venta y fabricación de productos elaborados, semielaborados y materia prima, con el objetivo de garantizar un correcto funcionamiento del resto de operativas de la cadena de suministros” (p.01).

Para definir mejor este punto es importante explicar que el aprovisionamiento “consiste en adquirir los materiales necesarios para la actividad de la empresa y almacenarlos hasta que comience el proceso productivo” (Mecalux, 2020, p.01). Actualmente en nuestro país, realizar una buena logística y aprovisionamiento, es vital para la operatividad de las empresas, hay que prestarle suma atención, se deben de contar con varios proveedores con el fin de evitar fallas de suministros, además se debe prever que los equipos de almacenamiento se encuentren en perfecto estado,

protegidos de toda amenaza externa como lo son las continuas fallas eléctricas por las que atraviesa el municipio.

3.2.6 Operaciones.

Singer (2021) afirma

“La gestión de operaciones es una práctica que implica planificar, ejecutar y monitorear acciones dentro de una empresa. Es una actividad que se puede realizar en las diferentes áreas de la compañía, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y operatividad”.

(p.01)

Las operaciones son todas las actividades o procesos que realicen las empresas, para nuestro caso, se evaluara constantemente las operaciones de ventas al mayor y detal de los diferentes productos que ofrece la empresa, así como también las estrategias realizadas para proyectarla en las redes sociales.

3.2.7 Marketing y ventas.

Marketing:

Ciberclick (2022) enuncia

“Marketing es una estrategia que toda empresa debe implementar en su plan global para poder crecer. Es un proceso interno de las empresas por el cual se planifica con antelación la forma de aumentar y satisfacer la demanda, de productos y servicios, mediante la creación, promoción, y distribución física o digital de tales productos o servicios”. (p.01)

El marketing es planificar y organizar la forma en que se da a conocer el producto o servicio, actualmente existen variedad de herramientas digitales para

realizar un marketing de calidad, estas utilizan plataformas virtuales que alcanzan un mayor número de público en general.

Ventas:

Según Rios (2021) “Las ventas son todas las actividades que llevan al intercambio de un bien o servicio por dinero” (p.01). El marketing y las ventas son dos términos distintos que van de la mano, realizando un buen marketing las ventas aumentarán, como se expresó anteriormente, la venta es el intercambio comercial que se realiza cuando un cliente adquiere un producto, en lo que respecta a la empresa las ventas serán directas entre el vendedor y el cliente, sea atención directa o por vía online, se debe diseñar estrategias de marketing que le ayude a ser conocida en todo el municipio con miras a darse conocer en todo el estado Trujillo.

3.2.8 Servicios postventa.

Martínez (2021) explica.

“El servicio posventa, es la oferta de una buena atención al cliente, aun después de la venta, tiene el propósito de mantener una excelente relación con el cliente, y es tan importante como ofrecer buena atención ante y durante la venta”. (p.01)

El servicio posventa, es un método vital para lograr fidelizar clientes, la empresa se enfocará en mantener comunicación con el cliente por medio de las redes sociales, informándole sobre nuevos productos, promociones, ofertas y siempre recordándole lo importante que es para la empresa y lo que representa su opinión de los productos que se ofertan.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027.

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa Inversiones Favoritas C.A en el mercado, mediante el desarrollo del servicio dedicado a la comercialización de productos cárnicos y charcuteros, dirigido al segmento de la carnicería y charcutería durante los años 2023-2027 enfocado en reestructuración contable-financiera de la empresa.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Incrementar las ventas totales desde un 50% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 30% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027

- c. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través de estándares de calidad y buen servicio en un periodo de 2 años.
- e. Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.
- f. Realizar una reestructuración en el área contable de la empresa en un periodo de 1 año a partir del 2023.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Para cumplir este objetivo, se diseñará un plan, con la finalidad de aumentar las ventas en un 10% mensual, a partir del primer mes del 2023, incrementando gradualmente mes por mes hasta lograr el 50% propuesto en el objetivo. Para ello se aplicarán el uso del marketing y promociones de ventas.
- b. El Logro de este objetivo, depende inmersamente del objetivo anterior, el incremento de las ventas aumenta la rentabilidad de la empresa, es importante tener presente los factores como gastos, los cuales deben controlarse, el retorno de inversión y el crédito de otorgado a los clientes. Se planificará trimestralmente aplicar índices financieros de rentabilidad, para llevar un control de su variación y así realizar las posibles correcciones, que nos lleven al logro del objetivo.
- c. Se prevé, realizar una reestructuración de los departamentos relacionados con las actividades principales de la organización como: Departamento administrativo, de producción y ventas, con la finalidad de disminuir los gastos y aumentar su

productividad, para dicha restructuración se establece un periodo de 2 años a partir del año 2023.

- d. Con el fin de desarrollar la marca se plantea el servicio de delivery, buscando posicionarse en el mercado como la principal empresa con servicio delivery en el área de la carnicería y charcutería, a través de estándares de calidad y buen servicio en un periodo de 2 años.
- e. Con el marketing digital, utilizando las plataformas de Facebook, Telegram, Tiktok y WhatsApp, se espera incrementar las ventas mensuales a partir de 2023, teniendo como meta que el 50% de las ventas realizadas por la empresa sean por esta vía.
- f. Para el logro de este objetivo, se espera que trabajen en conjunto el área administrativa y contable, con la finalidad de organizar y reestructurar la contabilidad, con miras de tener un mejor control, al igual que organizar los recaudos solicitados por los organismos rectores tanto municipales, regionales y nacionales.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.

