

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



PLAN ESTRATEGICO DE EMPRESA DEPORTIVA PERFIL 10, CA
PERIODO 2024-2028

Presentado por:

TSU. STEPHANNY VIVAS

BR. YEISON SANCHEZ

TACHIRA, VENEZUELA

2024

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



PLAN ESTRATEGICO DE EMPRESA DEPORTIVA PERFIL 10, CA
PERIODO 2024-2028

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

Presentado por:

TSU. STEPHANNY VIVAS

BR. YEISON SANCHEZ

Tutora

PROF. MSC. ZAIDA KASSAR

TACHIRA, VENEZUELA


2024


VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

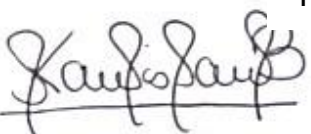
VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DEPORTIVA PERFIL 10 C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta el bachiller **SÁNCHEZ ORTEGA YEISON JESÚS**, portador de la Cédula de Identidad No. **26.673.743**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECIOCHO (18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.


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


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



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


 Prof. Msc. Karelis Paredes
 C.I. 14.799.624
 PRESIDENTE DEL JURADO




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





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


VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DEPORTIVA PERFIL 10 C.A. PERÍODO 2024 -2028**, que presenta la T.S.U. **VIVAS PINTO STEPHANNY GABRIELA**, portadora de la Cédula de Identidad No. **27.462.447**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECIOCHO (18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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


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



 Prof. Msc. Zaida Kassar,
 C.I. 9.175.011
 TUTORA


 Prof. Msc. Karelis Paredes
 C.I. 14.799.624
 PRESIDENTE DEL JURADO




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




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

Agradecimientos

A Dios todo poderoso, por darnos la sabiduría, entendimiento y fuerza para completar esta etapa tan importante de nuestras vidas, a nuestros padres, quienes nos impulsaron siempre a continuar y no decaer durante este camino, gracias, gracias. Luego de estos años superando las metas y exigencias de la Universidad Valle del Momboy solo nos queda agradecer a los profesores que nos guiaron en este proyecto para el cumplimiento de este gran logro, por fin ser licenciados en contaduría pública.

RESUMEN

En todo grupo de organizaciones o empresas bien establecidas, la búsqueda constante y permanente de la mejoría y el aprendizaje de todos sus integrantes, debe utilizarse de manera eficaz para lograr ventajas competitivas, haciendo frente a retos y adaptarse dinámicamente a las fluctuaciones surgidas en el contexto. El propósito de este trabajo de grado es diseñar un plan estratégico para la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., enfocando en mejorar su sector de control de créditos y cobranzas, mejorar, aprender y avanzar en el uso del marketing para permitir un mejor posicionamiento a nivel estatal y permita mayor captación de clientes. Se han utilizado técnicas de recopilación de información como lo es la entrevista y análisis para tener presentes todos esos aspectos y recomendaciones que se deben seguir aplicando, lo cual permite formular los objetivos estratégicos que faciliten y mejoren la oportuna toma de decisiones, igualmente las estrategias a implementar para su óptimo funcionamiento y rentabilidad, teniendo presente los planes estratégicos funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, contables, responsabilidad social empresarial y finanzas.

Palabras clave: **(Crédito y cobranza, plan estratégico, rentabilidad)**

ABSTRACT

In any group of well-established organizations or companies, the constant and permanent search for improvement and learning of all its members must be used effectively to achieve competitive advantages, facing challenges, and dynamically adapting to fluctuations that arise in the context. The purpose of this degree work is to design a strategic plan for the Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., focusing on improving its credit control and collections sector, improving, learning and advancing in the use of marketing to allow better positioning at the level. State and allows greater customer acquisition. Information collection techniques such as interviews and analysis have been used to keep in mind all those aspects and recommendations that must continue to be applied, which allows the formulation of strategic objectives that facilitate and improve timely decision-making, as well as the strategies to be followed. implement for optimal functioning and profitability, keeping in mind the functional strategic plans of marketing, operations, human resources, accounting, corporate social responsibility, and finances.

Keywords: **(Credit and collections, strategic plan, profitability)**

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INDICE DE TABLAS | 13 |
| INDICE DE FIGURAS..... | 14 |
| INDICE DE ANEXOS | 15 |
| CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO | 17 |
| 1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio | 17 |
| 1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer..... | 18 |
| 1.3 Equipo de trabajo | 20 |
| 1.4 Diagnostico organizacional | 21 |
| 1.5 Diagnostico situación contable-financiera | 23 |
| 1.6 Definición del problema..... | 26 |
| 1.7 Propuesta de valor..... | 28 |
| 1.8 Objetivos del trabajo de investigación..... | 31 |
| 1.8.1 Objetivo general | 31 |
| 1.8.2 Objetivos específicos | 31 |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO..... | 32 |
| 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)..... | 32 |
| 2.1.1. Entorno político | 32 |

| | | |
|---|--|----|
| 2.1.2. | Entorno económico | 33 |
| 2.1.3. | Entorno social | 35 |
| 2.1.4. | Entorno tecnológico | 35 |
| 2.1.5. | Entorno ecológico | 36 |
| 2.1.6. | Entorno legal..... | 37 |
| 2.1.7. | Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) | 38 |
| 2.2 | Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter..... | 38 |
| 2.2.1. | Negociación con proveedores | 39 |
| 2.2.2. | Negociación con clientes | 39 |
| 2.2.3. | Rivalidad entre competidores existentes..... | 40 |
| 2.2.4. | Desarrollo potencial de productos sustitutos | 41 |
| 2.2.5. | Entrada de nuevos competidores | 41 |
| 2.2.6. | Nivel de atractividad de la industria | 42 |
| 2.2.7 | Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) | 43 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO..... | | 45 |
| 3.1 | Modelo de negocio CANVAS..... | 45 |
| 3.2 | Análisis funcional de la empresa..... | 49 |
| 3.2.1. | Gerencia de la empresa | 50 |
| 3.2.2. | Recursos humanos | 50 |
| 3.2.3. | Investigación y desarrollo | 51 |

| | |
|--|----|
| | 10 |
| 3.2.4. Finanzas | 52 |
| 3.2.5. Logística y aprovisionamiento | 53 |
| 3.2.6. Operaciones..... | 53 |
| 3.2.7. Marketing y ventas..... | 54 |
| 3.2.8. Servicios postventa | 55 |
| CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027..... | 56 |
| 4.1 Objetivo general 2023 a 2027 | 56 |
| 4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027..... | 56 |
| 4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027. | 57 |
| CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO | 60 |
| 5.1 Formulación de la estrategia | 60 |
| 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA) | 61 |
| 5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)..... | 62 |
| 5.2 Selección de la estrategia | 64 |
| 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos | 64 |
| 5.2.2. Estrategias seleccionadas | 67 |
| CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN | 68 |
| 6.1 Plan funcional de marketing..... | 68 |
| 6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing | 68 |
| 6.1.2. Objetivos de marketing | 69 |

| | |
|---|----|
| | 11 |
| 6.1.3. Acciones estratégicas de marketing | 69 |
| 6.1.4. Presupuesto | 71 |
| 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing. | 71 |
| 6.2 Plan funcional de operaciones..... | 72 |
| 6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones | 72 |
| 6.2.2. Objetivos de operaciones | 73 |
| 6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones..... | 74 |
| 6.2.4. Presupuesto | 75 |
| 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones. | 75 |
| 6.3 Plan funcional de recursos humanos | 76 |
| 6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos..... | 76 |
| 6.3.2. Objetivos de recursos humanos | 77 |
| 6.3.3. Estrategias | 77 |
| 6.3.4. Presupuesto | 78 |
| 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones. | 79 |
| 6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)..... | 81 |
| 6.4.1. Situación actual de la RSE..... | 81 |
| 6.4.2 Objetivos de RSE..... | 82 |
| 6.4.3. Actividades de RSE | 83 |
| 6.4.4. Presupuesto | 85 |

| | |
|--|----------------|
| | 12 |
| 6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE. | 86 |
| 6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera | 88 |
| 6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera | 88 |
| 6.5.2. Objetivos de finanzas..... | 89 |
| 6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027 . | 89 |
| 6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027 | 92 |
| 6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 | 94 |
| 6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027 | 96 |
| 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027 | 96 |
| 6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027..... | 97 |
| 6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027..... | 97 |
| 6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027. | 98 |
| 6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias)..... | ¡Error! |
| Marcador no definido. | |
| 6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027. | 99 |
| CONCLUSIONES | 101 |
| RECOMENDACIONES..... | 102 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 103 |
| ANEXOS | 107 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Matriz MEFE Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 38 |
| Tabla 2 <i>Matriz MEFI Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 44 |
| Tabla 3 <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA) Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 61 |
| Tabla 4 <i>Resumen MEFE y MEFI – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 63 |
| Tabla 5 <i>Matriz Interna – Externa – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 63 |
| Tabla 6 <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 65 |
| Tabla 7 <i>Presupuesto del plan funcional de marketing – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 71 |
| Tabla 8 <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones - Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> ... | 75 |
| Tabla 9 <i>Presupuesto plan de recursos humanos - Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 78 |
| Tabla 10 <i>Plan de Responsabilidad Social Empresarial - Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 85 |
| Tabla 11 <i>Inversión inicial de activos – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 90 |
| Tabla 12 <i>Amortización y depreciación de activos – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 91 |
| Tabla 13 <i>Proyecciones de venta 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 92 |
| Tabla 14 <i>Proyecciones de costos 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 94 |
| Tabla 15 <i>Proyecciones de gastos 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 95 |
| Tabla 16 <i>Capital de trabajo 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 96 |
| Tabla 17 <i>Proyección de estructura de financiamiento 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10,</i> <i>C.A.</i> | 96 |
| Tabla 18 <i>Estado de resultado proyectado 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.</i> | 97 |
| Tabla 19 <i>Estado de situación financiera proyectado 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10,</i> <i>C.A.</i> | 98 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 20 <i>Flujo de caja proyectado 2024-2028</i> – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A | 99 |
| Tabla 21 <i>Indicadores de rentabilidad proyectados 2024-2028</i> – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A..... | 100 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 <i>Organigrama Empresa Deportiva Perfil 10 C.A.</i> | 20 |
| Figura 2 <i>Modelo de negocio CANVAS</i> - Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. | 46 |
| Figura 3 <i>Cadena de Valor Porter</i> – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. | 49 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 Guía de Entrevista (Diagnostico Organizacional)..... | 107 |
| Anexo 2 Guía de entrevista (Diagnostico Contable – Financiero) | 108 |

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La organización en la cual se desarrolla este plan estratégico lleva por nombre Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., sus inicios se remontan en el año 2017 bajo la iniciativa del entrenador personal Daniel Pabón, la misma fue constituida legalmente específicamente el 30 de agosto del 2022, desde ese entonces ha ofrecido el mejor servicio en entrenamiento y acondicionamiento físico, organización de eventos y asesoramiento deportivo en la capital del municipio Ayacucho, San Juan de Colón, satisfaciendo las necesidades de quienes hacen de la actividad física una prioridad para sus vidas.

