

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE MULTISERVICIO ANCAR F.P.**  
**PERÍODO 2023 - 2027**

**Presentado por:**

**TSU JOHANA PEÑA**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2022**

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE MULTISERVICIO ANCAR F.P.**  
**PERÍODO 2023 - 2027**

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

**Presentado por:**

**TSU JOHANA PEÑA**

**Tutor**

**Esp. HECTOR ANTUNEZ**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2022**

## VEREDICTO



Vicerrectorado Académico  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

### VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Cristina Viera, Prof. Liliana Rivera y Prof. Héctor Antúnez**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE MULTISERVICIOS ANCAR F.P. PERIODO 2023-2027 " que presenta la bachiller: **Johana Noheli Peña Molina**, portadora de la C.I. N° **18.965.165**, 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 Mombay, 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. Liliana Rivera  
C.I. 13.048.877

**JURADO**

Prof. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278

**TUTOR**

Prof. Cristina Viera

C.I. 10.910.669

**PRESIDENTE DEL JURADO**



Prof. Gilberto Rojas  
C.I. 19.285.228

**DECANO**



Prof. Ana Linares  
C.I. 9.013.217

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

## DEDICATORIA

*A Dios Todopoderoso por ser mi guía principal y nunca dejarme cuando he caído me abraza fuerte y me levanta a continuar en las metas que me propongo y hoy estar logrando una de ellas.*

*A mis padres: Gracias por ser mis grandes apoyo, día a día me han brindado el mejor consejo para que siga adelante luchando por lo que quiero y anhelo, colaborándome en todo lo que he necesitado hoy este triunfo es de ustedes..*

*A mis hija: dos hermosos retoños con los que dios me bendijo un día Carel y Amanda mis motores principales, hoy este logro se los dedico a ustedes y es por ustedes que sigo adelante llena de fuerzas para continuar en lo que se me presente en la vida . LAS AMO INFINITAMENTE.*

*A mi Hermana Evelin: Gracias por cada día, hora y minuto que dedicaste para ayudarme, y darme desde el primer momento un abrazo que lo necesite para tener fuerzas y poder saber que si se podía, no tengo palabras como agradecértelo. Te quiero*

*A mi sobrina Emily: por cada una de sus locuras hizo los momentos amenos. Gracias espero ver tu logro que apenas comienza.*

*A mi prima Yoly: Gracias por la ayuda que me brindaste, por estar en el momento que la necesito y apoyarme cada minuto de mi vida, siempre en las buenas y las malas. Te Quiero Mucho.*

*A mis compañeros de trabajo: Johana, Pedro y Robeth por cada mañana preguntarme cómo iba y por las tardes llevarle a relajarme antes de continuar, no aportaron nada pero les agradezco por hacer de mis días momentos gratos.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios Todopoderoso por ser mi compañía en este recorrido dándome la fuerza y entendimiento para lograr meta.*

*A la Universidad Valle del Momboy por abrirme las puertas para formarme en la carrera de Contaduría Pública y hoy optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.*

*A los profesores que me brindaron el apoyo, en especial a la profesora Gabriela Fuenmayor siempre pendiente y atenta a enviarme a cualquier información de mi interés y recordándome cada paso que tenía que ir dando para poder llegar a la meta final. Gracias.*

*A la empresa MULTISERVICIOS ANCAR F.P. por permitirme realizar mi trabajo de grado y brindarme apoyo.*

## RESUMEN

Esta investigación pretende diseñar un plan estratégico para la para la firma unipersonal MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023 a 2027 enfocado en las redes sociales para fortalecer el crecimiento y posicionar los productos que ofrece la empresa. Para ello, propone realizar el análisis y diagnóstico de la empresa tanto interno como externo, así como evaluar la situación actual de la empresa a través del diagnóstico financiero de la misma, permitiendo así vislumbrar las fortalezas y oportunidades de la empresa, pero también las amenazas y debilidades, con el fin de formular las estrategias, en función de un propuesta de marketing, que contribuya en el fortalecimiento de los objetivos organizacionales de la empresa y que a su vez, sea factible financieramente para la empresa. La propuesta e implementación de este plan funcional de marketing, debe tomar en cuenta las operaciones de la empresa, el impacto que en materia de recursos humanos tendrá y la aplicabilidad de la responsabilidad social de la empresa, así como la evaluación financiera donde se podrá demostrar, si el plan diseñado, permitirá el crecimiento de la empresa y el mejoramiento progresivo de la misma dentro de la actividad comercializadora que desarrolla.

***Palabras claves:*** plan estratégico, marketing, plan funcional, redes sociales, evaluación financiera.

## **ABSTRACT**

This research aims to design a strategic plan for the one-person firm MULTISERVICIO ANCAR F.P in the years 2023 to 2027 focused on social networks to strengthen growth and position the products offered by the company. For this, it proposes to carry out the analysis and diagnosis of the company both internally and externally, as well as to evaluate the current situation of the company through its financial diagnosis, thus allowing a glimpse of the strengths and opportunities of the company, but also the threats and weaknesses, in order to formulate strategies, based on a marketing proposal, which contributes to strengthening the organizational objectives of the company and which, in turn, is financially feasible for the company. The proposal and implementation of this functional marketing plan must take into account the operations of the company, the impact that it will have on human resources and the applicability of the company's social responsibility, as well as the financial evaluation where it can be demonstrated, if the plan designed, will allow the growth of the company and its progressive improvement within the marketing activity that it develops.

**Keywords:** strategic plan, marketing, functional plan, social networks, financial evaluation.

## Tabla de contenido

VEREDICTO		3
DEDICATORIA		4
AGRADECIMIENTO		5
RESUMEN		6
ABSTRACT		7
ÍNDICE DE TABLAS		14
ÍNDICES DE FIGURAS		17
ÍNDICE DE ANEXOS		18
CAPÍTULO I		19
1.	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	19
1.1.	19	
1.1.1.	Visión	19
1.1.2.	Misión	20
1.1.3.	Valores Organizacionales	20
1.2.	21	
1.3.	22	
1.4.	24	

		9
1.4.1.	Análisis del diagnóstico organizacional	27
1.5.	31	
1.5.1.	Fundamentación Teórica de los Indicadores a utilizar en el diagnóstico.	33
1.5.2.	Diagnóstico Financiero de la empresa Multiservicio Ancar de Carlos Castillo	37
1.6.	52	
1.7.	53	
1.8.	53	
1.8.1	Objetivo General	53
1.8.2	Objetivos Específicos	54
Capítulo II		55
2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO		55
2.1. <i>Análisis del macroentorno (PESTEL)</i>		55
2.1.1. Entorno Político		55
2.1.2. Entorno Económico		57
2.1.3. Entorno Social		59
2.1.4. Entorno tecnológico		61
2.1.5. Entorno ecológico o ambiental		61
2.1.6. Entorno legal o jurídico		62
2.2 <i>Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Poder</i>		65
2.2.1 Negociación con proveedores		65

	10
2.2.2 Negociación con clientes	66
2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes	67
2.2.4. Desarrollo potencial de productos	68
2.2.5. Entrada de nuevos competidores	68
2.2.6. Nivel de la atractividad de la industria	68
2.2.7. Matiz de evaluación de los Factores internos (MEFI)	69
CAPITULO III	70
3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	70
3.1 <i>Modelo de negocio CANVAS</i>	70
3.2 <i>Análisis funcional de la empresa</i>	72
3.2.1. Gerencia de la empresa	72
3.2.2. Recursos Humanos	72
3.2.3. Investigación y desarrollo	73
3.2.4 Finanzas	74
3.2.5 Logística y aprovisionamiento	74
3.2.6. Operaciones	75
3.2.7. Marketing y ventas	76
3.2.8. Servicios postventas	76
Capítulo IV	78
4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 - 2027	78

	11
<i>4.1. Objetivo General 2023 a 2027</i>	78
<i>4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027</i>	78
<i>4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2023 a 2027</i>	79
Capítulo V	81
5. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	81
<i>5.1. Formulación de las estrategias</i>	81
5.1.1. Matriz FODA cruzada (MFODA)	81
5.1.2 Matriz interna – Externa (MEI)	83
<i>5.2 Selección de estrategias</i>	86
5.2.1 Matriz de estrategias VS objetivos estratégicos	86
5.2.2 Estrategias seleccionadas	90
Capítulo VI	93
6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	93
<i>6.1. Plan funcional de marketing</i>	93
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing	93
6.1.2. Objetivos de Marketing	94
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing	94
6.1.4. Presupuesto	102
6.1.5. Ejecución de tareas del plan de marketing	104
<i>6.2 Plan funcional de operaciones</i>	106

	12
<b>6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones</b>	<b>106</b>
<b>6.2.2 Objetivos de operaciones</b>	<b>107</b>
<b>6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operación</b>	<b>107</b>
6.2.4. Presupuesto	110
6.2.5.           114	
<i>6.3. Plan funcional de recursos humanos</i>	<b>112</b>
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos	112
6.3.2. Objetivos de recursos humanos	112
6.3.3. Estrategias	113
6.3.4. Presupuesto	114
6.3.5. Ejecución de tareas del plan de recursos humanos	115
<i>6.4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)</i>	<b>116</b>
6.4.1. Situación actual de la RSE	116
6.4.2 Objetivos de RSE	116
6.4.3 Actividades de RSE	116
6.4.4 Presupuesto	118
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de responsabilidad social empresarial	119
<i>6.5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera</i>	<b>120</b>
6.5.1. Situación actual de la gerencia de financiera	120
6.5.2. Objetivos de finanzas	121

6.5.3.	124	
6.5.4.	127	
6.5.5.	129	
6.5.6.	132	
6.5.7.	133	
6.5.8.	133	
6.5.9.	135	
6.5.10.	136	
6.5.11.	137	
Conclusiones		137
Recomendaciones		141
Bibliografía		142
Anexos		148

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Variables y sus indicadores a evaluar</i>	26
Tabla 2	<i>Objetivos</i>	27
Tabla 3	<i>Recompensas</i>	28
Tabla 4	<i>Estructura</i>	28
Tabla 5	<i>Mecanismos de ayuda</i>	29
Tabla 6	<i>Liderazgo</i>	30
Tabla 7	<i>Actitud al cambio</i>	30
Tabla 8	<i>Marketing</i>	31
Tabla 9	<i>Índices de Liquidez</i>	33
Tabla 10	<i>Índices de Eficiencia</i>	34
Tabla 11	<i>Índices de Rentabilidad</i>	35
Tabla 12	<i>Índices de Endeudamiento</i>	36
Tabla 13	<i>Circulante</i>	44
Tabla 14	<i>Prueba ácida</i>	45
Tabla 15	<i>Rotación de cuentas por cobrar</i>	45
Tabla 16	<i>Período promedio de cobro</i>	46
Tabla 17	<i>Rotación de inventario</i>	47
Tabla 18	<i>Antigüedad promedio de inventario</i>	47
Tabla 19	<i>Rotación de Activo Total</i>	48
Tabla 20	<i>Endeudamiento</i>	48
Tabla 21	<i>Calidad de la deuda</i>	49

	15
Tabla 22 <i>Pasivo total a patrimonio</i>	50
Tabla 23 <i>Margen bruto de utilidad</i>	50
Tabla 24 <i>Rentabilidad sobre la inversión</i>	51
Tabla 25 <i>Rentabilidad sobre el patrimonio</i>	51
Tabla 26 <i>Matriz MEFE</i>	64
Tabla 27 <i>Fortalezas y debilidades de la rivalidad entre competidores</i>	67
Tabla 28 <i>Matriz MEFI</i>	69
Tabla 29 <i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i>	82
Tabla 30 <i>Resumen MEFE y MEFI</i>	83
Tabla 31 <i>Matriz Interna – Externa</i>	84
Tabla 32 <i>Matriz estrategias Vs objetivos estratégicos</i>	87
Tabla 33 <i>Matriz de las estrategias funcionales del marketing mix</i>	102
Tabla 34 <i>Presupuesto del plan funcional de marketing</i>	103
Tabla 35 <i>Ejecución de tareas del plan de marketing</i>	104
Tabla 36 <i>Presupuesto del plan de funcional de operaciones</i>	110
Tabla 37 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones</i>	111
Tabla 38 <i>Presupuesto del plan de recursos humanos</i>	114
Tabla 39 <i>Ejecución de tareas del plan de recursos humanos</i>	115
Tabla 40 <i>Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	118
Tabla 41 <i>Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</i>	119
Tabla 42 <i>Inversión en activos (fijos e intangibles)</i>	122
Tabla 43 <i>Depreciación y amortización 2023 - 2027</i>	123
Tabla 44 <i>Proyección de Ventas 2023-2027</i>	125
Tabla 45 <i>Proyección de Compras 2023 - 2027</i>	126

Tabla 46 <i>Proyección de Gastos 2023 - 2027</i>	127
Tabla 47 <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i>	129
Tabla 48 <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023 - 2027</i>	129
Tabla 49 <i>Estado de resultados proyectado 2023 - 2027</i>	130
Tabla 50 135	
Tabla 51 <i>Flujo de caja proyectado 2023 - 2027</i>	132
Tabla 52 <i>Indicadores de rentabilidad 2023 - 2027</i>	134

## ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1 <i>Organigrama de la firma unipersonal</i>	24
Figura 2 <i>Situación General</i>	38
Figura 3 <i>Financiación del Activo</i>	38
Figura 4 <i>Composición del Activo</i>	39
Figura 5 <i>Composición del Pasivo</i>	40
Figura 6 <i>Composición del Patrimonio</i>	41
Figura 7 <i>Ingresos por ventas</i>	42
Figura 8 <i>Costos y Gastos de la Empresa</i>	43
Figura 9 <i>Ventas - Utilidades</i>	43
Figura 10 <i>Modelo de negocio CANVAS-Multiservicios Ancar F.P</i>	71
Figura 11 <i>Situación del flujo de caja según la proyección 2023-2027</i>	133

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Cuestionario aplicado a la Administradora</i>	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 2 <i>Cuestionario aplicado a la Asistente Administrativa</i>	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 3 <i>Cuestionario aplicado a la Contadora</i>	150
Anexo 4 <i>Cuestionario aplicado a la Vendedora</i>	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 5 <i>Cuestionario aplicado al encargado de despacho</i>	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 6 <i>Cuestionario aplicado al encargado de almacén</i>	¡Error! Marcador no definido.
Anexo 7 <i>Estado de Situación Financiera Año 2019</i>	154
Anexo 8 <i>Estado de Situación Financiera Año 2020</i>	156
Anexo 9 <i>Estado de Situación Financiera Año 2021</i>	158
Anexo 10 <i>Estado de Resultados Año 2019</i>	160
Anexo 11 <i>Estado de Resultados Año 2020</i>	162
Anexo 12 <i>Estado de Resultados Año 2021</i>	164

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

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

La firma unipersonal denominada **MULTISERVICIO ANCAR DE CARLOS ALBERTO CASTILLOS GONZALEZ**, está inscripta ante el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Mérida bajo el Numero 61 Tomo B-11 Expediente Número 49625 del Dos (02) de Octubre de Dos mil Seis (2006). Actualmente se encuentra ubicada en la Calle las Flores, local N°1 Zona Comercial Pozo Hondo, Modulo A, Sector Pozo Hondo, Parroquia Fernández Peña, Municipio Campo Elías, Ejido Estado Mérida – Venezuela. **MULTISERVICIO ANCAR**, tiene como objeto principal la “Compra, venta, distribución, comercialización y transporte al mayor y al detal de productos para la latonería y pintura de vehículos, productos de pulitura y limpieza, todo tipo de pinturas, masillas, fondos plásticos, diluyentes y restauradores para vehículos, pinturas arquitectónicas, industriales, sustancias materiales y desechos peligrosos, productos para pintura, decoraciones y restauraciones para viviendas y edificaciones, viajes y mudanzas, encomiendas, transporte de todo tipo de muebles, artículos de perfumería, productos para el cabello y aseo personal, así como cualquier otra actividad de lícito comercio que sea conexas con el ramo.

#### **1.1.1. Visión**

Ser reconocidos como el distribuidor líder en la comercialización y distribución de los productos dirigidos, al sector automotriz, industrial y del hogar, posicionándonos como la mejor opción en el mercado nacional, manteniendo estándares de rentabilidad, competitividad, gestión

de calidad, atención y servicio al cliente ofreciendo productos de calidad acordes a las necesidades del mismo; de esta forma se garantiza el crecimiento sostenible para ser una empresa eficiente y rentable, basados en la excelencia organizativa que facilite las alianzas estratégicas con nuestros clientes y proveedores.

### **1.1.2. Misión**

La empresa se encarga de la distribución y comercialización de una gama de productos de calidad dirigidos al sector automotriz, industrial y del hogar, entre los que se destacan: pinturas, lacas, masilla, thinner, selladores, papelería, entre otros, brindando además asesoramiento integral con todo lo relacionado al ramo. En el mismo orden de ideas, la empresa tiene como premisa prestar un buen servicio, por ello la atención a nuestros clientes está enmarcada dentro de la cordialidad y el respeto, logrando establecer una empatía que permita satisfacer las necesidades de forma eficiente, eficaz y efectiva. Finalmente, como empresa debemos tener presente a nuestros colaboradores, por tal razón se les verá como sujetos sociales de derecho y no como objetos, valorando sus potencialidades, garantizando su estabilidad tanto laboral como emocional y promoviendo su crecimiento intelectual.

### **1.1.3. Valores Organizacionales**

**MULTISERVICIO ANCAR** ha creído siempre en el valor de la gente como punto de partida para las relaciones tanto personales como laborales y comerciales, basados en esta filosofía hemos constituido como nuestros valores fundamentales:

El valor del trabajo en equipo, integrando a todo el personal de la empresa, incentivando el sentido de pertenencia, promoviendo el crecimiento personal, el desarrollo profesional y por ende organizacional.

El sentido del trabajo conjunto con nuestros clientes, puesto que nuestro mayor interés es su satisfacción, con el fin de que se sienta comprometidos con nuestra empresa, superando sus expectativas y las nuestras, otorgándole un abanico de posibilidades en marca, calidad y precio.

Respeto, compromiso y fidelidad por quienes nos acompañan en nuestro crecimiento organizacional, que nos llevan a mantener una relación que perdure en el tiempo, propiciando estrategias de comercialización que nos permitan el sentido de “ganar – ganar”.

Integridad y honestidad, pilares fundamentales que han caracterizado a la empresa, tanto para con sus clientes, como para con sus proveedores y empleados.

### ***1.2. Descripción del producto y servicio a ofrecer.***

La empresa **MULTISERVICIO ANCAR F.P** se ha dedicado a la compra y venta de productos concernientes al ramo automotriz entre los cuales destacan la pintura poliéster, poliuretano en variedad de colores y transparente de la marca RAPICOAT, la cual es importada desde China; productos para la pulitura de los vehículos como ceras, selladores, grafenos, cerámicos, mopas y otros accesorios de la marca SYMPLEX, necesarios para el acabado del vehículo, los cuales son importados de USA; masillas, kit de fibra, fibra preparada, resina, de las marcas MASIFLEX y MICROFLEX, son otros de los productos que se requieren para la latonería y pintura de carros, estos productos son de fabricación nacional, donde la empresa tiene la distribución exclusiva para los estados Mérida, Trujillo, Táchira y Zulia; thinner acrílico y solvente alta tecnología, usados como disolventes de pintura tanto en el área automotriz como industrial, su elaboración es nacional y se comercializa a través de una marca propia de la empresa; bobinas de papel periódico de 5 kilos nacional, es utilizado en los talleres de latonería y pintura para cubrir partes que no se desean pintar o se desean cubrir para protegerlas de los procesos que se están llevando a cabo en las otras piezas del automóvil; envases tipo alcohol y

tarro, los cuales son usados por las tiendas de pinturas para vender pequeñas porciones a los clientes de los productos antes descritos. También se llevan en el portafolio de productos, pintura industrial como esmalte, sintético secado rápido, fondo anticorrosivo, epóxi, tráfico, cancha y esmalte martillado de la marca ACC propiedad de la empresa, estos productos son maquilados en el exterior e importados para ser distribuidos en el país.

De los productos antes mencionados, se destaca como el que tiene mayor demanda y peso en ventas es el thinner, seguido de la pintura automotriz e industrial en los colores blanco, negro y aluminio. Esto no quiere decir que los demás colores no tengan rotación, su rotación es aceptable para la empresa y tienen un porcentaje importante de la venta general de la empresa, pero tiene una menor proporción si se compara con los indicados al principio. En cuanto a los artículos con menor demanda o rotación dentro de la organización, se puede indicar que la pulitura, las bobina de papel periódico, envases tipo alcohol y tarro, tienen el menor porcentaje dentro del general de comercialización. Por su parte, la masilla, resina, fibras preparadas y kits tienen una demanda aceptable y una porción importante dentro del portafolio de la empresa.

### ***1.3. Equipo de trabajo.***

La firma unipersonal **MULTISERVICIO ANCAR F.P** está conformada por ocho departamentos a saber: gerencia general, administración de los cuales depende el departamento de recursos humanos y contabilidad, comercialización el cual tiene a su cargo los vendedores, almacén y despacho y un asesor externo en el área jurídica.

Entre las principales funciones a su cargo destacan:

**Gerencia General:** dirigido por el propietario de la empresa, su principal rol es la planeación, organización, dirección y control de las estrategias desarrolladas por la empresa y la proyección del futuro de la empresa, según los objetivos empresariales previstos en relación al desarrollo y crecimiento de la organización.

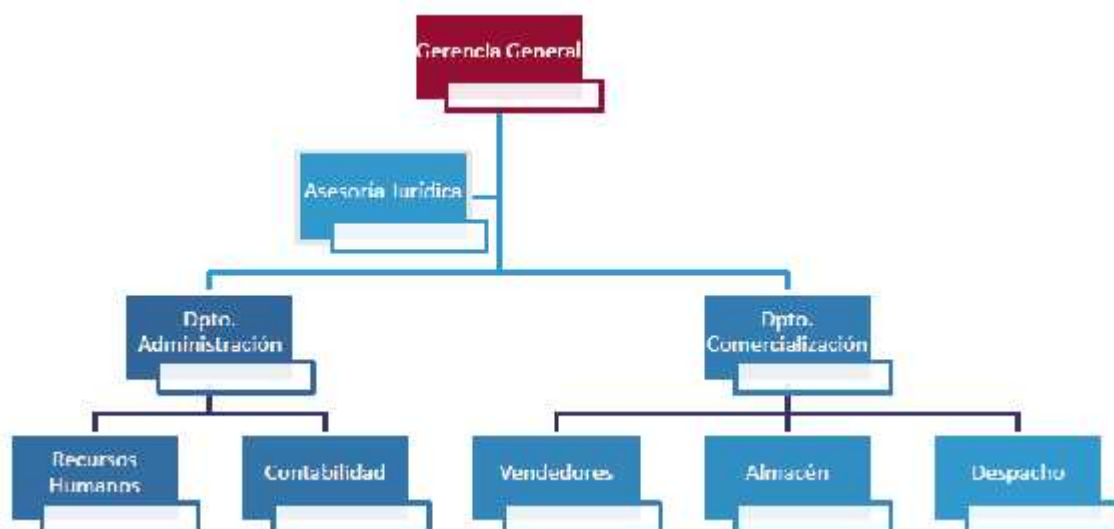
**Asesor Jurídico:** apoya y asesora a la empresa cuando se presentan conflictos o situaciones de carácter legal.

**Departamento de Administración:** su objetivo principal es lograr que los objetivos organizacionales se cumplan, para ello trabaja de la mano del departamento de RRHH, para contratar al personal capacitado que se adapte a los requerimiento y necesidades de la empresa y cuya selección del mismo y desarrollo dentro de la empresa dependerá de su sentido de pertenencia y productividad dentro de la organización. También se auxilia del departamento contable, a fin de ir observando el progreso y crecimiento de la empresa y escuchando las sugerencias del contador en cuanto a gastos y los indicadores financieros que determinan, en qué área se debe enfocar para mantener la empresa a flote y lograr el equilibrio y por ende los objetivos establecidos.

**Departamento de Comercialización:** como su nombre lo indica es el encargado de la parte comercial de la empresa. Su principal función se basa en la satisfacción del cliente y para ello debe asegurar que exista el inventario mínimo disponible para la venta, en este sentido debe evaluar los hábitos de compras de los clientes y a partir de ellos dirigir los requerimientos de productos para periodos establecidos que se evalúan dependiendo de la disponibilidad económica y el tiempo que transcurre entre la solicitud a los proveedores y los despachos de los productos, sobre todo en aquellos casos en los que los artículos provienen de una importación. Se apoya en los vendedores pues es a través de ellos que se lleva a cabo la venta del producto, en el almacén quienes son los que preparan los productos y pueden emitir una alarma al momento de tener bajo inventario apoyándose en el sistema o en la verificación del producto en físico y de despacho quienes son los que prestan el servicio de la entrega segura y a tiempo del producto a las tiendas de pinturas.

**Figura 1**

*Organigrama de la firma unipersonal*



Nota: organigrama suministrado por la empresa

Fuente: Multiservicio Ancar (s.f.)

#### **1.4. Diagnóstico organizacional.**

El enfoque del diagnóstico organizacional está orientado para evaluar y analizar la firma unipersonal MULTISERVICIO ANCAR F.P. Para ello se ha tomado como base, el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord para desarrollar el cuestionario y ser aplicado.

Marvin Weisbord citado en French (1996) nos dice sobre este modelo “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad” (p.127).

Es por ello que se toma en cuenta dicho modelo para desarrollar el cuestionario y así poder recabar datos que indiquen información relevante de la realidad de la empresa, tomando la opinión de cada uno de los que conforman el equipo de trabajo de la firma unipersonal, en la cual se miden siete variables:

**Objetivos:** son las metas y propósitos que se plantea la organización para lograrlos.

**Estructura:** es el grado de cumplimiento, estructura y formalización de una organización.

**Recompensas:** el grado de valor que se le puede dar a la actividad o función que se cumplan.

**Mecanismos de ayuda:** es la información que se les presta, así como la ayuda y colaboración que pueden prestar dentro de los departamentos.

**Liderazgo:** Es la habilidad y capacidad para liderar y tomar decisiones para el logro de metas y objetivos.

**Marketing:** Una serie de técnicas y estudios destinados a mejorar la distribución y comercialización de los productos.

**Actitud al cambio:** tener una actitud positiva para los cambios que se deban realizar dentro de la empresa en pro de su crecimiento.

En la siguiente tabla se presentan las variables, con cada uno de los indicadores con los cuales se ha previsto realizar el cuestionario y obtener los resultados.

**Tabla 1***Variables y sus indicadores a evaluar*

	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Diagnóstico organizacional	Objetivo	Objetivos Estrategias de planificación Misión y visión Metas a cumplir Objetivos personales	Cuestionario
	Recompensas	Remuneración Rendimiento Laboral Cargo superior Bonificación por su desempeño Productividad de trabajo	
	Estructura	Comunicación con los niveles más altos Contribución al logro de los objetivos Estructura organizativa Funciones dentro del cargo Nivel de jerarquización	
	Mecanismos de Ayuda	Ayuda al desarrollo del trabajo Información laboral Manual de funciones Apoyo entre los empleados Formación laboral	
	Liderazgo	Participación Liderazgo Delegación de funciones Comunicación Valoración por desempeño	
	Actitud al Cambio	Adaptar a cambios Aceptación a cambio Actitud positiva al cambio Negativismo por parte de otros Dispuesta al cambio	
	Marketing	Posicionamiento en el mercado Conocimiento del producto Beneficios y uso del producto Redes sociales Calidad del producto ofertado	

*Nota:* esta tabla es elaborada a partir del modelo de Weisbord (1976)

Fuente: Peña, J. (2022)

### 1.4.1. Análisis del diagnóstico organizacional

Según el cuestionario aplicado a 6 personas que conforman parte del equipo de trabajo de la empresa quienes fueron la contadora, administradora, asistente administrativo, encargado de almacén, encargado de despacho y vendedora, siguiendo el modelo de Marvin Weisbord obtuvimos.

**Tabla 2**

*Objetivos*

<b>Opciones</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	4	1	1	0	0	9
<b>8</b>	3	2	1	0	0	10
<b>15</b>	3	0	0	1	2	17
<b>22</b>	4	1	1	0	0	9
<b>29</b>	1	4	1	0	0	12
	<b>Promedio</b>					<b>11.40</b>

Fuente: Peña, J. (2022)

Al evaluar las preguntas relacionada con la variable de los objetivos, arrojó un promedio de 11,40; se puede decir que, los empleados tienen en su mayoría claro los objetivos de la empresa, conocen las estrategias de planificación, aunque la misión y la visión no se les ha dado a conocer están conscientes de cuáles son las prioridades y metas a cumplir y si éstas se pueden relacionar con sus objetivos personal.

**Tabla 3***Recompensas*

<b>Opciones</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>5</b>	3	1	1	1	0	12
<b>12</b>	1	3	2	0	0	13
<b>19</b>	1	0	1	1	3	23
<b>26</b>	4	0	1	0	1	12
<b>33</b>	3	1	1	1	0	12
	<b>Promedio</b>					<b>14.40</b>

Fuente: Peña, J. (2022)

Las recompensas dentro de una empresa son de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos, en esta variable tenemos un promedio de 14.40, esto nos quiere decir que los empleados en su mayoría se sienten satisfechos con la remuneración o salario que perciben en cuanto a su rendimiento laboral, pero a su vez tienen en cuenta que dentro de la empresa no es muy posible un cargo superior. Sin embargo, esto no quiere decir que no exista la posibilidad de una bonificación por la productividad y creatividad que desempeñan cada uno dentro de la empresa.