5.1 Formulación de la estrategia.

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).

La matriz FODA, es una herramienta indispensable, que permite a la empresa identificar y conocer las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas a la que se expone, a través de ella “la empresa logra consolidar su autoconocimiento y los gerentes tienen la oportunidad de tomar decisiones más lúcidas y asertivas” (Fabián, 2022, p.01).

La matriz FODA cruzada “sirve para definir qué estrategias se deben poner en práctica una vez identificados los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa”, además “favorece la toma de decisiones estratégicas y la definición de metas y objetivos más realistas y alcanzables” (Fabián, 2022, p.01), ya definidas las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y

amenazas, se realizará el análisis que permitirá formular las estrategias claves para alcanzar los objetivos propuesto aprovechando dichos factores.

Tabla N° 4 Matriz FODA Cruzada (MFODA).

Ambiente Interno	Fortalezas:	Debilidades:
	F1. Créditos a corto Plazo. F2. Calidad de producto. F3. Oferta de productos. F4. Baja oferta de productos. F5. Productos alimenticios importantes.	D1. Fluctuación de Precios. D2. Pago con Moneda Extranjera. D3. Competencia con precios accesibles. D4. Alto costo de los productos.
Ambiente Externo		

Oportunidades:

- O1. Variedad de Proveedores.
- O2. Eliminación de Aranceles.
- O3. Atención al Clientes
- O4. Créditos de la banca pública y privada.
- O5. Cambio de Gobierno.
- O6. Mejora del poder adquisitivo.
- O7. Competidores escasos.
- O8. Nuevas tecnologías.

Estrategias FO:

FO1. Establecer a corto plazo créditos a las empresas dedicadas al ramo de la comida. (F1, F3, O3, O6).

FO2. Asociarse con los proveedores que brinden productos a buen costo y de calidad (F2, F5, O1).

FO3. Crear una campaña de publicidad de mantenimiento, con el fin de hacer valer la imagen y el buen servicio que ofrece la empresa (F2, F3, O3, O7)

Estrategias DO:


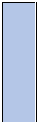


DO1. Gestionar un préstamo bancario ante una entidad bancaria privada (D1, D4, O4, O5).

DO2. Analizar la estructura de costo con el fin de eliminar gastos innecesarios (D1, D3, O1, O6)

DO3. Implementar el uso de herramientas virtuales para las estrategias de marketing (D3, O3,O6,O7)

Amenazas:	Estrategias FA:	Estrategias DA:
A1. Variación de precios.	FA1. Formular estrategias de aprovisionamiento para mantener la calidad del producto (F2, F5, A1, A6, A7).	DA1. Apertura de cuenta bancaria en divisas (D2, A2, A3).
A2. Fluctuación del tipo de cambio monetario.		DA2. Estudiar la posibilidad de inversión en maquinaria y equipos tecnológicos (D4, A4).
A3. Políticas monetarias.		DA3. Estimar en divisas los precios de venta, con el fin de evitar tantos inconvenientes con la fluctuación del tipo de cambio (D1, D2, A2, A3)
A4. Alto costo de equipos tecnológicos.	FA2. Ofrecer a los trabajadores comisiones por ventas, bonificaciones y créditos en compras que les permita sentirse motivados (F1, F3, A6)	
A5. Normas tributarias y leyes fiscales.		
A6. Fuga de mano de obra calificada.		
A7. Permisos sanitarios.	FA3. Mantener vigente los permisos sanitarios a los que se encuentra sujeta la empresa (F1, F5, A7)	

Leyenda :

 = Desarrollo de productos ;
  = Mercado ;
  = Enfoque de costos;
  = Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE).

Castellanos (2015) citado en Salas, Castro, Salas (2018) expresa.

“La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz”. (p.01)

La situación de la empresa se analiza gracias a los factores internos y externos, identificando aquellos puntos fuertes o débiles que puedan ser reforzados y mejorados, a través del resultado obtenido por a la matriz MIE, se conoce si la empresa se encuentra en crecimiento, se está manteniendo o debe desinvertir.

Tabla N° 5 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.46
MEFI	2.35

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 6 Matriz Interna – Externa

	3	2	1	
3	I	II	III	2,46 Matriz Externa
2	IV	V	VI	
1	VII	VIII	IX	
	2,35 matriz Interna			

Crecer y construir

Retener y mantener

Eliminar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección de la estrategia.

5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.

Tabla N° 7 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 50% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 30% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un lapso de 2 años	Desarrollar la marca de la empresa a través de estándares de calidad y buen servicio en un periodo de 2 años.	Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.	Realizar una reestructuración en el área contable de la empresa en un periodo de 1 año a partir del 2023.
Estrategias						
Establecer a corto plazo créditos a las empresas dedicadas al ramo de la comida	X	X		X		
Asociarse con los proveedores que brinden productos a buen costo y de calidad	X			X		
Crear una campaña de publicidad de mantenimiento, con el fin de hacer valer la imagen y el buen servicio que ofrece la empresa	X			X	X	
Formular estrategias de aprovisionamiento para mantener la calidad del producto		X	X	X		
Ofrecer a los trabajadores comisiones por ventas, bonificaciones y créditos en compras que les permita sentirse motivados.			X			X

Mantener vigente los permisos sanitarios a los que se encuentra sujeta la empresa.			X				X
Gestionar un préstamo bancario ante una entidad bancaria privada.		X					
Analizar la estructura de costo con el fin de eliminar gastos innecesarios			X				X
Implementar el uso de herramientas virtuales para las estrategias de marketing					X	X	
Apertura de cuenta bancaria en divisas.		X					
Estudiar la posibilidad de inversión en maquinaria y equipos tecnológicos			X				X
Estimar en divisas los precios de venta, con el fin de evitar tantos inconvenientes con la fluctuación del tipo de cambio	X	X				X	

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Estrategias seleccionadas.