En el mismo orden de ideas, la empresa tiene como misión procurar brindar un servicio completo médico-deportivo para aquellas personas que buscan un impacto positivo en salud y vida, empoderándolas para que alcancen su máximo potencial a través del ejercicio físico y el deporte. De la misma forma, busca crear hábitos en las personas para obtener un estilo de vida activo y equilibrado, de esta manera asume el compromiso con proporcionar excelencia en el ejercicio y aspirar ser estímulo para un mundo más saludable. Por otro lado, la visión de la organización es ser el programa de salud integral adaptado a todas las personas del entorno social y que pueda ser extendido como estilo de vida a nivel mundial.

Por otra parte, la ubicación en la cual la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. mantiene sus operaciones es en el Estado Táchira, municipio Ayacucho, San Juan de Colon, Av. Luis Hurtado Higuera Local Nro 9-51 Sector Avenida Colon. Siendo un sector comercial, a sus alrededores se encuentran otros establecimientos y zonas públicas, tales como; Hamburguesería Maktony,

Licorería Barril Liquors, Confitería El Loro y Plaza Urdaneta. Asimismo, la organización cuenta con instalaciones propias y que posee todos los servicios para desarrollar sus actividades.

Cabe destacar que, desde el inicio de sus operaciones en el año 2017 hasta la actualidad, la empresa ha tenido un desarrollo y crecimiento significativo, pudiendo contratar suficiente personal capacitado para ofrecer el mejor servicio personalizado a cada cliente. En este sentido, durante su trayectoria, se han incrementado las suscripciones a sus servicios mes a mes, posicionándose en San Juan de Colón como el mejor centro deportivo por la variedad de alternativas que ofrece, permitiendo a sus socios invertir en la mejora de sus procesos, crear nuevos servicios e incluir ventas de diferentes productos deportivos.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La organización Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., cuenta con diferentes tipos de servicios y modalidades que se buscan ajustar y adaptar a las necesidades y objetivos de las personas, en este aspecto manejan cinco planes diferentes adaptados para cada tipo de objetivos, como lo son:

1. Plan Súper Juniors: programa especializado para aquellos niños que se están entrando al mundo del deporte, buscando fomentar el hábito del ejercicio, y que pasen un rato agradable al mismo tiempo que mejoren física y saludablemente.
2. Plan Salud Integral (personas mayores): plan especializado para aquellas personas mayores que buscan mantenerse activos y ejercitarse, para evitar el sedentarismo, abriendo consciencia a lo importante que es el ejercicio y por ende mejorar toda su condición física y su salud.

3. Plan Acondicionamiento Físico (jóvenes y adultos): plan adaptado para aquellos adolescentes y jóvenes que están buscando un ejercicio constante, para tener una buena condición física en términos generales.
4. Plan Fitness y Musculación: este tipo de plan está más adaptado a aquellas personas que están buscando un cambio físico notorio, buscando aumentar de peso o disminuir, dónde quieren alcanzar un cuerpo estético y aumentar sus aptitudes físicas.
5. Plan Fuerza de Élite: plan que se ofrece a aquellas personas atletas o deportistas de alto rendimiento, que se suelen preparar para diferentes competencias nacionales o internaciones.

Paralelamente, se ofrecen otro tipo de servicios tales como:

1. Asesorías nutricionales para una alimentación acorde al ejercicio físico.
2. Ventas de suplementos deportivos, creatina, proteína, multivitamínicos y pre entreno.
3. Ventas de parfait de frutas con yogurt griego y cero azúcares, batidos de proteína, infusiones de té y galletas fitness.
4. Ventas de ropa y equipos deportivos.

De lo anteriormente descrito, se puede decir que los planes de entrenamiento que mayor demanda tienen son; Plan Súper Juniors, Plan Acondicionamiento Físico y Plan Fitness y Musculación. A su vez, las asesorías nutricionales, las ventas de suplementos deportivos y batidos de proteína. Por otra parte, los que menor demanda poseen son; Plan Salud Integral y Plan Élite, también las ventas de ropa y equipos deportivos.

1.3 Equipo de trabajo

Figura 1 Organigrama Empresa Deportiva Perfil 10 C.A.



Fuente: Elaboración propia

En la figura anteriormente presentada se describe el equipo de trabajo de Empresa Deportiva Perfil 10 C.A., el cual se encuentra bastante definido, éste se divide en dos partes; el área administrativa y el área de acondicionamiento físico, en total cuentan con nueve trabajadores distribuidos en las dos áreas de la organización de la siguiente manera:

- En la unidad administrativa laboran dos personas, como gerente del departamento un contador público quien se encarga de supervisar y gestionar toda la información tributaria de la empresa, acompañado de un auxiliar

administrativo, quien realiza funciones del día a día y apoya en la recolección y organización de datos.

- En la unidad de acondicionamiento físico se encuentran cinco trabajadores, cuatro de ellos corresponden a los instructores los cuales proporcionan el mejor servicio para los clientes en el acondicionamiento físico, asimismo, a esta área pertenece el nutricionista quien ofrece las asesorías en la alimentación de los clientes.

1.4 Diagnostico organizacional

En los últimos años el mundo empresarial ha buscado innovar sus mecanismos para así poder mejorar todas las áreas de las organizaciones, por esta razón algunos implementan el análisis y de esa manera detectan problemáticas y desafíos que podrían no ser evidentes de manera superficial. En este mismo orden de ideas, la evaluación organizacional se puede definir como un proceso que permite a las compañías analizar y entender la situación actual en cuanto estructura, procedimientos, desempeño entre otros aspectos. Según Frances (2001), “El diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades” (p. 31).

En este contexto, es importante mencionar que para un análisis organizacional eficiente y eficaz se requiere el acceso a la información de la empresa, en este caso se implementó la entrevista a los empleados de diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización para así obtener una comprensión más completa de la cultura y dinámicas internas. Según Fontana y Frey (2005), “La entrevista es una técnica de recopilación de datos cualitativos en la que un entrevistador plantea preguntas abiertas a un entrevistado para obtener información detallada sobre sus experiencias, perspectivas y conocimientos” (p. 42).

En base a lo anteriormente escrito, se designó como instrumento de recolección de información a la entrevista, puesto que es flexible y adaptable, pudiendo ajustar preguntas para enfocarse en la recopilación de los datos deseados. En el marco de la investigación sobre la situación de la organización se pudo analizar, conocer y recolectar datos con diferentes preguntas realizadas a los empleados y su socio principal, éste último relata lo difícil que fue iniciar en el mundo del entrenamiento deportivo, sobre todo por la ardua situación que atravesaba el país, donde llegaba a ofrecer sus servicios por algún producto de primera necesidad, poco a poco fue dándose a conocer por su excelente trabajo y disciplina, pensando en mejorar la vida y salud de las personas, y así nace Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. Durante la pandemia en el año 2020, pensó en que era el momento de impactar, creando métodos, entrenamientos y un equipo para ayudar a sobrellevar ese duro momento de confinamiento a los habitantes del municipio Ayacucho, respetando las medidas de bioseguridad y ayudando a afrontar el estrés y ansiedad que sufrieron muchos en ese momento.

Es importante resaltar que, la entidad se caracteriza por contar con un equipo unido, humilde y estricto, el cual siempre busca innovar y crear conciencia en todas las personas para mejorar su estilo de vida y estado físico, gracias a ello, los esfuerzos merecieron su fruto y permitieron la rentabilidad de su modelo de negocio lo que ha posibilitado posicionarse dentro del mercado, en el ramo que labora. En relación con esto, la empresa se involucra en el bienestar y comodidad de los empleados, capacitando de la mejor manera para mantenerlos dinámicos y eficientes, mediante cursos y talleres para ampliar sus conocimientos en entrenamientos deportivos, atención al cliente, psicología y superación personal. Asimismo, busca aplicar ciertas técnicas de marketing para la captación de nuevos clientes, haciendo presencia en las redes sociales, específicamente Instagram.

Sin embargo, existen procesos por mejorar, actualmente se encuentra la carencia de ciertas herramientas, como lo son algunos discos y mancuernas, de igual forma, el espacio de trabajo suele quedar pequeño, se busca ampliar lo suficiente en el menor tiempo posible. Por otro lado, existen otras falencias en la organización, sobre todo en la unidad contable-administrativa, puesto que no poseen un software contable, esto conlleva a un análisis deficiente de la información financiera de la empresa, en su defecto utilizan Excel para registrar sus operaciones diarias, procurando que nada se pase por alto, no obstante, esto termina siendo un riesgo grave en la salud económica de la empresa.

En otro aspecto, se ha evidenciado una problemática con respecto a las cuentas por cobrar, existen algunos retrasos en los pagos de membresías de los clientes, esto impacta negativamente en los ingresos de la organización, y su capacidad para solventar los costos. Este problema radica en la carencia de un sistema de seguimiento y recordatorio efectivo para pagos pendientes lo que afecta la estabilidad financiera de la empresa.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

El diagnostico financiero es un procedimiento integral de análisis y evaluación de la salud económica de una organización, que implica la revisión y evaluación de su estructura financiera, el rendimiento y la identificación de las áreas que requieren mejoras. Es preciso citar al autor Quizhpe (2013) donde indica que “Es el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta” (p. 24). En este sentido, según, Padilla (2015) “La importancia de un correcto análisis está fuera de discusión, se trata de una actividad estratégica que puede influir a través de la toma de decisiones en la permanencia, control y

desarrollo de una organización” (p. 38). En esta faceta, dado que la mayoría de los problemas en las entidades se derivan de la falta de un adecuado análisis empresarial, ya que, muchas empresas no conocen su situación financiera y sus puntos débiles, quedan en desventaja en el entorno competitivo, por esa razón, un diagnóstico financiero bien realizado, permite la detección temprana de los problemas financieros de la empresa y establecer sus causas y lo más importante, permite la implementación de medidas correctivas a tiempo (Palacios, 2008).

Con base a lo mencionado anteriormente, se llevó a cabo una segunda entrevista para la recopilación de información con respecto a los ratios financieros, puesto que los socios mantienen la información contable y financiera en privado, imposibilitando la aplicación de los ratios financieros, los cuales son el pilar fundamental para diagnosticar la realidad financiera de una entidad.

Desde este enfoque, se puede decir que estos indicadores financieros, permiten a los socios conocer la situación económica real de su empresa, para así crear una base para la toma de decisiones, prever el desempeño futuro, comunicar información a las partes interesadas, identificar los riesgos financieros, mejorar su eficiencia y rentabilidad, entre otros aspectos. Estos se clasifican en; índices de liquidez, los cuales examinan la capacidad de la organización para solventar sus compromisos, índices de rentabilidad, estos miden la facultad de la empresa para generar utilidad, índices de endeudamiento, evalúan la proporción de una deuda utilizada por una entidad y los índices de eficiencia, miden la capacidad de la organización para utilizar sus recursos de manera efectiva.

Ahora bien, luego de la utilización de la técnica de diagnóstico se alcanzó el objetivo de la obtención de resultados con respecto a los indicadores financieros, este método consistió en realizar una serie de preguntas sobre puntos estratégicos que permitieran dar una idea de estos

indicadores, a los empleados encargados del área administrativa-contable, y así poder dar respuesta con respecto a la situación contable-financiera de la empresa en estudio.

En primera instancia, la empresa manifestó haber cumplido con todas sus obligaciones fiscales a tiempo, asimismo, las deudas con sus proveedores se mantuvieron en un porcentaje bajo durante el año 2022, los sueldos y salarios a sus colaboradores no han sufrido ningún problema de liquidez durante ese periodo, siempre se ha realizado el pago de nómina a tiempo y completo, cabe destacar que es una política de la empresa velar por el bienestar de sus empleados y sus retribuciones. A pesar de que, si se presentaron algunos problemas con ciertos clientes quienes debían sus membresías, por ende, las cuentas por cobrar tuvieron un considerable aumento durante ese periodo.