**Tabla 4***Estructura*

<b>Opciones</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>2</b>	3	2	0	0	1	12
<b>9</b>	2	1	3	0	0	13
<b>16</b>	0	2	2	0	2	20
<b>23</b>	2	0	3	1	0	15
<b>30</b>	6	0	0	0	0	6
	<b>Promedio</b>					<b>24.00</b>

Fuente: Peña, J. (2022)

Al evaluar la estructura organizacional el promedio obtenido es de 24. En esta variable nos destaca que tenemos una aceptación importante a la hora de que, los empleados del nivel operativo deseen comunicarse con los niveles altos, contribuyen en los logros de los objetivos, consideran que la estructura organizacional y las funciones dentro de los cargos no está muy bien definida, pero se tiene claro quien está al frente al momento de algún inconveniente.

**Tabla 5**

*Mecanismos de ayuda*

<b>Opciones</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>6</b>	4	1	1	0	0	<b>9</b>
<b>13</b>	4	1	1	0	0	<b>9</b>
<b>20</b>	0	1	1	0	4	<b>25</b>
<b>27</b>	5	1	0	0	0	<b>7</b>
<b>34</b>	1	0	3	1	1	<b>19</b>
	<b>Promedio</b>					<b>25.80</b>

Fuente: Peña, J. (2022)

Mecanismos de ayuda se obtuvo un promedio de 25.80. Se puede observar que, al momento de solicitar ayuda para realizar un trabajo y apoyarse mutuamente en circunstancias particulares entre los mismos empleados, están dispuestos hacerlo en el momento que lo requieran, también se tomó en cuenta la información oportuna y clara del trabajo que se debe realizar, si se tiene conocimientos del manual de funciones y si se existe una formación laboral, aunque esto último, no está muy claro para ellos están dispuestos a cumplir las funciones que se requieran para cumplir los objetivos de la empresa.

**Tabla 6***Liderazgo*

<b>Opciones</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>3</b>	1	2	3	0	0	<b>14</b>
<b>10</b>	3	1	2	0	0	<b>11</b>
<b>17</b>	2	2	1	1	0	<b>13</b>
<b>24</b>	3	0	2	1	0	<b>13</b>
<b>31</b>	3	1	1	0	1	<b>13</b>
<b>Promedio</b>						<b>12.80</b>

Fuente: Peña, J. (2022)

En la variable de liderazgo se obtuvo un promedio de 12.80. En este punto se mayormente al jefe quien busca que, el sitio de trabajo sea de gran agrado para que los empleados se sientan seguros, cómodos y tranquilos. Por tal motivo ellos opinan que pueden tener participación y ser líderes, proporcionar ideas, que la comunicación entre jefe y empleado se puede dar informalmente y se toma en cuenta la valoración por el desempeño.

**Tabla 7***Actitud al cambio*

<b>Opciones</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>7</b>	3	1	2	0	0	<b>11</b>
<b>14</b>	3	1	2	0	0	<b>11</b>
<b>21</b>	4	0	2	0	0	<b>10</b>
<b>28</b>	0	2	3	1	1	<b>22</b>
<b>35</b>	3	1	1	1	0	<b>12</b>
<b>Promedio</b>						<b>24.20</b>

Fuente: Peña, J. (2022)

La actitud al cambio se promedia 24.20. En esta variable evaluamos tanto la empresa, como la gerencia y el personal de trabajo y su adaptabilidad a los nuevos cambios. La gerencia aceptaría nuevos cambios que van a ser positivos y de gran beneficio para las partes

involucradas. No obstante, se debe tomar en cuenta que puede existir personas que no deseen o no se logren adaptar a los cambios que al mismo tiempo la empresa está dispuesta a someterse.

**Tabla 8**

*Marketing*

<b>Opciones</b>						
<b>Preguntas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
<b>4</b>	4	1	0	0	1	<b>11</b>
<b>11</b>	2	3	1	0	0	<b>11</b>
<b>18</b>	3	2	1	0	0	<b>10</b>
<b>25</b>	6	0	0	0	0	<b>6</b>
<b>32</b>	5	1	0	0	0	<b>7</b>
	Promedio					<b>15.80</b>

Fuente: Peña, J. (2022)

A través de esta variable, se estudia cómo está la empresa posicionada en el mercado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, en promedio se obtuvo un 15.80. Esto refleja que, los empleados en su mayoría coinciden en que los productos si están bien posicionados en el mercado, se tiene conocimiento de los productos, sus beneficio y usos que se le pueden dar, también están de acuerdos que dichos productos deberían ser dados a conocer por otras medios es decir las redes sociales (Facebook, Instagram y Mercado Libre) pudiendo ser ofertados por la calidad que pueda tener en relación a otros que existen en el mercado.

### **1.5. Diagnóstico financiero**

El diagnóstico financiero de una empresa consiste en realizar un análisis de los datos obtenidos de los estados financieros de la organización, que transformados permiten la toma de decisiones y la planificación y control de las actividades futuras de la empresa.

Páez (2020) afirma que el diagnóstico financiero “es una herramienta que permite determinar la realidad económica de una entidad mediante la revisión y análisis de la información proporcionada por el área de contabilidad.” (Párrafo 1)

La importancia del diagnóstico financiero se estima en la observar la realidad económica-financiera de la empresa en un período determinado de tiempo comparando su progreso o retroceso en diferentes ejercicios fiscales, permitiendo así orientar los posibles errores cometidos y afianzando los aciertos en las decisiones que han permitido un desarrollo y crecimiento de la empresa, lo que va a generar tomas de decisiones basada en el histórico, con el fin de tener una planeación a futuro, exitosa.

Hernández (2005), plantea que “el análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.” (Párrafo 1)

Con base a esta información, se puede decir que, el objetivo de la revisión de la situación financiera de la empresa para esta investigación tiene que ver con la evaluación de su crecimiento y determinar si la empresa está en capacidad de incorporar estrategias de marketing que contribuyan al desarrollo potencial de un mercado no cautivo que permita un mayor crecimiento de la empresa y el posicionamiento de las marcas que ofrece a potenciales clientes.

Para llevar a cabo este análisis, se tomaran en cuenta los estados de situación financiera y estado los estados de resultados de la empresa correspondientes a los años 2019, 2020 y 2021, de forma tal que, a través del cálculo e interpretación de los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia; tanto la gerencia general como la administración, podrán tener una

visión clara de la situación de la empresa y podrá tomar las decisiones estratégicas que contribuyan al crecimiento y posicionamiento de la empresa y los productos que ofrece.

A este respecto, se establecerán primeramente los conceptos y fórmulas aplicadas para los diferentes indicadores utilizados en éste análisis.

### 1.5.1. Fundamentación Teórica de los Indicadores a utilizar en el diagnóstico.

#### 1.5.1.1. Indicadores de liquidez.

Determinan la capacidad que tiene la empresa para honrar los compromisos en un período de tiempo corto. Según Van (1988) “las razones de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; entre las razones de liquidez tiene: razón circulante, razón de la prueba del ácido” (p 837)

**Tabla 9**

*Índices de Liquidez*

Indicador	Definición	Formula
Circulante	Expresa cuantos bolívares del activo circulante debe pagar la empresa por cada bolívar de pasivo circulante en el corto plazo. Aumentos significa menor riesgo de insolvencia. Disminución significa el incremento del riesgo financiero.	Circulante: $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Liquidez o Prueba Ácida	Expresa cuantos bolívares de activo circulante líquido se tiene para cáncer cada bolívar del pasivo circulante.	Prueba ácida: $\frac{\text{Efectivo} + \text{Valores realizables} + \text{Cuentas por Cobrar netas}}{\text{Pasivo Corriente}}$

*Nota:* Esta tabla es elaborada a partir de la información presentada por Ríos (s.f., pág. 57)

Fuente: Peña, J. (2022)

### 1.5.1.2. Indicadores de Eficiencia

Van y Wachowicz (2010), afirman que las razones de eficiencia también llamados de actividad, “miden qué tan efectiva es la forma en que la empresa utiliza sus activos.” (p. 142)

**Tabla 10**

#### Índices de Eficiencia

Indicador	Definición	Formula
Rotación de Cuentas por Cobrar	Indica el número de veces promedio que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo. Aumentos, reflejan mayor eficiencia. Disminución, reflejan tardanza en el cobro y mayor riesgo por cuentas incobrables.	Rotación de Cuentas por Cobrar: $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
Período promedio de cobro	Indica el plazo en días que las cuentas por cobrar se tardan en hacerse efectivo. Disminución, reflejan mayor eficiencia. Aumentos, indican mayor posibilidad de sobreinversión y de endeudamiento para cubrir pago de deudas.	Período promedio de cobro: $\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$
Rotación del Inventario	Mide la rapidez de la empresa en vender su inventario. Aumentos, indica mayor eficiencia en la administración del inventario. Disminución, reflejan inventario de lenta rotación.	Rotación de Inventario: $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$
Antigüedad promedio del inventario	Refleja el plazo que tarda el inventario en ser vendido. Aumentos, refleja acumulación de inventario, inadecuada planificación de compras. Disminución, refleja mayor recuperación de la inversión.	Antigüedad promedio de inventario: $\frac{360}{\text{Rotación de inventario}}$
Rotación de Activo Total	Indica cuántos bolívares de ventas se generan por cada bolívar invertido en activos. Aumentos, indican eficiencia en el uso de los activos. Disminución, menor capacidad de pago y rentabilidad	Rotación de Activo Total: $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$

*Nota:* Esta tabla es elaborada a partir de la información presentada por Ríos (s.f., págs. 58-62)

Fuente: Peña, J. (2022)

### 1.5.1.3. Indicadores de Rentabilidad

García (2009) define la rentabilidad como: “el beneficio que un inversionista espera por el sacrificio económico que realiza comprometiendo fondos en una determinada alternativa” (p. 20).

**Tabla 11**

#### *Índices de Rentabilidad*

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Formula</b>
Margen bruto de utilidad	Señala el margen de beneficios obtenidos, luego de deducir el costo de las ventas. Aumentos, eleva el margen para cubrir gastos operativos. Señala mayor eficiencia para producir y vender.	Margen Bruto de utilidad : $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$
Margen de utilidad operacional	Muestra el beneficio obtenido luego de deducir costos de ventas y gastos operativos. Aumentos significa mayor eficiencia en asignación de precios o manejo de costos y gastos operativos.	Margen de utilidad Operacional : $\frac{\text{Utilidad en operación}}{\text{Ventas netas}}$
Margen neto de utilidad	Muestra el porcentaje que le queda al dueño por los ingresos obtenidos. Aumentos indica mayor eficiencia en las operaciones	Margen neto de utilidad : $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$
Rentabilidad Sobre la Inversión (RSI)	Muestra el rendimiento porcentual obtenido sobre los activos de la empresa. Aumentos, reflejan mayor efectividad en la obtención de utilidades usando los activos disponibles	RSI : $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$
Rendimiento sobre el Patrimonio	Mide el beneficio obtenido sobre la inversión del propietario	Rendimiento Sobre el Patrimonio : $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$

*Nota:* Esta tabla es elaborada a partir de la información presentada por Ríos (s.f., págs. 65-67)

#### 1.5.1.4. Indicadores de Endeudamiento

Estos ratios miden el nivel de solvencia de la empresa y el posible riesgo financiero de los acreedores de la misma. Nava (2009) expresa que los indicadores de endeudamiento “se traduce en que el nivel de deuda de una empresa está expresado por el importe de dinero que realicen personas externas a la empresa, llamadas acreedores, cuyo uso está destinado a la obtención de utilidades.” (Párrafo 72)

**Tabla 12**

#### *Índices de Endeudamiento*

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Formula</b>
Endeudamiento	Muestra el total de activos, financiado por los acreedores. Índices superiores al 50% indican mayor dependencia de fuentes externas. Índices menores al 50% muestran una estructura financiera estable y conservadora.	Endeudamiento : $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}} \times 100$
Calidad de la deuda	Refleja el pasivo a cancelar en el corto plazo. Índices altos reflejan una posición financiera más sólida. Índices bajos reflejan una posición financiera especulativa, con posibilidad de pérdidas si disminuyen las ventas.	Calidad de la deuda: $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} \times 100$
Pasivo total a patrimonio	Refleja cuantos bolívares de deuda se tiene por cada bolívar aportado por el propietario. Índices altos reflejan poca capacidad de los acreedores para amortiguar reclamos en caso de liquidación. Índices bajos indican mayor financiamiento proporcionado por los propietarios	Pasivo Total a : $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

*Nota:* Esta tabla es elaborada a partir de la información presentada por Ríos (s.f., págs. 63-64)

Fuente: Peña, J. (2022)

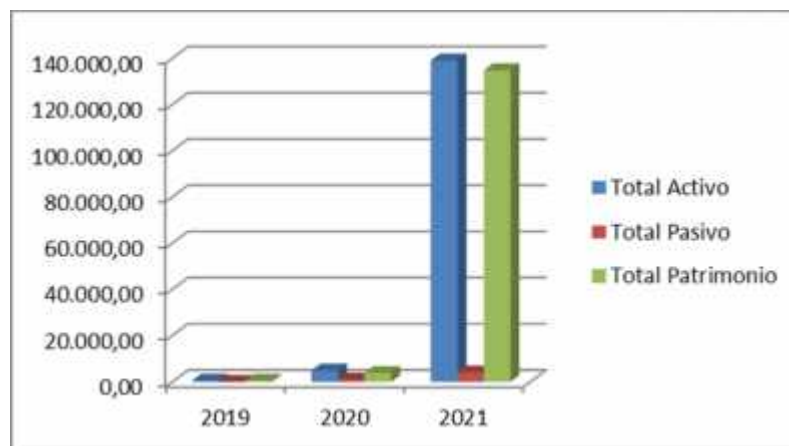
## **1.5.2. Diagnóstico Financiero de la empresa Multiservicio Ancar de Carlos Castillo**

### ***1.5.2.1. Análisis de los Estados Financieros:***

A partir de la verificación y análisis de la información financiera suministrada por la empresa Multiservicio Ancar, encontrados en los anexos del 7 al 12, tanto los estados de situación financiera como los estados de resultados. No obstante, es importante indicar que esta información se ha visto afectada por dos variables importantes como lo han sido: la reconversión monetaria en el año 2021 y la inflación que para nadie es un secreto, que en nuestro país se ha evidenciado no solamente a nivel de la situación financiera de las empresas, sino también en la deficiencia de los ingresos en cuanto a sueldos y salarios que no se corresponden con los altos costos de los productos tanto de la cesta básica como de otros artículos en general.

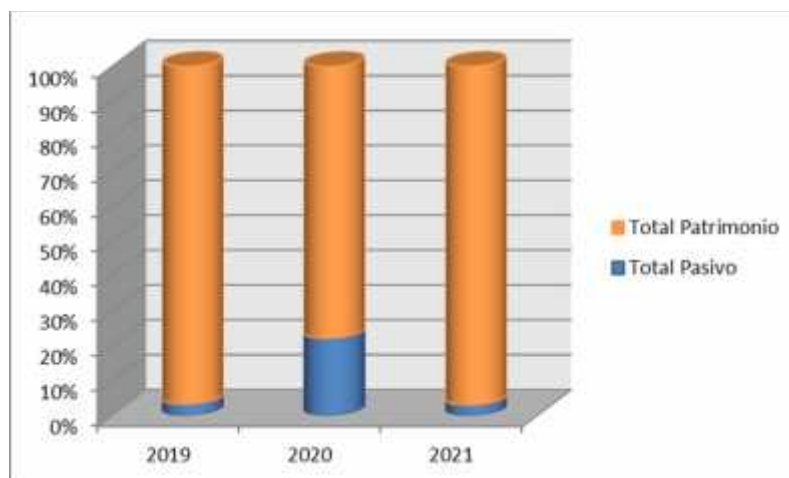
Se realizó el análisis de la situación general de la empresa como se muestra en el gráfico 1, donde se puede observar el incremento de los activos en el año 2021 con respecto a los años 2020 y 2019. Este incremento se ve reflejado especialmente en el activo circulante, específicamente en las cuentas por cobrar. Aunado a ello, la empresa también ha experimentado un incremento en las líneas de productos, cambios los productos ofertados, lo que ha permitido mejores costos y por lo tanto mayores ventas, obteniendo una ganancia mayor.

Por otro lado, el pasivo se ha mantenido bajo debido a que la mayoría de los productos ofertados deben ser pre-pagados o cancelados de contado y en muy pocas oportunidades se ha logrado alguna negociación que implique un mínimo de días de crédito.

**Figura 2***Situación General*

Fuente: Peña, J. (2022)

Se puede observar en el gráfico Nro. 2, que la empresa se financia con su patrimonio en más del 90% para los años 2019 y 2021, y en más del 77% para el año 2020. Lo que quiere decir que los pasivos en estos períodos son prácticamente inexistentes o muy bajos.

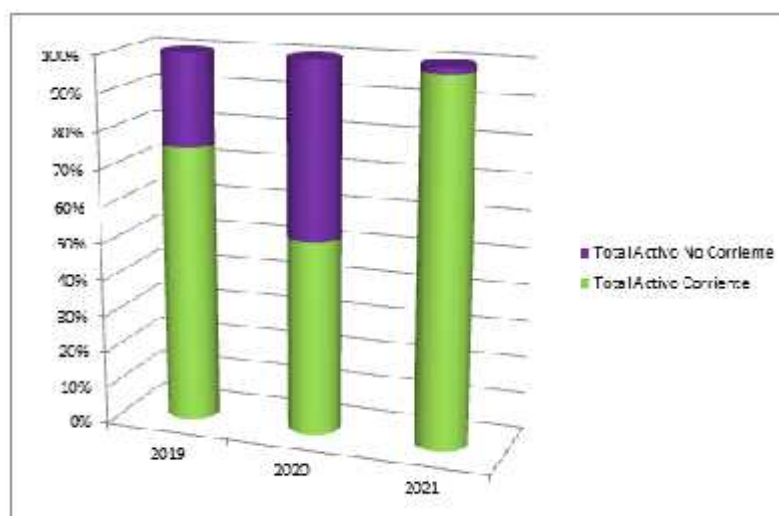
**Figura 3***Financiación del Activo*

Fuente: Peña, J. (2022)

El activo corriente, según lo que se muestra en el gráfico Nro. 3, representa más del 50% para los años 2019 y 2020, no obstante se incrementa en más del 90% para el año 2021 debido al incremento de las ventas y por ende de las Cuentas por Cobrar así como el nivel del inventario, con respecto a los años anteriores.

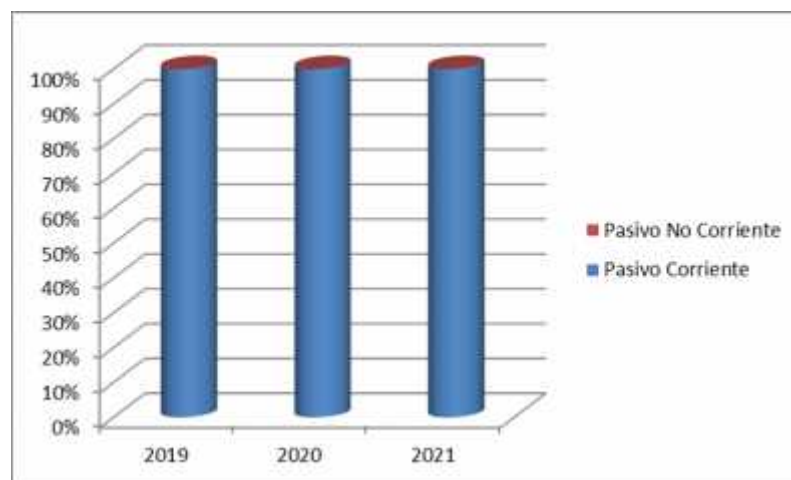
#### Figura 4

##### *Composición del Activo*



Fuente: Peña, J. (2022)

La gráfica 4 muestra la composición del pasivo que en el 100% es corriente, ya que la empresa no posee créditos a largo plazo, ni hay apalancamiento por parte de otros acreedores, viéndose reflejado pocos créditos que posee son a corto plazo, esto reafirma el análisis realización en la financiación del activo, ya que la empresa se financia con su propio patrimonio y los pasivos corrientes es realmente poco si se observan los números, tal y como se mostró en la situación general de la empresa, ya que la empresa debe pagar antes de recibir los productos o pagar en el mismo momento de su recepción.

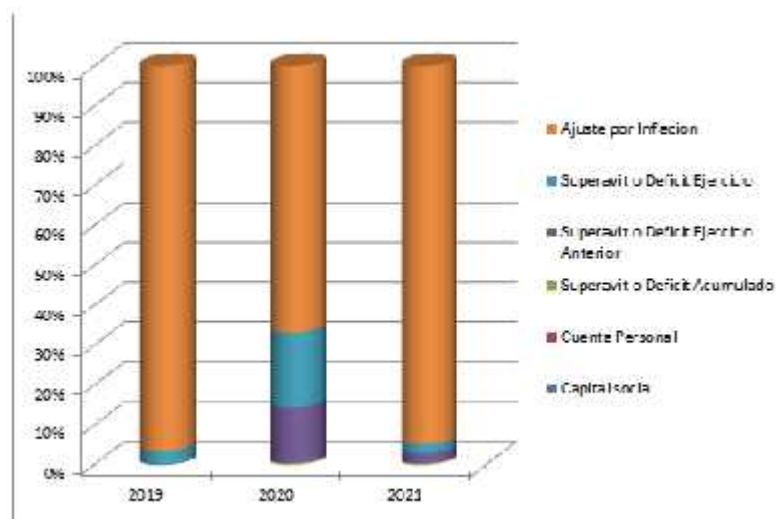
**Figura 5***Composición del Pasivo*

Fuente: Peña, J. (2022)

El patrimonio está compuesto principalmente por una cuenta denominada como ajuste por inflación, tal y como se observa en el gráfico 5, esto debido a las diferentes reconversiones monetarias que se han producido tanto en el año 2018 como en el 2021; aunado a ello, la empresa por ser una Firma Unipersonal, no ha realizado la correspondiente presentación de los estados financieros ante el registro mercantil, ni ha realizado los aumentos de capital correspondientes, por lo que se ha visto afectada la cuenta del capital social y por ende se encuentra en cero.

## Figura 6

### Composición del Patrimonio

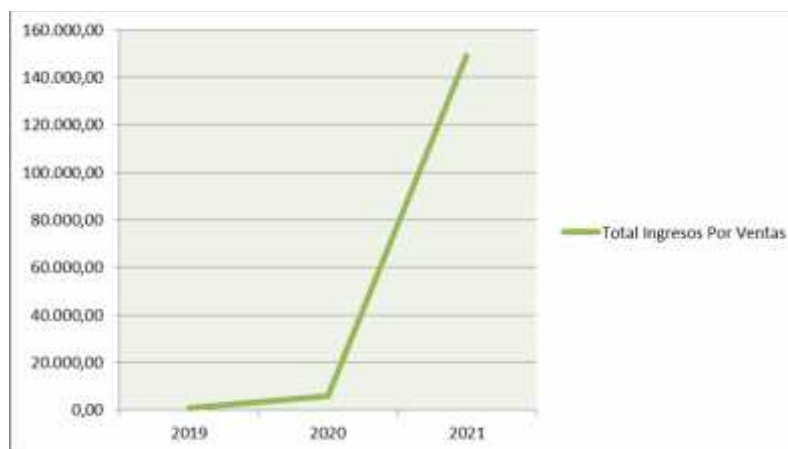


Fuente: Peña, J. (2022)

La empresa ha obtenido un incremento exponencial, si se compara el año 2021 con respecto a los años 2019 y 2020, sin embargo, aun cuando la empresa ha crecido en ventas, también es cierto que la gráfica nro. 6 se ve afectada por la situación económica del país, ya que debido a la inflación y muy a pesar de las reconversiones monetarias, los precios de los productos tienden al alza debido también a la tasa cambiaria de la moneda internacional, en este caso el dólar.

## Figura 7

### *Ingresos por ventas*



Fuente: Peña, J. (2022)

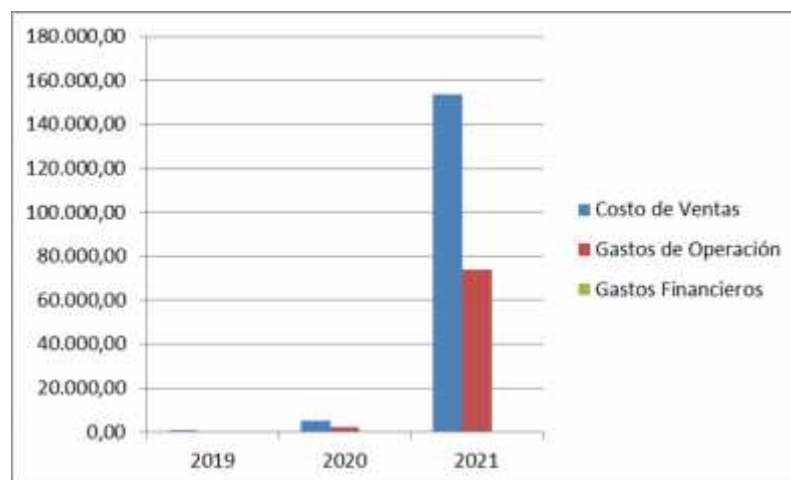
Al verificar en la gráfica 7 los costos de ventas con respecto a la gráfica anterior, se puede observar que las ventas realizadas, por lo menos del último año, no fueron suficientes para asumir los costos de ventas para ese mismo año.

No obstante, es importante acotar, que debido a que las empresas fabricantes, tienen un período de vacaciones bastante largo a finales de año, que se extiende hasta principios del segundo mes del año siguiente, la firma unipersonal se prepara para dicha situación y cercano a finalizar el año, realiza compras de inventario grande con el fin de sopesar posibles fallas de productos ofertados y demandados para los meses que van de noviembre a febrero. Esto también se verá reflejado en el gráfico siguiente donde se muestra la utilidad bruta en venta del ejercicio.

Por otro lado de los gastos de operaciones, son los gastos administrativos los que llevan generar la mayor carga para la empresa.

## Figura 8

### *Costos y Gastos de la Empresa*

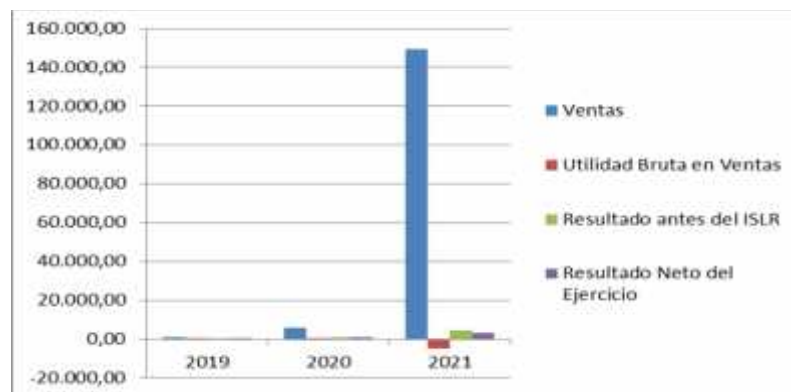


Fuente: Peña, J. (2022)

La gráfica 8 muestra el incremento de ventas y a la vez, lo indicado en párrafos anteriores, cuando se indicó que las ventas para el año 2021 no fueron suficientes para costear las comprar realizadas, lo que produjo una utilidad bruta en ventas en negativo, sin embargo, si se observan los números de los estados de resultados, se evidencia un incremento en el resultado neto del ejercicio para cada año estudiado.

## Figura 9

### *Ventas - Utilidades*



Fuente: Peña, J. (2022)

### 1.5.2.2. Análisis de indicadores financieros

Índices de liquidez:

*Circulante:*

Multiservicio Ancar dispone de 32,76 BsD; 2,38 BsD y 23,14 BsD de activos corrientes para pagar cada bolívar del pasivo corriente, para los años 2021, 2020 y 2019 respectivamente, como se muestra en la tabla 13. Se observa una mejora en la capacidad de pago de la empresa y una disminución en cuanto al riesgo de incumplimiento, aun cuando en el año 2020 hubo una disminución considerable, la empresa siguiendo teniendo una estabilidad en relación a la capacidad de pago de sus deudas, lo que le permite a sus acreedores y proveedores aumentar su confianza al otorgar créditos a corto plazo.

**Tabla 13**

*Circulante*

		2021		2020		2019	
<b>Circulante</b> :	Activo	136.749,3	32,7	2.634,6	2,3	439,1	23,1
	=	<u>0</u>	6	<u>3</u>	8	<u>7</u>	4
	Pasivo Corriente	4.174,10		1.108,7			18,98

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Prueba ácida:*

En este indicador se observa que la empresa tiene 10,72 BsD; 2,19 BsD y 0,01 BsD de fácil realización para cumplir con sus pasivos corrientes, es notable el incremento que ha tenido año a año, lo que reafirma la capacidad que posee Multiservicio Ancar para hacer frente a sus compromisos a corto plazo, si se considera solamente los activos líquidos.