Una vez analizadas y comparadas las estrategias obtenidas de la Matriz FODA cruzada con los objetivos estratégicos, se seleccionaron cuatro estrategias las cuales cumplen mayor afinidad y representan los criterios necesarios para obtener los objetivos planteados, entre ellos aumentar las ventas, aprovechar los recursos y mantener la calidad del producto.

- Establecer a corto plazo créditos a las empresas dedicadas al ramo de la comida.
- Crear una campaña de publicidad de mantenimiento, con el fin de hacer valer la imagen y el buen servicio que ofrece la empresa.
- Formular estrategias de aprovisionamiento para mantener la calidad del producto.
- Estimar en divisas los precios de venta, con el fin de evitar tantos inconvenientes con la fluctuación del tipo de cambio

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1 Situación actual de la gerencia de marketing

Actualmente la empresa Inversiones Favoritas C.A, no posee un Plan de Marketing Empresarial destinado a lograr un segmento del mercado, además no cuenta con un departamento de Marketing que pueda investigar, planificar, así como evaluar todo lo referente a productos de las empresas para diseñar campañas y estrategias que le permitan captar la mayor cantidad de clientes, innovar ante la competencia como también consolidarse en el mercado.

Por consiguiente, la responsabilidad recaerá en la Gerencia de la empresa, asumiendo el compromiso de desarrollar actividades para el logro de los objetivos establecidos en el plan de marketing.

6.1.2 Objetivos de marketing

- Plan de crédito a corto plazo para clientes dedicados al ramo de la comida.
- Posicionar los productos ofertados en el mercado
- Aumentar la presencia de la empresa en las plataformas digitales.
- Aumentar la fidelización de los Clientes.

Incrementar las Ventas.

6.1.3 Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

Para diseñar las estrategias de Cartera, se utilizará el modelo Mckinsey, el cual consiste en evaluar los productos de la empresa en cuanto a competitividad en el mercado y atractivo, con el fin de determinar si es beneficioso mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar. Su fin es seleccionar cuáles serán los productos estrellas que ayudarán a la empresa a posicionarse en el mercado, captar y mantener nuevos clientes.

Tabla N° 8 Modelo Mckinsey.

Producto	Evaluación	Ponderación
Carnes Rojas y Blancas	4	40%
Productos Lácteos (Queso, Cuajada, Sueros)	4	40%
Misceláneos	2	20%
Totales	10	100%
Carnes Rojas y Blancas	3	30%
Productos Lácteos (Queso, Cuajada, Sueros)	5	50%
Misceláneos	2	20%

Totales	10	100%
----------------	----	------

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 9 Matriz Mckinsey.

ATRACTIV O DEL MERCADO	ALTO	Seleccionar Beneficios	Invertir/Crece	Invertir/Crece
	MEDIO	Cosechar Desinvertir	Seleccionar Beneficios	Invertir/Crece
	BAJO	Cosechar Desinvertir	Cosechar Desinvertir	Seleccionar Beneficios
		DEBIL	MEDIA	FUERTE
		POSICIÓN COMPETITIVA		

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar en el modelo Mckinsey que las estrategias de cartera son para invertir y crecer, por lo que se considera:

- Incrementar el inventario de productos cárnicos y lácteos.
- Aumentar la publicidad de los productos que ofrece la empresa.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

Tienen como finalidad decidir el segmento de clientela que se desea captar, estudiando las características y las necesidades de dichos clientes para así lograr la mayor cantidad de clientes fieles, lo cual traerá mayor utilidad.

El segmento del mercado de Inversiones Favoritas C.A se debe formar por clientes que se dedican a la venta y preparación de comida. Para ello se requiere:

- Realizar un censo de clientes que se dediquen a la venta y preparación de comida.
- Otorgar crédito por 5 días a los clientes dedicados a la venta de comida preparada.

La empresa espera posicionarse como una de las principales carnicerías del municipio Valera, por ello se implementará:

- Campaña de publicidad con volantes y propaganda en emisora de radio del municipio.
- Clientes que refieran otro cliente se le otorgara un 10% de descuento.

En lo que respecta a la fidelización de la clientela, se enfocará en ofrecer una atención personalizada, como obtener sus números de teléfono para informarles sobre la llegada de nuevos productos, ofrecer descuentos, felicitarlos en su mes de cumpleaños o premiar al cliente del mes, de esta forma el cliente se sentirá que es importante para la empresa

Estrategia funcional

Las 4P Producto, Posición, Precio y Promoción, define cómo usar y administrar los recursos de la forma más eficaz con el fin de alcanzar las metas establecidas.

- Identificar los productos con mayor demanda.
- Seleccionar proveedores que suministren productos de calidad y al mejor precio.

- Ofrecer descuentos y ofertas en productos más vendidos.
- Diseñar campañas de ventas fuertes con el uso de las redes sociales y emisoras de radio del municipio Valera.

6.1.4 Presupuesto

Tabla N° 10 Presupuesto del plan funcional de marketing.