Es preciso mencionar, que la organización en su mayoría de compras prefiere realizar el pago al contado, por esa razón su porcentaje de deuda se mantuvo bajo, acotando que su costo más alto lo genera la nómina, ya que su inventario de proteínas, productos para batidos y alimentos fitness no es tan alto.

Como segundo punto, los clientes que asisten a Empresa Deportiva Perfil 10 C.A., tienen un alto grado de satisfacción con los servicios ofrecidos por la entidad, a través de encuestas realizadas y comentarios positivos, se ha sentido el respaldo de parte de ellos para con este centro deportivo. Dichas encuestas realizadas por el personal de la empresa manejaban preguntas en las que se mencionaba la profesionalidad de los entrenadores, el trato y las diferentes actividades innovadoras que se ofrecen, en consecuencia, los resultados fueron muy favorables e inspiran a mantenerse y dar siempre lo mejor a sus clientes.

Por otro lado, con respecto a la implementación de herramientas tecnológicas que permitan mejorar los procesos administrativos, la empresa tiene falencias, puesto que, los registros contables

se llevan únicamente en Excel y manualmente, esto podría generar información errónea y dificulta los procesos administrativos. También se puede decir que, la utilidad del ejercicio contable 2022 fue la mejor con respecto a los demás años, ya que se alcanzó la afiliación de más de 70 personas a los diferentes programas ofrecidos, y a su vez las ventas de productos de consumo se incrementaron.

Como tercer punto, la rentabilidad de la empresa fue muy buena durante el año 2022, alcanzando ingresos mayores a sus gastos, añadiendo que algunos eventos deportivos realizados son patrocinados generando alivio en la organización. Asimismo, las estrategias de marketing han dado sus frutos, la presencia en redes sociales es fuerte, y esto ha conllevado a la incorporación de nuevos miembros activos. Con respecto a crear nuevas fuentes de ingresos han sido incluidas las ventas de alimentos fitness, batidos y proteínas, de igual forma, ropa deportiva. Este centro deportivo plantea expandirse a la ciudad de San Cristóbal, Capital del Estado Táchira, el proyecto está adelantado y se espera muy pronto una sede en esa ciudad.

Por último, punto, el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo, durante el año 2022 no se solicitó ningún financiamiento, pero se tiene previsto adquirir uno para ingresar nuevos equipos deportivos, esto como un apalancamiento financiero, en pro de mejorar los servicios, gracias a ello se podrá atender a una creciente demanda de los clientes y mejorar la eficiencia en las operaciones.

1.6 Definición del problema.

En los últimos años las empresas han sufrido cambios significativos debido a la apertura de nuevos mercados y avances tecnológicos, como resultado deben tomar decisiones arriesgadas para mantenerse competitivos en el mercado al que pertenecen; por tal motivo crean líneas de crédito para sus clientes y de igual manera implementan procesos de cobranzas, siendo el crédito

según Matamoros (2007) “el instrumento financiero más utilizado por las empresas que desean incrementar su nivel de ventas” (p. 89).

Es importante destacar que el otorgamiento de crédito sin una correcta administración de los mismos, trae consecuencias graves en el flujo de caja de cualquier organización. En este marco de ideas es importante mencionar que, en cualquier organización, resulta de vital importancia para todas las empresas tener conocimientos acerca de las alternativas existentes que se utilizan para la regularización de la cartera vencida.

Luego del análisis en el que se estudió la información contable-financiera de Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., se encontró una deficiencia en las cuentas por cobrar, inicialmente, no posee con un área dedicada a esa actividad, imposibilitando la gestión en las cobranzas de la organización, como lo es, realizar un seguimiento de las cuentas vencidas y pendientes de pago, también, establecer planes de pago, si es necesario, siendo aceptables tanto para la empresa como para el cliente, de igual forma, asegurarse de que todos los métodos de cobranza se adapten a las leyes y regulaciones aplicadas, evaluar el riesgo crediticio de los clientes, entre otros aspectos importantes.

Otro aspecto importante de mencionar es que las organizaciones requieren de herramientas tecnológicas que aceleren sus procesos y permitan a sus socios, gerentes o administradores, tomar decisiones precisas, adecuadas y oportunas, para así mantenerse competitivos el mercado. El ámbito corporativo se mantiene en constante cambio, por ello se requiere evolucionar, en este sentido, desarrollan cada vez más sistemas y softwares contables con el fin de maximizar sus transacciones.

Asimismo, luego del diagnóstico realizado, se pudo determinar la ausencia de software contable en la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., esto acarrea la pérdida del control financiero, lo que termina dificultando la toma de decisiones, de igual forma, la posibilidad de cometer errores manuales y de cálculo se incrementa, lo que puede llevar a descuadres, problemas con los impuestos y otras obligaciones financieras, también la falta de un sistema contable puede hacer que la empresa incumpla deberes formales y regulaciones, como consecuencia se pueden enfrentar a sanciones legales. Según Chiavenato (2004) “La eficacia es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso” (p.132), en este sentido, un sistema contable eficiente permite una mejor gestión de recursos financieros, promoviendo la transparencia de sus operaciones y facilitando la identificación de irregularidades y prevención del fraude interno.

Las dos problemáticas identificadas anteriormente, muestran el panorama de las deficiencias halladas en la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., y el impacto negativo que hacen en el control interno de la entidad. Según Bravo Cervantes (2000) el control interno “Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección” (p.161). Con respecto a esta definición se pudo identificar que, en la empresa no se implementan correctamente las medidas para un control interno adecuado, llevando a correr riesgos serios a la organización.

1.7 Propuesta de valor.

A través de esta investigación, se genera una propuesta producto del análisis de los resultados obtenidos, mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, la cual se

basa en la creación de estrategias que estarán orientadas hacia la creación del departamento de créditos y cobranzas y la implementación de un sistema contable, mejorando la gestión, en la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., San Juan de Colón.

La estrategia financiera es aquella parte de la gestión estratégica y proceso de planificación de cualquier empresa, que está relacionada con la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones del negocio que contribuyan con el logro de objetivos delineados en el plan, a corto, mediano y largo plazo (Durán, 2004, p.s/p)

En base a lo mencionado anteriormente, la propuesta de valor diseñada para Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., para mejorar las deficiencias encontradas, radica en implementación de las siguientes estrategias financieras para el mejoramiento del control interno y las cuentas por cobrar:

1. Creación del departamento de créditos y cobranzas.
2. Establecer políticas de crédito solidas que definan los criterios para otorgar crédito a los afiliados.
3. Realizar un seguimiento constante de las cuentas por cobrar.
4. Desarrollar procesos de cobranza efectivos que incluyan etapas claras
5. Implementar un sistema contable-administrativo, para mejorar los procedimientos internos, entre ellos la gestión de créditos y cobranzas, generando reportes y recordatorios automáticos

6. Capacitar al personal enfocándose en las debilidades que poseen para de esa manera poder reforzarlas.
7. Elegir un sistema contable acorde a las necesidades de la organización
8. Implementar medidas de seguridad para proteger datos financieros
9. Configurar el sistema para generar informes financieros personalizados, según se requieran
10. Realizar auditorías internas periódicamente, para identificar y corregir posibles irregularidades

Para finalizar esta propuesta se establece el mejoramiento del control interno de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., para de esta manera poder reducir el factor de riesgo que representa la morosidad en la organización. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en la optimización del control interno de las cuentas por cobrar.

1.8.2 Objetivos específicos

- Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto y/o servicio de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., en los años 2024 a 2028 enfocado en la optimización del control interno de las cuentas por cobrar.
- Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., en los años 2024 a 2028 enfocado en la optimización del control interno de las cuentas por cobrar.
- Definir los objetivos estratégicos de la en los años 2024 a 2028 Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., enfocado en la optimización del control interno de las cuentas por cobrar.
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., en los años 2024 a 2028 enfocado en la optimización del control interno de las cuentas por cobrar.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

El análisis PESTEL, es una técnica de estudio estratégico que se utiliza para evaluar el entorno empresarial externo en función de seis factores, estos son; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Gonzales et al 2018). En este sentido, la implementación de este sistema de estudio ayuda a identificar oportunidades que la organización puede aprovechar, permite a la empresa identificar amenazas potenciales en su entorno y mejorar la gestión de los recursos. Cabe destacar que este análisis es fundamental para la creación e implantación de estrategias factibles y viables

2.1.1. Entorno político

Es bien sabido que la política tiene un nivel de influencia muy importante en el país, pues de ellos depende la regulación y organización de la economía de las naciones. Estos mismos aspectos pueden beneficiar o afectar a todos sus ciudadanos y en especial las empresas, ya que los mismos pueden establecer diferentes procedimientos, leyes, que puedan afectar el desarrollo y funcionamiento de muchas empresas.

Con respecto a lo anteriormente escrito, Hevia (2020) indica que “La inexistencia en el Código de Comercio de disposiciones sobre el contenido material de la contabilidad impide que los libros contables, proporcionen los datos reales que sirvan de fundamento a la determinación de la base imponible del impuesto sobre la renta” En Venezuela existen muchos vacíos legales para ejercer de manera correcta la normativa contable y esto representa un riesgo al momento de fiscalizaciones, puesto que a veces la interpretación que se les da no es la correcta.

En este sentido, Venezuela se ha visto perjudicada desde hace muchos años por un gobierno bastante nefasto y con carácter dictatorial, que ha logrado empeorar innumerables aspectos que hacen difícil la calidad de vida de los ciudadanos, y sobre todo se han visto afectadas demasiadas empresas y emprendimientos, por expropiaciones, poco apoyo de parte del gobierno, así como, sufrir por la inestabilidad económica y la inflación. Venezuela ha tenido demasiadas transiciones y cambios en sus monedas a lo largo de los años, e incluso ha tenido fluctuaciones y divisiones en el poder político como lo fue hace poco con el gobierno interino de Juan Guaido. Esto ha provocado una lucha entre ambos bandos, en los que se ha visto afectado sobre todo los ciudadanos y empresarios, ya que se han sufrido muchas sanciones y bloqueos del exterior. Esto provoca un desaliento a la hora de emprender y muchos optan por irse del país, puesto que la inflación es algo que solo sigue en aumento.

Las empresas que ofrecen servicios de entrenamiento han logrado lidiar con todas estas deficiencias e inestabilidades políticas, adecuándose en un estado fronterizo y dónde mayormente se comercia con el peso colombiano y el dólar, recibiendo también, pero en menor medida el bolívar. Una de las últimas decisiones políticas que ha impactado positivamente para estas organizaciones es la normalización del uso del dólar y del peso colombiano, y la apertura nuevamente de la frontera, abriendo mayores posibilidades al comercio a precios justos y razonables.

2.1.2. Entorno económico

El estudio de la economía y de todas sus variables es un aspecto fundamental que todas las empresas deberían llevar, puesto que está nos permitirá prever los posibles cambios que pueden repercutir en un periodo de tiempo, dándonos una anticipación para establecer una serie de estrategias para tener una rentabilidad o éxito, en vez de tener un fracaso económico.