**Tabla 14***Prueba ácida*

		2021	2020	2019
<b>Prueba ácida:</b>	Efectivo + Valores realizables + Cuentas por cobrar netas	= 44745,30	10,72	2428,93
	pasivo corriente	4.174,10	1.108,75	18,98

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

Índices de eficiencia:

*Rotación de cuentas por cobrar:*

Los resultados mostrados en la tabla 15 muestran que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo en 3,33 y 2,41 veces para los años 2021 y 2020, respectivamente. Es importante acotar que no se tomó en consideración el año 2019, ya que para ese año, el balance muestra las cuentas por cobrar en cero. Por otro lado, es importante indicar que la empresa ha asumido estrategias de cobranza más eficientes ya que ha aumentado la rapidez de la conversión de las cuentas por cobrar a efectivo.

**Tabla 15***Rotación de cuentas por cobrar*

	2021	2020
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
	$\frac{149.145,43}{44.743,63} = 3,33$	$\frac{5.851,32}{2.428,72} = 2,41$

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Período promedio de cobro:*

Este índice muestra una disminución en los días que tarda la empresa en cobrarle a sus clientes que van de 149 días para el año 2020 y de 108 días para el 2021. Esto representa mayor eficiencia en las estrategias de cobranzas, sin embargo se considera que se debe mejorar ya que la empresa debe cancelar los productos que comercializa de forma anticipada o al momento de recibir la mercancía, y este período de días para obtener liquidez es demasiado alto, inclusive si se evalúa con el período de tiempo máximo concedido por la empresa, para otorgar créditos a sus clientes que asciende a 30 días.

**Tabla 16**

*Período promedio de cobro*

		<b>2021</b>		<b>2020</b>
<b>Periodo Promedio de Cobro</b>	360	<u>360</u>	= 108	<u>360</u> = 149
	Rotación de cuentas por cobrar	3,33		2,41

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Rotación de inventario*

La tabla 17 muestra como Multiservicio Ancar ha demostrado una mayor eficiencia en la administración de su inventario correspondiente a los años 2019 y 2020 al pasar de 1,55 veces a 26,30 veces respectivamente. Si bien es cierto, para el año 2021 se observa una disminución con respecto al año anterior, obteniendo 18,09 veces la rotación de su inventario, sin embargo, esto se debió a compras adicionales para prever la escasez del producto en la empresa por el período vacacional largo de los proveedores.

**Tabla 17***Rotación de inventario*

	2021	2020	2019
<b>Rotación de inventario</b>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}} = \frac{153861,61}{8.503,02} = 18,09$	$\frac{5410,46}{205,70} = 26,30$	$\frac{679,18}{438,99} = 1,55$

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Antigüedad promedio de inventario*

Los cálculos presentados en la tabla 18, muestran como se ha visto una disminución considerable de los días que se ha quedado la mercancía en el almacén si observamos los resultados obtenidos entre los años 2020 y 2021 comparados con el año 2019 que se tardaba el inventario en el almacén alrededor de 232 días. Ahora bien, si se comparan los años 2020 y 2021 se tuvo un aumento de 6 días para éste último año, debido a las compras adicionales realizadas por motivo a posible escasez.

**Tabla 18***Antigüedad promedio de inventario*

	2021	2020	2019
<b>Antigüedad promedio de inventario</b>	$\frac{360}{18,09} = 20$	$\frac{360}{26,30} = 14$	$\frac{360}{1,55} = 232$

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Rotación de Activo Total*

Por cada bolívar invertido en activos se generaron 1,37 BsD; 1,17 BsD y 1,07BsD de venta, si se observa hay una disminución de año a año, que puede deberse a las compras

adicionales de inventario, sin embargo los resultados positivos obtenidos verifican la capacidad de pago y la rentabilidad sobre la operación en general de la empresa.

### Tabla 19

#### *Rotación de Activo Total*

		2021		2020		2019
<b>Rotación</b>	<b>de</b>	<u>Ventas Netas</u>	$\frac{149.145,43}{139.120,63} = 1,07$	$\frac{5.851,32}{5.005,96} = 1,17$	$\frac{799,04}{584,65} = 1,37$	
<b>activo total</b>		<u>Activo total</u>	139.120,63	5.005,96	584,65	

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

#### Índice de endeudamiento

#### *Endeudamiento*

En la tabla 20 se muestra el porcentaje de la inversión en activos que debió ser financiada por los acreedores y/o proveedores. En el caso de Multiservicio Ancar se puede observar que solo en el año 2020 tuvo que depender de financiamiento en un 22,15%, los años 2019 y 2021 solo alcanzó a un 3%. Esto refleja que la organización posee una estructura financiera muy estable y conservadora.

### Tabla 20

#### *Endeudamiento*

		2021		2020		2019
<b>Endeudamiento:</b>	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100 =$	$\frac{4.174,10}{139.120,63} \times 100 = 3,00\%$		$\frac{1.108,75}{5.005,96} \times 100 = 22,15\%$		$\frac{18,98}{584,65} \times 100 = 3,25\%$

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Calidad de la deuda:*

En este caso, se evidencia que el pasivo contraído por la empresa, refleja un índice alto mantenido en el 100% en cada año estudiado. Esto se debe a que la empresa solo posee pasivos corrientes, es decir deudas a corto plazo, producto de la compra de inventarios. Representa un riesgo financiero debido al vencimiento de los pasivos a corto plazo. No obstante, este ratio se debe estudiar en conjunto con otros índices financieros ya que aun cuando su resultado es desfavorable, las deudas contraídas no representan un verdadero valor alto con respecto a los ingresos o a los activos corrientes convertibles en efectivo en el corto plazo.

**Tabla 21**

*Calidad de la deuda*

	2021	2020	2019
<b>Calidad de la Deuda:</b> $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}} \times 100 =$	$\frac{4.174,10}{4.174,10} \times 100 = 100\%$	$\frac{1.108,75}{1.108,75} \times 100 = 100\%$	$\frac{18,98}{18,98} \times 100 = 100\%$
	4.174,10	1.108,75	18,98

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Pasivo total a patrimonio:*

Durante los años analizados, Multiservicio Ancar ha mantenido una política conservadora de financiamiento, disminuyendo el crédito ya que es mayormente financiado por los propietarios y dando una mayor confianza a los acreedores al disminuir el riesgo por pérdidas totales.

**Tabla 22***Pasivo total a patrimonio*

	2021	2020	2019
<b>Pasivo total a patrimonio:</b>	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{4.174,10}{134.946,53} = 0,03$	$\frac{1.108,75}{3.897,21} = 0,28$	$\frac{18,98}{565,67} = 0,03$

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

## Índice de rentabilidad

*Margen bruto de utilidad*

La tabla 23 muestra como este índice está indicando que la empresa no presenta condiciones favorables para cubrir gastos operativos, ya que el porcentaje va disminuyendo de año a año. Sin embargo, ya se había indicado en párrafos anteriores, que esto se ha presentado debido al incremento de compras, consideradas adicionales para prever escasez.

**Tabla 23***Margen bruto de utilidad*

	2021	2020	2019
Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = \frac{-4.716,18}{149.145,43} \times 100 = -3,16\%$	$\frac{440,86}{5.851,32} \times 100 = 7,53\%$	$\frac{119,86}{799,04} \times 100 = 15\%$

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Rentabilidad sobre la inversión*

La rentabilidad sobre los activos obtuvo un bajo porcentaje para los años 2019 y 2021 siendo de 3,19% y 2,22%, lo que indica que ha sido menor la efectividad del uso de los activos,

lo que ha generado niveles inadecuados de utilidad. No obstante, para el año 2020 la empresa presentó mayor efectividad y por lo tanto obtuvo una mayor utilidad usando los activos.

**Tabla 24**

*Rentabilidad sobre la inversión*

	2021	2020	2019
RSI $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100 =$	$\frac{3.088,41}{139.120,63} \times 100 = 2,22\%$	$\frac{732,06}{5.005,96} \times 100 = 14,62\%$	$\frac{18,64}{584,65} \times 100 = 3,19\%$

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

*Rentabilidad sobre el patrimonio*

Multiservicio Ancar ha logrado incrementar el rendimiento de cada bolívar invertidos por los dueños que va de 3,30%; 18,78% y 73,99% para los años 2019, 2020 y 2021 respectivamente. Esto refleja la habilidad de la gerencia por tener un mejor desempeño, generando mayores beneficios.

**Tabla 25**

*Rentabilidad sobre el patrimonio*

	2021	2020	2019
Rendimiento sobre el patrimonio $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 =$	$\frac{3.088,41}{4.174,1} \times 100 = 73,99\%$	$\frac{732,06}{3.897,2} \times 100 = 18,78\%$	$\frac{18,64}{565,6} \times 100 = 3,30\%$

*Nota:* Esta tabla es elaborada con base a los datos suministrados en los estados financieros de Multiservicio Ancar de Carlos Alberto Castillo González.

Fuente: Peña, J. (2022)

### ***1.6. Definición del Problema***

En la actualidad la incursión en las redes sociales es fundamental para una empresa y el posicionamiento de los productos que ofrece en el mercado en el que se desenvuelve. Con la llegada del COVID-19, la visualización a través del marketing de RRSS se volvió fundamental, pues es a través de estos medios de comunicación, que los potenciales clientes finales puedes observar los beneficios y la satisfacción que obtendrán al solicitar productos específicos.

Otra situación que se ha experimentado y que repercute enormemente al sector en el que se desempeña la empresa, es la incursión de los productos importados desde China u otros países, que inciden en los precios de los artículos de las empresas de productos nacionales y por ende en las ventas.

Esto ha sido un incentivo para la empresa puesto que ha contribuido en su crecimiento y fortalecimiento, sin embargo, fueron meses de estudio, de verificación de empresas, de establecer una confianza en el producto que no se sabía si tenía la calidad requerida para el mercado y que no se tenía la seguridad del impacto que pudiera tener.

Luego de dos años de consolidación, ahora se ve la necesidad de establecer estrategias de marketing a nivel de redes sociales, ya que aun cuando se han realizado publicaciones a través de instagram, el verdadero sentido que se le desea dar a este tipo de plataformas es dar a conocer a los clientes los productos que se comercializan, pero también obtener ventas a través de estas estrategias.

Si bien es cierto que la empresa ha experimentado un crecimiento importante, la gerencia también ha evidenciado que existe un vacío considerable en posicionamiento de mercado en lo que ahora está siendo considerado como tendencia, que son las redes sociales y la influencia que éstas pueden tener en el mercado objetivo, como son tiendas de pinturas, talleres de latonería y

pintura, pintores especializados y clientes finales con necesidad de dar un espacio agradable a bienes muebles o a los vehículos.

### ***1.7. Propuesta de Valor.***

Para la propuesta de valor en la que nos hemos enfocado es la incursión en el mundo de las redes sociales, hoy día a raíz de la pandemia estos medios de comunicación, que ya existían se han convertido en una base fundamental para el mercado en general.

Garrido (2020), nos dice el 42% de la población venezolana se encuentra activa a través de las redes sociales, a pesar del descenso percibido en 2020 de un 2,9% debido a factores como costos en reposición de equipo inteligentes, así como la deficiencia del servicio de internet del principal proveedor del mismo, en Venezuela.

Es por ello se propone a la empresa impulsar las redes sociales como lo son el Facebook, Instagram y Mercado Libre para dar a conocer sus productos y así poder llegar a otras empresas y clientes que aún no los conoce pero que incursionan y es una necesidad dentro de este tipo de mercado y donde la información que requieran la tendrán con tan solo un clic.

Esto también traerá como finalidad el aumento positivo en las ventas dentro de la empresa y el seguir posicionándose en el mercado ofreciendo los productos, dando los mejores precios y tomando en cuenta los envíos a nivel nacional, comando en cuenta responsable y honesta para con los usuarios que deseen realizar las compara a través de estos medios.

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

#### **1.8.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la firma unipersonal MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023 a 2027 enfocado en las redes sociales para fortalecer el crecimiento y posicionar los productos que ofrece la empresa.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

Describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023 a 2027 enfocando en conocer la situación actual de la empresa y su incursión en las redes sociales.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023 a 2027 enfocado en definir las necesidades que la empresa desea cubrir a través de las redes sociales.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023 a 2027 enfocados en identificar las estrategias de marketing en redes sociales que más se adapten a los requerimientos de la empresa.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social, empresarial y finanzas de la empresa MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023-2027 enfocado en las redes sociales para fortalecer el crecimiento y posicionar los productos que ofrece la empresa.

## Capítulo II

### 2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

#### *2.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)*

El análisis del macroentorno a través de la metodología PESTEL, es una estrategia comúnmente usada para observar el entorno dentro del cual se desarrolla la actividad económica de la empresa.

Sánchez (2020) expresa que “el análisis del macroentorno se encarga de estudiar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la empresa desde su entorno más lejano y que nos puede ayudar a identificar oportunidades y amenazas” (p. 20)

En este sentido, y siguiendo la ejemplificación dada por el autor antes mencionado, se dará inicio al análisis del macroentorno para la empresa Multiservicio Ancar F.P., y así se determinará el impacto positivo o negativo de cada factor evaluado en un período de tiempo dado (corto, mediano o largo).

#### **2.1.1. Entorno Político**

##### ***2.1.1.1. Política fiscal***

Actualmente el desarrollo de una política fiscal a través de leyes y normativas aplicadas por el gobierno nacional, están generando bastante incertidumbre en el desarrollo comercial de la empresa, ya que esta debe cumplir con permisología especial por el tipo de producto que comercializa, que actualmente están siendo ancladas a la moneda denominada Petro, lo cual hace que se eleven los gastos operativos para la empresa.

### ***2.1.1.2. Guerras y conflictos***

El año 2022 se ha visto influenciado por la guerra que actualmente se desarrolla entre Rusia y Ucrania, que aunque no afectan la importación de los productos comercializados, puesto que no se importan de estos países, ha repercutido su impacto en las diferentes transacciones internacionales.

También se ha visto con preocupación, el conflicto que se ha iniciado en el mes de julio entre China y Taiwan, al recibir este último país a la presidenta de la cámara de representantes estadounidense, siendo considerado este hecho para China como una violación a su soberanía nacional.

En este sentido, este último indicio, preocupa a la gerencia y a la administración, ya que uno de los principales productos comercializados es importado de China, por lo que, cualquier conflicto o guerra, propiciaría un desequilibrio en la empresa.

### ***2.1.1.3. Cambios en legislación***

Hasta mayo de 2022, se contaba con la exención del impuesto aduanero para la mayoría de los productos comercializados por la empresa e importados desde China, sin embargo, la situación ha cambiado, lo que ha conllevado a un incremento sustancial de los artículos y ha traído una disminución en ventas debido al aumento de precios que, por dicho decreto, ha incidido en la estructura de costos de los productos.

Con el decreto Nro. 4683 de fecha 01/05/2022, donde se establecen las exoneración en materia aduanera se extrajeron una cantidad importante de códigos arancelarios, entre los cuales se ven afectados los productos que la empresa importa desde el continente asiático, lo que llevó a la empresa a realizar una reestructuración de los costos y gastos, incidiendo directamente en el previo de venta.

## **2.12. Entorno Económico**

### **2.1.2.1 Impuestos**

Actualmente el órgano administrador tributario a nivel nacional ha establecido un sin número de estrategias con el fin de evitar la evasión y obtener un mínimo de aporte por cada venezolano. Esto se evidencia en las cifras arrojadas por el Observatorio Venezolano de Finanzas (julio, 2022) “se estima que la recaudación real del IVA experimentó un crecimiento de aproximadamente 43,5% en comparación con el mismo Trimestre del 2021” (p. 6).

Asimismo, los impuestos municipales están teniendo una repercusión bastante alta a lo que Seijas (2022) al entrevistar a Tiziana Polese, presidenta de Consecomercio, afirma que “las tasas impositivas que deben pagar los empresarios cada mes sobre sus ingresos brutos pasaron del 0,05 % hasta el 5 % en la mayoría de los municipios, lo que supone un incremento del 9.900 %” (párrafo 2). En este mismo sentido, Luigi Pisella, presidente de Conindustria, indicaba que “muchas de las industrias, sobre todo la pequeña y la mediana, han emigrado a la informalidad al no poder con la carga tributaria” (párrafo 13).

En este mismo orden de ideas, se suma la entrada en vigencia del Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras (IGTF), cuyo objeto principal es obtener otra forma de recaudación para el Gobierno Nacional, si la persona natural o jurídica realiza el pago de sus adquisiciones en moneda extranjera, solicitando el 3% por el monto cancelado en monedas distintas a la de curso legal.

### **2.1.2.2. Inflación**

Según el Observatorio Venezolano de Finanzas digital (04 de agosto de 2022) expresa que “la inflación mensual del mes de julio fue de 5,3%. En términos interanuales la variación de

precios es de 139% con un acumulado en el año de 62%, ubicándose entre las más altas del mundo” (párrafo 1).

Por su parte, Anova (2022) al realizar un estudio sobre el nivel de salarios indicaba que para enero del año en curso: “la remuneración promedio de gerentes se ubicó en USD 221,0 mensuales; mientras que la de profesionales y técnicos fue de USD 141,4 mensuales; y, finalmente, la remuneración promedio de obreros y operadores se ubicó en USD 87,2 mensuales” (p.2).

Esto quiere decir que, la empresa se ve afectada por el nivel de inflación que está teniendo el país con respecto a los precios de los productos y aún más se ve afectada, debido al bajo nivel de poder adquisitivo de las personas, lo que hace pensar lógicamente, que las personas le darán mayor prioridad a la adquisición de artículos y servicios de primera necesidad y dejarán de lado aquellos artículos que no están considerados en ese rubro.

### ***2.1.2.3. Devaluación y reevaluación de la moneda***

Finanzas digital (06 de abril de 2022) en su recopilación de la entrevista a Horacio Velutinni toma las siguientes palabras que hacen referencia a la necesidad de una Venezuela con un bolívar “estable, que la moneda nacional tiene que ser el bolívar, que la moneda principal transaccional tiene que ser el bolívar, pero debe haber siempre la posibilidad de la libre convertibilidad, no podemos regresar a un control de cambio” (párrafo 8).

Por su parte el economista José Guerra estima que el sistema cambiario está ante un colapso total debido a que el BCV no ha logrado controlar el cambio. Por otro lado, también hizo énfasis en que los venezolanos prefieren tener en su haber moneda extranjera, en este caso el dólar, debido que ya no tienen confianza en el bolívar digital, que es la moneda oficial del país. (El Nacional, 19 de agosto de 2022, párrafos 2,6)

Aunado a ello, está el hecho de que la empresa debe comprar dólares para poder cancelar sus compromisos con los proveedores, la compra de los mismos no se realiza a la tasa legal publicada por el Banco Central de Venezuela, sino por el tipo de cambio de dólar paralelo y sumado a esto, debe cancelar un 3% adicional si se requiere que las divisas estén dispuestas en determinados bancos.

#### ***2.1.2.4. Financiación***

Seijas (01 de junio de 2022), al tratar el tema del crédito o financiamiento en Venezuela con el economista el economista Luis Arturo Bárcenas, quién es el actual jefe de Ecoanalítica, destaca que existen algunas causas por las que actualmente no se estén otorgando créditos a las empresas detallando las siguientes: “entre ellas la caída económica desde 2013, la hiperinflación que vivió el país desde 2017 hasta 2021 y la pandemia”, lo que trajo como consecuencia la falta de poder adquisitivo y por ende un alto riesgo para las entidades bancarias al tratar de recuperar los créditos en caso de ser otorgados. Por otro lado, afirma que el 55% de las empresas se financiaron con patrimonio propio y de los pocos créditos otorgados, aún sigue excluida la industria manufacturera. (párrafos 1-17)

#### **2.1.3. Entorno Social**

##### ***2.1.3.1. Patrones de compra***

En el mercado de pintura automotriz, existe la pintura acrílica y actualmente se está incorporando el poliéster y poliuretano. Es por ello que, muchos de los talleres de latonería y pintura influyen en los clientes finales para adquirir uno u otro producto, aquellos que aún no se han actualizado, que están resistentes al cambio, siguen solicitando la pintura acrílica, sin tomar en cuenta las bondades que trae consigo utilizar poliéster o poliuretano.

Por su parte, en cuanto a la pintura industrial, ha sido más fácil la incursión, ya que las tiendas de pinturas hacen el trabajo de venta al cliente final, informando sobre el precio y calidad, contrastado con su calidad y la comparación con otras marcas importadas o nacionales, y éste al observar su calidad y ya teniendo su referencia, vuelve a adquirirla y transmite la información a otros clientes, quienes ya solicitan de antemano la marca en cuestión.

#### ***2.1.3.2. Opinión de los clientes***

En cuanto a los clientes directos de la empresa que, este caso son las tiendas de pinturas especializadas o no, se dejan influenciar por lo que solicita el cliente final, y no prestan el servicio de explicar las bondades y las comparaciones necesarias para dar respuesta a sus necesidades con productos de mejor calidad.

Por otro lado, la empresa siempre está atenta a cualquier sugerencia o crítica que puedan hacer con respecto a los productos, y presta el servicio de atención y garantía al evaluar que los mismos han producido una insatisfacción del cliente, al momento de ser utilizados adecuadamente.

#### ***2.1.3.3. Opiniones o percepción de los medios de información***

Los medios de información son una fuente para darle más realce a la actividad económica desarrollada por la empresa y los productos, que como distribuidor ofrece, sin embargo no han sido totalmente explotados, por lo que actualmente esto sería un punto negativo para la empresa.

#### ***2.1.3.4. Nivel de ingresos***

Como ya se ha observado en el análisis realizado en párrafos anteriores, se presenta el inconveniente de los bajos ingresos de la población con respecto a los precios altos de productos y servicios en general, lo que hace que la ciudadanía tome sus decisiones de compra en pro de

satisfacer sus necesidades básicas, dejando de lado otras carencias, que pueden ser sustituidas o pospuestas por ejemplo (reparar un vehículo chocado, darle retoques, pintar una reja, incluso para las instituciones es difícil pintar una cancha, entre otros ejemplos) debido al alto valor comparado con los ingresos percibidos. Es decir el poder adquisitivo, se ha visto afectado por la situación económica del país.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

##### ***2.1.4.1. Software en la nube***

En el sector automotriz específicamente, se hace necesaria una herramienta o software que les permita a los coloristas saber las cantidades exactas y los colores respectivos que debe mezclar para lograr obtener el color de un carro en específico, según su marca modelo y año. En este sentido, es la fábrica quien debe proveer dicha herramienta, pero se ha visto un poco ralentizado el proceso y aún se está trabajando en ello, sin embargo para la empresa es un punto negativo comparado con otros distribuidores de productos del mismo sector y ramo que sí poseen desde ya ese tipo de herramienta.

#### **2.1.5. Entorno ecológico o ambiental**

##### ***2.1.5.1. Cambio climático***

En este aspecto, se ve afectada la pintura automotriz, debido a que por la distancia entre China y Venezuela, además del medio de transporte usado, los productos están expuestos a cambios climáticos fuertes, en lo que respecta a temperatura que puede oscilar entre  $-0^{\circ}\text{C}$  hasta  $70^{\circ}\text{C}$ , aumentando o disminuyendo la humedad en la misma proporción, lo que puede influir en la calidad del producto al momento de ser usado.

Esto es algo que escapa de las manos tanto de la fábrica como de la empresa, sin embargo la fábrica está trabajando en lo que corresponde al envase del producto, de manera tal que pudiese ser más resistente a estos cambios, sin embargo es una propuesta de ensayo y error que sólo se podrá observar el éxito en el tiempo y no de forma inmediata.

#### ***2.1.5.2. Políticas medioambientales***

Existen políticas medio ambientales que regulan el almacenamiento y distribución de los productos que comercializa la empresa, adicionalmente la empresa debe estar en constante supervisión tanto en las áreas de almacenamiento, como en los medios de transporte y del personal que los manipula, debido a que dichos productos son sustancias que podrían dañar la salud de las personas o del medio ambiente al estar expuestos, también son de alta volatilidad, por lo que existen regulaciones de los cuales son garantes los Bomberos del estado que sean cumplidas por la empresa, para que puedan evitarse cualquier tipo de daño.

#### **2.1.6. Entorno legal o jurídico**

##### ***2.1.6.1. Salud y seguridad laboral***

La OMS citado por Castaña (28 de abril de 2021), define la salud laboral como la “actividad que promueve la protección de la salud de las personas activas, intentando controlar los accidentes y enfermedades causados por el desempeño laboral y reduciendo las condiciones de riesgo” (párrafo 6).

En atención a esto, y por distribuir productos cuyo uso es material peligroso, la empresa debe mantenerse en constante supervisión y verificación de los riesgos asociados con la actividad desarrollada, debe atender a todas las regulaciones correspondientes como son:

\* Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinario del 19 de febrero de 2009).

\* Ley sobre sustancias, materiales y desechos peligrosos (O. N° 5.554 Ext. del 13/11/01) y Decreto N°. 2.635.

\* Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) de fecha 30 de junio 2.005 publicado en Gaceta Oficial 38.236 del 26 de julio de 2.005.

\* Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de fecha 22 de diciembre de 2006 publicado en Gaceta Oficial N° 38.396 de fecha 3 de enero de 2007.

\* Normas para el Control de la Recuperación de Materiales Peligrosos y el Manejo de los Desechos Peligrosos. (G.O. N° 5.245 Ext. del 03/08/1998).

### 2.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**Tabla 26**

*Matriz MEFE*

Factores	Peso	Valor	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Patrones de Compra	0,10	4	0,40
Opiniones de Clientes	0,10	4	0,40
Opiniones o percepción de los medios de información	0,10	2	0,20
Software en la nube	0,10	3	0,30
Salud y seguridad laboral	0,10	2	0,20
<b>Sub- Total</b>	<b>0,50</b>		<b>1,50</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Política Fiscal	0,05	3	0,15
Guerras y Conflictos	0,05	3	0,15
Cambios en legislación	0,05	1	0,05
Impuestos	0,05	1	0,05
Inflación	0,05	3	0,15
Devaluación y Revaluación	0,05	2	0,10
Financiación	0,05	1	0,05
Nivel de Ingresos	0,05	4	0,20
Cambio Climático	0,05	1	0,05
Políticas medioambientales	0,05	1	0,05
<b>Sub- Total</b>	<b>0,50</b>		<b>1,00</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,50</b>
Valor:	4. Responde muy bien		
	3. Responde bien		
	2. Responde promedio		
	1. Responde mal		

*Nota:* Basado en el modelo de D'Alessio (2016).

Fuente: Peña J. (2022)

## ***2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Poder***

### **2.2.1 Negociación con proveedores**

El valor más importante para la empresa lo componen los socios estratégicos, quienes, colaboran en el crecimiento organizacional, que los lleva a mantener una relación que perdure en el tiempo, propiciando estrategias de comercialización que les permite el sentido de “ganar – ganar”.

Por ello han ido creando alianzas estratégicas con varias empresas que los ayuda a generar más valor a la empresa, lo que ha permitido al mismo tiempo el crecimiento juntos, tanto los proveedor como la firma personal, ya que la empresa posiciono sus marcas en aquellos mercados a los que el fabricante no ha podido llegar por razones de logística o situaciones variables que escapan de sus manos.

Esa relación estratégica que se han fomentado, a través de reuniones en el sitio, vía telefónica o comunicación por correo electrónico, el cual ha permitido la comercialización con China y Colombia, trabajando pre pagado o de contado

En el caso de la comercialización con China la empresa debe realizar el pago prepago en su totalidad, esperan un tiempo para que la mercancía sea colocada en los contenedores, el cual tarda unos 3 meses en llegar aproximadamente, además se debe tomar en cuenta los gastos adicionales que representa el poder tener esos productos en la empresa, como los pagos aduaneros que equivale a un 30% del monto de la compra en total.

Comercialización con Colombia los pagos se realizan de contados tarda en llegar aproximadamente en una semana, también esta tiene gastos de nacionalización y aduanero siendo de un 6% de la totalidad de la compra.

### **2.2.2 Negociación con clientes**

Un valor que tiene la empresa es el sentido del trabajo conjunto con los clientes, puesto que su mayor interés es su satisfacción, con el fin de que se sientan comprometidos con la empresa, superando sus expectativas y las de la firma personal, otorgándole un abanico de posibilidades en marca, calidad y precio.

En pro de ello, mantienen constante comunicación con sus clientes antes, durante y después de la compra, vía telefónica y personalmente.

Estrechan lazos que permitan crear una relación VIP con cada uno de sus clientes, expresándole la importancia de tenerlos en la empresa, así como la atención a cada una de sus inquietudes, solicitudes o sugerencias.

Los clientes principales son las tiendas de pinturas, pocos talleres y constructoras, que están ubicados en Mérida, Zulia, Trujillo, parte de Táchira y parte de Falcón, mercado lo dirige a la parte automotriz de latonería y pintura así como también al sector industrial.

La política de cobro de la empresa crédito de 15, 30, 45 días y al contado con los clientes nuevos o aquellos que dependan de dicha particularidad, esto dependerá de la negociación que se realice en el momento.

La empresa no pose políticas de descuento, pero dependiendo de alguna situación en particular y donde la empresa sea la beneficiada se aplica esta estrategia.

Los envíos y despachos tardaran dependiendo de la zona es decir Mérida son inmediatos al igual que Zulia ya que en este estado se encuentra una sucursal, Trujillo y Falcón se envían una vez al mes y Táchira dos veces al mes.

### 2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes

La empresa puede tener muchos competidores a nivel nacional en cuanto a empresas que incursionen en el mismo ramo, pero se ve afectada por estas en ningún momento ya que si lo vemos en relación a productos se posee una gama abundante para cubrir las necesidades de los clientes y si se hace un estudio en cuanto a precios se trabaja los mismos márgenes, no existe diferencia.