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Incrementar el inventario de los productos cárnicos y lácteos.	Monetarios	\$1.000	\$1.000	\$800	\$800	\$800	\$800
Aumentar la publicidad de los productos que ofrece la empresa.	24 Horas x 2 personas	\$48\$	\$576	\$576	\$576	\$576	\$576
Otorgar crédito por 5 días a los clientes dedicados a la venta de comida preparada.	40 Horas	\$40	\$480	\$480	\$480	\$480	\$480
Campaña de publicidad con volantes y propaganda en emisora de radio del municipio.	Impresiones	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
	20 Horas x persona	\$20	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
	Propaganda de Radio	\$30	\$360	\$360	\$360	\$360	\$360
TOTAL (\$)			\$2.756	\$2.556	\$2.556	\$2.556	\$2.556

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Para lograr los objetivos planteados, las tareas se realizarán de forma quincenal durante todo el año, se debe asignar un empleado de la gerencia para el desarrollo y ejecución de las tareas, mientras que sea evaluado la posibilidad de crear un departamento que se dedique exclusivamente al plan de marketing empresarial.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones.

La gerencia de operaciones es la responsable de supervisar las actividades diarias, vigilar que se desarrollen con fluidez y eficacia, con el objetivo de mejorar procesos como reducir costos.

La gerencia de operaciones recae en la responsabilidad del administrador, es el encargado de supervisar las actividades referentes a compras, gastos y costo de venta. Actualmente la empresa realiza compras a proveedores locales ahorrando de esa forma costos en fletes, mantienen una estructura de costos en dólares siendo actualizada de forma semanal debido a la fluctuación de la tasa de cambio BCV, entre los gastos más elevados que cubre la empresa son los sueldos y salarios, gastos de alquiler e impuestos.

6.2.2 Objetivos de operaciones.

- Formar una estructura organizacional sólida.
- Minimizar los costos de venta
- Seleccionar proveedores que ofrezcan productos de calidad y a precio justo
- Disminuir perdidas por productos vencidos.
- Aumentar el rendimiento de la atención del servicio.

6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones.

Estrategia de costos – capacidad.

- Conservar un inventario, conforme a las ventas diarias.
- Seleccionar los proveedores, que garanticen un producto de calidad y precios accesibles.
- Rotar la mercancía según el día de entrada.
- Realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria y a los equipos de oficina.

Estrategia calidad – procesos.

- Realizar un diagnóstico organizacional para encontrar fallas en las actividades operacionales e incumplimiento de las políticas internas, con el fin de corregirlas
- Evaluar los procesos y actividades de forma continua.
- Supervisar el control de inventario de los rubros de mayor caducidad.
- Mantener los refrigeradores en estado óptimo

Estrategia de flexibilidad – capacidad

- Diseñar un plan de ventas a crédito.
- Evaluar los rubros con menor demanda.

6.1.4 Presupuesto

Tabla N° 11 Presupuesto del plan funcional de operaciones.

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							

Realizar un diagnóstico organizacional para detectar fallas y corregirlas.	20 horas x 2 personas	\$40	\$280	\$280	\$280	\$280	\$280
Mantener los refrigeradores en estado optimo	8 Horas x 1 Persona	\$8	\$96	\$96	\$96	\$96	\$96
Diseñar un plan de ventas a crédito.	8 horas x 1 Persona	\$8	\$16	—	—	—	—
TOTAL (\$)			\$392,00	\$376,00	\$376,00	\$376,00	\$376,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Para el logro de los objetivos, las tareas se realizarán de manera semanal durante todo del año, asignando al administrador las tareas de supervisión y seguimiento de actividades, las tareas netamente operativas a los empleados del departamento de producción.

6.3 Plan funcional de recursos humanos.

6.3.1 Situación actual de la gerencia de recursos humanos.

La Gerencia de Recursos Humanos, planifica, dirige y coordinar todo lo referente a las relaciones laborales, elaboración de contratos, reclutamiento y selección del personal, siendo objetivo en la búsqueda del perfil de la persona que se ajusta a cada puesto de trabajo.

Esta gerencia recae en el administrador, es el encargado de velar por el recurso humano de la empresa, y establecer políticas de recurso humano, así como todo lo relacionado con este tema.

6.3.2 Objetivos de recursos humanos

- Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados.

- Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.
- Promover el desarrollo de las capacidades del personal.
- Crear un ambiente laboral agradable y de trabajo en equipo.
- Reforzar los conocimientos del talento humano

6.3.3 Estrategias

Objetivo: Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados.

- Estrategia: Diseñar un instrumento que permita definir el perfil del cargo, con todas las cualidades que la empresa necesita que posea el futuro aspirante al cargo.

Objetivo: Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.

- Estrategia: Reconocer al personal más destacado del mes, con un bono de productividad.

Objetivo: Promover el desarrollo de las capacidades del personal.

- Estrategia: Realizar talleres de motivación y desarrollo personal.

Objetivo: Crear un ambiente laboral agradable y de trabajo en equipo.

- Estrategia: Monitorear continuamente como se relacionan interpersonalmente los empleados, para prevenir conflictos.

Objetivo: Reforzar los conocimientos del talento humano.

- Estrategia: Dictar cursos para mejorar las actividades que desarrolla el personal.

6.3.4 Presupuesto.

Tabla N° 12 Presupuesto del plan funcional de Recurso Humano.