Por consiguiente, Venezuela ha sufrido desde hace años periodos de inestabilidad económica y de mucha inflación, según el Instituto Nacional de Precios al Consumidor (INPC) de Venezuela (2023), “La tasa de variación anual del IPC en Venezuela en septiembre de 2023 ha sido del 317,6%, 77,2 puntos inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 8,7%, de forma que la inflación acumulada en 2023 es del 158,3%”. Si bien es cierto que se ha estabilizado un poco, se han disparado los precios de manera exorbitante, a tal punto que se ha logrado devaluar el poder adquisitivo del dólar.

En este sentido, en la búsqueda constante por mejorar la economía de la empresa y al mismo tiempo la de los clientes, se aspira fortalecer la relación con ellos, no solo satisfacer sus necesidades, sino crear un lazo duradero y significativo, enfocándose en la fidelización como un pilar fundamental. A través de programas de recompensas, atención personalizada y el constante ofrecimiento del valor agregado, estas organizaciones se encargan de retribuir la confianza depositada en ellas y termina siendo un crecimiento mutuo fortaleciendo la salud financiera de ambas partes. En este contexto es importante precisar la creación de unidades de gestión para la mejora y administración de recursos financieros.

Asimismo, se entiende que en un entorno empresarial competitivo, la adaptabilidad y la innovación son piezas fundamentales para impulsar la economía de una entidad, el sector del deporte ha experimentado una evolución significativa y en este contexto la integración de servicios novedosos se ha convertido en una estrategia clave para fomentar el crecimiento económico y mantener relevancia en el mercado, la inclusión estratégica de nuevos productos y servicios puede ser un factor crucial para el desarrollo financiero sostenible de los centros deportivos (Delgado, 2019).

2.1.3. Entorno social

El entorno social, es uno de los aspectos únicos que diferencia a un país de otro, hay diferentes factores culturales, costumbres marcadas y diferentes que hacen muy característica a una sociedad o región. Esto es muy importante de analizar y estudiar para una empresa, pues se tiene que adecuar muy bien todos estos factores sociales y culturales que se adapten y conlleven bien en el sitio que se va a establecer. Una empresa bien marcada y situada con su identidad tiene mayores probabilidades de éxito y más rentabilidad.

Las empresas del sector deportivo siguen apostando y teniendo fe por Venezuela, buscando crear consciencia en las personas para llevar un estilo de vida más saludable evitando el sedentarismo, esta filosofía ha sido un gran éxito en las entidades referentes, que suelen destacarse y marcar diferencia en San Juan de colon. Además, generan empleo con contraprestaciones mayores al sueldo mínimo estipulado por el gobierno, y se han logrado asentar a pesar de tantas dificultades que pueden surgir por la crisis económica, social y política que atraviesa Venezuela. Asimismo, en los habitantes del municipio se crea el hábito del deporte para dejar a un lado el sedentarismo, creando un compromiso por fomentar un estilo de vida saludable y consciente, el deporte tiene un poder transformador es un vehículo para inspirar a personas a adoptar hábitos saludables, a través de iniciativas, programas y eventos deportivos, se busca concientizar sobre la importancia de una alimentación balanceada, el ejercicio regular y el bienestar integral (Delgado, 2019).

2.1.4. Entorno tecnológico

La era de la tecnología y de las redes sociales es una realidad y se ha establecido desde hace unos años a nivel mundial, esto ha provocado que todos tengan que ajustarse y adaptarse a la vida digital, esto quiere decir que no innovar, no adaptarse a esta nueva era, y sobre todo no estar

en redes es no existir para una persona que está emprendiendo, o alguna empresa. La tecnología es un arma de doble filo, que sin embargo ha beneficiado notablemente el comercio, su alcance y repercusión.

En Venezuela, de acuerdo con Morales (2015): “Es cada vez más grande el uso de las TIC, pero también es cierto que en el país existen fallas que no permite que se aproveche la tecnología para lo que fue creada” (p.23). La crisis en el país hace que se tenga un retraso significativo, puesto que se padecen de constantes fallas eléctricas, una conectividad a internet deficiente, señal telefónica paupérrima, y además que el gobierno no ha invertido lo necesario en la parte tecnológica para el país.

Las empresas del sector de servicios, específicamente los gimnasios, no están exentos a todas estas fallas eléctricas, o limitantes tecnológicas, sin embargo, han logrado sacar provecho al marketing y a las redes sociales para posicionarse como centros de entrenamiento con renombre y ganando prestigio a nivel estatal, demostrando su buen manejo de tecnología y de redes sociales. Ante estas deficiencias las empresas cuentan con computadores portátiles, plantas eléctricas y fibras ópticas para un internet adecuado.

2.1.5. Entorno ecológico

Los entornos ecológicos desde siempre han sido temas importantes y de interés para todas las naciones, aunque éstas no se hubiesen respetado o salvaguardados de la manera adecuada, habiendo sufrido muchos tipos de sobreexplotación para el enriquecimiento de la nación, provocando esto efectos climáticos, niveles de residuos y contaminación, posibilidades de desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, etc. En este orden de ideas, según el Observatorio de Ecología Política en Venezuela (2021) “El 2021 estuvo marcado por la pérdida

generalizada de la cubierta forestal, contaminación, escasez de agua y violaciones de los derechos de los grupos indígenas.”

Venezuela es un país rico en ecosistema, con grandes cantidades de recursos naturales, y una gran variedad en biodiversidad, pudiéndose destacar las grandes cantidades de hidrocarburos, las reservas de oro. En este contexto, hoy en día, las entidades se caracterizan por estar muy involucradas con el ecosistema, en pro de la naturaleza, e incentivar el cuidado de esta. Intentan cumplir con creces las reglas y normativas que protegen el ecosistema, y buscan aportar su grano de arena, haciendo eventos mensualmente de recolección de basura, y de plantar en áreas verdes. Teniendo orden y pulcritud en la limpieza de sus desechos y procurar cumplir con el standard de limpieza y bioseguridad necesarias.

2.1.6. Entorno legal

Cada país se ve regido por una serie de normas y leyes establecidas para buscar un orden, un control y una organización por el bienestar de la sociedad y del país en sí. Existen diferentes tipos de leyes que pueden impactar directamente en el campo de acción de la empresa, o en las normativas de bioseguridad, consumo, producción, o regulación. Además del Impuesto Sobre la Renta (ISLR), otra de las obligaciones con las que cumplen las empresas, es con el Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras (IGTF) el cual que consiste en un impuesto de 3% sobre las operaciones en divisas o criptomonedas distintas al Bolívar y al Petro, realizadas por personas naturales y jurídicas.

La novedad de esta reforma es que amplía el universo de contribuyentes a todos aquellos que no habían sido calificados como sujetos pasivos especiales. Según Betancourt (2022) “Esta reforma incluye a la totalidad de las personas naturales, las personas jurídicas y entidades sin

personalidad jurídica que tienen manifestaciones económicas” (p.1). Esta situación conlleva a que las empresas deban incluir en sus gastos no deducibles el pago destinado a este impuesto, creando más inestabilidad.

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

Esta matriz constituye una herramienta importante para la planeación estratégica. Según David (2003), “Permite sintetizar y analizar información sobre los factores externos identificados por la organización, es decir, sobre las amenazas y oportunidades. El objetivo de esta matriz es brindar la información necesaria para formular estrategias” (p.122).

Tabla 1 *Matriz MEFE Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.*

| Factores | Peso | Valor | Ponderado |
|---|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| Apertura de la frontera colombo-venezolana. | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Exploración de nuevos mercados | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Fidelización de clientes y atraer más | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Concientización de una vida activa y saludable | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Inversiones en unidades de gestión | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Amenazas | | | |
| Hiperinflación y falencias en la política | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Vacíos legales | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Fallas eléctricas | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Devaluación de la moneda, fluctuaciones tasas de cambio | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Totales | 1.00 | | 2.70 |

Fuente: Adaptado al modelo de D’Alessio (2008)

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

A diferencia del análisis de macroentorno, este diagnóstico se enfoca en estudiar los aspectos que influyen de manera más directa en la organización. (Miquel et al., 200) “Los

elementos que intervienen en el análisis del microentorno de una empresa son: Compañía, proveedores, intermediarios, clientes y competidores” (p.65).

2.2.1. Negociación con proveedores

La Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. al ser un centro de entrenamiento deportivo, es decir, que mayormente se dedica a la prestación de servicios, no suele necesitar de muchos proveedores de diferentes ámbitos, sólo se cuentan con proveedores que suministran los diferentes suplementos deportivos como lo es la proteína, creatina, multivitamínicos, pre-entrenos y diferentes frutas, yogurts, frutos secos para los diferentes batidos, y parfais que se comercializan. Los proveedores no manejan líneas de crédito para con la empresa, todas las compras para el inventario se realizan al contado y por pedidos específicos, sin embargo, en algunos productos ofrecen descuentos para beneficiar al consumidor final.

2.2.2. Negociación con clientes

En centro de entrenamiento de perfil 10 se manejan tres modalidades de pago:

- Día
- Semana
- Mes

Pudiendo empezar a entrenar desde niños de 9 años en adelante. Se reciben diferentes formas de pago bien sea transferencias bancarias nacionales, transferencias internacionales a bancos de Colombia, cuentas Zelle, y pagos en efectivo al contado. No se dispone de punto de venta, y no se aceptan pagos fragmentados. La empresa maneja sistema de crédito a algunos clientes, pero esta área no está conformada para el seguimiento de las cuentas por cobrar, puesto que la otorgación de créditos se hace de manera empírica, la entidad no posee un departamento de

créditos y cobranzas que procure manejar de manera correcta este ámbito, por ende, existe el riesgo de las pérdidas por cuentas incobrables. La ausencia de una estructura dedicada a estas funciones fundamentales puede conducir a un aumento en los riesgos financieros y a una gestión ineficiente del flujo de efectivo, además de conllevar a retrasos en la recuperación de pagos vencidos (Cardozo, 2014).

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

En San Juan de colon Estado Táchira se cuentan con diferentes gimnasios y ha venido en auge los entrenamientos funcionales o salas de spinning, siendo estos los principales competidores el gimnasio Zonafitnes y el gimnasio Nitrogym. Entre los análisis en comparación con nuestros competidores, se resaltan los siguientes puntos:

- La atención al cliente, el trato y comodidad que se ofrece en Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., resalta entre los demás gimnasios.
- Las técnicas y gestiones de marketing destacan, entre de los demás gimnasios, puesto que la de los competidores es deficiente, exceptuando el de las salas de spinning.
- Las instalaciones no tienen tantas máquinas ni mancuernas como lo tienen en Nitrogym, y Zonafitnes.
- La empresa suele realizar eventos que marcan la diferencia y resultan ser bastantes mediáticas.
- La empresa carece de un psicólogo y fisioterapeuta, lo cual la deja al mismo nivel de sus competidores puesto que ellos tampoco poseen de estos profesionales.