La mayor competencia es a través de las marcas porque es lo que está en tendencia e influye también la disponibilidad del producto por el tiempo en que tarda para llegar, esto trae que otras marcas se den a conocer en el mercado como son: en la pintura automotriz el wlio, mulod, goosif y axalta, en cuanto a la masilla fabricante colombiano, la pintura industria compete con la nacional y la colombiana, thinner otros fabricantes nacionales Quimicolor, Provequin, Quimiter, Dalca entre otros y la pulitura fabricantes colombianos y 3M

#### Tabla 27

*Fortalezas y debilidades de la rivalidad entre competidores*

Fortalezas	Debilidades
<p>Se garantiza la calidad, pero debido a los cambios ambientales a los que están expuestos los productos tiende a perder su consistencia original, del cual surge una devolución que la empresa está dispuesta a asumir.</p> <p>La pintura tanto automotriz como industrial tiene un alto rendimiento y calidad.</p> <p>Tiene presente la satisfacción del cliente en todo momento.</p> <p>Precios de mercado.</p>	<p>Kit de transparente (el activador) se ha visto afectado por los cambios climáticos a los que está expuesto que oscilan de menos 0°C a mayores de 70°C grados durante el traslado.</p> <p>Tiempo en el que tarda en llegar la mercancía.</p> <p>La estrategia de marketing, no existe publicidad en redes sociales y no se tienen promociones.</p>

Fuente: Peña J. (2022)

#### **2.2.4. Desarrollo potencial de productos**

En el mercado existe una gran variedad de los productos iguales o parecidos a los que oferta la empresa en la pintura automotriz el wlio, mulod, gposif y asaltx, en cuanto a la masilla fabricante colombino, pintura industria la nacional y la colombiana, thinner otros fabricantes nacionales Quimicolor, Provequin, Quimiter, Dalca entre otros y la pulitura fabricantes colombianos y 3M

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

En este mundo empresarial existen muchos que quieren emprender en esta área que desempeña la empresa y muchos de estos competidores aspiran, la superación y logro de objetivo que se plantean, es por ello que han tomado la iniciativa de contactar a los proveedores de la firma personal Multiservicio Ancar, pero es tanta la fidelidad de ellos para con la empresa que no han accedido a vender a otros. Si bien para muchos otros proveedores sería de gran beneficio pero para ellos existe un contrato de exclusividad que aunque no existe un documento como tal firmado se mantiene la palabra de lo acordado entre las partes.

También existe nuevos competidores nacionales pero sus productos de comercialización o distribución no han sido de buena calidad, por tal razón la empresa no se visto afectada por dichos emprendedores.

#### **2.2.6. Nivel de la atractividad de la industria**

La empresa realiza un estudio de mercado en cuanto a precios cada vez que llegan los contenedores las tiendas en cuanto a la compra del producto y la venta que tiene al consumidor final para tener una referencia y trabajar tanto en beneficio de ellos como para los consumidores finales.

La empresa tiene un horario de trabajo desde las 8:30a.m hasta 5:00p.m para la atención a todos sus vendedores clientes antes, durante y después de la compra, vía telefónica y personalmente en el caso que se presente, así mismo para dar solución a los inconvenientes, dudas y problemáticas que se puedan presentar en algún momento.

### 2.2.7. Matiz de evaluación de los Factores internos (MEFI)

**Tabla 28**

*Matriz MEFI*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Asume las devoluciones	0,10	4	0,40
Las pinturas son de alto rendimiento y calidad	0,20	4	0,80
Satisfacer al cliente en todo momento	0,10	3	0,30
Precios de mercado	0,10	3	0,30
<b>Sub-Total</b>	<b>0,50</b>		<b>1,80</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Kit de transparentes afectado por los cambios climáticos	0,10	2	0,20
Tiempo en que llega la mercancía	0,20	1	0,20
Estrategias de marketing	0,20	2	0,40
<b>Sub-Total</b>	<b>0,50</b>		<b>0,80</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>
Valor	4. Responde muy bien		
	3. Responde bien		
	2. Responde promedio		
	1. Responde mal		

*Nota:* Adaptado al modelo de D'Alessio (2016)

Fuente: Peña J. (2022)

## CAPITULO III

### 3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

#### *3.1 Modelo de negocio CANVAS*

Para Ferreira-Herrera (2015) hace referencia a los planes de negocio como “un aspecto fundamental en la formulación y gestión de los proyectos”, y continúa diciendo que la dinámica actual, requiere de modelos simples pero eficientes que puedan dar un vistazo a la organización y donde se puedan precisar responder a los cambios que se presenten en el entorno. Es así como el modelo CANVAS, cuyo origen se da en la tesis doctoral de Alexander Osterwalder en el año 2004, presenta como aporte principal, el presentar los elementos más importantes que forman parte del modelo de negocio, partiendo de cuatro áreas principales: producto, perspectiva del cliente, gestión y de la infraestructura y las finanzas; representada de forma gráfica, de fácil entendimiento y reduciendo hojas y hojas de planes que no dejan resultado alguno, por ser un tanto tediosas y difíciles de entender para el emprendedor. (p. 78)

Es a partir de este modelo que se presenta de una forma lógica, aspectos resaltantes que contempla el modelo de negocios desarrollado hasta ahora por la firma unipersonal MULTISERVICIO ANCAR DE CARLOS CASTILLO.

Figura 10

Modelo de negocio CANVAS - Multiservicio Ancar F.P.



Nota: Basado en el modelo de negocios CANVAS de Alexander Osterwalder (Ferreira-Herrera, 2015, p. 76)

Fuente: Peña, J. (2022)

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

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

Drucker (1957) afirma que “La gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado” (p. 15).

Por su parte, Álvarez (2013) indica que “el modelo de gerencia es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de una organización.” (p. 4)

Deshpandé et al, citado por Sánchez, Trillo, Mora y Ayuso (2006) define la cultura organizacional como “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma.” (p. 182)

La empresa está dirigida por el gerente general, quien toma las decisiones más importantes de la empresa, delega funciones e insta al personal integrándolo pidiendo su opinión en algunos puntos, consultando las debilidades observadas por la empresa, recompensando el esfuerzo adicional, teniendo detalles que animan, todo con el fin principal de lograr los objetivos que se propone la empresa, alcanzar.

#### **3.2.2. Recursos Humanos**

Wether y Keith, (2000) habla sobre “El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (p. 9).

El departamento de recursos humanos como tal no existe, el personal que labora e integra este equipo dentro de la empresa son familiares, la única persona sin lazo o afinidad familiar es la administradora, sin embargo, para todos ya la ven como parte de ese núcleo familiar.

El personal de venta que se encuentra en la calle en representación de la empresa lo elige el gerente general, él se encarga de escoger el personal capacitado y responsable para realizar esta función y quienes van contribuir en la productividad de la empresa, tomando en cuenta su experiencia, el conocerles desde experiencias de trabajos previos, donde le gerente general fungió como compañero de trabajo. Este personal, no se encuentra adscrito a nómina y su condición de remuneración, es a razón de las comisiones causadas por las metas cumplidas en cuanto a ventas y cobranzas del mes.

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

Euroinnova (s.f.) afirma que “Se encarga del 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, será fundamental que pueda apreciarse un importante nivel de creatividad”. (párrafo 4)

Dentro de la empresa no existe un departamento que se encargue de ello, pero cuando se necesita de la innovación de un producto la gerencia integra a todo el personal, donde les plantea su pensamiento y surge una lluvia de ideas, que se toman en cuenta para desarrollar la idea planteada.

Como bien ya se sabe, la empresa tiene una marca propia ACC, no es fabricante, sino que la organización busca otros fabricantes, quienes maquilan el producto. Para ello, inicialmente se realizan pruebas, dentro de la empresa para determinar si el producto cumple con lo requerido en cuanto a calidad. Es en estos procesos donde se puede ver evidenciar un poco la forma de

investigación y desarrollo que aplica la empresa de un producto terminado, que vaya a representar la marca.

### **3.2.4 Finanzas**

Briceño, P. (2009) se refiere a “Las finanzas, son el conjunto de actividades que ayudan al manejo eficiente del dinero, a lo largo del tiempo y en condiciones de riesgo, con el fin último de generar valor para los accionistas”. (p.13)

El desarrollo y progreso de una empresa siempre se mide por sus números. No obstante, detrás de sus números hay un trabajo arduo que se realiza en pro de ese crecimiento. El tener una visión amplia de la empresa y entender las relaciones que se deben establecer para conseguir los objetivos, hacen que se concrete también el perfil económico que debe coexistir para llegar a eso.

En el caso de Multiservicio Ancar, se mantiene una verificación constante del crecimiento del capital de la empresa, se supervisa bien lo que serían los pasivos contra los activos corrientes de la empresa en el corto plazo y se mantiene una planificación, tal vez no tan estructurada, pero siempre se mantiene una plan de salidas de dinero, versus ingresos, cuentas por cobrar e inventario óptimo para continuar prestando el servicio o bien a los clientes.

### **3.2.5 Logística y aprovisionamiento**

En cuanto a la logística y aprovisionamiento los autores Ferrel, et al. (2004) hacen referencia a que "es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes". (p.282).

Como su nombre lo indica, existen unas actividades que permiten que la empresa tenga vida comercial. En este sentido, la gerencia en conjunto con la administración, se encargan de realizar las comprar necesarias para mantener los inventarios óptimos, dependiendo del tiempo y

lugar donde se ubican los proveedores y el tiempo de producción de los productos, se debe aprovisionar con mayor tiempo que otros. Por lo general, la mercancía es buscada por la misma empresa, sin embargo se están desarrollando alianzas con empresas de transporte de mercancía para que, el transporte propio se encargue solamente de los despachos a los clientes de la empresa.

### **3.2.6. Operaciones**

Beetrack, (s.f) indica que “El área de operaciones es el espacio del mercado donde una empresa realiza su actividad, u operaciones. Conocer bien esta área permitirá que la empresa en cuestión mejore su eficiencia, lo que se traducirá en mayor competitividad y mayor productividad”.

En la empresa motivo de estudio, se desarrolla de la siguiente manera: El vendedor se encarga de enviar vía WhatsApp o a través de visita al cliente, la lista de precio con los productos existentes, se toma nota del pedido que ha solicitado el mismo y se remite a la persona encargada dentro de la empresa por medio del WhatsApp a la asistente administrativa. Esta persona, se encarga de realizar la facturación y el reporte por zona de la mercancía a despachar, dichos reportes se entregan al almacenista quien prepara la mercancía y solicita la autorización para cargar el camión, para luego ser distribuidora cada uno de los clientes. Queda de parte de los vendedores la responsabilidad de realizar la cobranza de los pedidos solicitados por los clientes y ya entregados.

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

Porter, (2010) menciona: “El marketing se revela como el elemento clave al momento de orientar las políticas empresariales para lograr una competitividad y excelencia en el mercado que se traducirá en la materialización de los objetivos trazados” (p. 74).

No existe un departamento de marketing establecido dentro de la empresa, lo que se realiza es un contenido sencillo de los productos que es subido al Instagram, siendo ésta, la única red social utilizada hasta los momentos.

De la Parra y Madero (2003) afirma que “las ventas es el intercambio entre un bien y/o servicio por su semejante económico, con el fin de lograr el perfeccionamiento y aumento de una empresa y país así como también el bienestar de los consumidores”. (p.33)

Las ventas de la empresa se realizan a través de ventas directas, cuya responsabilidad está destinada a los vendedores, quienes se enfocan en captar la cartera de clientes, tomar los pedidos y estar pendiente del despacho y posteriormente, del intercambio de los productos por su equivalente económico.

### **3.2.8. Servicios postventas**

Da Silva (2020) indica que el servicio postventa es toda actividad que realiza la empresa para monitorear la satisfacción del cliente y con ello mejorar su experiencia. Afirma que con esto se puede obtener la fidelización de los clientes en un 51%, se mejora la reputación y con ello el cliente se sentirá servido, satisfecho, entendido y podrá olvidar cualquier incidente que se pueda presentar en el momento de la comercialización, al sentirse importante para la empresa. Destaca siete tipos de servicio postventa, los cuales lista de la siguiente manera: seguimiento de compra, soporte técnico, cambios y devoluciones, garantías, promocionales, psicológicos y emocionales y feedback. (párrafos 3 – 29)

En relación a este punto, la empresa presta el servicio de cambios y devoluciones. Los vendedores están al pendiente de las sugerencias y/o inconformidades de los clientes en cuanto a calidad del producto, precio de venta; con relación al servicio prestado por los vendedores y despacho, no hay una atención como tal, solicitando la satisfacción en cuanto a esto último, pero los clientes tienen la posibilidad de comunicarse directamente con el área administrativa donde son escuchadas sus quejas o propuestas.

No obstante, cuando se informa de inconformidades en cuanto a calidad del producto, se realizan las pruebas correspondientes, y si el producto tuvo una reacción distinta por mal uso, entonces se le da la debida inducción al cliente, para que tenga conocimiento preciso de la combinación de productos, entre otros. Si por el contrario, se determina que el producto estaba en mal estado, entonces se realiza la reposición del mismo. Por lado, si el cliente determina que no desea un producto y desea realizar su devolución, la empresa acepta sin inconveniente, la devolución del mismo.

## Capítulo IV

### 4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 - 2027

#### *4.1. Objetivo General 2023 a 2027*

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado, mediante el desarrollo de información de cada uno de los productos y marcas ofertadas, dirigido al segmento de las tiendas de pinturas automotriz, madereras, ferreterías, talleres de latonería y pintura, constructoras y clientes finales durante los años 2023 a 2027 enfocado en el marketing a través de redes sociales y sitios de comercio electrónico para fortalecer el crecimiento y posicionar los productos que ofrece la empresa.

#### *4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027*

Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.

Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales 2023 a 2027.

Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de tres años.

Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing de redes sociales y sitios de comercio electrónicos en un año.

Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.

#### *4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2023 a 2027*

Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.

Aprovechamiento de las alianzas con los proveedores y desarrollo de estructuras de costos, que vayan en función de disminuir los precios, ser aún más competitivo en el mercado que se atiende, así como estrategias de marketing que permitan abrir nuevos mercados, e integrando clientes nuevos en el mercado actual, permitiendo el incremento en ventas en un 35% anual en comparación con el año anterior.

Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales 2023 a 2027.

Este objetivo va acompañado con el anterior, debido a que, al establecer mejores condiciones de comercialización con los proveedores, se logra la disminución de los precios, pero también el incremento de la rentabilidad, al obtener ventas por volumen, mayores a las que se tienen actualmente. El bajar los precios no significa, disminución en la rentabilidad obtenida, si se establecen convenios que insten al ganar-ganar para ambas partes y la evaluación del volumen de ventas, se logra el crecimiento de la empresa rentablemente.

Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de tres años.

Existen muchos procedimientos, procesos y actividades que aún no se han estandarizado, no se han sentido como un manual de procedimiento o funciones a seguir, por lo que se estima que en un lapso de tiempo de tres años se pueden concretar, de manera tal, de poder mejorar los procesos que empíricamente se realizan actualmente, estandarizándolos, y logrando así mejorar la calidad del servicio prestado, así como la incorporación de nuevos procesos como el servicio post-venta que verifique la satisfacción del cliente en el proceso de comercialización y atienda de manera más efectiva las devoluciones o cambios que se deseen realizar.

Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing de redes sociales y sitios de comercio electrónicos en dos años.

Actualmente se desarrolla cierto contenido que van a las redes sociales, pero no se hace tiene una estrategia de marketing como tal que además de presentar el producto, también pueda dar tips de uso, consejos de manipulación, de mezcla, entre otros, así como la venta directa a tiendas especializadas y clientes finales a través de sitios de comercio electrónico que incluyan mercado libre, marketplace y un sitio web propio de la empresa desde donde se puedan inscribir y hacer las compras directamente.

Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.

Acompasado con el objetivo anterior, se espera que incluyendo estas estrategias de ventas online, el ingreso por ventas a través de estas plataformas puedan representar un 30% de la venta total anual en un lapso de cinco años, tal vez en menos tiempo puede llegar a lograrse, ya que con el boom tecnológico producido a causa de la pandemia, y la utilización de medios online para la compra de productos y servicios, los clientes han desarrollado un mayor interés por este tipo de medios para poder adquirir los productos, según lo indicado por el director de Datanalisis, Carlos Jiménez: “En Venezuela 42% por ciento de las personas compran por Internet. Antes de la pandemia ese porcentaje era de 29. En el 2021 hubo un aumento de 45%” (La Noticia de Barinas, 7 de junio de 2022, párrafo3), siendo algo muy ventajoso para la empresa que desea también incursionar en este ámbito.

## Capítulo V

## **5. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

### ***5.1. Formulación de las estrategias***

#### **5.1.1. Matriz FODA cruzada (MFODA)**

Steiner (1991), afirma que el análisis FODA “es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja” (p. 26).

David (2003) explica cómo se desarrollan las estrategias partiendo de la matriz FODA, a tal fin indica que las estrategias FO utilizan las fortalezas internas para aprovechar las tendencias externas; en cuanto a las estrategias DO, se valen de las oportunidades para poder mejorar las debilidades de la empresa, al observar los cuadrantes inferiores, se desarrollan las estrategias FA que usan las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas que no pueden ser controladas por la empresa y por último, las estrategias DA tratan de desarrollar una defensa contra las amenazas y minimizar a su vez las debilidades. Sigue comentando que la finalidad de esta matriz FODA cruzada, no es elegir las mejores estrategias, sino plantear cuales pueden ser las estrategias más idóneas según cada cuadrante, para luego en un análisis posterior si poder utilizar esta herramientas y así elegir la que más se adapte a los requerimientos de la empresa (pp. 200-203)..

En la tabla 29, que a continuación se presenta, se visualizan la matriz FODA planteada según el análisis realizado para la empresa Multiservicio Ancar.



Tabla 29

Matriz FODA cruzada (MFODA)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asume las devoluciones</li> <li>2. Las pinturas son de alto rendimiento y calidad</li> <li>3. Satisfacer al cliente en todo momento</li> <li>4. Precios de mercado.</li> <li>5. Políticas de días de crédito</li> <li>6. Mantenimiento de permisos requeridos al día.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos afectados por los cambios climáticos</li> <li>2. Tiempo en que llega la mercancía</li> <li>3. Estrategias de marketing</li> <li>4. Compras de productos pre-pagadas</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patrones de Compra</li> <li>2. Opiniones de Clientes</li> <li>3. Opiniones o percepción de los medios de información</li> <li>4. Software en la nube</li> <li>5. Disposición de los fabricantes</li> <li>6. Salud y seguridad laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer el servicio post-ventas como un proceso dentro de la empresa que permita la mejora de la actividad comercial (F1,F3,O1,O2,O3).</li> <li>2. Contribuir en el desarrollo del Software que le permita a las tiendas de pinturas la mezcla correcta en cuanto a pintura automotriz se refiere, según marca, modelo y año del vehículo (F2,F3,O1,O2,O3,O4).</li> <li>3. Establecer estrategias comunicacionales que permitan dar a conocer los precios competitivos de la empresa (F3,F4,O1,O2,O3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la fidelidad de los proveedores para dar respuesta inmediata a los clientes con productos afectados (D1,O1,O2,O5).</li> <li>2. Utilizar los patrones de compras y opiniones de los clientes para aumentar la rotación del inventario y por ende el aumento del músculo financiero que permita que los productos lleguen con mayor regularidad (D2,O1,O2,O3,O5).</li> <li>3. Desarrollar estrategias de marketing que permitan a los clientes dar a conocer los productos comercializados por la empresa (D3,O1,O2,O3).</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política Fiscal</li> <li>2. Guerras y Conflictos</li> <li>3. Cambios en legislación</li> <li>4. Impuestos</li> <li>5. Inflación</li> <li>6. Devaluación y Revaluación</li> <li>7. Financiación</li> <li>8. Nivel de Ingresos</li> <li>9. Cambio Climático</li> <li>10. Políticas medioambientales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer los precios que se mantienen en valor de moneda extranjera y las políticas de crédito de la empresa que van desde 15 hasta 45 días dependiendo de la negociación (F4,F5,A5,A6,A7).</li> <li>2. Conocer la dinámica cambiaria de la legislación, con el fin de tener al día la permisología y las declaraciones requeridas por la administración pública (F6,A1,A4,A10).</li> <li>3. Anunciar la calidad de los productos y el servicio post-venta que harán que los clientes puedan establecer costos-calidad (F1,F2,F3,A5,A6,A7,A8).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuir en la investigación de envases o establecimiento de fórmulas nuevas que no se vean afectados por los cambios climáticos (D1,A9,A10).</li> <li>2. Aprovechar políticas fiscales y cambios en la legislación, así como relaciones con la administración pública, que estimen menos afectación del músculo financiero por la compra pre-pagada de los productos (D4,A1,A3,A4,A5,A6).</li> <li>3. Crear estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que aumenten la relación comunidad – empresa y su preocupación por el entorno. (D3,A3,A9).</li> </ol>

Fuente: Peña J. (2022)



### 5.1.2 Matriz interna – Externa (MEI)

David (2003), define la matriz IE “es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se conocen como matrices de cartera” (p.211).

David (2003), dice “La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje  $x$  y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje  $y$ ” (p.212).

El puntaje de la matriz EFI de 1.0 a 1.99 sobre el eje  $x$  representa una posición interna débil, un puntaje 2.0 a 2.99 representa un valor promedio y un puntaje 3.0 a 4.0 muestra una posición interna sólida. Del mismo modo un puntaje de la matriz EFE de 1.0 a 1.99 sobre el eje  $y$  representa una posición baja, un puntaje 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje 3.0 a 4.0 representa un valor alto.

### Tabla 30

*Resumen MEF E y MEF I*

Matriz	Resultado
MEFE	2,50
MEFI	2,60

Fuente: Peña J. (2022)

**Tabla 31***Matriz Interna – Externa*

Valores Totales ponderados de la Matriz EFI

		Fuerte (3.0 a 4.0)	Promedio (2.0 a 2.99)	Débil (1.0 a 1.99)		
		4	3	2.6	2	1
Val ores Totales ponderados de la Matriz EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III		
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI		
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX		
		1				

Fuente: Peña J. (2022)

Es importante observar que para el caso de Multiservicio Ancar la intercesión de las líneas, a raíz de los datos obtenidos en las matrices EFE y EFI, está concentrado en el cuadrante V. Según lo indicado por David (2003) para este cuadrante “se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones” (pp. 212-213).

En este sentido, se pueden sugerir las siguientes estrategias, a razón de la penetración en el mercado:

Aumentar el consumo de los productos ofertados en el portafolio de productos mejorando la presencia en redes sociales, otorgando un servicio post-ventas e incorporando servicios de formación y capacitación, así como las bondades que tienen los productos.

Atraer clientes que están en estos momentos con la competencia, a través del establecimiento de una estrategia de precio vs calidad, donde los precios sean más atractivos, otorgando un producto de mayor calidad que el de los competidores, apoyándose en el servicio post-venta para generar una reputación y el valor que identifican las marcas comercializadas.

Incursionar de manera estratégica en nuevos mercados, que actualmente no han sido tocados, a través de publicidad en redes sociales y colocando a disposición e-commerce con la finalidad de impulsar las compras directas vía sitio web, mercado libre, marketplace, entre otros.

A razón del desarrollo de productos:

Investigación del mercado para determinar los requerimientos de los clientes tanto a nivel de tiendas como de clientes finales, verificando los productos nuevos que se está lanzando al mercado internacional, así como la aceptación de los mismos.

Definir qué productos pueden incorporarse al portafolio de la empresa para mantener a la clientela satisfecha y a la empresa a la vanguardia, según la investigación de mercado realizada.

Desarrollar campañas de marketing y estrategias de ventas que permitan la rápida difusión y ventas de los productos nuevos.

Mejorar los productos y servicios que existen en la empresa para aumentar la fidelidad de los clientes y afianzar la reputación y el valor agregado al cual aspira la empresa que el mercado pueda observar.

## ***5.2 Selección de estrategias***

### **5.2.1 Matriz de estrategias VS objetivos estratégicos**

**Tabla 32***Matriz estrategias Vs objetivos estratégicos*

Estrategias	Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales 2023 a 2027.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de tres años.	Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing de redes sociales y sitios de comercio electrónicos en un año	Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.
Establecer el servicio post-ventas como un proceso dentro de la empresa que permita la mejora de la actividad comercial				X		
Contribuir en el desarrollo del Software que le permita a las tiendas de pinturas la mezcla correcta en cuanto a pintura automotriz se refiere, según marca, modelo y año del vehículo					X	
Establecer estrategias comunicacionales que permitan dar a conocer los precios competitivos de la empresa		X	X		X	
Aprovechar la fidelidad de los proveedores para dar respuesta inmediata a los clientes con productos afectados				X		
Utilizar los patrones de compras y opiniones de los clientes para aumentar la rotación del inventario y por ende el aumento del músculo financiero que permita que los productos lleguen con mayor regularidad		X	X		X	X
Desarrollar estrategias de marketing que permitan a los clientes dar a conocer los productos comercializados por la empresa		X	X		X	X

Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales 2023 a 2027.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de tres años.	Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing de redes sociales y sitios de comercio electrónicos en un año	Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.
Estrategias					
Dar a conocer los precios que se mantienen en valor de moneda extranjera y las políticas de crédito de la empresa que van desde 15 hasta 45 días dependiendo de la negociación	X	X		X	
Conocer la dinámica cambiaria de la legislación, con el fin de tener al día la permisología y las declaraciones requeridas por la administración pública.			X		
Anunciar la calidad de los productos y el servicio post-venta que harán que los clientes puedan establecer costos-calidad		X	X	X	
Contribuir en la investigación de envases o establecimiento de fórmulas nuevas que no se vean afectados por los cambios climáticos			X		
Aprovechar políticas fiscales y cambios en la legislación, así como relaciones con la administración pública, que estimen menos afectación del músculo financiero por la compra pre-pagada de los productos			X		
Crear estrategias de Responsabilidad Social Empresarial que aumenten la relación comunidad – empresa y su preocupación por el entorno			X	X	
Aumentar el consumo de los productos ofertados en el portafolio de productos mejorando la presencia en redes sociales, otorgando un servicio post-ventas e incorporando servicios de formación y capacitación, así como las bondades que tienen los productos.	X	X	X	X	X

Estrategias	Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales 2023 a 2027.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de tres años.	Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing de redes sociales y sitios de comercio electrónicos en un año	Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.
Atraer clientes que están en estos momentos con la competencia, a través del establecimiento de una estrategia de precio vs calidad, donde los precios sean más atractivos, otorgando un producto de mayor calidad que el de los competidores, apoyándose en el servicio post-venta para generar una reputación y el valor que identifican las marcas comercializadas.	X	X	X	X	X	
Incursionar de manera estratégica en nuevos mercados, que actualmente no han sido tocados, a través de publicidad en redes sociales y colocando a disposición e-commerce con la finalidad de impulsar las compras directas vía sitio web, mercado libre, marketplace, entre otros.	X	X			X	X
Investigación del mercado para determinar los requerimientos de los clientes tanto a nivel de tiendas como de clientes finales, verificando los productos nuevos que se está lanzando al mercado internacional, así como la aceptación de los mismos.				X		
Definir qué productos pueden incorporarse al portafolio de la empresa para mantener a la clientela satisfecha y a la empresa a la vanguardia, según la investigación de mercado realizada.	X	X				X
Desarrollar campañas de marketing y estrategias de ventas que permitan la rápida difusión y ventas de los productos nuevos.	X	X		X	X	X
Mejorar los productos y servicios existen en la empresa para aumentar la fidelidad de los clientes y afianzar la reputación y el valor agregado al cual aspira la empresa que el mercado pueda observar.				X	X	

Fuente: Peña J. (2022)

### 5.2.2 Estrategias seleccionadas

Aumentar el consumo de los productos ofertados en el portafolio de productos a través de estrategias de marketing mejorando la presencia en redes sociales, que permitan a los clientes dar a conocer los productos, así como otorgar un servicio post-ventas e incorporando servicios de formación y capacitación, así como las bondades que tienen los productos.

Utilizar los patrones de compras y opiniones de los clientes para desarrollar estrategias que ventas que permitan aumentar las mismas, mejorar la rotación del inventario y por ende el aumento del músculo financiero que permita que los productos lleguen con mayor regularidad.

Atraer clientes que están en estos momentos con la competencia, a través del establecimiento de una estratégica de precio vs calidad, donde los precios sean más atractivos, otorgando un producto de mayor calidad que el de los competidores, apoyándose en el servicio post-venta para generar una reputación y el valor que identifican las marcas comercializadas.

Incursionar de manera estratégica en nuevos mercados, que actualmente no han sido tocados, a través de publicidad en redes sociales y colocando a disposición e-commerce con la finalidad de impulsar las compras directas vía sitio web, mercado libre, marketplace, entre otros.

Como se ha podido observar, las estrategias seleccionadas están relacionadas con la interacción de la empresa con los clientes y viceversa. En principio, se desea que las ventas de los productos aumenten en un 35% anual desde el 2023 a 2027, esto se espera lograr a través de la presencia en las redes, para que los clientes finales y las tiendas especializadas conozcan las bondades del producto, haciendo así que las marcas comercializadas sean reconocidas,

recomendadas y adquieran el valor de mercado necesario para que los clientes exijan un producto en específico.

Por otro lado, estaría la incorporación del servicio post-venta que otorgaría confianza al cliente, así como familiaridad, aunque ésta no sea directamente con el consumidor final sino con las tiendas especializadas, van a sentir ese acompañamiento del proveedor con su cliente que se convertirá en una relación de confianza y fidelidad.