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Reconocer al personal más destacado del mes, con un bono de productividad.	Monetario	\$20x12 meses	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
Realizar talleres de motivación y desarrollo personal.	6 Horas X 1 Persona	\$20x 2 meses	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40
Dictar cursos para mejorar las actividades que desarrolla el personal.	6 Horas X 1 Persona	\$20x 2 meses	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40
TOTAL (\$)			\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de tareas de recursos humanos.

Para el desarrollo de las tareas del plan de recursos humanos, se realizará una selección mensual de un (1) empleado para que participe en los cursos dictados por el INCES que tenga relación con las actividades que desarrolla dentro de la empresa.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1 Situación actual de la RSE

El Plan de RSE es un enfoque empresarial destinado a mejorar el respeto por las personas, impulsar los valores éticos, la integración de la comunidad con la

empresa y el cuidado del medioambiente, dicho plan lo deben realizar todas las empresas independientemente de su actividad y tamaño.

La empresa actualmente, no cuenta con un plan de RSE, solo colabora con donaciones que le sea solicitada por organismos públicos, por lo que se plantea el diseño de un plan acorde al visión de este.

6.4.2 Objetivos de RSE

- Implementar el reciclaje dentro de la empresa.
- Fomentar la conservación ambiental.
- Impulsar la conservación ambiental a través del reciclaje.
- Conservar y mantener los alrededores de la empresa.
- Promover el consumo eficiente de energía eléctrica.

6.4.3 Actividades de RSE

Objetivo: Implementar el reciclaje dentro de la empresa.

- Actividad: Comprar papeleras para seleccionar los desperdicios por tipo.

Objetivo: Fomentarla conservación ambiental.

- Actividad: Realizar campaña en la empresa sobre la importancia de la conservación del ambiente.

Objetivo: Impulsar la conservación ambiental a través del reciclaje.

- Actividad: Impulsar por medio de las redes sociales una campaña de conservación ambiental utilizando el reciclaje.

Objetivo: Conservar y mantener los alrededores de la empresa.

- ▮ Actividad: Limpiar diariamente el frente de la empresa.
- ▮ Actividad: Organizar actividades con las empresas vecinas para mantener los alrededores en buen estado.

Objetivo: Fomentar el consumo eficiente de energía

- ▮ Realizar un cronograma de ahorro de energía que no afecte las actividades de la empresa.

6.4.4 Presupuesto

Tabla N° 13 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Comprar papeleras para seleccionar los desperdicios por tipo.	4 Papeleras	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
TOTAL (\$)			\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5 Ejecución de tareas del plan de RSE.

Con las papeleras adquiridas se le indicara a cada empleado de la empresa como se debe de distribuir los desperdicios.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.

6.5.1 Situación actual de la gerencia financiera.

La gerencia financiera tiene como función velar por la administración eficiente del capital de trabajo, considerando los criterios de riesgo y rentabilidad, igualmente debe orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de las fuentes de ingreso.

Esta recae en el gerente de la empresa, actualmente no poseen estrategias que los ayuden a contrarrestar la situación financiera por la cual atraviesa el país.

6.5.2 Objetivos de Finanzas.

- Obtener fondos y recursos financieros.
- Administrar correctamente los recursos diariamente.
- Destinar los fondos a los rubros más importantes.
- Mantener un Capital de trabajo acorde a las necesidades de la empresa.
- Llevar un control semanal de los resultados financieros obtenidos.

6.5.3 Inversión en activos fijos, depreciación y amortización 2023-2027

Se recomienda a la empresa realizar una inversión en activos fijos, comenzando en el segundo año con una Mesa de corte de carne y para el tercer año un procesador de carne industrial, así como una rebanadora industrial, los cuales le serán de utilidad para su actividad económica. Estos serán depreciados a 10 años.

Tabla N° 14 Cálculos de Amortización.

CALCULOS INTERMEDIOS						
Activo No Corriente	Inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria y equipo				1.500,00	1.500,00	1.500,00
Mobiliario			800,00	800,00	800,00	800,00
Total			800,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00

Dotación Amortizaciones	Inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria y equipo				150,00	150,00	150,00
Mobiliario			80,00	80,00	80,00	80,00
Total			80,00	230,00	230,00	230,00

Amortización Acumulada	Inicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria y equipo				150,00	300,00	450,00
Mobiliario			80,00	160,00	240,00	320,00
Total			80,00	310,00	540,00	770,00

Fuente: Elaboración propia

6.5.4 Proyección de ventas 2023-2027.

Tabla N° 15 Proyección de ventas.

VENTAS/ INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Unidade					
Carnes Rojas	s	5.400,00	8.100,00	12.150,00	18.225,00	27.337,50
	Precio	7,00	9,10	11,83	15,38	19,99
	Ingresos	37.800,00	73.710,00	143.734,50	280.282,28	546.550,44
	Unidade					
Carnes Blancas	s	5.400,00	8.100,00	12.150,00	18.225,00	27.337,50
	Precio	2,85	3,71	4,82	6,26	8,14
	Ingresos	15.390,00	30.010,50	58.520,48	114.114,93	222.524,11
	Unidade					
Charcutería	s	3.600,00	5.400,00	8.100,00	12.150,00	18.225,00
	Precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71