En resumen, se puede decir que Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., tiene muchas ventajas, en técnicas de marketing, atención al cliente y comodidad que se ofrece, sin embargo, posee

falencias en su maquinaria puesto que hace falta incluir más activos para cumplir las expectativas de los clientes y evitar la migración de ellos a otros centros deportivos que si posean lo que ellos requieren. De la misma manera la falta de profesionales tales como psicólogo y fisioterapeuta no representa una gran desventaja con respecto a los demás centros de entrenamiento, pero es necesario incluirlos para subir el escalón y tomar la delantera en ese aspecto.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Es importante precisar que la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., no tiene tantas preocupaciones en este aspecto, debido a la naturalidad de su empresa como lo es el entrenamiento deportivo, existirán muchos gimnasios bien sea más comerciales, o incluso algunos caseros, pero cada quien optará por el que lo haga sentir más cómodo y le brinde mejores resultados, dónde en este caso Perfil 10 es uno de los mejores en este rubro, siendo copiadas algunas de sus técnicas de marketing y eventos a realizar. Cabe destacar que donde se encuentra situada la empresa es en San Juan de colon, estado Táchira, siendo un pueblo pequeño, dónde no hay muchos implementos deportivos al aire libre, sumado a esto los parques existentes que contaban con herramientas para hacer ejercicio en su mayoría se encuentran deteriorados, existen canchas deportivas y estadios, pero no se puede trabajar de manera tan completa como lo ofrecen los centros de entrenamientos o gimnasios pertenecientes a la zona.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

La existencia de nuevas empresas, emprendimientos que quieren ofrecer servicios de la misma naturalidad resultan ser interesantes y un reto que debería ser sano, ya que la empresa debe buscar analizar, evaluar y estudiar a sus competidores, lo que los obliga a estar en constante mejoría y evolución para ofrecer siempre un mejor servicio a sus clientes.

En este sentido Perfil 10 teniendo presente el auge de nuevos emprendimientos de salas de spinning, o rivalidad con los diferentes gimnasios existentes, ha identificado diferentes puntos que se pueden mejorar:

- Expandir su espacio o buscar implementar una nueva sala de entrenamiento con otras funciones.
- Seguir implementando de mejor manera el uso de redes sociales y el marketing.
- Añadir más herramientas y equipamientos para ofrecer mejor equipo a nuestros clientes.
- Expandir el menú para los clientes, y más catálogo de suplementación
- Contar nuevamente con el servicio de profesiones que vayan adecuados al mundo del entrenamiento, siendo estos: fisioterapeutas y psicólogos

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

Al momento de iniciar un emprendimiento, de iniciar una actividad económica en una empresa, o algún tipo de sociedad es necesario realizar ciertos estudios y análisis para preguntarse ¿Que hará distinguir a la empresa de las demás? ¿Cómo se puede ser más atrayente para clientes potenciales? Teniendo presente estos puntos, puede dar una gran ventaja en el mercado local y más adelante a nivel nacional, permitiendo posicionarse de buena manera.

Por consiguiente, Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., tiene como competencia diferentes gimnasios, salas de spinning y emprendimientos que buscan ofrecer servicios de entrenamiento deportivo, por lo cual se mantiene en constante estudio y mejora para sobresalir ante sus competidores, pudiéndose destacar los siguientes aspectos:

- Gran atención al cliente.
- Excelente ambiente.

- Personal capacitado.
- Promociones en las formas de pago.
- Productos de primera calidad.
- Tasa de cambios de referencia atractiva para la forma de pago en divisas.
- Realización de eventos constantes, diferentes a los demás centros de entrenamientos y gimnasios.
- Premiación a los clientes con mejores resultados.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Bravo y Sánchez (2012) plantean que “el objetivo de esta matriz es definir las acciones de mejora a implementar para tener éxito frente a la competencia, establecer las capacidades mínimas que debe tener la empresa para el desarrollo de la estrategia y los factores diferenciadores que hacen a la empresa única” (p.56). En este orden de ideas, para el análisis de los factores internos que fueron llevados a cabo en la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., se estructuró un listado de 10 componentes distribuidos en 5 fortalezas y 5 debilidades, calificando según su importancia siendo 0,00 la más baja, y 1,00 como la más alta e importante, así mismo se implementaron los índices de valor que representa a la empresa quedando definidos de la siguiente manera : (1) debilidad importante (2) debilidad menor (3) fortaleza menor (4) fortaleza destacada, dónde se mostrarán en base a sus respectivos cálculos los resultados de cada aspecto.

Tabla 2 Matriz MEFI Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

| Factores | Peso | Valor | Ponderado |
|---|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| Amplia variedad de servicios a ofrecer | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Atención al cliente de excelente calidad | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Realización de eventos de alta calidad | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Estrategias de marketing calificadas | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Premiación a clientes con mejores resultados | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Debilidades | | | |
| Deficiencias en la otorgación de créditos | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Migración de clientes a otros gimnasios por falta de maquinaria | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Falta de fisioterapeuta y psicólogo | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Falta de departamento de Crédito y Cobranza | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Poco inventario de productos | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Totales | 1,00 | | 2.35 |

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

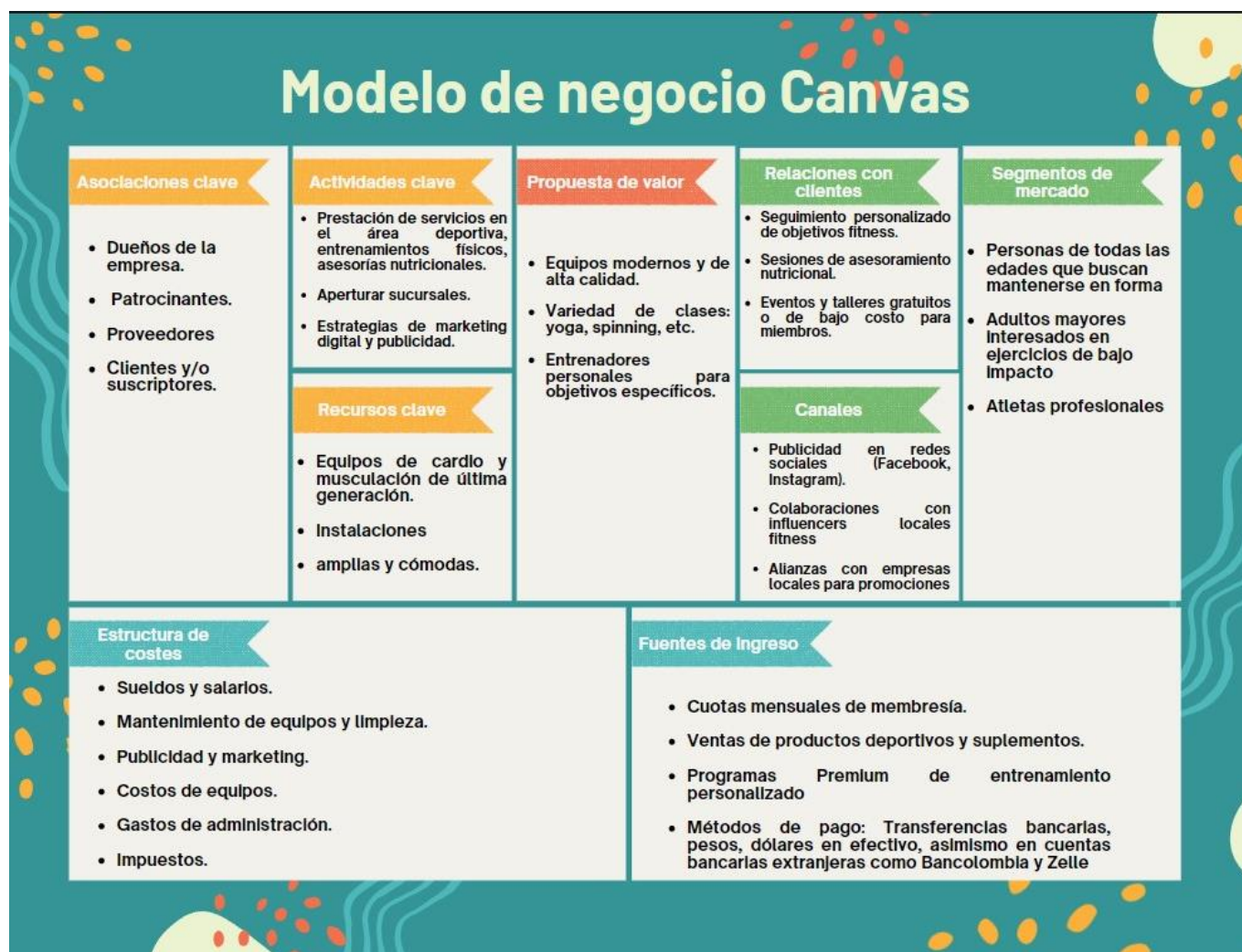
3.1 Modelo de negocio CANVAS.

El Modelo CANVAS, es una herramienta gráfica metodológica que describe de manera lógica la forma en que las entidades crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004). En este sentido, permite de manera visual y sencilla, crear una estructura con detalles de un modelo de negocio desglosando sus componentes claves, como lo son, los socios claves, las actividades claves, los recursos claves, la propuesta de valor, la relación con los clientes, los canales de distribución, la segmentación del mercado, la estructura de costos y la fuente de ingresos. Reaño (2018), indica que “El modelo Canvas es una nueva herramienta para la identificación y análisis de ideas emprendedoras” (p.67). Todo esto facilita la comprensión y el análisis para la implementación de estrategias financieras efectivas, lo que ayuda a las organizaciones innovar sus modelos para así alcanzar el éxito empresarial.

Figura 2 *Modelo de negocio CANVAS Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.*

Figura 2 *Modelo de negocio CANVAS Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.*

Figura 2 Modelo de negocio CANVAS - Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.



Fuente Elaboración propia

Con base a la figura en la que se visualiza la herramienta CANVAS, se puede identificar información clara y simplificada de la idea de negocio de Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. En esta, se exploran los nueve bloques fundamentales que componen la propuesta de valor, desde los segmentos de los clientes a los canales de distribución y la relación con el cliente, asimismo, las fuentes de ingresos, actividades clave, socios clave, canales de distribución y estructura de costos.

Siendo una empresa que busca innovación y excelencia en el mundo fitness. A continuación, se especifican los mencionados componentes:

- **Segmento de clientes:** este ítem lo conforma el tipo de clientes a quienes van dirigidos los servicios ofrecidos por la empresa, específicamente el enfoque de Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., son los atletas profesionales, personas de todas las edades que deseen mantenerse en forma y adultos mayores interesados en el programa que es dirigido especialmente para ellos.
- **Propuesta de valor:** en este recuadro se especifica qué ofrece la empresa para ser considerada primera opción en el mercado, qué la hace única y por cuales razones se destaca entre las demás. La organización objeto de estudio, ofrece a sus clientes equipos modernos y de alta calidad, variedad de clases deportivas y de eventos de entretenimiento, de igual forma entrenadores altamente calificados para objetivos específicos.
- **Canales de distribución:** aquí se indica y se especifica cómo llegará la oferta de la empresa a sus clientes, los medios utilizados deben ser viables y oportunos para el tipo de negocio. La empresa utiliza medios publicitarios como Instagram y Facebook, teniendo una excelente estrategia de marketing digital, asimismo, colaborando con influencers fitness locales para la promoción de sus productos y servicios.
- **Relación con clientes:** en este punto se establece que tipo de relación se mantendrá entre la empresa y el segmento de clientes seleccionado, en este caso el seguimiento personalizado de objetivos en los entrenamientos deportivos, las sesiones de asesoramiento nutricional y los eventos deportivos y de entretenimiento que son realizados por la empresa.
- **Fuentes de ingreso:** aquí se indican todas las fuentes de ingresos que la empresa tiene para mantenerse solvente y generar rentabilidad, para la organización su principal y mayor

fuentes de ingresos son las membresías de los clientes, de igual forma la venta de productos deportivos y suplementos mantienen en buen ritmo a la organización. También se le facilita al cliente por los diferentes métodos de pago que poseen, desde transferencias con moneda nacional hasta transferencias en divisas en los bancos; Bancolombia y Zelle, sin dejar de lado los pagos en efectivo.