Al crecer los volúmenes de ventas, la rentabilidad aumenta, debido a que se pueden obtener descuentos mayores de los proveedores de la empresas que serían trasladados directamente a las tiendas, otorgándoles a éstos mejores precios, sin tener ninguna afectación el porcentaje de ganancia estipulado e inclusive obteniendo mayor ganancia, ya que algunos descuentos son adicionales por temporadas, por productos específicos que serían adicionales al volumen, con los cuales la empresa puede aumentar su ganancia.

El incremento en ventas, generará mayor flujo de efectivo o activos corrientes de fácil convertibilidad, lo que permitirá también agilizar las comprar y por ende una mayor rotación de inventario, así como la incorporación de nuevas líneas de productos que vayan en beneficio del crecimiento de la empresa y de la satisfacción de los mercados tanto atendidos, como los que son objeto de atención.

La incorporación de redes sociales, páginas web, diferentes medios de comercio on-line le permitirán al cliente, solicitar su producto desde cualquier parte que se encuentre, con la garantía de que estará siendo procesado y despachado en los próximos días, además de que mantendrá también su inventario al día para cubrir las necesidades de los clientes de la comunidad donde se desempeñan.

Si bien es cierto que para desarrollar algunas de estas estrategias se deben formalizar ciertos procesos dentro de la empresa y tal vez incorporar algún personal outsourcing o a tiempo completo, el incremento de las ventas y la rentabilidad, pueden superarse en incorporar estos puestos de trabajo, ya que son necesarios para poder desarrollar los planes de marketing, e-commerce y el servicio post-venta, dando el servicio al cliente en el momento justo solicitado.

## Capítulo VI

### 6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

#### 6.1. *Plan funcional de marketing*

##### 6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

Kotler y Keller (2006) definen la dirección de marketing como “el arte y la ciencia de seleccionar los mercados meta y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, comunicación y entrega de un mayor valor para el cliente.” (p. 6)

La empresa Multiservicio Ancar, hasta el momento no tiene una gerencia de marketing que se encargue de estar evaluando el mercado, realizando planes de marketing, observando la competencia, examinando la satisfacción de los clientes para con los productos que distribuyen, proyectando mercados potencias, desarrollando campañas de publicidad, entre otros.

No obstante, se hacen algunas prácticas empíricas de marketing como la evaluación de la competencia, los precios, se verifica el territorio que están abarcando, los productos ofrecidos y su calidad, el servicio que prestan otras empresas. A nivel de publicidad, se tiene una única red social, en este caso instagram, donde se colocan algunas publicaciones de los productos ofrecidos, no se dan precios, no se atiende por este medio, solo es de tipo informativo de los productos. A nivel de innovación del producto, se hacen esfuerzos por parte de la dirección general de ubicar productos nuevos, que estén a la vanguardia, donde la calidad y el precio permitan obtener una mayor comercialización precisando siempre la satisfacción del cliente, por la calidad del producto. No se tiene un servicio post-venta, sólo se realizan cambios en los pocos casos, en los que los productos han tenido alguna falla de fabricación.

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

Aumentar las ventas totales en un 35% anual promedio durante un período de cinco años, con base al cierre de los estados financieros del año anterior.

Alcanzar una rentabilidad sobre el capital invertido igual o mayor al 15% anual durante el período del 2023 a 2027 con tendencia al crecimiento de la empresa en los sucesivos períodos.

Garantizar una generación de valor para el cliente, formalizando los procesos internos en los próximos tres años.

Posicionar la marca en la mente del consumidor final de manera tal que las tiendas especializadas deban mantener siempre el producto en sus anaqueles.

Promocionar las comprar a través del canal e-commerce obteniendo una participación en ventas a través de este medio, de un 30% anual en un plazo de cinco años.

### **6.1.3. Acciones estratégicas de marketing**

#### ***Estrategia de cartera***

Esta estrategia busca analizar o evaluar las líneas de productos que ofrece actualmente Multiservicio Ancar con el fin de marcar determinar la combinación de productos, según el mercado atendido y experiencia actual de la empresa. Para ello, se hace necesario usar una herramienta que permitirá identificar de una forma gráfica las unidades estratégicas de negocio, a través de la matriz BCG.

Según Kotler y Armstrong (2013), el método de Boston Consulting Group (BCG), permite clasificar las unidades estratégicas de negocio (SBU) a través de una matriz gráfica que muestra su crecimiento y participación, definiendo cuatro tipos de SBU a saber: *estrellas*, donde estarían aquellas unidades estratégicas de negocios con una alta participación y crecimiento,

cuya inversión es alta, y su crecimiento será un poco lento más adelante, pasando al siguiente tipo o nivel; *vacas lecheras*, son aquellos productos o servicios de alta participación y bajo crecimiento, requiriendo menos inversión, pero generando mayores retorno de dinero permitiendo generar mayor flujo comercial; *signos de interrogación*, son aquellos que todavía tienen una baja participación pero un atractivo crecimiento en el mercado; por último tenemos los *perros*, son productos o líneas de productos que dan muy baja satisfacción a la empresa por tener una lenta rotación, traducido en bajo crecimiento del mercado y baja participación y su estado es muy difícil de cambiar. (pp. 43-44)

Tomando en consideración lo antes expuesto y, realizando el análisis en función de los datos aportados por la experiencia obtenida de la información histórica del sistema administrativo, se ha determinado que:

Los línea de productos considerados como vaca lechera son los disolventes, específicamente el thinner acrílico que se lleva la mayor participación del mercado, ya que dicho producto no solamente es adquirido por las tiendas de pinturas especializadas, sino también por ferreterías, tiendas madereras, entre otros, lo que lo hace ser bastante atractivo por la ampliación de los mercados a los que se puede llegar. Por su parte, la masilla, también tiene una alta participación en el mercado, ya que la marca que se distribuye está respaldada por su calidad y renombre en el mercado automotriz, lo que ha permitido la incorporación de nuevos clientes.

Con referencia a los productos estrellas, se tienen las líneas de poliéster rapicoat, esmaltes, sintéticos, fondo anticorrosivo de la marca propia ACC, cuya

participación es alta y su crecimiento estable, el producto tiene una calidad que compite muy bien con los competidores inmediatos.

Por su parte, la línea que se puede considerar como signos de interrogación son los productos de pulitura de la marca Symplex y de la marca Rapicoat, los poliuretanos, que están tomando realce poco a poco, a través de las formaciones y las demostraciones que se han realizado de los productos a la clientela. Sobre todo los poliuretanos se empiezan a vislumbrar como un producto que puede pasar a estrella por su eficiencia en el sector industrial.

En cuanto a las líneas perro, se tienen algunos de los misceláneos como los envases, los cuales tienen baja participación, baja rotación, y además aunque la inversión no es considerable, el espacio ocupado dentro del almacén es bastante, lo que hace que se tenga un espacio muerto con un producto de muy baja rotación, cuyo producto sustituto, ofertado por otros competidores, son diferentes al distribuido por la empresa, pero cumplen con la misma funcionalidad, a un menor costo, lo que deja fuera del mercado el producto que se tiene en la cartera de productos.

Se proponen dos estrategias en este sentido:

***Penetración del mercado***, aumentando las ventas por medio del impulso que se pretende establecer a través de la mezcla de marketing, que incluyen publicidad, capacitación y mayores esfuerzos en la distribución.

***Desarrollo de mercado***, dando apertura a nuevos mercados, es decir, incursionar en otros estados, ampliando así la cartera de clientes. Por otro lado, dando a conocer la calidad del producto y la usabilidad en otros sectores como se ha

comenzado a hacer con el poliuretano de la marca Rapicoat que se está comenzando a utilizar en el sector industrial, así mismo dando a conocer en las industrias de fabricación de barcos; por otro lado, dar a conocer el epoxi de la marca ACC en el sector de laboratorios, comedores. También esos dos productos se pueden utilizar en el sector de la construcción. Asimismo, la empresa debe descubrir las bondades de los otros productos ofertados, para determinar la participación que puede tener en otros mercados distintos a los que llega en estos momentos.

### ***Estrategia de segmentación***

Kotler y Armstrong (2013), afirman que “a través de la segmentación del mercado las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas.” (pp. 165)

La empresa Multiservicio Ancar por ser una distribuidora mayorista, debe concentrar su enfoque de segmentación de los mercados empresariales tomando en cuenta los mercados segmentados geográfica y demográficamente, donde se evalúa el ámbito *geográfico* ubicación del cliente, verificando si la logística de distribución abarca dichos territorios y puede reprogramar despachos a los lugares a los que se desean abarcar; *demográficamente*, estudiando el *tipo de empresa*, ya que la idea es llegar principalmente a las tiendas de pinturas especializadas, ferreterías, tiendas especializadas en madera, entre otros, y empresas industriales de gran envergadura, como industrias que realicen maquinarias y equipos, que requieran pintura apta y/o especial, también se pueden tomar en cuenta los embarcaderos o fabricantes de

transporte naviero; las *preferencias del consumidor final* con respecto al tipo de empresa y su *desempeño en el mercado local* donde se desenvuelve.

La estrategia a utilizar en este caso es la de distribución selectiva ya que se buscan los canales pertinentes de comercialización de los productos ofertados, es decir, los productos ofertados por Multiservicio Ancar, no pueden ser distribuidos como los productos de consumo masivo, que pueden estar en distintos puntos de ventas variados e incluso hasta distintos; deben comercializarse en puntos de ventas especializados para los sectores automotriz, ferreterías, madereros e industrias de fabricación de vehículos especializados, maquinarias y equipos; por lo tanto debe seleccionar el tipo de establecimiento o industria, que cumpla con cierta permisología para poder expender dichos productos, así como la iniciativa de dichos comercios de hacer publicidad con el fin de lograr que los productos lleguen al consumidor final, permitiendo la rotación del producto tanto a nivel del punto de venta como de la empresa mayorista.

Asimismo, estaría incursionando con *estrategias de marketing concentrado* al presentar:

Productos de calidad con certificación internacional, con características propias que dan un excelente acabado al ser utilizado bien sea en el vehículo, en las rejas de un hogar, en las aceras o asfalto a través de las señalizaciones de ley, en la demarcación de las canchas entre otros.

El producto al ser importado, no sólo da una calidad excepcional sino que se otorga a un precio razonable, llegando a ser de menor valor a la competencia nacional.

Proveer de una extensa gama de colores.

Disponer de una logística que permita llegar al cliente con la frecuencia necesaria de forma tal, que no haya escases del producto.

### ***Estrategia de posicionamiento o branding***

Con referencia a la posición de un producto Kotler y Armstrong (2013) vislumbran que está determinada por los atributos que los consumidores observan de los mismos, y también ese lugar que ocupa en la mente del consumidor al ser solicitado en su tienda de preferencia. (pp. 182).

Actualmente los competidores más cercanos a la marca Rapicoat por ejemplo, son aquellas marcas que vienen de su connacional China, como por ejemplo Axalta, que aunque era un empresa de renombre hace mucho tiempo, y siendo adquirida por la transnacional Dupont, actualmente no mantiene el renombre, ni la calidad ni el servicio que hace muchos años prestaban; Goodsif es una marca que ha alcanzado un mercado bastante grande a nivel de comercialización y su rango de acción está a nivel nacional en Venezuela, sin embargo se ha tenido conocimiento de la escases del producto en ciertos momentos del año, lo que le ha permitido a la empresa ir incursionando en nuevos mercados nacionales; existen otras marcas que son traídas de Colombia, sin embargo, la formulación de dicho producto es distinta a la utilizada en el país lo que ha traído como consecuencia un rechazo del producto.

Por su parte, con la marca ACC, los competidores más fuertes tienen procedencia colombiana, sin embargo, para poder importar dichos productos marcas como Tonner, Pintuflex, Every entre otras, han desarrollado una formulación cuya calidad ha bajado considerablemente, lo que las hace tener un mejor costo pero una calidad muy por debajo al producto ofertado por la empresa. En cuanto al thinner de la misma marca es una alianza con un fabricante, al cual se ha evaluado y se ha formulado un producto que comparado con la mejor fábrica nacional se puede decir que se igualan en calidad, pero el precio ofertado es mucho menor, ya que la maquila, también tiene un costo menor, lo que permite dar precios bastante económicos a los clientes.

Por su parte, Symplex otra de las marcas importadas, su competidor más cercano son los productos de 3M, algunas pulituras colombianas y otras de China, sin embargo, los precios y la calidad de dicho producto son inigualables e inmejorables por las marcas que pudieran considerarse como competencia. Su formulación ha ido mejorando de tal manera que el producto actual está dando mayores beneficios a un menor costo. Asimismo, el desarrollo de un plan formativo por parte de la empresa fabricante, ha traído un excelente punto a favor para darse a conocer más y mejor la marca.

Entre las estrategias que se pueden establecer en este apartado, se pueden mencionar:

Hacer demostraciones de los productos que se ofrecen en diferentes eventos donde se puedan dar cita, clientes potenciales.

Respaldo de la marca en cuanto a publicidad, servicio post-venta y logística de distribución a tiempo, generando confianza al cliente y acrecentando su fidelidad, por la marca que le otorga a su vez credibilidad ante sus clientes.

### ***Estrategia funcional***

La estrategia funcional para Quiroa (07 de agosto, 2020) “ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas.” (párrafo 1)

Estrategias de producto:

Estrategia de penetración ambiciosa:

- Desarrollar planes promocionales a nivel de redes sociales.
- Realizar eventos en puntos de ventas estratégicos
- Estudio de mercado para encontrar nuevos sectores del mercado.

#### Estrategias de precio:

Fijación de precios de penetración del mercado, tomando en cuenta dos variables fundamentales los costos y los precios de la competencia.

#### Estrategias de promoción:

Estrategia para la fuerza de ventas: plan de comisiones por cumplimiento de objetivo de ventas y por cobranzas efectivas.

Estrategia de publicidad: establecer alianzas con los clientes, para que en sus avisos publicitarios se pueda incorporar las marcas ofertadas por la empresa, para dar un mayor impacto y posicionar la marca en la mente del consumidor.

Estrategia de promoción comercial: incrementar el reconocimiento de la marca de los productos a través de la incorporación activa de redes sociales.

#### Estrategias de distribución:

Estrategia de gestión de inventarios: manteniendo siempre los diferentes artículos de las líneas de productos ofrecidas, de manera de evitar escasez.

Estrategia de gestión de logística integrada: con el fin de mejorar el servicio al cliente, incorporar al canal de distribución propio, otros tercerizados que permitan realizar envíos no programados.

#### Estrategias de servicio:

Estrategia de servicio post-venta: confirmación de la satisfacción del cliente.

Tabla 33

## 6.1.4. Presupuesto

Matriz de las estrategias funcionales del marketing mix

o.	Código	Estrategia	Acciones
<b>PRODUCTO</b>			
1	A	Estrategia de penetración ambiciosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar planes promocionales a nivel de redes sociales.</li> <li>○ Realizar eventos en puntos de ventas estratégicos</li> <li>○ Estudio de mercado para encontrar nuevos sectores del mercado</li> </ul>
<b>PRECIO</b>			
1	B	Fijación de precios de penetración del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fijar el precio basado en los costos de los productos y en los precios de la competencia</li> </ul>
<b>PROMOCIÓN</b>			
1	C	Estrategia para la fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Plan de comisiones por cumplimiento de objetivo de ventas y por cobranzas efectivas.</li> </ul>
2	C	Estrategia de publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecer alianzas con los clientes, para que en sus avisos publicitarios se pueda incorporar las marcas ofertadas por la empresa, para dar un mayor impacto y posicionar la marca en la mente del consumidor.</li> </ul>
3	C	Estrategia de promoción comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Creación de un sitio web atractivo e interactivo</li> <li>○ Incrementar el reconocimiento de la marca de los productos a través de la incorporación activa de redes sociales.</li> <li>○ Interacción constante con los usuarios y clientes potenciales que visiten las redes sociales.</li> <li>○ Desarrollo de material promocional para enviar a través de la mensajería móvil.</li> <li>○ Realizar campañas de marketing a través del correo electrónico</li> </ul>
<b>DISTRIBUCIÓN</b>			
1	D	Estrategia de gestión de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mantener siempre los diferentes artículos de las líneas de productos ofrecidas, de manera de evitar escasez.</li> </ul>
2	D	Estrategia de gestión de logística integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar el servicio al cliente, incorporar al canal de distribución propio, otros tercerizados que permitan realizar envíos no programados.</li> </ul>
<b>SERVICIO</b>			
1	E	Estrategia de servicio post-venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Confirmación de la satisfacción del cliente</li> </ul>

Fuente: Peña J. (2022)

**Tabla 34**  
*Presupuesto del plan funcional de marketing*

<b>PLAN FUNCIONAL DE MARKETING</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo (\$)</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
<b>Acciones</b>							
<b>PRODUCTO</b>							
o Desarrollar planes promocionales a nivel de redes sociales.	12 meses	40,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
o Realizar eventos en puntos de ventas estratégicos	3 veces al año	700,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
o Estudio de mercado para encontrar nuevos sectores del mercado	Contratación de un mercadólogo	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
<b>PRECIO</b>							
o Fijar el precio basado en los costos de los productos y en los precios de la competencia	Gerencia Administrativa	-	-	-	-	-	-
<b>PROMOCIÓN</b>							
o Plan de comisiones por cumplimiento de objetivo de ventas y por cobranzas efectivas.	3% de las ventas cuyo objetivo de ventas se fija en 45,000 al mes durante el primer luego se incrementará en un 35% anual		16.200,00	21.870,00	29.524,50	39.858,08	53.808,40
o Establecer alianzas con los clientes, para que en sus avisos publicitarios se pueda incorporar las marcas ofertadas por la empresa, para dar un mayor impacto y posicionar la marca en la mente del consumidor.	Publicidad y propaganda en sitio a 5 puntos de ventas al año	150,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
o Creación de un sitio web atractivo e interactivo	Contratación de un especialista en Software	1.180,00	1.180,00	100,00	100,00	100,00	100,00
o Incrementar el reconocimiento de la marca de los productos a través de la incorporación activa de redes sociales.	Contratación de talento humano para formar parte de la empresa que pueda desarrollar 5 actividades	250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
o Interacción constante con los usuarios y clientes potenciales que visiten las redes sociales.							
o Desarrollo de material promocional para enviar a través de la mensajería móvil.							
o Realizar campañas de marketing a través del correo electrónico.							
<b>DISTRIBUCIÓN</b>							
o Mantener siempre los diferentes artículos de las líneas de productos ofrecidas, de manera de evitar escasez.	Gestión de Compras, Administración y Gerencia General	-	-	-	-	-	-
o Mejorar el servicio al cliente, incorporar al canal de distribución propio, otros tercerizados que permitan realizar envíos no programados.	Cancelación máximo de un 7% por flete, si se requiere en de algún despacho extraordinario						
<b>SERVICIO</b>							

o Confirmación de la satisfacción del cliente	Actividad que incorpora al talento humano a contratar	-	-	-	-	-
<b>TOTAL (\$)</b>		<b>24.060,00</b>	<b>28.650,00</b>	<b>36.304,50</b>	<b>46.638,08</b>	<b>60.588,40</b>

Fuente: Peña J. (2022)

### 6.1.5. Ejecución de tareas del plan de marketing

**Tabla 35**

*Ejecución de tareas del plan de marketing*

<b>EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE MARKETING</b>	<b>TAREAS</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONTROL</b>
<b>Acciones</b>				
<b>PRODUCTO</b>				
o Desarrollar planes promocionales a nivel de redes sociales.	Contratar un agencia de publicidad outsourcing que desarrolle campañas de marketing para redes sociales	Enero - 2023	Administración	Verificación a final de cada año del posicionamiento del producto en los segmentos de mercados actuales y alcanzados.
o Realizar eventos en puntos de ventas estratégicos	Planificar el evento según la necesidad de penetración del mercado	Mayo - Julio - Noviembre de cada año	Gerencia General - Asistente Administrativo	
o Estudio de mercado para encontrar nuevos sectores del mercado	Contratación de un mercadólogo	Enero - 2023	Administración	
<b>PRECIO</b>				
o Fijar el precio basado en los costos de los productos y en los precios de la competencia	Realizar un estudio de los precios que se ofrecen a los clientes, evaluando los costos, rentabilidad y los precios de la competencia con el fin de otorgar un mejor precio a los clientes	Cada vez que llega mercancía a la empresa	Gerencia General - Administración	Análisis de las ventas mensuales, contra los indicadores de rotación de inventario, rentabilidad y aumento en las ventas, para determinar cambios necesarios.
<b>PROMOCIÓN</b>				
o Plan de comisiones por cumplimiento de objetivo de ventas y por cobranzas efectivas.	Fijación de un objetivo de ventas mensual tomando en cuenta la zona y los niveles de inventarios existentes y en tránsito	Cada mes	Gerencia General - Administración	Evaluación del alcance de la meta asignada cada mes y verificación de posibles incidencias que pueden ocurrir en caso de no ser satisfactoria la meta propuesta
o Establecer alianzas con los clientes, para que en sus avisos publicitarios se pueda incorporar las marcas ofertadas por la empresa, para dar un mayor impacto y posicionar la marca en la mente del consumidor.	Contratar una agencia de publicidad para la impresión de pendones, folletos, avisos publicitarios	Distribuido durante el año, sin coincidir con el evento en puntos de ventas estratégicos	Gerencia General - Fuerza de Ventas	Evaluar en cada visita del vendedor al cliente, si mantiene la publicidad, si hace la propaganda correspondiente.

o Creación de un sitio web atractivo e interactivo	Contratación de un especialista en Software, para desarrollar un sitio web que permita la interacción y comercialización con clientes potenciales	Desarrollo Año 2023. Años sucesivos, mantenimiento y adecuación de ser necesario	Gerencia General - Administración - Fuerza de Venta	Usabilidad y portabilidad del sitio web en pro de la comercialización.
<b>EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE MARKETING</b>	<b>TAREAS</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONTROL</b>
<b>Acciones</b>				
o Incrementar el reconocimiento de la marca de los productos a través de la incorporación activa de redes sociales.	Contratación de talento humano para formar parte de la empresa que pueda desarrollar 5 actividades	Enero - 2023	Administración	Evaluar el desempeño y progreso en cuanto atención al cliente a través de las redes sociales, mensajería móvil y correo electrónico, así como el servicio post-venta.
o Interacción constante con los usuarios y clientes potenciales que visiten las redes sociales.				
o Desarrollo de material promocional para enviar a través de la mensajería móvil.				
o Realizar campañas de marketing a través del correo electrónico.				
<b>DISTRIBUCIÓN</b>				
o Mantener siempre los diferentes artículos de las líneas de productos ofrecidas, de manera de evitar escasez.	Análisis de la rotación de inventarios, músculo financiero y las ventas mensuales	Cada mes	Gerencia General - Administración	Verificación de la rotación de inventario y la rentabilidad obtenida.
o Mejorar el servicio al cliente, incorporar al canal de distribución propio, otros tercerizados que permitan realizar envíos no programados.	Concretar alianzas estratégicas con un transporte que ofrezca el servicio de traslado, que tenga la permisología exigida y cuyo costo de flete no sea mayor a 7%	Enero - 2023	Administración	Servicio post-venta para verificar la satisfacción del cliente.
<b>SERVICIO</b>				
o Confirmación de la satisfacción del cliente	Actividad que incorpora al talento humano a contratar			

Fuente: Peña J. (2022)

## ***6.2 Plan funcional de operaciones***

### **6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones**

La empresa realiza sus operaciones de la siguiente forma: la parte administrativa es la encargada de realizar los pedidos e ingresar las compras, conseguir alianzas con nuevos proveedores, estar pendiente de las cobranzas, chequeo de la mercancía a despachar, tramites antes los entes públicos y llevar la nómina. La asistente administrativa es la encargada de emitir la facturación, pagos a proveedores y conciliaciones bancarias.

En cuanto al área de ventas, se tiene vendedores encargados de visitar los clientes ya existentes y captar nuevos, ellos envían las listas de productos ofertados con los precios por WhatsApp y/o realizan la visita en sitio, toman nota de los pedidos, el cual lo envían por ese mismo medio al área administrativa de la empresa, donde se genera la facturación y el reporte por zona de la mercancía a despachar.

Dichos reportes se le hacen llegar a la persona encargada de almacén quien organiza la mercancía y solicita la autorización para cargar el camión que distribuidora a los clientes. En las zonas como Mérida y Zulia se hacen despachos inmediatos por tener sedes establecidas en dichos estados, para las zonas de Trujillo, Táchira y Lara se planifican dos despachos al mes. Luego del despacho el vendedor será el responsable de realizar las cobranzas en el tiempo establecido dependiendo de los días de créditos otorgados según lo acordado entre el vendedor, el cliente y la empresa.

### **6.2.2 Objetivos de operaciones**

Dar a conocer los productos a través de las redes sociales, para aumentar las ventas.

Evaluar los inventarios, en cuanto a los productos que más se vende para mantener el stock así lograr satisfacer las necesidades a los clientes.

Analizar los precios vs calidad para captar más clientela y tener un mejor posicionamiento en el mercado.

Establecer los sitios web como marketplace, mercado libre entre otros, como medio de atención al cliente para la compra venta de los productos ofertados.

Encontrar las ventajas para ser competitiva en un largo plazo

### **6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operación**

#### ***Estrategias de costo – capacidad***

Redacción APD (11/07/2018). Habla de estrategia de liderazgo en costes “es el conjunto de medidas que una empresa lleva a cabo con el objetivo de contar con unos costes de producción más bajos que los de la competencia”. (párrafo 2)

SAP Concur (6 de Septiembre de 2021) cometa sobre la optimización de la capacidad productiva “es indispensable para garantizar una producción enfocada a la estrategia de competitividad de la empresa. De ese modo, el éxito de la organización está garantizado.” (párrafo 1)

En principio debemos tener en cuenta que dicha firma personal no es productora, se encarga de las importaciones de pintura automotriz e industriales principalmente buscando reducir los costos de las negociaciones en su mayoría para no afectar los clientes y así lograr

posicionamiento en el mercado con los precios más bajos en relación a la competencia, teniendo en cuenta siempre la calidad en principio. Esto se logra de la mano gracias al acuerdo de distribución y exclusividad que se tiene con los fabricantes.

Planificar las compras de forma tal que se obtengan mayores beneficios al obtener mejores precios, pensando siempre en la capacidad de almacenamiento de la empresa.

Fijación de precios de venta basados en costos y la competencia.

### ***Estrategias de calidad – procesos***

Visual México método habla sobre la calidad “método efectivo que ayuda a las empresas a cumplir con las demandas del mercado, así como también a hacer efectivas sus actividades con el objetivo de adquirir una certificación internacional que las avala como una opción confiable y de calidad”. (párrafo 2)

Gestionar fácil dice que “un proceso es la ejecución de un determinado número de acciones, siguiendo un cierto orden, que hacen uso de diversos recursos para alcanzar una meta.” (párrafo 6)

Los procesos empresariales son la base de una organización. Un proceso de negocio consiste en una cadena de actividades repetitiva y que está enfocada en conseguir un determinado resultado final. En relación a esto la empresa se ha destacado por vender productos de calidad que garantizan a la clientela la satisfacción de adquirir un producto en buen estado, sin embargo estos son expuestos a cambios climáticos durante su traslado que pueden traer como consecuencia algún daño pero que la empresa está dispuesta a asumir su cambio en el momento que lo requiera.

Aunque la empresa no es fabricante, es importante acotar que tiene registrada una marca a través de la cual se comercializa un producto el cual es maquilado a través de la alianza que tiene con el fabricante, el cual se apega a las exigencias y necesidades del mercado venezolano, obteniendo una formulación de calidad, pero a un costo menor que lo ofertado por el mercado nacional, los cuales son expuestos a un proceso de prueba y determinación de la calidad, lo que permite que los productos mantengan la calidad necesaria para su comercialización.

Logística de distribución en un corto tiempo.

Asegurar que la producción obtenida es de la calidad desarrollada en la formulación, dando así confianza al cliente y fidelidad en la compra.

Manejo de redes sociales y servicio post-venta.