	Ingresos	7.200,00	14.040,00	27.378,00	53.387,10	104.104,85
	Unidade					
Queso	s	3.600,00	5.400,00	8.100,00	12.150,00	18.225,00
	Precio	2,50	3,25	4,23	5,49	7,14
	Ingresos	9.000,00	17.550,00	34.222,50	66.733,88	130.131,06
	Unidade					
Lácteos	s	4.320,00	6.480,00	9.720,00	14.580,00	21.870,00
	Precio	5,00	6,50	8,45	10,99	14,28
	Ingresos	21.600,00	42.120,00	82.134,00	160.161,30	312.314,54
TOTAL INGRESOS			177.430,5			1.315.624,9
		90.990,00	0	345.989,48	674.679,48	8
Periodo medio de cobro	10 Días					
Crédito a clientes	2.492,88	4.861,11	9.479,16	18.484,37	36.044,52	

Fuente: Elaboración propia

La proyección de ventas, se realizó estimando las unidades que la empresa debe vender en un (1) año para cubrir la deuda que tiene pendiente por cancelar, los gastos operativos y obtener rentabilidad, tomando en cuenta lo establecido en los objetivos, la empresa anualmente debe incrementar las unidades vendidas a un 50% y la ganancia a un 30% anual, así mismo se establece un periodo de crédito a clientes de 10 días.

6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027.

Tabla N° 16 Proyección de Costos.

COMPRAS/ SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Unidade					
Carnes Rojas	s	5.400,00	8.100,00	12.150,00	18.225,00	27.337,50
	Precio	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
	Costes	27.000,00	40.500,00	60.750,00	91.125,00	136.687,50
	Unidade					
Carnes Blancas	s	5.400,00	8.100,00	12.150,00	18.225,00	27.337,50
	Precio	2,14	2,14	2,14	2,14	2,14
	Costes	11.556,00	17.334,00	26.001,00	39.001,50	58.502,25
	Unidade					
Charcutería	s	3.600,00	5.400,00	8.100,00	12.150,00	18.225,00
	Precio	1,43	1,43	1,43	1,43	1,43
	Costes	5.148,00	7.722,00	11.583,00	17.374,50	26.061,75
	Unidade					
Queso	s	3.600,00	5.400,00	8.100,00	12.150,00	18.225,00
	Precio	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79
	Costes	6.444,00	9.666,00	14.499,00	21.748,50	32.622,75
	Unidade					
Lácteos	s	4.320,00	6.480,00	9.720,00	14.580,00	21.870,00
	Precio	3,57	3,57	3,57	3,57	3,57
	Costes	15.422,40	23.133,60	34.700,40	52.050,60	78.075,90
TOTAL COSTES		65.570,40	98.355,60	147.533,40	221.300,10	331.950,15
Crédito de proveedores		15 Días				

Crédito de proveedores	2.694,67	4.042,01	6.063,02	9.094,52	13.641,79
-------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

Por ser una empresa de venta de productos cárnicos y charcuteros su único costo directo es el valor de compra del producto, la cantidad estimada va relacionado con la cantidad de venta estimada.

Tabla N° 17 Proyección de Gastos.

CALCULOS INTERMEDIOS						
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		14.400,0	15.876,0	19.448,1	20.420,5	24.504,6
Salario medio mensual	200,00	0	0	0	1	1
Incremento salarial anual	5,00%					
Nº de empleados año 1	6					
Nº de empleados año 2	6					
Nº de empleados año 3	7					
Nº de empleados año 4	7					
Nº de empleados año 5	8					
% coste Seguridad Social	5,00%	720,00	793,80	972,41	1.021,03	1.225,23
		15.120,0	16.669,8	20.420,5	21.441,5	25.729,8
TOTAL GASTO DE PERSONAL		0	0	1	3	4
ALQUILER						
Alquiler mensual	250,00	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Subida anual prevista en %	5,00%					
OTROS GASTOS						
Plan De Marketing	229,67	2.756,00	3.169,40	3.644,81	4.191,53	4.820,26
Plan De Operaciones	32,67	392,00	450,80	518,42	596,18	685,61
Plan De Recursos Humanos	26,67	320,00	368,00	423,20	486,68	559,68

Plan De RSE	16,67	200,00	230,00	264,50	304,18	349,80
Subida anual prevista en %	15,00%					
TOTAL OTROS GASTOS	3.668,00	4.218,20	4.850,93	5.578,57	6.415,35	
	21.788,0	24.038,0	28.578,9	30.492,9	35.791,7	
TOTAL GASTOS	0	0	4	7	1	

Fuente: Elaboración propia

Los gastos operativos de la empresa están formados por los sueldos y salarios, actualmente la empresa cuenta con 6 trabajadores, se estima un salario promedio de \$200, aumentando la cantidad de trabajadores para el 3 año, alquiler de local, y se incluyen los planes creados, ya que se espera con estos mejorar la situación de la empresa desde la actividad operativa como su rentabilidad.

6.5.6 Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.

Tabla N° 18 Capital de trabajo.

INVERSIONES	Inicio					Vida	
	Actividad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Útil
Activo No Corriente							
Maquinaria y equipo				1.500,00			10
Mobiliario			800,00				10
Total No Corriente			800,00	1.500,00			
Activo Corriente							
Existencia inicial	1.740,00						
Tesorería (caja, bancos)	581,00						
Total Corriente	2.321,00						
TOTAL INVERSIÓN	2.321,00		800,00	1.500,00			

Fuente: Elaboración propia

Los saldos expresados en la Tabla de inversión son extraídos del Estado de Situación Financiero del año 2021, el cual solo disponía de dicha cantidad en Bancos y existencia (calculado en dólares según la tasa de BCV 4,77 a fecha del 31 de diciembre), se espera que para el año dos y tres la empresa aumente su capital de trabajo con Maquinaria y equipo y mobiliario. De esta manera su capital de trabajo se compone de Activos corrientes y no corrientes.