- **Recursos claves:** este aspecto indica qué se requiere para operar de excelente manera la empresa, recursos materiales y/o humanos, para el funcionamiento de la idea de negocio. La empresa requiere activos importantes como equipos de cardio y musculación de última generación, asimismo capacitar en mayor medida a su personal.
- **Actividades clave:** se refiere a las actividades que la empresa debe llevar a cabo para cumplir con sus objetivos y propuesta de valor, mantener su funcionamiento y satisfacer las necesidades de los clientes. En este ámbito, la empresa debe innovar sus procedimientos, como implementar clases de yoga, mantenimiento regular de sus equipos, programas de entrenamiento específicos.
- **Socios clave:** son las colaboraciones estratégicas, alianzas o relaciones con terceros que son fundamentales para el funcionamiento y el éxito del negocio. Para la empresa se tienen como socios clave, los propietarios, proveedores de equipos y suministros, expertos en nutrición y salud, profesionales de bienestar y salud, patrocinadores, y por supuesto sus clientes y/o suscriptores.
- **Estructura de costos:** aquí se desglosan todos los gastos necesarios para el funcionamiento del negocio, tales como; sueldos y salarios, equipos y mantenimiento, gastos operativos y administrativos, campañas publicitarias, capacitaciones, materiales y suministros, entre otros.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

El análisis funcional consiste en poder conocer, definir y comprender todas las áreas en las que puede estar dividida una empresa con alguna función en específico para el correcto funcionamiento de esta. En este sentido, tal análisis permite tener una mayor visión y control de la empresa, pudiendo conocer cada rol y función de cada área de división, brindando así mayores posibilidades para lograr con eficiencia ciertas metas y objetivos. Dependiendo del tipo de empresa que se trate, en el sector que opere, y la manera en que se compite, podrá dividirse de diferentes formas, normalmente las empresas suelen tener una división que consiste en: gerencia, administración, recursos humanos, marketing y ventas, contabilidad. (García, 2021).

Figura 3 Cadena de Valor Porter – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Gerencia de la empresa

Es bien sabido que cuando se habla de la gerencia de una empresa, normalmente se hace referencia a los más altos cargos del eslabón superior en la jerarquía de una empresa, teniendo las mayores responsabilidades de esta, dónde sus principales funciones son planificar, coordinar, supervisar a los demás departamentos que conforman una empresa, con la finalidad de asegurarse de la eficiencia de las funciones, y la rentabilidad en los objetivos impuestos. Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., es liderado por su dueño y fundador junto con su pareja que es la gerente de la misma, cabe destacar que no existe un departamento de Gerencia constituido de manera formal, pero cumplen con las decisiones, supervisiones y gestiones que deben llevar a cabo. Existen diferentes tipos de modelos de gerencia, dependiendo del tipo de empresa y de los objetivos de esta, comúnmente suelen estar divididos en tres grandes grupos que están relacionados con la innovación, con la competitividad del mercado, o con los procesos de gestión. En este orden de ideas, en la empresa objeto de estudio se lleva un modelo de gerencia Empowerment que consiste en un tipo de liderazgo que busca desarrollar las facultades y capacidades de sus colaboradores para que puedan proveer un servicio eficiente y de calidad, así como también buscar mejorar sus competencias laborales, dónde los gerentes pueden dedicar un poco más de tiempo para pensar en nuevas implementaciones para la mejora de la empresa (Buelga, 2007).

3.2.2. Recursos humanos

En toda organización debe existir alguien encargado de desempeñar, gestionar y organizar las actividades del departamento de recursos humanos, según el autor Chiavenato (2008) la administración de recursos humanos (ARH) “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para

dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9). Cabe destacar que el departamento de recursos humanos supone una parte fundamental en las actividades y diferentes labores de una empresa, procurando organizar, gestionar, supervisar y planificar las herramientas de los empleados para que cumplan sus labores de la manera más eficaz y eficiente posible. Este departamento además es el encargado de la selección y capacitación del personal de la empresa, los encargados de sistematizar las remuneraciones y beneficios de los empleados, garantizar buen ambiente laboral y procurar brindar rápidas soluciones en pro de los empleados y de la empresa misma (Chiavenato 2007).

Teniendo presente lo mencionado anteriormente, Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., al ser un centro de entrenamiento, emergente en pro de crecimiento, no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo cual su dueño y la gerente son los que se encargan de realizar las funciones de selección y capacitación de personal, encargarse de brindar soluciones y garantizar un buen ambiente laboral.

3.2.3. Investigación y desarrollo

El departamento de investigación y desarrollo cumple con las funciones de analizar, estudiar y realizar investigaciones para lograr nuevas innovaciones, o un desarrollo más eficiente de algún producto, dependiendo de la finalidad de la empresa. El objetivo principal de este departamento es mantenerse en un constante estudio, en un ensayo y error para lograr innovaciones originales, o buscar metodologías de producción y desarrollo más beneficiosas para la empresa en cuestión (Griliches 1979). Hoy en día contar con un departamento de investigación y desarrollo es de vital importancia para todas aquellas empresas grandes consolidadas, ya que esto les permite posicionarse en el mercado, que le pueda brindar rentabilidad y sostenibilidad.

Teniendo esto en cuenta, el Centro de Entrenamiento Perfil 10, no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, sin embargo, su propietario se mantiene en constante estudio y análisis para buscar mejorar las instalaciones, tratando de actualizar sus equipos para brindar el servicio adecuado a sus clientes

3.2.4. Finanzas

La gerencia financiera es una de las áreas fundamentales desde donde se administran de manera eficiente los diferentes recursos económicos de la empresa, es de vital importancia ya que allí se ejecuta todo el proceso para una óptima toma de decisiones, tiene como misión recopilar, analizar, clasificar los resultados con el objetivo de obtener un mejoramiento continuo. En este contexto, la gerencia financiera no solo abarca la parte económica también va ligada a cada área de la empresa desde inventario, presupuesto, costo, nomina. Para Castaño (2003) "El objetivo de la gerencia financiera es administrar los recursos de la empresa para acercarla a su meta. para lograr este propósito se requieren dos condiciones necesarias: controlar los costos y garantizar el flujo de utilidades" (p.67).

Teniendo esto en cuenta, la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., cuenta con un área de contabilidad que la lleva en conjunto con su dueño, en el cual se encarga de llevar a cabo todos los ingresos que se obtienen mediante el pago del servicio que desee solicitar el cliente, bien sea pagando el día, semana o mes, así como también se encargan de llevar los registros de la venta de suplementos deportivos, yogurts, parfaits, de igual forma, se registran todos los gastos, se realizan los estados financieros en conjunto con el contador público, en este sentido, el dueño y la gerente se encargan del pago de los impuestos generados.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Estos son dos elementos claves de la gestión empresarial, la logística aborda el estudio de un conjunto de actividades que se ejercen sobre los flujos materiales, informativos, financieros desde un origen hasta un destino con el objetivo de brindar un servicio que se ajuste a las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos de la organización, a un costo razonable, con la calidad requerida y en el momento oportuno, permitiéndole de esta forma ocupar una posición competitiva ventajosa.

La Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., siendo el encargado principal de la logística su dueño y su gerente, han planteado estrategias para un óptimo stock de mercancía para siempre proporcionar a todos los clientes el consumo de sus comidas o proteínas al finalizar los entrenamientos, teniendo proveedores de frutas, y realizando ellos mismos el yogurt en cantidades para siempre tener disponible.

3.2.6. Operaciones

Según (Krajewski et al., 2008) “La administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman insumos en servicios y productos para los clientes tanto internos como externos”. En este mismo orden de ideas, se define como el área encargada de investigar y ejecutar todas las acciones y operaciones que se realizan en un negocio con el propósito de darle un mayor valor, mediante una serie de estrategias, y objetivos a corto medio y largo plazo el departamento de operaciones permite tener un mayor control, organización y gestión, mayor rentabilidad, eficiencia de producción y cumplir con los plazos de tiempo de la empresa.

Teniendo esto en cuenta, la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., siendo una empresa que se dedica a la prestación de servicios deportivos, no posee un departamento de operaciones, las actividades que pueden estar relacionadas a las funciones de este departamento, son llevadas a cabo por su dueño y gerente, como la producción de yogurt, establecer los precios, y planear las estrategias necesarias para mayor efectividad.

3.2.7. *Marketing y ventas*

El Marketing se basa en una serie de estrategias, técnicas y prácticas que tienen como principal objetivo, agregar valor a las determinadas marcas o productos con el fin de atribuir una importancia mayor para un determinado público objetivo, los consumidores (Kotler, 1967). Según Max Kalehoff (2015), el marketing “es el arte y la ciencia de crear, encantar y mantener clientes, mientras se obtiene un beneficio y creamos valor para la empresa” (p.13).

Teniendo esto presente, el marketing tiene como función principal desarrollar y posicionar la marca, mediante una serie de estudios del mercado y buscando una innovación que permita atraer más clientes y satisfacer sus necesidades. En la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., el marketing y las ventas es lo que se encuentra detrás de su gran éxito, ya que es manejado con mucho cuidado y estudio el marketing de la empresa, teniendo como objetivo seguir desarrollando y estableciendo la marca. Es manejado netamente por su dueño, siendo muy activo mediante el uso de redes sociales, buscando en todo momento atraer clientes, aplica una serie de promociones usualmente para la captación de personas interesadas, se suelen realizar eventos que marcan tendencia en su localización. Cabe destacar que la empresa objeto de estudio, siendo una empresa emergente en pro de crecimiento, aún no se ha visto en la necesidad de contratar a profesionales del área para el manejo de marketing.

3.2.8. *Servicios postventa*

En resumidas palabras el servicio de post venta es aquel proceso de seguimiento que se le hacen a todos aquellos clientes después de haber efectuado una compra, o algún servicio con el objetivo de medir que tan satisfecho quedó el cliente y mejorar sus experiencias. En la organización Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., se cuenta con un excelente servicio post venta, pues se aseguran bien de hacer sentir cómodos a sus clientes, de saber en todo momento sus sensaciones y buscar mejorar las experiencias con los servicios deportivos, contando con una oficina adecuada para el trato con sus clientes, una línea telefónica para cualquier tipo de duda, y un personal calificado.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2024 a 2028

Implementar un plan estratégico para posicionar a la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., en el mercado, mediante el diseño de un modelo de control interno en las cuentas por cobrar en los años 2024 a 2028, enfocado en desarrollar una serie de estrategias financieras que ayuden a crear y estructurar el departamento de créditos y cobranzas, controlar las deudas de los clientes e incluir nuevos descuentos por pronto pago, garantizando de esa manera la rentabilidad de la organización.