### ***Estrategias de flexibilidad – capacidad***

Sura 2020 dice que la flexibilidad “se refiere las capacidades de una organización para responder eficazmente a un entorno competitivo, cambiante por tanto, al tiempo que mantiene o mejora su posición competitiva”

Controlar y planificar los inventarios

**6.2.4. Presupuesto**  
**Tabla 36**

*Presupuesto del plan de funcional de operaciones*

<b>PLAN DE FUNCIONAL DE OPERACIONES</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Acciones</b>						
<b>Estrategias de costo – capacidad</b>						
Planificar las compras de forma tal que se obtengan mayores beneficios al obtener mejores precios, pensando siempre en la capacidad de almacenamiento de la empresa.	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
Fijación de precios de venta basados en costos y la competencia.	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	30.000,00
<b>Estrategias de calidad – procesos</b>						
Logística de distribución en un corto tiempo.	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	15.000,00
Asegurar que la producción obtenida es de la calidad desarrollada en la formulación, dando así confianza al cliente y fidelidad en la compra.	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	1.200,00
Manejo de redes sociales y servicio post-venta.	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	30.000,00
<b>Estrategias de flexibilidad – capacidad</b>						
Controlar y planificar los inventarios	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1.250,00
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>15.990,00</b>	<b>15.990,00</b>	<b>15.990,00</b>	<b>15.990,00</b>	<b>15.990,00</b>	<b>79.950,00</b>

Fuente: Peña J. (2022)

## 6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones

**Tabla 37**

*Ejecución de tareas del plan de operaciones*

EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE OPERACIONES	TAREAS	PERÍODO	RESPONSABLE	CONTROL
<b>Acciones</b>				
<b>Estrategias de costo – capacidad</b>				
Planificar las compras de forma tal que se obtengan mayores beneficios al obtener mejores precios, pensando siempre en la capacidad de almacenamiento de la empresa.	Análisis de rotación de inventario contra los productos con mayores más ventas	1 semana	Gerencia General - Administración	Cada 3 meses se debe verificar la rotación de los productos adquiridos a partir del análisis de rotación de inventario y los productos más vendidos
	Verificación del espacio disponible en almacén	1 semana	Jefe de almacén	Antes de generar una orden de compra
Fijación de precios de venta basados en costos y la competencia.	Realizar un estudio de los precios que se ofrecen a los clientes, evaluando los costos, rentabilidad y los precios de la competencia con el fin de otorgar un mejor precio a los clientes	Cada vez que llega mercancía a la empresa	Gerencia General - Administración	Análisis de las ventas mensuales, contra los indicadores de rotación de inventario, rentabilidad y aumento en las ventas, para determinar cambios necesarios.
<b>Estrategias de calidad – procesos</b>				
Logística de distribución en un coto tiempo.	Diseñar un calendario de distribución por zonas	3 días	Administración - Vendedores - Jefe de Despacho	Verificar si las hojas de rutas se corresponden con el calendario de distribución.
Asegurar que la producción obtenida es de la calidad desarrollada en la formulación, dando así confianza al cliente y fidelidad en la compra.	Pruebas aleatorias del producto	1 día	Jefe de almacén	Cada vez que llega el producto al almacén
Manejo de redes sociales y servicio post-venta	Contratación de talento humano para formar parte de la empresa que pueda desarrollar 5 actividades	Enero - 2023	Administradora	Evaluar el desempeño y progreso en cuanto atención al cliente a través de las redes sociales, mensajería móvil y correo electrónico, así como el servicio post-venta.
<b>Estrategias de flexibilidad – capacidad</b>				
Controlar y planificar los inventarios	Análisis de rotación de inventario contra los productos con mayores más ventas	1 semana	Gerencia General - Administración	Cada 3 meses se debe verificar la rotación de los productos adquiridos a partir del análisis de rotación de inventario y los productos más vendidos

Fuente: Peña J. (2022)

## 6.3. Plan funcional de recursos humanos

### **6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos**

Delgado de S., citado en Acosta (julio-agosto 2008) afirma que la gestión de recursos humanos, la cual es llevada a cabo por la gerencia de recursos humanos, implica todo aquello que conduce a facilitar y contribuir el logro de los objetivos organizacionales de la empresa, por parte del talento humano que realiza las operaciones y procedimientos de la empresa. (pp. 83)

En Multiservicio Ancar, no existe como tal un departamento de recursos humanos, o una persona encargada de desarrollar todas las funciones que implica la organización, gestión, evaluación y control del desempeño del personal adscrito a la organización. Esto a razón de que la empresa es pequeña y en su mayoría se ha decantado por incorporar a su equipo de trabajo a familiares, sobre todo en los puestos de trabajo que no exigen una determinada instrucción académica.

Las pocas personas que no son del círculo familiar, han sido entrevistadas y seleccionadas por el gerente general, cabeza y visionario del camino a escalar por la empresa. Aunado a esta persona, la administración ha desarrollado algunas políticas a seguir en la empresa, se ha estructurado en compañía de la asistencia a la administración y la asesoría contable, los expedientes requeridos bajo legislación en materia laboral. También se han incursionado en tratar de mantener e implementar algunas de las normativas exigidas tanto por la LOPCYMAT como por el Ministerio para el poder popular del Ecosocialismo y los bomberos, estos últimos tienen a bien regir todo lo que dictamina la manipulación de materiales peligrosos, tanto en el almacén como en el transporte y traslado de dichos productos.

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

Desarrollar un plan de organización del personal de la empresa.

Controlar las incidencias y evaluación de resultados.

Implementar herramientas que impulsen su productividad.

Fomentar la participación de los colaboradores en el desempeño exitoso de la organización.

Establecer un plan de incentivos en base a objetivos empresariales y el desempeño laboral.

### **6.3.3. Estrategias**

**Objetivo:** Desarrollar un plan de organización del personal de la empresa..

**Estrategias:**

- Previsión de las necesidades de personal.
- Selección del personal idóneo.
- Desarrollo de políticas claras para que el colaborar se sienta integrado en la empresa.
- Elaborar el manual de funciones para los puestos de trabajo.

**Objetivo:** Controlar las incidencias y evaluación de resultados.

**Estrategias:**

- Verificación del desempeño de los puestos de trabajo.
- Evaluación de los resultados de cada colaborar según su puesto de trabajo.

**Objetivo:** Implementar herramientas que impulsen su productividad.

**Estrategias:**

- Formación y capacitación de los colaboradores adaptándolos según el avance de las nuevas tecnologías.

**Objetivo:** Fomentar la participación de los colaboradores en el desempeño exitoso de la organización.

**Estrategias:**

- Mantener una comunicación efectiva con cada colaborador.

**Objetivo:** Establecer un plan de incentivos en base a objetivos empresariales y el desempeño laboral.

**Estrategias:**

- Establecer las metas u objetivos operativos deseables para la empresa.
- Diseñar un plan de incentivo acorde a la productividad de los colaboradores en función de la meta planteada.

### 6.3.4. Presupuesto

**Tabla 38**

*Presupuesto del plan de recursos humanos*

<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Acciones</b>						
Organización, selección y contratación de personal	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	9.000,00
Nómina y beneficios laborales	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	216.000,00
Gestión del Talento Humano	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	5.750,00
Evaluación y control del desempeño	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4.000,00
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>46.950,00</b>	<b>46.950,00</b>	<b>46.950,00</b>	<b>46.950,00</b>	<b>46.950,00</b>	<b>234.750,00</b>

Fuente: Peña J. (2022)

### 6.3.5. Ejecución de tareas del plan de recursos humanos

**Tabla 39**

*Ejecución de tareas del plan de recursos humanos*

<b>EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE RRHH</b>	<b>TAREAS</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONTROL</b>
<b>Acciones</b>				
Organización, selección y contratación de personal	Manual de funciones de cada puesto de trabajo	1 mes	Administración	Verificar con el personal que su labor se está realizando como indica el manual y se realiza de una forma eficaz y efectiva
	Selección de personal	1 mes	Administración	Luego de un mes de ingresado el nuevo personal, se verifica su desempeño contra lo requerido por el cargo solicitado, para determinar que la estrategia de selección ha sido efectiva.
Nómina y beneficios laborales	Valoración de los puestos de trabajo y su retribución por productividad	1 mes	Administración	Verificar si la valoración realizada corresponde con la responsabilidad y funciones que desempeña cada quien en su puesto de trabajo
Gestión del Talento Humano	Elaboración de Contratos	1 día	Administración	Llevar el control a través de los expedientes de personal, asistencia al trabajo, recibos de nómina, planillas de entrega del material necesario para su seguridad.
	Elaboración de nóminas	1 día	Administración	
	Prevención de riesgos laborales	Continuamente	Administración	
Evaluación y control del desempeño	Verificación y control del desempeño	Continuamente	Administración	Control de la productividad y desempeño laboral

Fuente: Peña J. (2022)

### 6.4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

#### **6.4.1. Situación actual de la RSE**

Martínez (2005), habla de la responsabilidad social empresarial “es el compromiso que ésta tiene de construir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familiares y la comunidad en general” (p. 31).

La empresa no cuenta con un plan de responsabilidad social empresarial, más sin embargo el representante de dicha organización ha realizado donaciones a la parroquia Santuario San Buena Ventura y a otros entes públicos en el momento que se ha solicitado.

No obstante en estos momentos la gerencia está evaluando la posibilidad de asumir un gasto y dar un donativo mensualmente a la parroquia con la finalidad de ayudar y colaborar en la comunidad eclesíástica.

#### **6.4.2 Objetivos de RSE**

Incluir una partida que vaya dirigida a la RSE

Generar la participación activa de los empleados en los programas de RSE

Impulsar el programa de RSE por los medios de comunicación

Implementar un programa de recreación para los empleados

Tomar medidas de seguridad para evitar accidentes laborales.

#### **6.4.3 Actividades de RSE**

**Objetivo:** Incluir una partida que vaya dirigida a la RSE

**Actividad:**

- Solicitar al contador los estados financieros
- Analizar dichos estados financieros a la fecha
- Evaluar la situación de la empresa
- Presentar la propuesta

- Dar las donaciones en las que se pueda colaborar

**Objetivo:** Generar la participación activa de los empleados en los programas de RSE

**Actividad:**

- Dar a conocer a los empleados sobre la RSE
- Presentar los programas a los empleados
- Preparar al personal sobre RSE
- Integrar tanto a los empleados internos como los vendedores para el desarrollo de la RSE
- Promover el desarrollo de esos programas

**Objetivo:** Impulsar el programa de RSE por los medios de comunicación

**Actividad:**

- Capacitar a la persona encargada de los medios de comunicación para que pueda dar a conocer sobre el tema
- Dar a conocer por estos medio lo que es la RSE
- Realizar reels sobre el tema
- Mostrar publicaciones cortas y concisas
- Realizar la publicación una vez al mes

**Objetivo:** Implementar un programa de recreación para los empleados

**Actividad:**

- Desarrollar actividades al aire libre
- Desarrollar las actividades de recreación donde el empleado quiere que se desarrolle
- Realizar el programa de recreación una vez al mes
- Buscar que el empleado se sienta a gusto en el sitio de trabajo
- Dar motivación a los empleados por sus desempeños

**Objetivo:** Tomar medidas de seguridad para evitar accidentes laborales.

**Actividad:**

- Dar a los empleados las botas y cascos de seguridad
- Incentivar a que sean usados el casco y las botas
- Organizar la mercancía en cuanto a la altura máxima que se debe colocar los evitar un accidente
- Los productos deben estar encima de paletas por seguridad
- Colocar anti resbalantes en las escaleras

#### 6.4.4 Presupuesto

**Tabla 40**

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

<b>PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Acciones</b>						
Donación y colaboración a la parroquia	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	18.000,00
Formación a los empleados sobre los programas de RSE	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.000,00
Publicación en los medios de comunicación sobre RSE	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	2.000,00
Dar prioridad a la recreación de los empleados	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00
Dotar a los empleados con cascos y botas actas para trabajar dentro de la empresa	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	1.250,00
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>5.450,00</b>	<b>5.450,00</b>	<b>5.450,00</b>	<b>5.450,00</b>	<b>5.450,00</b>	<b>27.250,00</b>

Fuente: Peña J. (2022)

### 6.4.5. Ejecución de tareas del plan de responsabilidad social empresarial

**Tabla 41**

*Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

<b>PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)</b>	<b>TAREAS</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONTROL</b>
<b>Acciones</b>				
Donación y colaboración a la parroquia	Evaluar los estados financieros	1 día	Gerencia, Administración y Contador	Luego de evaluar el estado financiero y la situación actual de la empresa. Dar una respuesta positiva a dicha donación permanente.
	Aprobar dicha donación	Realizarlas mensualmente	Gerencia	
Formación a los empleados sobre los programas de RSE	Talleres de RSE a empleados	1mes	Administración	Participación de todos los empleados para formarse en el tema.
Publicación en los medios de comunicación sobre RSE	Elaboración de la publicidad a presentar	3día	Administración	Hacer propaganda para que los clientes tengan conocimiento de lo que es RSE
Dar prioridad a la recreación de los empleados	Día de recreación para el equipo de trabajo de Multiservicios Ancar	1 día	Gerencia, Administración y empleados	Realizar la recreación una vez al mes, tomando en cuenta
Dotar a los empleados con cascos y botas para trabajar dentro de la empresa	Adquirir los cascos y las botas	Anualmente	Gerencia	Son implementos necesarios para evitar un accidente laboral

Fuente: Peña J. (2022)

## ***6.5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera***

### **6.5.1. Situación actual de la gerencia de financiera**

La situación financiera de la empresa actualmente, según lo observado en el capítulo I, ha mejorado notablemente en cuanto a índices de liquidez se refiere, ya que se ha evidenciado un avance en la capacidad de pago y una disminución en el riesgo del incumplimiento de sus deudas, asegurando a los proveedores y acreedores una mayor confianza al otorgar créditos a corto plazo.

En cuanto a la eficiencia financiera, la empresa tiene un índice muy alto de retorno del flujo de caja, siendo su rotación de promedio de cobro para el año 2021 de 108 días, que aunque representa una mejora, puesto que en el año anterior era de 149 días, sigue siendo un periodo de crédito muy alto, ya que la empresa debe asumir los compromisos con los proveedores de contado o prepagado inclusive con hasta 3 meses de anticipación, lo que ha sugiere un mayor énfasis en las estrategias de cobranza. Con respecto a la rotación del inventario, se ha tenido que recurrir a compras adicionales con el fin de prever posibles estados de escasez del producto en la empresa, sobre todo en el período vacacional que realizan colectivamente los proveedores.

Por otro lado, los índices de endeudamiento reflejan lo que se ha indicado en el párrafo anterior, ya que la empresa en un 100% de sus procesos de comercialización ha tenido que realizar el pago de los productos adquiridos de contado, y en el caso de los productos importados hasta con 3 meses de anticipación, lo que genera un índice alto con respecto a la calidad de la deuda obteniendo un 100% en este ratio, por ello y manteniendo una política conservadora de financiamiento, hace que la confianza en los acreedores disminuya el riesgo de pérdidas totales.

Por su parte, al evaluar la rentabilidad, se puede evidenciar que el margen bruto de utilidad va disminuyendo de año a año, pero se ha debido a comprar adicionales para evitar escasez, no obstante la rentabilidad sobre la inversión presenta una mejora en la efectividad de la

inversión lo que generó una mayor utilidad de los activos usados, evidenciado también, en el ratio de la rentabilidad sobre el patrimonio, reflejada en la habilidad de la gerencia por tener un mejor desempeño y generando mayores beneficios.

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

Establecer un presupuesto de gastos operativos y personales.

Incrementar las ventas anuales en un 35% por cada año.

Maximizar la capacidad de la empresa tanto de inventarios como en infraestructura.

Mejorar los niveles de rentabilidad incorporando nuevas líneas de productos.

Optimizar el retorno de flujo de caja mejorando la rotación de las cuentas por cobrar.

### **6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización**

La toma de decisiones para una empresa conlleva llevar a cabo ciertos planes y proyectos en pro del fortalecimiento y crecimiento de la empresa. La optimización de los procesos, el progreso conlleva también a la incorporación de infraestructura, equipos, herramientas, mobiliarios, entre otros activos que permitan el logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

Multiservicio Ancar, como cualquier otra empresa, no escapa a dicha situación, menos aun cuando se está desarrollando un plan estratégico que conlleve al crecimiento de las operaciones de la empresa con el fin de obtener un rendimiento progresivo en un período de tiempo y para lo cual se requiere de una inversión para dicho fin, tal y como se presenta en la tabla 42.

**Tabla 42**  
*Inversión en activos (fijos e intangibles)*

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	VIDA ÚTIL	(%) Amort
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>								
Galpón Industrial	80.000,00	250.000,00					50	10%
Mobiliario	8.000,00				5.000,00		10	10%
Equipos de Oficina y Computación	7.500,00			12.000,00			10	10%
Equipos de Oficina	4.350,00						5	10%
Vehículos - Moto	600,00						5	10%
Vehículos - Camiones	22.500,00						15	10%
Maquinaria	1.890,00						20	10%
Herramientas	4.025,00						10	10%
Software Administrativo	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	1	100%
Software Contable	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1	100%
Software Nómina	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1	100%
Software Móvil			2.000,00				1	100%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>129.340,00</b>	<b>250.475,00</b>	<b>2.475,00</b>	<b>12.475,00</b>	<b>5.475,00</b>	<b>475,00</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>								
Existencias iniciales	235.468,00							
Tesorería (Caja Bancos)	65.800,00							
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>301.268,00</b>							
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>430.608,00</b>	<b>250.475,00</b>	<b>2.475,00</b>	<b>12.475,00</b>	<b>5.475,00</b>	<b>475,00</b>		

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

Es importante indicar que, la empresa cuenta con una infraestructura valorada en USD. 80.000, sin embargo el espacio físico se ha quedado pequeño en relación al volumen de inventario, a raíz de la proyección de ventas que se podrá visualizar en ítems sucesivos, existirá un aumento en las compras, por lo que se generará un mayor volumen de inventario, es por ello que se ve en la necesidad de adquirir otro galpón que permita tener el espacio necesario para el crecimiento proyectado, para lo cual se estima solicitar un financiamiento a 3 años por un monto de 150.000, logrando así dar una inicial de 100.000 para la negociación del mismo. Aunado a ello, la empresa tiene equipos y mobiliario desde hace ya un tiempo atrás, que aunque no están

en malas condiciones, se ha propuesto hacer una renovación de los mismos en el tercer y cuarto año respectivamente, del período proyectado, con recursos propios.

**Tabla 43***Depreciación y amortización 2023 - 2027*

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Galpón Industrial	80.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00	330.000,00
Mobiliario	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	13.000,00	13.000,00
Equipos de Oficina y Computación	7.500,00	7.500,00	7.500,00	19.500,00	19.500,00	19.500,00
Equipos de Oficina	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00	4.350,00
Vehículos - Moto	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Vehículos - Camiones	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
Maquinaria	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00
Herramientas	4.025,00	4.025,00	4.025,00	4.025,00	4.025,00	4.025,00
Software Administrativo	275,00	550,00	825,00	1.100,00	1.375,00	1.650,00
Software Contable	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00
Software Nómina	100,00	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00
Software Móvil	0,00	0,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>129.340,00</b>	<b>379.815,00</b>	<b>382.290,00</b>	<b>394.765,00</b>	<b>400.240,00</b>	<b>400.715,00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Galpón Industrial	0,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00
Mobiliario	0,00	800,00	800,00	800,00	1.300,00	1.300,00
Equipos de Oficina y Computación	0,00	750,00	750,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
Equipos de Oficina	0,00	435,00	435,00	435,00	435,00	435,00
Vehículos - Moto	0,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Vehículos - Camiones	0,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Maquinaria	0,00	189,00	189,00	189,00	189,00	189,00
Herramientas	0,00	402,50	402,50	402,50	402,50	402,50
Software Administrativo	0,00	550,00	825,00	1.100,00	1.375,00	1.650,00
Software Contable	0,00	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00
Software Nómina	0,00	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00
Software Móvil	0,00	0,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>38.836,50</b>	<b>41.311,50</b>	<b>42.986,50</b>	<b>43.961,50</b>	<b>44.436,50</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Galpón Industrial	0,00	33.000,00	66.000,00	99.000,00	132.000,00	165.000,00
Mobiliario	0,00	800,00	1.600,00	2.400,00	3.700,00	5.000,00
Equipos de Oficina y Computación	0,00	750,00	1.500,00	3.450,00	5.400,00	7.350,00
Equipos de Oficina	0,00	435,00	870,00	1.305,00	1.740,00	2.175,00
Vehículos - Moto	0,00	60,00	120,00	180,00	240,00	300,00

Vehículos - Camiones	0,00	2.250,00	4.500,00	6.750,00	9.000,00	11.250,00
Maquinaria	0,00	189,00	378,00	567,00	756,00	945,00
Herramientas	0,00	402,50	805,00	1.207,50	1.610,00	2.012,50
Software Administrativo	0,00	550,00	1.375,00	2.475,00	3.850,00	5.500,00
Software Contable	0,00	200,00	500,00	900,00	1.400,00	2.000,00
Software Nómina	0,00	200,00	500,00	900,00	1.400,00	2.000,00
Software Móvil	0,00	0,00	2.000,00	4.000,00	6.000,00	8.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>38.836,50</b>	<b>80.148,00</b>	<b>123.134,50</b>	<b>167.096,00</b>	<b>211.532,50</b>

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

Ya es bien sabido que los activos fijos e intangibles, tienden a tener un proceso de pérdida del valor original con motivo del paso del tiempo, el uso continuado y/o por desgaste natural, incluso en el caso de los sistemas informáticos es más rápido aún debido al progreso y avance de la tecnología.

Así también, las inversiones que se han presentado en el tabla 42, tienen un proceso de deterioro, depreciación y/o amortización, por lo cual se presentan dichos cálculos en la tabla 43, dando como resultado una amortización anual desde el 2023 hasta el 2027 de: 38.836,50; 41.311,50; 42.986,50; 43.961,50; 44.436,50 y el cálculo de la amortización acumulada que para el último año del período proyectado asciende a 211.532,50.

#### **6.5.4. Proyección de ventas 2023 - 2027**

Ya se había comentado en párrafos anteriores que se había proyectado el aumento de las ventas, esto en concordancia de los objetivos planteados. Ahora bien, una proyección de ventas realiza un cálculo estimado, basado en el histórico de la empresa, permitiendo así establecer un pronóstico de ventas estimada para un período determinado, que en este caso sería para los años 2023 al 2027.

En la tabla 44, se ha realizado la proyección de ventas para el período 2023 al 2027 estimando las unidades de ventas, precio e ingresos esperados según cinco (05) líneas de productos, ya que el portafolio de productos por cada línea es bastante variado, adicionalmente,

la gerencia general siempre establece esta distinción de los productos a través de las líneas a las que pertenecen.

**Tabla 44**

*Proyección de Ventas 2023-2027*

VENTAS / INGRESOS		2023	2024	2025	2026	2027
Línea Automotriz	unidades	45.000,00	60.750,00	82.012,50	110.716,88	149.467,78
	precio	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
	ingresos	765.000,00	1.032.750,00	1.394.212,50	1.882.186,88	2.540.952,28
Línea Industrial	unidades	25.000,00	33.750,00	45.562,50	61.509,38	83.037,66
	precio	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
	ingresos	525.000,00	708.750,00	956.812,50	1.291.696,88	1.743.790,78
Disolventes	unidades	480,00	648,00	874,80	1.180,98	1.594,32
	precio	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00
	ingresos	175.200,00	236.520,00	319.302,00	431.057,70	581.927,90
Línea Pulitura	unidades	1.500,00	2.025,00	2.733,75	3.690,56	4.982,26
	precio	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
	ingresos	82.500,00	111.375,00	150.356,25	202.980,94	274.024,27
Masillas	unidades	2.200,00	2.970,00	4.009,50	5.412,83	7.307,31
	precio	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
	ingresos	48.400,00	65.340,00	88.209,00	119.082,15	160.760,90
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1.596.100,00</b>	<b>2.154.735,00</b>	<b>2.908.892,25</b>	<b>3.927.004,54</b>	<b>5.301.456,13</b>
		74.180,00	100.143,00	135.193,05	182.510,62	246.389,33
<b>Periodo medio de cobro (días)</b>						
<b>Crédito a clientes</b>		<b>65.593,15</b>	<b>88.550,75</b>	<b>119.543,52</b>	<b>161.383,75</b>	<b>217.868,06</b>

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

Si se observa, la proyección hace correspondencia al objetivo estratégico planteado en el punto 4.2, el cual dice así: “Incrementar las ventas totales desde un 35% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027”, a razón de ello, el incremento de las unidades vendidas por cada línea de producto año tras año, tiene un incremento porcentual del 35% pasando de vender por ejemplo en el caso de los disolventes, de 480 tambores a 1594 tambores.

Esta estrategia permite que se pase de obtener ingresos en el año 2023 de 1.596.100 USD a 5.301.456,13 USD en el año 2027. Evidentemente, esto no se da de por sí solo, deben activarse todas las estrategias y los planes propuestos para que el logro del objetivo organizacional.

#### 6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023 - 2027

En cuanto a los costos generados que permitirán el proceso de comercialización propio de la empresa, se hace una proyección basado en el pronóstico de ventas presentado en el ítem anterior. Aunado a ello, como política de la empresa, se ha decidido estimar un 5% por encima de las cantidades propuestas en la proyección, tal y como se evidencia en la tabla 45 donde, por ejemplo en la línea automotriz se proyectó la venta de 45.000 unidades, y las compras por 47.250 unidades para el año 2023 correspondiente al primer año del período estudiado.

**Tabla 45**

*Proyección de Compras 2023 - 2027*

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Línea Automotriz</b>	unidades	47.250,00	63.787,50	86.113,13	116.252,72	156.941,17
	precio	11,90	11,90	11,90	11,90	11,90
	costes	562.275,00	759.071,25	1.024.746,19	1.383.407,35	1.867.599,93
<b>Línea Industrial</b>	unidades	26.250,00	35.437,50	47.840,63	64.584,84	87.189,54
	precio	14,70	14,70	14,70	14,70	14,70
	costes	385.875,00	520.931,25	703.257,19	949.397,20	1.281.686,22

<b>Disolventes</b>	unidades	504,00	680,40	918,54	1.240,03	1.674,04
	precio	310,25	310,25	310,25	310,25	310,25
	costes	156.366,00	211.094,10	284.977,04	384.719,00	519.370,65
<b>Línea Pulitura</b>	unidades	1.575,00	2.126,25	2.870,44	3.875,09	5.231,37
	precio	38,50	38,50	38,50	38,50	38,50
	costes	60.637,50	81.860,63	110.511,84	149.190,99	201.407,84
<b>Masilla</b>	unidades	2.310,00	3.118,50	4.209,98	5.683,47	7.672,68
	precio	18,70	18,70	18,70	18,70	18,70
	costes	43.197,00	58.315,95	78.726,53	106.280,82	143.479,11
<b>TOTAL COSTES</b>		1.208.350,50	1.631.273,18	2.202.218,79	2.972.995,36	4.013.543,74
		77.889,00	105.150,15	141.952,70	191.636,15	258.708,80
<b>Crédito de proveedores (días)</b>						15
<b>CRÉDITO DE PROVEEDORES</b>		49.658,24	67.038,62	90.502,14	122.177,89	164.940,15

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

Es de hacer notar que se ha proyectado también, días de crédito, que hasta ahora no se ha logrado con los proveedores, sin embargo, se estima realizar algunas acciones que conlleven a lograr esa cantidad de días que darían un poco de respiro al flujo de caja de la empresa.

**Tabla 46**

*Proyección de Gastos 2023 - 2027*

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>PERSONAL</b>	<b>DATOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Salario medio mensual	584,44	77.146,08	85.053,55	89.306,23	93.771,54	98.460,12
Incremento salarial anual	5,00%					
Nº de empleados año 1	11					
Nº de empleados año 2	11					
Nº de empleados año 3	11					
Nº de empleados año 4	11					
Nº de empleados año 5	11					
% coste Seguridad Social	13,00%	10.028,99	11.056,96	11.609,81	12.190,30	12.799,82
<b>Total gastos de personal</b>		87.175,07	96.110,52	100.916,04	105.961,84	111.259,94
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual	100,00	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
Subida anual prevista en %	10,00%					
<b>Total gastos de alquiler</b>		1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92

<b>GASTOS POR EJECUCIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS</b>						
Presupuesto Funcional de Marketing	24.060,00	28.650,00	36.304,50	46.638,08	60.588,40	
Presupuesto Funcional de Operaciones	3.720,00	3.720,00	3.720,00	3.720,00	3.720,00	
Presupuesto Funcional de RRHH	46.950,00	46.950,00	46.950,00	46.950,00	46.950,00	
Presupuesto Funcional de RSE	5.450,00	5.450,00	5.450,00	5.450,00	5.450,00	
<b>Total gastos por ejecución de planes estratégicos</b>	<b>80.180,00</b>	<b>84.770,00</b>	<b>92.424,50</b>	<b>102.758,08</b>	<b>116.708,40</b>	
<b>OTROS GASTOS</b>						
Electricidad	1,00	12,00	15,60	20,28	26,36	34,27
Teléfono	10,00	120,00	156,00	202,80	263,64	342,73
Agua	4,00	48,00	62,40	81,12	105,46	137,09
Artículos de limpieza	5,00	60,00	78,00	101,40	131,82	171,37
Internet	30,00	360,00	468,00	608,40	790,92	1.028,20
Fletes	1.100,00	13.200,00	17.160,00	22.308,00	29.000,40	37.700,52
Subida media anual en %	30,00%					
<b>Total otros gastos</b>	<b>13.800,00</b>	<b>17.940,00</b>	<b>23.322,00</b>	<b>30.318,60</b>	<b>39.414,18</b>	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>182.355,07</b>	<b>200.140,52</b>	<b>218.114,54</b>	<b>240.635,72</b>	<b>269.139,44</b>	

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

En la tabla 46 se presentan los gastos operativos, se podría decir, fijos que se estiman tener durante el período del 2023 al 2027, los cuales incluyen el personal que labora en la empresa que actualmente son 11 entre gerentes, directivos, vendedores y colaboradores, a los cuales se les ha proyectado un incremento anual de un 5% de su salario promedio.

Por otro lado, se habla de un alquiler, corresponde al galpón ubicado en Maracaibo, el siendo un punto estratégico para el despacho del estado Zulia, Falcón y Lara, estimando que dicho costo tenga un aumento anual de un 10%.

Con referencia a otros gastos, se estiman básicamente los servicios públicos, los fletes en compras, los artículos de limpieza y oficina, así como el servicio de internet, proyectando un incremento anual de un 30%, proyectado a razón del histórico de la empresa.