6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.

Tabla N° 19 Opciones de Financiamiento.

		Inicio					
FINANCIACIÓN		Actividad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos propios		39,00		800,00	1.500.00		
Préstamos		2.282,00					
Condiciones	Tipo de						
	Interés						
	Años	1					
TOTAL FINANCIACIÓN		2.321,00		800,00	1.500.00		
Comparación	Inversión	2.321,00		800,00	1.500.00		
	Financiación	2.321,00		800,00	1.500.00		

Fuente: Elaboración propia

Actualmente la empresa tiene una deuda con los proveedores de \$ 2.282,00, la cual se espera para el primer año cancelarla en su totalidad, según las proyecciones de ingresos realizados la inversión en activos fijos que se realizara para el año dos y tres pueden ser financiados con recursos propios obtenidos de su utilidad, de esta forma no se adquiere deudas que comprometan el capital de trabajo.

6.5.8 Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Tabla N° 20 Estado de resultado.

Impuesto sobre beneficio	34%
% Distribución de beneficios	20%

CUENTAS DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
					1.315.624,9
Ventas	90.990,00	177.430,50	345.989,48	674.679,48	8
Aprovisionamiento	65.570,40	98.355,60	147.533,40	221.300,10	331.950,15
Variación de existencias	1.740,00				
Margen	27.159,60	79.074,90	198.456,08	453.379,38	983.674,83
Gastos de personal	15.120,00	16.669,80	20.420,51	21.441,53	25.729,84
Alquileres	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Otros gastos	3.668,00	4.218,20	4.850,93	5.578,57	6.415,35
EBITDA	5.371,60	55.036,90	169.877,14	422.886,40	947.883,12
Amortizaciones		80,00	230,00	230,00	230,00
EBIT	5.371,60	54.956,90	169.647,14	422.656,40	947.653,12
Gastos financieros					
BAI	5.371,60	54.956,90	169.647,14	422.656,40	947.653,12
Impuesto sobre beneficios	1.826,34	18.685,35	57.680,03	143.703,18	322.202,06
RESULTADO	3.545,26	36.271,55	111.967,11	278.953,22	625.451,06
Distribución de Beneficios					
DIVIDENDO	709,05	7.254,31	22.393,42	55.790,64	125.090,21
RESERVAS	2.836,20	29.017,24	89.573,69	223.162,58	500.360,85

Fuente: Elaboración propia

Se estima una distribución de beneficios del 20%, proyectado el estado de resultado, se puede apreciar una utilidad considerable para los próximos años, lo que le permitirá a la empresa invertir en su crecimiento dentro del mercado competitivo.

6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla N° 21 Estado de situación financiera.

BALANCE						
PROVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado			800,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Amortizaciones			80,00	310,00	540,00	770,00
TOTAL NO						
CORRIENTE						
			720,00	1.990,00	1.760,00	1.530,00
Existencias	1.740,00					
Clientes		2.492,88	4.861,11	9.479,16	18.484,37	36.044,52
				118.359,9	335.778,8	823.356,8
Tesorería	581,00	3.077,00	31.153,35	9	7	3
				127.839,1	354.263,2	859.401,3
TOTAL CORRIENTE	2.321,00	5.569,88	36.014,46	5	4	5
				129.829,1	356.023,2	860.931,3
TOTAL ACTIVO	2.321,00	5.569,88	36.734,46	5	4	5
PASIVO						
Recursos propios	39,00	39,00	839,00	2.339,00	2.339,00	2.339,00
				121.427,1	344.589,7	844.950,5
Reservas		2.836,20	31.853,45	4	2	6
Resultados negativos						
Prestamos	2.282,00					

TOTAL NO				123.766,1	346.928,7	847.289,5
CORRIENTE	2.321,00	2.875,20	32.692,45	4	2	6
Proveedores		2.694,67	4.042,01	6.063,02	9.094,52	13.641,79
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		2.694,67	4.042,01	6.063,02	9.094,52	13.641,79
				129.829,1	356.023,2	860.931,3
TOTAL PASIVO	2.321,00	5.569,88	36.734,46	5	4	5

Fuente: Elaboración propia

El estado de situación proyectado, muestra saldos positivos, se aprecia que los activos corrientes son más elevados que los activos no corrientes, la empresa puede considerar una inversión en inmuebles y en maquinarias, ya que tener una gran cantidad de activos circulantes es algo arriesgado debido a la economía tan cambiante que sufre el país, además puede financiarlos con sus recursos propios sin recurrir a terceros.

6.5.10 Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla N° 22 Flujo de caja.

TESORERIA AL FINAL DE					
CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	581,00	3.077,00	31.153,35	118.359,99	335.778,87
+ Beneficio	3.545,26	36.271,55	111.967,11	278.953,22	625.451,06
+ Amortizaciones		80,00	230,00	230,00	230,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital		800,00	1.500,00		
+ Crédito de proveedores	2.694,67	1.347,34	2.021,01	3.031,51	4.547,26
- Crédito a clientes	2.492,88	2.368,23	4.618,05	9.005,21	17.560,15

- Dividendos	709,05	7.254,31	22.393,42	55.790,64	125.090,21
- Devoluciones de préstamos	2.282,00				
- Inversiones		800,00	1.500,00		
- Existencias	-1.740,00				
Saldo final	3.077,00	31.153,35	118.359,99	335.778,87	823.356,83

Fuente: Elaboración propia

A través del flujo de caja proyectado se evidencia que la empresa puede lograr una fluctuación efectiva de dinero, la cual cubre sus actividades operativas, de financiación e inversión sin recurrir al endeudamiento.