4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

- a. Crear y desarrollar el departamento de créditos y cobranzas en la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., durante los próximos 2 meses, para el periodo de 2024 a 2028.
- b. Implementar estrategias en los procedimientos para aumentar los ingresos derivados de la gestión de créditos en un 20% con tendencia hacia el crecimiento promedio durante el primer año del periodo 2024 a 2028.
- c. Establecer medidas para reducir las pérdidas por cuentas incobrables en la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.
- d. Elaborar estrategias de marketing digital y publicidad mejoradas aprovechando todos los recursos online que se ofrecen hoy en día, para impulsar la presencia en redes sociales de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

- e. Desarrollar métodos específicos para retener a los clientes más rentables para mantenerlos comprometidos con la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., y en este mismo sentido ampliar la cartera de clientes en un 20% para el periodo 2024 a 2028.
- f. Impulsar la marca de Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. durante los primeros dos años del proyecto innovador, en el periodo de 2024 y 2028.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Crear y desarrollar el departamento de créditos y cobranzas en la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., durante los próximos 2 meses, para el periodo de 2024 a 2028. En este objetivo se indica la necesidad de la creación del departamento que carece la entidad, siendo este uno de los más importantes de cualquier empresa, puesto que las cuentas por cobrar representan un activo alto en todas las organizaciones. Durante los primeros dos meses se debe instaurar el departamento, creando instrucciones y capacitando al personal involucrado en esta área, para que así pueda evaluar la solvencia y capacidad de pago de los clientes, de esta manera se disminuiría el riesgo de incumplimiento y pérdida financiera.
- b. Implementar estrategias en los procedimientos para aumentar los ingresos derivados de la gestión de créditos en un 20% con tendencia hacia el crecimiento promedio durante el primer año del periodo 2024 a 2028. Es imprescindible que durante el primer año se incluyan estrategias en el departamento, como definir límites de cobranzas, plazos y condiciones para los clientes. Asimismo, a los clientes potenciales que se tengan ofrecerles descuentos de pronto pago, plazos de pago más cómodos, siempre y cuando se tenga la seguridad de su capacidad de pago. En este sentido, realizar seguimientos oportunos y continuos a los pagos realizados y a los que no, pudiendo analizar el comportamiento de los clientes para identificar riesgos a tiempo.

- c. Establecer medidas para reducir las pérdidas por cuentas incobrables en la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. Para cumplir con este objetivo se deben realizar análisis exhaustivos de la solvencia del cliente antes de otorgar prórrogas en pagos de mensualidades, también establecer límites de crédito claros y criterios estrictos para concederlos, mantener contacto con los clientes y actitudes agradables para con ellos, por último, implementar sistema software, para un mejor seguimiento.
- d. Elaborar estrategias de marketing digital y publicidad mejoradas aprovechando todos los recursos online que se ofrecen hoy en día, para impulsar la presencia en redes sociales de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. Enfocarse en la inversión en el marketing digital es fundamental para impulsar la presencia en redes sociales e incrementar las ventas durante el primer año. Se requiere contratar a especialista en marketing para una mejor administración.
- e. Desarrollar métodos específicos para retener a los clientes más rentables para mantenerlos comprometidos con la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., y en este mismo sentido ampliar la cartera de clientes en un 20% para el periodo 2024 a 2028. Al momento de incluir ciertos incentivos para atraer más clientes se incrementa la cartera de clientes y se fideliza a los que ya están disfrutando de los servicios que ofrece la empresa, por ejemplo, descuentos, obsequios deportivos, programas de recompensas, acceso a eventos y ofertas especiales por referidos.
- f. Impulsar la marca de Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. durante los primeros dos años del proyecto innovador, en el periodo de 2024 y 2028. Para impulsar una marca se deben definir claramente los valores, la misión y la historia, asimismo, establecer alianzas estratégicas con equipos deportivos, organizar eventos deportivos y asegurarse de ofrecer

productos de alta calidad y rendimiento que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

La estrategia organizacional se basa en un conjunto de propuestas fundamentadas en decisiones concretas que guían a una empresa a lograr una ventaja competitiva clara y sostenible, en este sentido, es un enfoque práctico y orientado a la acción, se centra en la capacidad de una empresa para aprovechar sus ventajas competitivas en un entorno cambiante (Ohmae 1989). Textualmente, lo planteado por el autor que se menciona anteriormente es: “El éxito estratégico no puede reducirse a una simple fórmula. Se trata de costumbres mentales y formas de pensamiento que pueden adquirirse por medio de la práctica” (Ohmae, 1989, p. 197).

En base a lo anteriormente escrito, la formulación de estrategias organizacionales representa la columna vertebral de cualquier empresa en un entorno competitivo y dinámico, este proceso requiere una evaluación y análisis tanto en el entorno interno y externo de la empresa, para poder determinar los objetivos estratégicos e implementar estrategias en base a ellos, estas estrategias pueden abordar temas como el crecimiento, diversificación, liderazgo, costos y gastos entre otros aspectos que permitan obtener ventajas con respecto a la competencia.

Para desarrollar estrategias de una manera efectiva es importante identificar las amenazas y debilidades de la organización, asimismo las fortalezas y debilidades que hacen que se diferencie la empresa de la competencia, para este punto es necesario implementar las herramientas Matriz FODA cruzada (MFODA) y Matriz interna – externa (MIE), especificadas y desarrolladas a continuación:

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

Es una herramienta de evaluación estratégica de los factores fuertes y débiles de la organización, que a su vez diagnostican la situación interna y externa de una empresa, es decir las oportunidades y amenazas. Este método es considerado sencillo y permite visualizar una perspectiva general de la empresa (Thompson y Strikland 1998). En el análisis FODA, en primer lugar se debe recopilar información relevante sobre la empresa que se va a analizar, es decir, datos financieros, informes internos, investigación de mercado entre otros aspectos, luego se procede a identificar los aspectos fuertes y débiles para así realizar el análisis de los mismos, de igual forma, las oportunidades y las amenazas que tenga el negocio, en este sentido, se organizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una matriz 2x2 para visualizar y comparar los elementos internos y externos que impactan la organización.

Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA) Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

| | | |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p> | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Amplia variedad de servicios a ofrecer. F2. Atención al cliente de excelente calidad. F3. Realización de eventos de alta calidad. F4. Estrategias de marketing calificadas. F5. Premiación a clientes con mejores resultados.</p> | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Deficiencias en la otorgación de créditos. D2. Migración de clientes a otros gimnasios por falta de maquinaria. D3. Falta de fisioterapeuta y psicólogo. D4. Falta de departamento de Crédito y Cobranza. D5. Poco inventario de productos.</p> |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <p>O1. Apertura de la frontera colombo-venezolana. O2. Fidelizar clientes y atraer más O3. Concientización de una vida activa y saludable O4. Explorar nuevos mercados O5. Inversiones en unidades de gestión.</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias FO:</p> <p>F1-O1: Aumentar los productos y servicios a ofrecer, mediante la apertura fronteriza se pueden conseguir mejores precios. F1-O4: Expandir la empresa creando una nueva sucursal, ofreciendo nuevos servicios y productos mediante el comercio electrónico. F2-O2: Ofrecer al cliente excelentes beneficios para fidelización e incentivos para atraer nuevos suscriptores.</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias DO:</p> <p>D5-O4: Innovar invirtiendo en nuevos productos para la venta y diseñar nuevos planes de entrenamiento. D2-O2: Incluir nuevas máquinas a los activos del centro de entrenamiento satisfaciendo todas las necesidades y requerimientos del cliente. D4-O5: Crear el departamento de créditos y cobranzas para mantener el flujo de caja y evitar pérdidas por cuentas incobrables. D3-O3: Motivar a los suscriptores a una vida saludable mediante charlas</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | F3-O3: Contribuir con la concientización para mantener una vida saludable y premiar sus esfuerzos para mejorar cada día. | educativas, eventos deportivos y talleres. |
| Amenazas A1. Hiperinflación y falencias en la política. A2. Vacíos legales. A3. Fallas eléctricas. A4. Devaluación de la moneda, fluctuaciones en las tasas de cambio. | Estrategias FA: F3-A3: Poseer planta eléctrica para solventar cualquier inconveniente relacionado a la energía, así mantener la calidad del servicio. F2-A4: Manejar tasas de cambio correctas y justas para el cliente. F1-A1: Analizar bien las compras que se realicen para evitar grandes pérdidas por diferenciales cambiarios a causa de la inflación en el país. | Estrategias DA: D1-A1: Diseñar un manual para la otorgación de créditos donde se especifiquen los términos y condiciones. D4-A4: Tener control de los pagos pendientes de los clientes con una gestión de calidad. |

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

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz interna – externa es una herramienta de análisis estratégico utilizada en la gestión empresarial para la toma de decisiones en los negocios, combina dos enfoques principales en análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas) (Castellanos, 2015). Al combinar estos factores en una matriz, se puede obtener una visión mas clara de la situación actual de la entidad y permite una toma de decisiones adecuada a las necesidades.

Previamente, se realizaron las tablas MEFE y MEFI, las cuales sirven como alimentador a la matriz (MIE) que se quiere desarrollar en este capítulo, a continuación, se presenta un breve

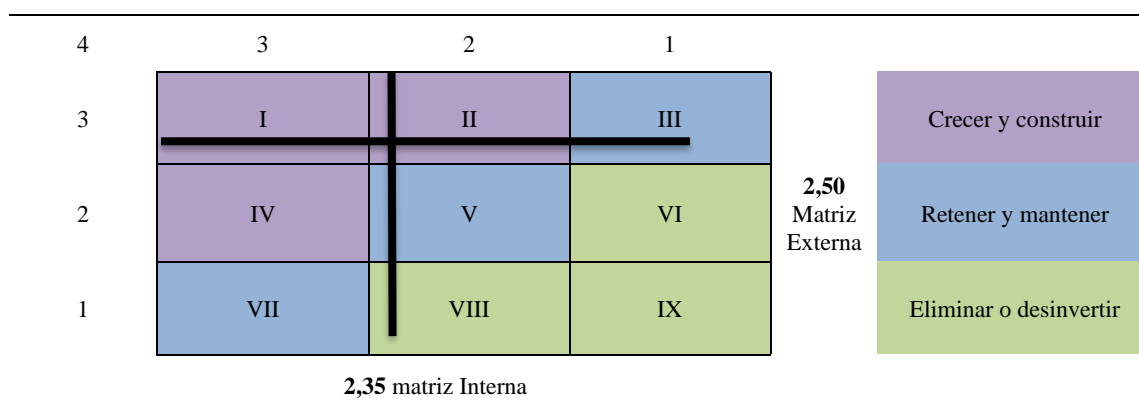
resumen de estas, y posteriormente se visualiza la Matriz Interna – Externa de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

| Matriz | Resultado |
|--------|-----------|
| MEFE | 2.70 |
| MEFI | 2.35 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5 Matriz Interna – Externa – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.



Fuente: Elaboración propia

La aplicación exitosa de la Matriz Interna – Externa arrojó los resultados en base a una matriz externa de 2,70 y una matriz interna de 2,35 posicionando la intercesión en el cuadrante de crecer y construir, en este caso, impulsar el crecimiento sostenible es fundamental para tener una posición exitosa de la empresa en el mercado. Al utilizar esta herramienta estratégica se han identificado las fortalezas internas, lo que ha de permitir aprovechar oportunidades externas de manera efectiva, esto enfocado en expandir y crecer de manera consistente el negocio, alineando las capacidades internas con las demandas cambiantes del mercado. Esto en pro de un éxito

organizacional continuo para mantener una posición competitiva, proteger los logros y crecer en el mercado.