Se han incorporado los gastos generados por la puesta en ejecución de los planes estratégicos planteados en este trabajo de grado, donde se puede evidenciar que es el gasto más alto luego de la carga laboral, pasando desde un gasto de 80.180 USD para el primer año, a un gasto de 116.780,40 USD, lo cual supera en el año 2027 el monto estimado de personal.

### 6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023 - 2027

Según Westreicher (17 de agosto de 2020) el capital de trabajo “es una magnitud contable referida a aquellos recursos económicos con los que cuenta una empresa dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago en el corto plazo y relacionados con su actividad económica”. (párrafo 1)

En este sentido, se ha tomado como referencia para hacer el cálculo del capital de trabajo en el período de 2023 a 2027, la siguiente formula:

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

Obteniendo lo que se muestra en la tabla 47:

**Tabla 47**

*Cálculo del capital de trabajo 2023-2027*

CÁLCULO	Inicio	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Activos Corriente	301.268,00	493.912,08	644.588,37	882.122,93	1.258.355,33	1.894.402,29
Pasivos Corrientes	-	49.658,24	67.038,62	90.502,14	122.177,89	164.940,15
<b>Capital de Trabajo Neto</b>	<b>301.268,00</b>	<b>444.253,85</b>	<b>577.549,75</b>	<b>791.620,79</b>	<b>1.136.177,44</b>	<b>1.729.462,14</b>

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

Como se puede evidenciar, cada año, la empresa cuenta con capital disponible para asumir compromisos de pagos o imprevistos generados a corto plazo.

### 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023 - 2027

Con relación a las opciones de financiamiento, se estima obtener un crédito de 3 años para poder adquirir el nuevo galpón que estaría ubicado en Ejido edo. Mérida. Es de hacer notar, que la empresa puede estar en la capacidad de adquirir dicho inmueble con recursos propios, sin embargo esto significaría desviar una porción de músculo financiero bastante alta para un activo no corriente, que aunque es importante para el proceso de comercialización de la empresa, no generaría flujo de caja en el corto plazo.

**Tabla 48**

*Estructura y opciones de financiamiento 2023 - 2027*

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		430.608,00					
PRESTAMOS			150.000,00				
Condiciones	Tipo de interés		24%				
	Años		3				
TOTAL FINANCIACIÓN		430.608,00	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	430.608,00	250.475,00	2.475,00	12.475,00	5.475,00	475,00
	FINANCIACIÓN	430.608,00	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

Al observar la tabla 48, se estima adquirir el galpón en el año 1, es decir en el 2023 si se obtiene un financiamiento por un monto de 150.000 USD, a una tasa de interés del 24% durante 3 años.

### 6.5.8. Estado de resultados proyectado 2023 - 2027

El estado de resultados permitirá observar cómo será el desarrollo y el resultado que se obtendrá a partir de las proyecciones estimadas en los ítems anteriores.

**Tabla 49***Estado de resultados proyectado 2023 - 2027*

<b>MULTISERVICIO ANCAR DE CARLOS CASTILLO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>					
<b>PROYECTADO</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
Ventas	1.596.100,00	2.154.735,00	2.908.892,25	3.927.004,54	5.301.456,13
Costo de Ventas	1.208.350,50	1.631.273,18	2.202.218,79	2.972.995,36	4.013.543,74
Variación de Existencias	177.927,50	20.139,18	27.187,89	36.703,65	49.549,92
<b>Margen Bruto</b>	<b>565.677,00</b>	<b>523.461,83</b>	<b>706.673,46</b>	<b>954.009,18</b>	<b>1.287.912,39</b>
Gastos de Personal	87.175,07	96.110,52	100.916,04	105.961,84	111.259,94
Alquileres	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
Gastos por ejecución de planes estratégicos	80.180,00	84.770,00	92.424,50	102.758,08	116.708,40
Otros Gastos	13.800,00	17.940,00	23.322,00	30.318,60	39.414,18
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>383.321,93</b>	<b>303.182,13</b>	<b>461.371,04</b>	<b>676.669,81</b>	<b>969.223,03</b>
Amortizaciones	38.836,50	41.311,50	42.986,50	43.961,50	44.436,50
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>344.485,43</b>	<b>261.870,63</b>	<b>418.384,54</b>	<b>632.708,31</b>	<b>924.786,53</b>
Gastos de financiamiento	-	36.000,00	26.470,14	14.653,11	-
Impuesto a la Renta (34%)	117.125,05	76.796,02	133.250,89	210.138,77	314.427,42
<b>Utilidad Neta</b>	<b>227.360,38</b>	<b>149.074,62</b>	<b>258.663,50</b>	<b>407.916,43</b>	<b>610.359,11</b>

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

En la tabla 49, se observa que según lo estimado cada año se obtendría una utilidad o dividendos positivos para la empresa, aun cuando en el segundo año, baja en comparación del año anterior, sigue existiendo un resultado positivo.

### 6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023 - 2027

**Tabla 50**

*Estado de situación financiera proyectado 2023 - 2027*

Descripción	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
	PROYECTADO				
	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 370.778,43	S/ 478.357,95	S/ 657.711,86	S/ 955.400,37	S/ 1.485.413,10
Cuentas por cobrar a clientes	S/ 65.593,15	S/ 88.550,75	S/ 119.543,52	S/ 161.383,75	S/ 217.868,06
Inventario	S/ 57.540,50	S/ 77.679,68	S/ 104.867,56	S/ 141.571,21	S/ 191.121,13
<b>Total activo corriente</b>	<b>S/ 493.912,08</b>	<b>S/ 644.588,37</b>	<b>S/ 882.122,93</b>	<b>S/ 1.258.355,33</b>	<b>S/ 1.894.402,29</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Propiedad, Planta y Equipo	S/ 379.815,00	S/ 382.290,00	S/ 394.765,00	S/ 400.240,00	S/ 400.715,00
Depreciación	-S/ 38.836,50	-S/ 80.148,00	-S/ 123.134,50	-S/ 167.096,00	-S/ 211.532,50
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>S/ 340.978,50</b>	<b>S/ 302.142,00</b>	<b>S/ 271.630,50</b>	<b>S/ 233.144,00</b>	<b>S/ 189.182,50</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/ 834.890,58</b>	<b>S/ 946.730,37</b>	<b>S/ 1.153.753,43</b>	<b>S/ 1.491.499,33</b>	<b>S/ 2.083.584,79</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar comerciales	S/ 49.658,24	S/ 67.038,62	S/ 90.502,14	S/ 122.177,89	S/ 164.940,15
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/ 49.658,24</b>	<b>S/ 67.038,62</b>	<b>S/ 90.502,14</b>	<b>S/ 122.177,89</b>	<b>S/ 164.940,15</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Préstamos bancarios por pagar	S/ 150.000,00	S/ 110.292,25	S/ 61.054,64	S/ 0,00	S/ 0,00
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>S/ 150.000,00</b>	<b>S/ 110.292,25</b>	<b>S/ 61.054,64</b>	<b>S/ 0,00</b>	<b>S/ 0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/ 199.658,24</b>	<b>S/ 177.330,87</b>	<b>S/ 151.556,78</b>	<b>S/ 122.177,89</b>	<b>S/ 164.940,15</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	S/ 430.608,00	S/ 430.608,00	S/ 430.608,00	S/ 430.608,00	S/ 430.608,00
Resultados acumulados	S/ 204.624,35	S/ 338.791,50	S/ 571.588,65	S/ 938.713,44	S/ 1.488.036,64
<b>Total Patrimonio</b>	<b>S/ 635.232,35</b>	<b>S/ 769.399,50</b>	<b>S/ 1.002.196,65</b>	<b>S/ 1.369.321,44</b>	<b>S/ 1.918.644,64</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/ 834.890,58</b>	<b>S/ 946.730,37</b>	<b>S/ 1.153.753,43</b>	<b>S/ 1.491.499,33</b>	<b>S/ 2.083.584,79</b>

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

La tabla 50 presenta el estado de situación financiera la cual refleja la proyección de la salud financiera de la empresa, en los siguientes cinco años propuestos, en él se evidencia el

crecimiento de la empresa, el aumento de los activos corrientes y los resultados acumulados, que para finales del año 2027 se espera estén en los 1.918.644,64 USD.

### 6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023 - 2027

**Tabla 51**

*Flujo de caja proyectado 2023 - 2027*

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO				
	PROYECTADO				
	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
<b>Saldo inicial</b>	<b>65.800,00</b>	<b>370.778,43</b>	<b>478.357,95</b>	<b>657.711,86</b>	<b>955.400,37</b>
+ Beneficio	227.360,38	149.074,62	258.663,50	407.916,43	610.359,11
+ Amortizaciones	38.836,50	41.311,50	42.986,50	43.961,50	44.436,50
+ Prestamos obtenidos	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	49.658,24	17.380,38	23.463,52	31.675,75	42.762,26
- Crédito a clientes	65.593,15	22.957,60	30.992,76	41.840,23	56.484,31
- Dividendos	22.736,04	14.907,46	25.866,35	40.791,64	61.035,91
- Devoluciones de préstamos	0,00	39.707,75	49.237,61	61.054,64	0,00
- Inversiones	250.475,00	2.475,00	12.475,00	5.475,00	475,00
- Existencias	-177.927,50	20.139,18	27.187,89	36.703,65	49.549,92
<b>Saldo final</b>	<b>370.778,43</b>	<b>478.357,95</b>	<b>657.711,86</b>	<b>955.400,37</b>	<b>1.485.413,10</b>

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

El flujo de caja muestra las variaciones de ingresos y egresos esperados durante el período indicado, logrando visualizar una situación favorable año a año, según se aprecia en la figura 11 que se presenta a continuación.

**Figura 11**

*Situación del flujo de caja según la proyección 2023-2027*



**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

### 6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023 – 2027

Los indicadores de rentabilidad dan una perspectiva de la efectividad administrativa de la empresa, lo cual estaría enfocado en el control permanente de los costos y gastos y el desarrollo

de estrategias de permitan generar ventas con una rentabilidad que permita obtener utilidades o dividendos.

**Tabla 52**

*Indicadores de rentabilidad 2023 - 2027*

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>							
Fondo de maniobra	301.268,00	444.253,85	577.549,75	791.620,79	1.136.177,44	1.729.462,14	>0,00
Tesorería	65.800,00	370.778,43	478.357,95	657.711,86	955.400,37	1.485.413,10	>0,00
Ratio de Tesorería		8,79	8,46	8,59	9,14	10,33	>0,50
Ratio de Liquidez		9,95	9,62	9,75	10,30	11,49	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,00	0,24	0,19	0,13	0,08	0,08	<0,60
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>							
Ventas (V)		1.596.100,00	2.154.735,00	2.908.892,25	3.927.004,54	5.301.456,13	
Coste variables (C)		1.030.423,00	1.651.412,35	2.229.406,67	3.009.699,01	4.063.093,66	
Margen (M)		565.677,00	503.322,65	679.485,58	917.305,53	1.238.362,46	>CF
% Margen s/ventas		35%	23%	23%	23%	23%	
Costes fijos (CF)		182.355,07	200.140,52	218.114,54	240.635,72	269.139,44	<M
Umbral Rentabilidad		514.528,48	856.805,81	933.753,00	1.030.166,66	1.152.191,66	<V
<b>RENTABILIDAD</b>							
<b>Económica</b>							
Rotación		1,91	2,28	2,52	2,63	2,54	>0
Margen		0,22	0,12	0,14	0,16	0,17	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento		1,31	1,06	1,08	1,06	1,09	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
<b>ROE</b>							
ROE		0,36	0,19	0,26	0,30	0,32	>0
ROE en %		35,79%	19,38%	25,81%	29,79%	31,81%	>0

**Nota:** Valores expresados en moneda extranjera (USD)

Fuente: Peña J. (2022)

En este sentido al observar la tabla 52, se pueden vislumbrar varios escenarios, en este caso favorables para la empresa, los cuales se desglosarán a continuación:

1. Observando el análisis del balance se tiene que:

- a. La empresa cuenta con un capital de trabajo a través del fondo de maniobra que le permitiría financiar el activo circulante dando continuidad al proceso de comercialización y el crecimiento continuado que se ha proyectado.
  - b. El ítem de tesorería muestra que si se ajustan las erogaciones de dinero a lo proyectado, y si los ingresos son los esperados, estaría manteniendo un flujo de caja bueno con respecto a su crecimiento, valor que concuerda con lo expresado en el numeral anterior y en el ratio de tesorería que propone valores satisfactorios si se perfilan mayor a 0,5.
  - c. En cuanto al ratio de liquidez y endeudamiento, se aprecia que la proyección estima que la empresa está en capacidad de asumir los compromisos de pago a los que está sujeta, mostrados a través de los valores en los cinco años muy por encima del límite, igualmente el ratio de endeudamiento muestra una autonomía financiera, lo que quiere se puede traducir en mayor confianza por parte de los proveedores a la hora de otorgar un crédito.
2. En la sección del punto de equilibrio, se puede verificar que el monto mínimo para no obtener pérdidas los cuales serían 514.528,48; 856.805,81; 933.753,00; 1.030.166,66 y 1.152.191,66 respectivamente para año desde 2023 a 2027, así mismo muestra que el margen de ventas estaría en promedio en un 23%, si se alcanzan los objetivos de ventas y los costos variables y fijos se mantienen en lo estimado.
  3. La rentabilidad económica muestra un índice satisfactorio con respecto a la rotación al igual que al margen de utilidad obtenido en el estado de resultado proyecto, obteniendo valores mayores a 0 lo que permite dilucidar que económicamente la

- proyección permitirá lograr los objetivos propuestos y mayor eficiencia en las operaciones.
4. En cuanto a la rentabilidad financiera, observada desde el ratio de apalancamiento, muestra índices mayores que 1, lo que sugiere que es bueno apalancarse a través del endeudamiento, con el fin de incrementar la rentabilidad de su inversión, no obstante también se deben tomar en cuenta los posibles riesgos que este apalancamiento pueda generar.
  5. En el caso del ROE presenta una situación de empresa bastante favorable, ya que para el primer año, indica que el inversor o dueño de la empresa obtendrá 0.36 céntimos por cada dólar invertido para el primer año. Sin embargo como se puede observar en el cuadro, dicho indicador no es estático, sino que varía dependiendo de las acciones que haga la empresa, es así como para el segundo año se puede apreciar que el inversor obtendrá 0,19 céntimos por cada dólar invertido, no obstante en tercer año asciende a 0,26 céntimos por cada dólar, hasta llegar en el año 2027 a 0,32 céntimos por cada dólar, pudiendo decirse que fue en parte afectado por la compra del activo, en este caso el galpón que ameritó un financiamiento.

## Conclusiones

En relación al plan estratégico aplicado a la empresa **MULTISERVICIO ANCAR F.P.** periodo 2023 – 2027 hemos obtenido qué:

En cuanto al objetivo describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023 a 2027 enfocando en conocer la situación actual de la empresa y su incursión en las redes sociales, se obtuvo:

- La empresa para los cálculos que se presentaron indica que está en una situación financiera estable, mas sin embargo se ha visto afectada por varios factores como son la guerra entre China y Taiwan ya que las principales importaciones son desde China, los impuestos tributarios y municipales son bastante altos, inflación, devaluación de la moneda y los cambios climáticos que afectan los productos importados debido a la distancia que hay entre ambos países.

En cuanto al objetivo Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023 a 2027 enfocado en definir las necesidades que la empresa desea cubrir a través de las redes sociales se obtuvo:

- La empresa vende de por medio de vendedores directos, vía telefónicas o por medio del whatsApp e Instagram, a tiendas de pintaras automotriz, ferreterías, talleres de latonería y pintura, constructoras y todas aquellos que deseen adquirir dichos productos.

- ❑ Ofrece productos de calidad, garantía por inconformidad, precios accesibles y la distribución del producto a las zonas de Mérida, Táchira, Trujillo Lara, Falcón y Zulia.
- ❑ Busca aumentar sus ventas por redes sociales, dando a conocer la empresa y la comercialización de los productos.
- ❑ La empresa otorga créditos de 15, 30 y 45 días dependerá de la negociación y el volumen de compra que realicen.
- ❑ La estructura de costos sueldos y salarios, honorarios profesionales, contables, servicios técnico, fletes, servicios básicos, operativos y de mantenimiento.
- ❑ Tiene una marca propia ACC.

En relación a Definir los objetivos estratégicos de la empresa MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023 a 2027 enfocados en identificar las estrategias de marketing en redes sociales que más se adapten a los requerimientos de la empresa se quiere:

- ❑ Incrementar las ventas y los niveles de rentabilidad a través de la alianza con proveedores, disminución de precios, ser competitivo en el mercado e implementar estrategias de marketing para integrar nuevos clientes logrando vender por volumen.
- ❑ Formalizar y estructurar los procesos de negociación en aproximada mente 3 años, para mejorar los procesos que actualmente se realizan para un mejoramiento de servicio.
- ❑ Dar a conocer la marca de la empresa a través de marketing por redes sociales aproximada mete en dos años
- ❑ Llegar a realizar ventas hasta de un 30% por medio de canal e-commerce en un plazo de 5 años ya que la tecnología y los medios online han generado un interés en las comunidades y se les hace más fácil adquirir los productos.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa MULTISERVICIO ANCAR F.P en los años 2023-2027 enfocado en las redes sociales para fortalecer el crecimiento y posicionar los productos que ofrece la empresa se propone.

En cuanto a Marketing

- Realizar promociones por redes sociales del producto y la marca al monto de su implementación, estudiar el mercado para fijar precios, realizar las campañas de marketing y alcanzar satisfacer al cliente para que prefieran elegirlos.

En cuanto a Operaciones

- Planificar las compras para tener un inventario donde se pueda garantizar la existencia de los productos y así satisfacer las necesidades de los clientes.

En cuanto a recursos humanos

- Elaborar un manual de funciones para los trabajadores, verificar y evaluar el desempeño de cada uno, formar y capacitar en las nuevas tecnologías e implementar un incentivo por el desempeño laboral.

En cuanto a responsabilidad social empresarial

- Incluir la partida para las donaciones
- Preparar al personal sobre RSE, así como utilizar las redes sociales para darlo a conocer.
- Implementar programas de recreación con los trabajadores para que se sientan a gusto en su trabajo.

En cuanto a finanzas

- ❑ La empresa se ve en la necesidad de adquirir un galpón nuevo para generar más espacio al volumen de inventario con el que se está trabajando, así como la adquisición de nuevos equipos de computación y mobiliario por su vida útil.
- ❑ En cuanto a las ventas se proyectan incrementar un 35% anual obteniendo unos ingresos favorables para los años 2023-2027 y así lograr los objetivos propuestos.
- ❑ Los costos que se generan en cuanto a la comercialización se proyecta un 5% por encima de lo propuesto además se busca que los proveedores den un máximo de 15 días de crédito para dar respiro al flujo de efectivo.
- ❑ Los gastos operativos se incrementan en un 5% corresponden a los sueldos y datarios de los empleados y directivos, 10% por el alquiler del galpón ubicado en Maracaibo el cual se mantiene como punto estratégico para el despacho del estado Zulia, Falcón y Lara y un 30% en otros gastos variables como son fletes, artículos de limpieza e internet
- ❑ En relación a los resultados proyectados se puede evidenciar que la empresa durante los años 2023 -2027 va a disponer de un capital disponible para asumir compromisos, en cuanto a la situación financiera va a ser positiva aun cuando en el segundo año disminuye, en el estado de situación financiera se ve un aumento de activos es decir un crecimiento favorable para la empresa si se toman en cuenta.

## Recomendaciones

- ✓ Impulsar las redes sociales como son Mercado libre, Facebook e Instagram, para aumentar las ventas.
- ✓ Ofrecer el servicio post-venta para que la empresa pueda tener un mejor panorama sobre su imagen y así continuamente renovar estrategias para fidelizar al cliente.
- ✓ Tomar en cuenta la propuesta de implementación que se hacen en cuanto a marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa.
- ✓ Establecer alianzas con los proveedores para que les concedan por lo menos 15 días de crédito y así no debilitar tanto el musculo financiero en el que la empresa se apoya.
- ✓ Evaluar la incursión en nuevos mercados.
- ✓ Incorporar nuevas líneas que pudieran diversificar más el portafolio.
- ✓ Implementar el plan estratégico basado en redes sociales para fortalecer el crecimiento y posicionamiento

## Bibliografía

- Acosta, G. (julio – diciembre, 2008). *Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana vol. 1, núm. 2 pp. 79-100*. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Universidad de Carabobo.
- Álvarez Falcón, C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. Sinergia e Innovación, 1(08). <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/89>
- Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales. Cuadernos de investigación EPG, 1-15.
- American Psychological Association (2020). Guía resumen del estilo APA (7ª ed.) <https://normasapa.pro>
- Anova (febrero, 2022). *Índice Mensual de Remuneraciones del Sector Comercio del Área Metropolitana de Caracas*. Policy Brief. Año 3 Número 1
- Arias F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica (6ª ed.) Editorial Episteme.
- Beetrack, (s.f). *Qué es el área de operaciones y qué importancia tiene* <https://www.beetrack.com/es/blog/qu%C3%A9-es-el-%C3%A1rea-de-operaciones-importancia>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación (2ª ed.)* Pearson Educación
- Briceño, P. (2009). *Finanzas y financiamiento las herramientas de gestión que toma pequeñas empresas debe conocer (1era ed)*. Compass group. <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-FINANZAS-3.pdf>
- Cabral S. (2007). *Evaluación de la Satisfacción de Clientes*. Madrid: VERLAG DASHOFER.

- Castaño, A. (28 de abril de 2021). *La presencia de la salud ocupacional es de vital importancia*.  
<https://www.crowe.com/ve/insights/seguridad-y-salud-laboral>
- Da Silva, D. (06 de noviembre de 2020). *Conozca 7 tipos de servicio postventa que le ayudarán a mantener a sus clientes satisfechos*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-servicio-postventa/>
- D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia*. Pearson.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica (9na. Ed.)*. Pearson Educación.
- De La Parra, E. y Madero, M. (2003): *Estrategias de Ventas y Negociaciones. (1° ed.)* México: Panorama.
- Drucker, P. (1957). *La Gerencia de Empresas, (1ª ed.)* New York, Harper & Brothers.  
[https://www.academia.edu/31002142/Drucker\\_peter\\_la\\_gerencia\\_de\\_empresas](https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas)
- El Nacional (19 de agosto de 2022). *José Guerra: «Estamos ante un colapso del sistema cambiario venezolano»*. <https://www.elnacional.com/economia/jose-guerra-estamos-ante-un-colapso-del-sistema-cambiario-venezolano/>
- Euroinnova (s.f.). *Departamento de investigación y desarrollo*.  
<https://www.euroinnova.edu.es/blog/departamento-de-investigacion-y-desarrollo>
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia (5ª. ed.)* Thomson Learning.
- Ferreira-Herrera, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Cooperativismo y Desarrollo, 23(107), 69-80. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y

- Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 282.  
<https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>
- Finanza digital (26 de julio de 2022). *José Guerra: Si sigue la depreciación del bolívar, puede venir una nueva ronda inflacionaria.* <https://finanzasdigital.com/2022/07/jose-guerra-si-sigue-la-depreciacion-del-bolivar-puede-venir-una-nueva-ronda-inflacionaria/>
- Finanzas digital (06 de abril de 2022). *Horacio Velutini: Necesitamos una moneda estable, creo que el bolívar tiene que ser el signo monetario y una referencia es el dólar.* <https://finanzasdigital.com/2022/04/horacio-velutini-moneda-estable-bolivar-referencia-dolar/>
- Finanzas digital (27 de julio de 2022). *Henkel García: “Debemos lograr una estabilidad con nuestra propia moneda y ese debería ser el objetivo”* <https://finanzasdigital.com/2022/07/henkel-garcia-debemos-lograr-una-estabilidad-con-nuestra-propia-moneda-y-ese-deberia-ser-el-objetivo/>
- Fischer, K. (1991). *Estructura Moderna de la Venta (1° ed.)*. Limusa.  
[http://books.google.com.pe/books/about/Estructura\\_moderna\\_de\\_la\\_venta.html?id=p7m6YgEACAAJ&redir\\_esc=y](http://books.google.com.pe/books/about/Estructura_moderna_de_la_venta.html?id=p7m6YgEACAAJ&redir_esc=y)
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional (5ta. Ed.)*. Prentice Hall.
- Gaceta Oficial. (01 de mayo de 2022). *Decreto No. 4.683, exoneraciones aduaneras aplicables hasta el 31/12/2022*. República Bolivariana de Venezuela.
- García, O. (2009). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Capítulo Complementario # 2.* <https://oscarleongarcia.com/> consultado 18/08/2022
- Garrido, A. (02 de julio de 2020). *Redes sociales 2020: alcance en Venezuela.* <https://andreagarrido.com.ve/blog/redes-sociales-2020-alcance-en-venezuela/>

- Hernández, J. (03 de noviembre de 2005). *Técnicas de análisis financiero. Los indicadores financieros*. <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) McGraw-Hill Education
- La Noticia de Barinas (7 de junio de 202). *Pandemia sube a 42% compras por Internet en Venezuela*. <https://lanoticiadebarinas.com/nacionales/pandemia-suba-a-42-compras-por-internet-en-venezuela/>
- Márquez, J. F. (2010). *Innovación en modelos gerenciales: la metodología de Osterwalder en la práctica*. MBA EAFIT, (1), 30-47.
- Martínez, H. (2005). *El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial* (1ª ed.) Editorial Pontificia Universidad Javeriana
- Nava, M. (2009) *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia [online]. vol.14, n.48, pp.606-628. ISSN 1315-9984. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Observatorio Venezolano de Finanzas (04 de agosto de 2022). *Índice de actividad económica trimestral preliminar II-2022*. [https://www.instagram.com/p/Cg1y\\_QSOF7k/](https://www.instagram.com/p/Cg1y_QSOF7k/)
- Observatorio Venezolano de Finanzas (julio, 2022). *Índice de actividad económica trimestral preliminar II-2022*. <https://observatoriodefianzas.com/>
- Páez, M. (16 de julio de 2022) *La importancia de realizar un diagnóstico financiero de una empresa*. <https://actuaria.com.ec/es/importancia-de-realizar-un-diagnostico-financiero-de-una-empresa/>

- Porter, M. (2010). *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*.  
México D.F.: Trillas.
- Quiroa, M. (07 de agosto, 2020). *Estrategia funcional*.  
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html#:~:text=La%20estrategia%20funcional%20es%20la,poder%20alcanzar%20las%20metas%20establecidas>.
- Ríos, G. (s.f.). *Manual de ejercicios de análisis de estados financieros I*. Universidad de Los Andes.
- Rus, E. (05 de junio de 2020). *Proyección de ventas*.  
<https://economipedia.com/definiciones/proyeccion-de-ventas.html>.
- Sabino, C. (2002). *El proceso de investigación*. Panapo
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Editado por Bubok Publishing S.L.
- Sánchez, S., Trillo, M., Mora, C. y Ayuso, M. (2006) *La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* – 2006 Volumen 22, n.º 2 - Págs. 179-202. ISSN: 1576-5962
- Seijas, C. (01 de junio de 2022). *El crédito bancario en Venezuela revive tras cuatro años congelado*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/el-credito-bancario-en-venezuela-revive-tras-cuatro-anos-congelado/20000011-4819205>
- Seijas, C. (09 de junio de 2022). *Las empresas en Venezuela, ahogadas por aumentos en los impuestos*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/las-empresas-en-venezuela-ahogadas-por-aumentos-los-impuestos/20000011-4828177>
- Steiner, G. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso*. Editorial Continental, S.A.

Van, J. (1988). *Administración financiera*. Prentice Hall, Inc. A Simon & Schuster Company.

Van, J. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. (10ma. Ed.)  
Pearson Educación.

Westreicher, G. (17 de agosto de 2020). *Capital de trabajo*.

<https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html>

## Anexos

### CUESTIONARIO DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

La empresa que quiere lograr sus metas y crecimiento creen importante investigar y conocer la opinión del equipo de trabajo.

Por tal motivo presentamos el siguiente cuestionario, elija la opción que más se acerque a su punto de vista.