6.5.11 Punto de Equilibrio 2023-2027.

Tabla N° 23 Punto de Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
		90.990,0	177.430,5	345.989,4	674.679,4	1.315.624,9	
Ventas		0	0	8	8	8	
Coste variables		63.830,4		147.533,4	221.300,1		
		0	98.355,60	0	0	331.950,15	
Margen		27.159,6		198.456,0	453.379,3		
% Margen s/ventas		0	79.074,90	8	8	983.674,83	>CF
		30%	45%	57%	67%	75%	
Costes fijos		21.788,0					
Umbral		0	24.038,00	28.578,94	30.492,97	35.791,71	<M
Rentabilidad		72.994,0					
		8	53.937,15	49.824,68	45.376,97	47.869,95	<V

Fuente: Elaboración propia

La empresa alcanza su punto de equilibrio a partir de \$90.990 con este obtiene un margen sobre ventas del 30%, es un porcentaje mínimo para el primer año, para los siguientes años este margen crece, referente a los costos fijos, son menores al margen obtenido, esto indica que la empresa es rentable ya que los valores proyectados que se esperan obtener son mayores a los valores establecidos por el umbral de rentabilidad.

6.5.12 Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla N° 24 Indicadores de rentabilidad.

RENTABILIDAD	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Económica							
Rotación		16,34	4,83	2,66	1,90	1,53	>0
Margen		0,06	0,31	0,49	0,63	0,72	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,94	1,12	1,05	1,03	1,02	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE		1,23	1,11	0,90	0,80	0,74	>0
ROE en %		123,30%	110,95%	90,47%	80,41%	73,82%	>0

Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos por los indicadores definen a la empresa como rentable, capaz de generar beneficios, tendrá la capacidad de invertir con sus recursos propios, así como hacer frente a sus obligaciones y defenderse ante cualquier imprevisto financiero que se le presente.

CONCLUSIONES

Actualmente el panorama financiero por el cual están atravesando las empresas que hacen vida activa en el país, deben de protegerse del efecto inflacionario si como las políticas económicas que implementa el gobierno, es importante que las empresas

desarrollen una Planificación Estratégica, con el fin de prevenir diferentes problemáticas.

Siendo el objetivo principal Diseñar un plan estratégico para la empresa Inversiones Favoritas C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en la reestructuración contable-financiera de la empresa, en el desarrollo del plan se observó la importancia que tiene la elaboración de un análisis macro y micro del entorno de la empresa, el cual es vital para la formulación de estrategias.

Las estrategias determinadas para la empresa, fueron diseñadas gracias al análisis FODA veras, sincero y realista que se preparó, además se elaboraron planes funcionales para las actividades operativas, financieras y de marketing, reforzando que este último es el plan primordial para consolidar la empresa dentro del mercado competitivo.

La empresa Inversiones Favorita C.A, debe organizar sus procesos operativos, contables y financiero, principalmente reorganizar los cargos para distribuir las tareas que se orienten al logro de los objetivos propuestos

RECOMENDACIONES

A las empresas que hacen vida activa en el estado Trujillo, realizar Planes estratégicos, herramienta que proveerá las estrategias a considerar para prevenir

problemas que se puedan presentar, así mismo deben de realizar un análisis FODA, periódicamente el cual los ayudara a conocer sus debilidades y amenazas.

A los futuros profesionales, deben implementar a las empresas que buscan asesoría de crecimiento o consolidación en el mercado, el desarrollo de un plan estratégico, para establecer objetivos y alcanzarlos de forma eficiente como eficaz.

A la empresa Inversiones Favorita C.A, se insta a seguir los objetivos plasmados en el Plan estratégico, este les aportará las herramientas necesarias para posicionarse en el mercado, a utilizar las herramientas tecnológicas actuales, para así obtener mayor publicidad y presencia en el mercado, considerar el desarrollo de cada uno de los planes funcionales que le permitirá mejorar sus procesos operativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Retos directivos (2022), Análisis PESTEL: en que consiste, como hacerlo y plantillas, EAE Business school, pg. 02, <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Simila (2022), Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo se hace paso a paso?, www.simla.com, pg.1, <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>
- IEBS (2022), Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio, www.iebschool.com, p.01, <https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>
- Clavijo C. (2022), Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza?, www.blog.hubspot.es, p.01, <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- David (2022), El Modelo de Negocio Canvas: Crea TU MODELO paso a paso, Emprender fácil, pg. 02, <https://www.emprender-facil.com/modelo-canvas/el-modelo-de-negocio-canvas/>
- Prim A. (2022), Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos, www.innokabi.com, pg. 01, <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Esan (2019), ¿Cuáles son los modelos gerenciales de una empresa moderna?, Conexionesan, pg.01 <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-modelos-gerenciales-de-una-empresa-moderna>
- López D. (2016), Investigación y desarrollo (I+D), www.economipedia.com, pg. 01, <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>
- MECALUX (2020), Logística de aprovisionamiento, clave en la cadena de suministro, www.mecalux.com, pg.01, <https://www.mecalux.com.co/blog/logistica-de-aprovisionamiento>

Cyberclick (2022), Marketing ¿Qué es marketing? Definición, ventajas y cómo funciona, www.cyberclick.es, pg.01, <https://www.cyberclick.es/marketing>