- 1) De acuerdo
- 2) En parte de acuerdo
- 3) Neutral
- 4) En parte en desacuerdo
- 5) En desacuerdo

1	Conoce usted los objetivos de la firma personal de una forma clara	1	2	3	4	5
2	Pueden los empleados de nivel operativo comunicarse de forma eficiente con los niveles más altos de la organización	1	2	3	4	5
3	Siente usted que las opiniones que usted aporta son tomadas en cuenta	1	2	3	4	5
4	Considera usted que los productos comercializados están bien posicionados en el mercado	1	2	3	4	5
5	Se siente satisfecho por la remuneración percibida según el trabajo que usted realiza	1	2	3	4	5
6	Al momento de solicitar ayuda para poder desarrollar su trabajo obtiene el apoyo requerido	1	2	3	4	5
7	Cree usted que la empresa se puede adaptar a cambios	1	2	3	4	5
8	Conoce las estrategias planteadas para lograr los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
9	Cada departamento realiza su aporte para lograr los objetivos	1	2	3	4	5
10	El liderazgo existe, ayuda al progreso de la empresa	1	2	3	4	5
11	Cree usted que existe la suficiente información como para que tanto empleados como clientes conozcan el producto	1	2	3	4	5
12	Cree usted que su salario es proporcional al rendimiento que ha podido observar en la organización	1	2	3	4	5
13	Le es suministrada la información suficiente para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
14	Cree usted que la gerencia estaría de acuerdo para adoptar cambios en la firma personal	1	2	3	4	5

15	Le han dado a conocer la misión y visión de la empresa	1	2	3	4	5
16	Considera usted que las funciones de cada uno de los que integran la empresa están bien distribuidas	1	2	3	4	5
17	Cree usted que sus superiores delegan las tareas y funciones eficientemente	1	2	3	4	5
18	Tiene conocimiento de los beneficios y usos que tiene el producto que ofrece la empresa al momento de asesorar un cliente	1	2	3	4	5
19	Existe la oportunidad para optar por un cargo superior actualmente	1	2	3	4	5
20	Existe manual de organización que le permita recordar las funciones del negocio	1	2	3	4	5
21	Cree usted que la empresa ve de forma positiva los cambios	1	2	3	4	5
22	Esta usted consciente de cuáles son las prioridades de la organización	1	2	3	4	5
23	La coordinación de las actividades se desarrollan en cada uno de los niveles de la empresa	1	2	3	4	5
24	La comunicación con su jefe directo se realiza de forma formal	1	2	3	4	5
25	Esta de acuerdo que los productos se den a conocer a través de otros medios distintos a los tradicionales	1	2	3	4	5
26	Existe beneficios especiales por el trabajo desarrollado según su productividad	1	2	3	4	5
27	Los compañeros de trabajo están dispuestos a apoyarse mutuamente en circunstancias particulares	1	2	3	4	5
28	Cree usted que existe personas reacias al cambio dentro de la firma personal	1	2	3	4	5
29	Los objetivos de la organización se relacionan con sus objetivos personales	1	2	3	4	5
30	Sabe usted a quien dirigirse dentro de la empresa al momento de tener algún inconveniente con el cliente o dentro de la empresa	1	2	3	4	5
31	Se ha sentido valorado al momento en dar soluciones	1	2	3	4	5
32	Considera que el producto que ofrece la empresa es de mayor calidad y mayor beneficio que otros que existen en el mercado	1	2	3	4	5
33	Se valoran la productividad y creatividad en su trabajo	1	2	3	4	5
34	La empresa desarrolle formación que contribuyan en el desempeño de su trabajo	1	2	3	4	5
35	Cree usted que la empresa esta preparada para algún cambio.	1	2	3	4	5

### CUESTIONARIO DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

La empresa que quiere lograr sus metas y crecimiento creen importante investigar y conocer la opinión del equipo de trabajo.

Por tal motivo presentamos el siguiente cuestionario, elija la opción que más se acerque a su punto de vista.

- 1) De acuerdo
- 2) En parte de acuerdo
- 3) Neutro
- 4) En parte en desacuerdo
- 5) En desacuerdo

1	Conoce usted los objetivos de la firma personal de una forma clara	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
2	Pueden los empleados de nivel operario comunicarse de forma eficiente con los niveles más altos de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
3	Siente usted que los opiniones que usted aporta son tomadas en cuenta	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
4	Considera usted que los productos comercializados están bien posicionados en el mercado	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
5	Se siente satisfecho por la remuneración percibida según el trabajo que usted realiza	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
6	Al momento de solicitar ayuda para poder desarrollar su trabajo obtiene el apoyo requerido	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
7	Cree usted que la empresa se pueda adaptar a cambios	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
8	Conoce las estrategias planteadas para lograr los objetivos organizacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
9	Cada departamento realiza su aporte para lograr los objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
10	El liderazgo existe, ayuda al progreso de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
11	Cree usted que existe la suficiente información como para que tanto empleados como clientes conozcan el producto	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
12	Cree usted que su salario es proporcional al rendimiento que ha podido observar en la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
13	Le es suministrada la información suficiente para realizar su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
14	Cree usted que la gerencia estaría de acuerdo para aceptar cambios en la firma personal	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5

15	Le has dado a conocer la misión y visión de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
16	Considera usted que las funciones de cada uno de los que integra la empresa están bien distribuidas	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
17	Cree usted que sus superiores delegan las tareas y funciones eficientemente	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
18	Tiene conocimiento de los beneficios y usos que tiene el producto que ofrece la empresa al momento de asesorar un cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
19	Existe la oportunidad para optar por un cargo superior actualmente	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
20	Existe alguna organización que le permita recortar los funciones del negocio	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
21	Cree usted que la empresa ve de forma positiva los cambios	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
22	Para usted existente de cuáles son las prioridades de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
23	La coordinación de las actividades se desarrollan en cada uno de los niveles de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
24	La comunicación con su jefe directo se realiza de forma formal	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
25	Está de acuerdo que los productos se den a conocer a través de otros medios distintos a los tradicionales	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
26	Existe bonificaciones especiales por el trabajo desarrollado según su productividad	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
27	Los compañeros de trabajo están dispuestos a apoyarse mutuamente en circunstancias particulares	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
28	Cree usted que existe personas reacias al cambio dentro de la firma personal	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
29	Los objetivos de la organización se relacionan con sus objetivos personales	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
30	Sabe usted a quién dirigirse dentro de la empresa al momento de tener algún inconveniente con el cliente o dentro de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
31	Se ha recibido suficiente al momento de dar soluciones	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
32	Considera que el producto que ofrece la empresa es de mayor calidad y mayor beneficio que otros que existen en el mercado	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
33	Se valora la productividad y creatividad en su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
34	La empresa desarrolla formación que contribuyan en el desempeño de su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5
35	Cree usted que la empresa está preparada para algún cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5

Anexo 3

Cuestionario aplicado a la Contadora

**CUESTIONARIO DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.**

La empresa que quiere lograr sus metas y crecimiento crea importante investigar y conocer la opinión del equipo de trabajo.

Por tal motivo presentamos el siguiente cuestionario, elija la opción que más se acerque a su punto de vista.

- 1) De acuerdo
- 2) En parte de acuerdo
- 3) Neutro
- 4) En parte en desacuerdo
- 5) En desacuerdo

1	Conoce usted los objetivos de la firma personal de una firma clara	1	2	3	4	5
2	Parten las empresas de nivel superior comunicaron de firma eficiente con los niveles más altos de la organización	1	2	3	4	5
3	Hay un nivel que las opiniones que usted ayudo son transadas amable	1	2	3	4	5
4	Considera usted que los productos comerciales están bien posicionados en el mercado	1	2	3	4	5
5	Se siente satisfecho por la remuneración percibida según el trabajo que usted realiza	1	2	3	4	5
6	Al momento de solicitar ayuda para poder desarrollar su trabajo usted el apoyo requiere	1	2	3	4	5
7	Creo usted que la empresa se pueda adaptar a cambios	1	2	3	4	5
8	Conoce las estrategias planificadas para lograr los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
9	Cada departamento realiza su aporte para lograr los objetivos	1	2	3	4	5
10	El liderazgo existe, ayuda al progreso de la empresa	1	2	3	4	5
11	Creo usted que existe la suficiente información como para que tanto empleados como clientes conozcan el producto	1	2	3	4	5
12	Creo usted que su salario es proporcional al rendimiento que ha podido obtener en la organización	1	2	3	4	5
13	Le es suministrada la información suficiente para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
14	Creo usted que la gerencia estaría de acuerdo para aceptar cambios en la firma personal	1	2	3	4	5

15	Le han dado a conocer la misión y visión de la empresa	1	2	3	4	5
16	Conocen usted que las funciones de cada uno de los que integran la empresa están bien distribuidas	1	2	3	4	5
17	Considero que sus superiores delegan las tareas y funciones eficientemente	1	2	3	4	5
18	Tiene conocimiento de los beneficios y uso que tiene el producto que ofrece la empresa al momento de suscribirse a él	1	2	3	4	5
19	Existe la equitatividad para optar por un cargo superior actualmente	1	2	3	4	5
20	Existe a nivel de organización que le permita responder las funciones del negocio	1	2	3	4	5
21	Creo usted que la empresa ve de forma positiva los cambios	1	2	3	4	5
22	Una unidad conciere de hacer con las prioridades de la organización	1	2	3	4	5
23	La coordinación de las actividades se desarrolla en cada uno de los niveles de la empresa	1	2	3	4	5
24	La comunicación con el jefe directo se realiza de forma formal	1	2	3	4	5
25	Existe de acuerdo que los productos se den a conocer a través de áreas nuevas distintas a las tradicionales	1	2	3	4	5
26	Existe beneficios especiales por el trabajo desarrollado según su productividad	1	2	3	4	5
27	Los departamentos de trabajo están dispuestos a apoyarse mutuamente en situaciones particulares	1	2	3	4	5
28	Creo usted que existe personal referente al cambio dentro de la firma personal	1	2	3	4	5
29	Las acciones de la organización se relacionan con sus objetivos personales	1	2	3	4	5
30	Sabe usted a quien dirigirse dentro de la empresa al momento de tener algún inconveniente con el cliente o dentro de la empresa	1	2	3	4	5
31	Se le brinda valoración al momento en sus actividades	1	2	3	4	5
32	Considero que el producto que ofrece la empresa es de mayor calidad y mayor beneficio que otros que existen en el mercado	1	2	3	4	5
33	Se valoro la productividad y creatividad en su trabajo	1	2	3	4	5
34	La empresa desarrolla innovaciones que contribuyan en el desarrollo de su trabajo	1	2	3	4	5
35	Creo usted que la empresa esta preparada para seguir creciendo	1	2	3	4	5

**CUESTIONARIO DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

La empresa que quiere lograr sus metas y crecimiento creen importante investigar y conocer la opinión del equipo de trabajo.

Por tal motivo presentamos el siguiente cuestionario, elija la opción que más se acerque a su punto de vista.

- 1) De acuerdo
- 2) En parte de acuerdo
- 3) Neutro
- 4) En parte en desacuerdo
- 5) En desacuerdo

1	¿Cree usted los objetivos de la firma personal en sus funciones?	1	2	3	4	5
2	¿Puede un empleado de nivel superior convertirse de forma eficiente en los niveles más bajos de la organización?	1	2	3	4	5
3	¿Cree usted que los sistemas que usted opera son demasiado rígidos?	1	2	3	4	5
4	¿Cambiaría usted que los productos manufacturados, están bien producidos en el momento?	1	2	3	4	5
5	¿Se siente satisfecho por la manera en que se realiza según el trabajo que usted realiza?	1	2	3	4	5
6	Al momento, ¿se siente capaz para poder administrar su trabajo dentro el departamento?	1	2	3	4	5
7	¿Cree usted que la empresa se puede adaptar a cambios?	1	2	3	4	5
8	¿Cambia las estrategias planteadas para lograr los objetivos según las necesidades?	1	2	3	4	5
9	¿Cada departamento actúa de forma que logra los objetivos?	1	2	3	4	5
10	¿El liderazgo existe dentro el programa de la empresa?	1	2	3	4	5
11	¿Cree usted que existe la suficiente información sobre para mantener producidos los clientes, proveedores y producto?	1	2	3	4	5
12	¿Cree usted que su salario es proporcional al rendimiento que ha producido dentro de la organización?	1	2	3	4	5
13	¿Le es satisfactoria la información suficiente para realizar su trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿Cree usted que la gerencia muestra el acuerdo para adoptar cambios en la firma personal?	1	2	3	4	5

15	¿La gerencia o administradores tienen y otorgan el apoyo?	1	2	3	4	5
16	¿Cree usted que los recursos de cada uno de los que trabaja en la empresa están bien distribuidos?	1	2	3	4	5
17	¿Cree usted que sus superiores delegan las tareas y funciones eficientemente?	1	2	3	4	5
18	¿Tiene conocimiento de las funciones y sabe que tiene el producto que ofrece la empresa al momento de estar en el área?	1	2	3	4	5
19	¿Tiene la oportunidad para estar por un tiempo separados naturalmente?	1	2	3	4	5
20	¿Existe un nivel de organización que le permita recordar las funciones del negocio?	1	2	3	4	5
21	¿Cree usted que la empresa es de forma positiva en cambios?	1	2	3	4	5
22	¿Este nivel considera de contar con las prioridades de la organización?	1	2	3	4	5
23	¿La administración de los actividades se observan en cada uno de los niveles de la empresa?	1	2	3	4	5
24	¿La comunicación que se está dando se muestra de forma clara?	1	2	3	4	5
25	¿Está de acuerdo que un problema se debe resolver a través de otros medios distintos al trabajo diario?	1	2	3	4	5
26	¿Tiene conocimientos especiales que el trabajo diario de la empresa productivamente?	1	2	3	4	5
27	¿Los competidores de trabajo están dispuestos a responder voluntariamente en el momento de una crisis?	1	2	3	4	5
28	¿Cree usted que existe personas motivadas al cambio dentro de la firma personal?	1	2	3	4	5
29	¿Los objetivos de la organización se relacionan con los objetivos personales?	1	2	3	4	5
30	¿Debe usted a quien dirige dentro de la empresa el momento de tener algún inconveniente con el cliente o dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
31	¿Se ha incluido el cliente al momento de la producción?	1	2	3	4	5
32	¿Cree usted que el problema que ofrece la empresa es de mayor calidad y mejor beneficio que otros que existen en el mercado?	1	2	3	4	5
33	¿Se valoran productivamente y creativamente en su trabajo?	1	2	3	4	5
34	¿La empresa desarrolla formación que contribuya en el desarrollo de su trabajo?	1	2	3	4	5
35	¿Cree usted que la empresa está preparada para algún cambio?	1	2	3	4	5

### CUESTIONARIO DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

La empresa que quiere lograr sus metas y crecimiento crean importante investigar y conocer la opinión del equipo de trabajo.

Por tal motivo presentamos el siguiente cuestionario, elija la opción que más se acerque a su punto de vista.

- 1) De acuerdo
- 2) En parte de acuerdo
- 3) Neutro
- 4) En parte en desacuerdo
- 5) En desacuerdo

1	Conoce usted los objetivos de la firma personal de una forma clara	1	2	3	4	5
2	Pueden los empleados de nivel operativo comunicarse de forma efectiva con los niveles más altos de la organización	1	2	3	4	5
3	Siente usted que los miembros que están que a su nivel de responsabilidad	1	2	3	4	5
4	Conocen usted que los productos suministrados están bien posicionados en el mercado	1	2	3	4	5
5	Se siente satisfecho por la remuneración percibida según el trabajo que usted realiza	1	2	3	4	5
6	Al momento de solicitar ayuda para poder desarrollar su trabajo obtiene el apoyo requerido	1	2	3	4	5
7	Creo usted que la empresa se pueda adaptar a cambios	1	2	3	4	5
8	Conoce las estrategias planteadas para lograr los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
9	Cada departamento realiza su aporte para lograr los objetivos	1	2	3	4	5
10	El liderazgo existe, ayuda al progreso de la empresa	1	2	3	4	5
11	Creo usted que existe la suficiente información como para que tanto empleados como clientes conozcan el producto	1	2	3	4	5
12	Creo usted que se sabe en proporcional al crecimiento que ha podido observar en la organización	1	2	3	4	5
13	Le es suministrada la información suficiente para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
14	Creo usted que la gerencia cuenta de acuerdo para adoptar cambios en la firma personal	1	2	3	4	5

15	Le han dado a conocer los roles y visión de la empresa	1	2	3	4	5
16	Considero usted que las funciones de cada uno de los que integran la empresa están bien distribuidas	1	2	3	4	5
17	Creo usted que sus superiores delegan las tareas y funciones eficiente	1	2	3	4	5
18	Tras conocimiento de los beneficios y uso que tiene el producto que ofrece la empresa al momento de asociarse un cliente	1	2	3	4	5
19	Existe la oportunidad para estar por un cargo superior eventualmente	1	2	3	4	5
20	Existe manual de organización que le permita regular las funciones del negocio	1	2	3	4	5
21	Creo usted que la empresa se da forma positiva los cambios	1	2	3	4	5
22	Esta usted consciente de cuáles son las prioridades de su organización	1	2	3	4	5
23	La coordinación de las actividades se desarrollan en cada uno de los niveles de la empresa	1	2	3	4	5
24	La comunicación con su jefe directo se realiza de forma formal	1	2	3	4	5
25	Existe acuerdo que los productos se den a conocer a través de comunicaciones distintas a los tradicionales	1	2	3	4	5
26	Existe reconocimiento oportuno por el trabajo desarrollado según la productividad	1	2	3	4	5
27	Los compañeros de trabajo están dispuestos a apoyarse mutuamente en circunstancias particulares	1	2	3	4	5
28	Creo usted que existe personas similares a usted dentro de la firma personal	1	2	3	4	5
29	Los objetivos de la organización se relacionan con sus propios personales	1	2	3	4	5
30	Sabe usted a quien dirigirse dentro de la empresa al momento de tener algún inconveniente con el cliente o dentro de la empresa	1	2	3	4	5
31	Se ha sentido valorado al momento en sus situaciones	1	2	3	4	5
32	Considero que el producto que ofrece la empresa es de mayor calidad y mayor beneficio que otros que existen en el mercado	1	2	3	4	5
33	Se ve en la productividad y actividad en su trabajo	1	2	3	4	5
34	La empresa desarrolla formación que contribuyen en el desarrollo de su trabajo	1	2	3	4	5
35	Creo usted que la empresa está preparada para algún cambio	1	2	3	4	5

### CUESTIONARIO DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

La empresa que quiere lograr sus metas y crecimiento creen importante investigar y conocer la opinión del equipo de trabajo.

Por tal motivo presentamos el siguiente cuestionario, elija la opción que más se acerque a su punto de vista.

- 1) De acuerdo
- 2) En parte de acuerdo
- 3) Neutro
- 4) En parte en desacuerdo
- 5) En desacuerdo

1	Conoce usted los objetivos de la firma personal de una forma clara	1	2	3	4	5
2	Pueden los empleados de nivel operativo comunicarse de forma eficiente con los niveles más altos de la organización	1	2	3	4	5
3	Siente usted que las opiniones que usted aporta son tomadas en cuenta	1	2	3	4	5
4	Considera usted que los productos comercializados están bien posicionados en el mercado	1	2	3	4	5
5	Se siente satisfecho por la remuneración percibida según el trabajo que usted realiza	1	2	3	4	5
6	Al momento de solicitar ayuda para poder desarrollar su trabajo obtiene el apoyo requerido	1	2	3	4	5
7	Cree usted que la empresa se pueda adaptar a cambios	1	2	3	4	5
8	Conoce las estrategias planteadas para lograr los objetivos organizacionales	1	2	3	4	5
9	Cada departamento realiza su aporte para lograr los objetivos	1	2	3	4	5
10	El liderazgo existe, ayuda al progreso de la empresa	1	2	3	4	5
11	Cree usted que existe la suficiente información acerca para que tanto empleados como cliente conozcan el producto	1	2	3	4	5
12	Cree usted que su salario es proporcional al rendimiento que ha podido observar en la organización	1	2	3	4	5
13	Le es suministrada la información suficiente para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
14	Cree usted que la gerencia estaría de acuerdo para adoptar cambios en la firma personal	1	2	3	4	5

15	Le han dado a conocer la misión y visión de la empresa	1	2	3	4	5
16	Considera usted que las funciones de cada uno de los que integran la empresa están bien distribuidas	1	2	3	4	5
17	Cree usted que sus superiores delegan sus tareas y funciones eficientemente	1	2	3	4	5
18	Tiene conocimiento de los beneficios y usos que tiene el producto que ofrece la empresa al momento de asesorar un cliente	1	2	3	4	5
19	Existe la oportunidad para optar por un cargo superior actualmente	1	2	3	4	5
20	Existe manual de organización que le permita recortar las funciones del negocio	1	2	3	4	5
21	Cree usted que la empresa ve de forma positiva los cambios	1	2	3	4	5
22	Ésta usted conciente de cuáles son las prioridades de su organización	1	2	3	4	5
23	La coordinación de las actividades se desarrollan en cada uno de los niveles de la empresa	1	2	3	4	5
24	La comunicación con su jefe directo se realiza de forma formal	1	2	3	4	5
25	Ésta de acuerdo que los productos se den a conocer a través de otros medios distintos a los tradicionales	1	2	3	4	5
26	Existe beneficios especiales por el trabajo desarrollado según su productividad	1	2	3	4	5
27	Los compañeros de trabajo están dispuestos a apoyarse mutuamente en circunstancias particulares	1	2	3	4	5
28	Cree usted que existe personas ajenas al cambio dentro de la firma personal	1	2	3	4	5
29	Los objetivos de la organización se relacionan con sus objetos personales	1	2	3	4	5
30	Sabe usted a quién dirigirse dentro de la empresa al momento de tener alguna comunicación con el cliente o dentro de la empresa	1	2	3	4	5
31	No le ha sentido valorado al momento en dar soluciones	1	2	3	4	5
32	Considera que el producto que ofrece la empresa es de mayor calidad y mayor beneficio que otros que existen en el mercado	1	2	3	4	5
33	Se valora la productividad y puntualidad en su trabajo	1	2	3	4	5
34	La empresa desarrolla formación que contribuyan en el desempeño de su trabajo	1	2	3	4	5
35	Cree usted que la empresa esta preparada para algún cambio.	1	2	3	4	5

**Anexo 7***Estado de Situación Financiera Año 2019*

**MULTISERMULTI SERVICIO ANCAR DE CARLOS CASTILLO**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
 AL 31 de diciembre 2019

**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo en Caja y Banco	0,18	
Cuentas por cobrar Clientes	0,00	
Inventarios	438,99	
Tributos pagados por anticipado	0,00	
Otros activos financieros corrientes	0,00	
Ajuste por Inflación	0,00	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>439,17</b>

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Propiedad planta y Equipo (neto)	161,60	
Depreciación acumulada	(16,12)	
Propiedades de inversión	0,00	
Activos intangibles	0,00	
Activos financieros no corrientes	0,00	
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	0,00	
Activos por impuestos diferidos	0,00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>145,48</b>

<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>584,65</b>
---------------------	--	---------------

**PASIVO CORRIENTE**

Obligaciones bancarias corrientes	0,00
Cuentas por pagar comerciales	0,00
Retenciones y tributos por pagar	8,89
Beneficios laborales corrientes	10,09

Otros pasivos financieros corrientes y provisiones	0,00	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>		<b>18,98</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones bancarias no corrientes	0,00	
Otros pasivos no corrientes	0,00	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENT</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>18,98</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital social	0,00	
Cuenta Personal	0,00	
Superavit o Deficit Acumulado	0,00	
Superavit o Deficit Ejercicio Anterior	1,20	
Superavit o Deficit Ejercicio	18,64	
Ajuste por Inflación	545,83	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>565,67</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>584,65</b>

**Anexo 8***Estado de Situación Financiera Año 2020*

**MULTISERMULTI SERVICIO ANCAR DE CARLOS CASTILLO**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
 AL 31 de diciembre 2020

**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo en Caja y Banco	0,21	
Cuentas por cobrar Clientes	2.428,72	
Inventarios	205,70	
Tributos pagados por anticipado	0,00	
Otros activos financieros corrientes	0,00	
Ajuste por Inflación	0,00	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>2.634,63</b>

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Propiedad planta y Equipo (neto)	2.461,60	
Depreciación acumulada	(90,27)	
Propiedades de inversión	0,00	
Activos intangibles	0,00	
Activos financieros no corrientes	0,00	
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	0,00	
Activos por impuestos diferidos	0,00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>2.371,33</b>

<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>5.005,96</b>
---------------------	--	-----------------

**PASIVO CORRIENTE**

Obligaciones bancarias corrientes	0,00
Cuentas por pagar comerciales	775,94
Retenciones y tributos por pagar	247,18
Beneficios laborales corrientes	85,63

Otros pasivos financieros corrientes y provisiones	0,00	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>		<b>1.108,75</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones bancarias no corrientes	0,00	
Otros pasivos no corrientes	0,00	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENT</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1.108,75</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital social	0,00	
Cuenta Personal	0,00	
Superavit o Deficit Acumulado	19,83	
Superavit o Deficit Ejercicio Anterior	545,83	
Superavit o Deficit Ejercicio	732,06	
Ajuste por Inflación	2.599,49	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>3.897,21</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>5.005,96</b>

**Anexo 9***Estado de Situación Financiera Año 2021*

**MULTISERMULTI SERVICIO ANCAR DE CARLOS CASTILLO**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
 AL 31 de diciembre 2021

**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo en Caja y Banco	1,67	
Cuentas por cobrar Clientes	44.743,63	
Inventarios	8.503,02	
Tributos pagados por anticipado	0,00	
Otros activos financieros corrientes	0,00	
Ajuste por Inflación	83.500,98	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>136.749,30</b>

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Propiedad planta y Equipo (neto)	2.461,60	
Depreciación acumulada	(90,27)	
Propiedades de inversión	0,00	
Activos intangibles	0,00	
Activos financieros no corrientes	0,00	
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	0,00	
Activos por impuestos diferidos	0,00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>2.371,33</b>

<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>139.120,63</b>
---------------------	--	-------------------

**PASIVO CORRIENTE**

Obligaciones bancarias corrientes	0,00
Cuentas por pagar comerciales	0,00
Retenciones y tributos por pagar	1.354,69
Beneficios laborales corrientes	2.819,41

Otros pasivos financieros corrientes y provisiones	0,00	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>		<b>4.174,10</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones bancarias no corrientes	0,00	
Otros pasivos no corrientes	0,00	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>4.174,10</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>		
Capital social	0,00	
Cuenta Personal	0,00	
Superavit o Deficit Acumulado	565,66	
Superavit o Deficit Ejercicio Anterior	3.331,54	
Superavit o Deficit Ejercicio	3.108,24	
Ajuste por Inflación	127.941,09	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>134.946,53</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>139.120,63</b>

**Anexo 10***Estado de Resultados Año 2019*

**MULTISERVICIOS ANCAR DE CARLOS CASTILLO**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**Del 01 de Enero de 2019 al 31 de diciembre de 2019**

**INGRESOS**

Ingresos por Ventas	799,04	
Total Ingresos		799,04

**COSTO DE VENTAS**

Inventario Inicial	-	
Compras Netas	1.118,17	
<b>MERCANCIA</b>		
<b>DISPONIBLE</b>	1.118,17	
Inventario Final	- 438,99	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS:</b>		<b>679,18</b>

**UTILIDAD BRUTA EN VENTA**

119,86

**GASTOS DE OPERACIÓN**

Gastos Administrativos	63,60
Gastos Operacionales	120,53
Gastos de Depreciación y Amortización	61,91

**TOTAL EGRESOS**

246,04

**Gastos Financieros****OTROS INGRESOS Y EGRESOS**

Otros Ingresos	153,72
----------------	--------

Otros Egresos	-	
<b>RESULTADO ANTES DE ISLR</b>		<u>27,54</u>
Impuesto Sobre la Renta	<u>8,89</u>	
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>		<u>18,64</u>
<b>RESULTADOS ACUM. AÑO ANTERIOR</b>		<u>1,19</u>
<b>UTILIDADES ACUM. AÑO ACTUAL</b>		<u>19,83</u>

**Anexo 11***Estado de Resultados Año 2020*

**MULTISERVICIOS ANCAR DE CARLOS CASTILLO**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**Del 01 de Enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020**

**INGRESOS**

Ingresos por Ventas	5.851,32	
Total Ingresos		5.851,32

**COSTO DE VENTAS**

Inventario Inicial	438,99
Compras Netas	5.177,17

**MERCANCIA**

<b>DISPONIBLE</b>	5.616,16
Inventario Final	- 205,70

**TOTAL COSTO DE VENTAS:**

	5.410,46
--	----------

**UTILIDAD BRUTA EN VENTA**

	440,86
--	--------

**GASTOS DE OPERACIÓN**

Gastos Administrativos	702,25
Gastos Operacionales	1.537,33
Gastos de Depreciación y Amortización	68,70

**TOTAL EGRESOS**

	2.308,28
--	----------

**Gastos Financieros****OTROS INGRESOS Y EGRESOS**

Otros Ingresos	2.599,48
----------------	----------

Otros Egresos	-
<b>RESULTADO ANTES DE ISLR</b>	<u>732,06</u>
Impuesto Sobre la Renta	-
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<u>732,06</u>
<b>RESULTADOS ACUM. AÑO ANTERIOR</b>	<u>1,20</u>
<b>UTILIDADES ACUM. AÑO ACTUAL</b>	<u>733,26</u>

**Anexo 12***Estado de Resultados Año 2021*

**MULTISERVICIOS ANCAR DE CARLOS CASTILLO**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**Del 01 de Enero de 2021 al 31 de diciembre de 2021**

**INGRESOS**

Ingresos por Ventas	149.145,43	
Total Ingresos		149.145,43

**COSTO DE VENTAS**

Inventario Inicial	4.716,18
Compras Netas	157.648,45

**MERCANCIA**

<b>DISPONIBLE</b>	162.364,63
Inventario Final	- 8.503,02

**TOTAL COSTO DE VENTAS:**

	153.861,61
--	------------

**UTILIDAD BRUTA EN VENTA**

-	4.716,18
---	----------

**GASTOS DE OPERACIÓN**

Gastos Administrativos	47.897,98
Gastos Operacionales	25.256,95
Gastos de Depreciación y Amortización	883,25

**TOTAL EGRESOS**

	74.038,18
--	-----------

**Gastos Financieros****OTROS INGRESOS Y EGRESOS**

Otros Ingresos	83.197,46
----------------	-----------

Otros Egresos	-	
<b>RESULTADO ANTES DE ISLR</b>		<u>4.443,10</u>
Impuesto Sobre la Renta	<u>1.354,69</u>	
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>		<u>3.088,41</u>
<b>RESULTADOS ACUM. AÑO ANTERIOR</b>		<u>19,83</u>
<b>UTILIDADES ACUM. AÑO ACTUAL</b>		<u>3.108,24</u>