5.2 Selección de la estrategia

Previo a definir las estrategias que se llevarán a cabo en la organización, es necesario haber realizado un análisis en el que se hayan evaluado todos los factores tanto internos como externos de la empresa, en este caso los resultados son provenientes de la aplicación del análisis FODA y MIE. En ese contexto, diseñar y emplear las mencionadas herramientas facilitan el proceso de análisis y selección de estrategias que conduzcan a la conformidad de sus decisiones, obteniendo soluciones factibles y deseables (David, 2003).

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|-----|
| D4-O5: Crear el departamento de créditos y cobranzas para mantener el flujo de caja y evitar pérdidas por cuentas incobrables. | X | X | X | | |
| D3-O3: Motivar a los suscriptores a una vida saludable mediante charlas educativas, eventos deportivos y talleres. | | | | X | X X |
| F3-A3: Poseer planta eléctrica para solventar cualquier inconveniente relacionado a la energía, así mantener la calidad del servicio. | | | | | X |
| F2-A4: Manejar tasas de cambio correctas y justas para el cliente. | X | X | X | | |
| F1-A1: Analizar bien las compras que se realicen para evitar grandes pérdidas por diferenciales cambiarios a causa de la inflación en el país. | X | | X | | X |
| D1-A1: Diseñar un manual para la otorgación de créditos donde se especifiquen los términos y condiciones. | X | X | X | | |
| D4-A4: Tener control de los pagos pendientes de los clientes con una unidad de gestión de calidad. | X | X | X | | |

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

- **F1-O1: Incluir productos y servicios.** Diseñar nuevos programas de entrenamientos deportivos y comprar productos variados para la venta tanto nacionales como importados, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes.
- **F1-O4: Expandir la empresa.** Constituir una nueva sucursal en la ciudad de San Cristóbal para llegar a nuevos mercados y ampliar la base de clientes, diversificar operaciones y fortalecer la posición en la industria.
- **F2-O2: Fidelizar clientes:** Construir relaciones duraderas basadas en la confianza, el compromiso y la satisfacción mutua. Mantener a los clientes existentes no solo garantiza ingresos recurrentes, sino que también reduce costos asociados a la adquisición de nuevos clientes, en este sentido, ofreciendo incentivos a los clientes existentes por la reclutacion de nuevos resulta ser beneficioso.
- **F3-O3: Concientizar para una vida activa y saludable:** Motivar para que las personas cuiden su salud se vuelve cada día más crucial, más allá de ser una simple tendencia se ha convertido en un pilar fundamental por el bienestar general y la calidad de vida, la adopción de hábitos saludables no solo implica cuidar el cuerpo, sino también fortalecer la mente y el espíritu. Por esta razón, termina siendo una excelente estrategia para las empresas deportivas.
- **D4-O5: Crear el departamento de créditos y cobranzas:** Incluir esta unidad de gestión representa un paso significativo hacia la administración financiera mas eficiente y sólida. Este departamento desempeña un papel fundamental en la optimización de los procesos y contribuye a la salud financiera de la empresa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

Durante los últimos años, las empresas han incluido como prioridad para su gestión el desarrollo de un plan funcional de marketing para obtener resultados de calidad. El marketing es un proceso de gestión mediante el cual las organizaciones obtienen lo que necesitan o desean mediante la creación de valor y el intercambio con otros. Por lo tanto, se define como el proceso mediante el cual una empresa construye relaciones sólidas con los clientes (Kotler, 2013). En base a lo anterior, es necesario que la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., cuente con su plan de marketing para que implemente sus objetivos claros, estableciendo metas determinadas que permitan el desenvolvimiento de la organización en el mercado al que pertenece.

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

En la actualidad, la empresa objeto de estudio no maneja de manera formal un departamento de marketing y publicidad, claramente esa manera de accionar no es la mejor para las ventas de los productos y servicios que se ofrecen, sin embargo, el dueño de la empresa realiza las funciones que tienen que ver con administración de redes sociales y publicidad online, pero es ampliamente conocido que se requieren para ésta área funcional profesionales que tengan conocimientos especializados en el marketing digital.

De igual forma, la manera en la que el dueño de la empresa desarrolla las actividades de marketing digital ha sido reconocida incluso por otros gimnasios locales ya que ha logrado posicionar a su empresa en la red social Instagram específicamente, con ediciones de calidad y campañas publicitarias atractivas, mostrando sus productos y servicios a ofrecer con videos y fotos

reales capturados en los entrenamientos que ofrece la organización a los clientes suscritos a sus excelentes programas de acondicionamiento físico.

Es importante precisar que, aunque no se han desempeñado de mala manera las funciones del marketing digital, es necesario implementar una gerencia que se encargue exclusivamente de ese ámbito con profesionales a cargo, de esta manera se aumenta el posicionamiento de la marca y en consecuencia se fidelizan los clientes y se atraen más. Siendo todo esto muy positivo para las ventas y el posicionamiento en el mercado.

6.1.2. Objetivos de marketing

- Aumentar y fortalecer el nivel de fidelización de los clientes reales y atraer más.
- Incrementar el stock de productos a ofrecer.
- Ampliar la presencia de la empresa en otras ciudades para llegar a un público más diverso.
- Promover la adopción de hábitos de vida sanos a través de los programas de entrenamiento y nutrición ofrecidos.
- Implementar el departamento de crédito y cobranza con estrategias efectivas para evitar las pérdidas por cuentas incobrables.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

Las estrategias para aplicar en esta sección para la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., tienen su base en el objetivo planteado: **Aumentar y fortalecer el nivel de fidelización de los clientes reales y atraer más.** Las acciones para implementar son las siguientes:

- Diseñar una página web con toda la información relevante de la empresa.

- Ampliar la presencia en otras redes sociales tales como Facebook y Youtube para interactuar con nuevas comunidades.
- Ofrecer a los clientes actuales descuentos por la recomendación a nuevos clientes.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

Las estrategias para aplicar en esta sección para la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., tienen su base en el objetivo planteado: **Incrementar el stock de productos a ofrecer**. Las acciones para implementar son las siguientes:

- Incluir nuevos productos para comercializar en el local.
- Implementar el departamento de marketing con profesional a cargo.
- Ofrecer nuevos servicios de entrenamientos.

Estrategia funcional

Las estrategias para aplicar en esta sección para la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., tienen su base en el objetivo planteado: **Ampliar la presencia de la empresa en otras ciudades para llegar a un público más diverso**. Las acciones para implementar son las siguientes:

- Establecer nuevas sucursales en ciudades aledañas para aumentar la presencia de la marca en el país.
- Obtener alianzas comerciales con nuevos proveedores.
- Incluir mas patrocinantes de la marca en los eventos deportivos.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 7 Presupuesto del plan funcional de marketing – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

| PLAN DE MARKETING | Año 2024 (\$) | Año 2025 (\$) | Año 2026 (\$) | Año 2027 (\$) | Año 2028 (\$) | TOTALES \$ |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Acciones | | | | | | |
| Diseñar una página web con toda la información relevante de la empresa. | \$ 150 | \$ 0 | \$ 150 | \$ 0 | \$ 100 | \$ 400 |
| Ampliar la presencia en otras redes sociales tales como Facebook y Youtube para interactuar con nuevas comunidades. | \$ 50 | \$ 50 | \$ 80 | \$ 80 | \$ 100 | \$ 360 |
| Implementar el departamento de marketing con profesional a cargo. | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 800 |
| Establecer nuevas sucursales en ciudades aledañas para aumentar la presencia de la marca en el país. | \$ 300 | \$ 300 | \$ 250 | \$ 400 | \$ 300 | \$ 1.550 |
| Obtener alianzas comerciales con nuevos proveedores. | \$ 50 | \$ 50 | \$ 30 | \$ 50 | \$ 40 | \$ 220 |
| TOTAL (\$) | \$ 750 | \$ 600 | \$ 710 | \$ 630 | \$ 640 | \$ 3.330 |

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Teniendo en cuenta la importancia de las redes sociales, y los planes de marketing como tal, al ser una empresa en pro de crecimiento, se estima un tiempo de 3-4 semanas en la búsqueda

de un community manager que sea el responsable de las redes sociales, el marketing, de afianzar más la identidad de la empresa, y fomentando la interacción y fidelización con los clientes.

Las siguientes actividades señaladas en el Plan de Marketing estarán a cargo del personal que se haya contratado para dicha área, en este sentido la duración de la ejecución varía entre cada una: tanto la publicidad en redes sociales como la planificación serán realizadas de forma diaria. En este sentido, las estrategias y acciones a realizar, señaladas en el Plan de Marketing con excepción de la contratación de personal, son actividades de las cuales una empresa no puede prescindir, por lo cual no cuentan como tal con una fecha de “finalización”, sino que son renovadas cada cierto tiempo para adaptarse a las nuevas necesidades del estudio y del mercado.

6.2 Plan funcional de operaciones.

Un plan de operaciones es el conjunto de estrategias que se utilizan para crear un producto u ofrecer un servicio. Se trata de un documento que contiene elementos básicos para tal fin, como la capacidad de producción del bien o servicio, los costos que relacionados o los recursos para llevar a cabo el proceso de la manera más eficiente posible. Con este plan se puede limitar la cantidad de errores durante los procesos producción y lanzamiento de una línea de negocio, producto o servicio.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

Definiendo el plan de operaciones como aquel conjunto de estrategias u hoja de acciones dónde se desglosan todos los procesos a detalle que deben realizarse para conseguir alcanzar los resultados económicos y de mercado de la forma más efectiva posible, se pudo observar que la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. no cuenta con un departamento de gerencia de operaciones,

cumpliendo estas funciones su dueño que se encarga de organizar, planificar y dirigir las estrategias necesarias, para brindar un servicio de calidad a los clientes.

Sabiendo la naturaleza de la empresa, su plan de operaciones está bien estructurado y dirigido en todo su equipo de trabajo, siendo su dueño el líder quien lleva a cabo las funciones para poder brindar asesoramiento deportivo, inspección y supervisión que los clientes entrenen de la manera adecuada, donde también se planifica para cada día de la semana una rutina diferente de musculación, y de trabajo de circuitos.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

El plan de operaciones detalla todas las operaciones a nivel técnico y organizativo que deben llevarse a cabo durante el proceso de fabricación y creación de los productos, o de los servicios que ofrecerá la empresa en cuestión. Por lo tanto, el objetivo del plan de operaciones es el de hacer el proceso productivo óptimo, gracias a la reducción de recursos empleados, a una comunicación eficaz, y la mejora de atención al cliente. En este orden de ideas, los objetivos de operación de la empresa son los siguientes:

- Implementar variedad de insumos y suplementos, además de plantear nuevas rutinas de entrenamientos en base a los nuevos equipamientos
- Lograr expandir la empresa con otra nueva sucursal, teniendo como objetivo principal en la ciudad de San Cristóbal, capital del estado Táchira.
- Conseguir una mayor fidelización de los clientes.
- Crear un departamento de créditos y finanzas para tener una administración financiera más organizada y eficiente.

- Lograr promover a nivel municipal mediante eventos, charlas, reuniones la concientización para una vida saludable y activa.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

- Ofrecer al cliente diferentes métodos de pago de acuerdo con su comodidad.
- Poseer proveedores que ofrezcan facilidades de pago e incluso créditos.

Estrategia calidad – procesos

- Encontrar nuevos distribuidores de suplementos que ofrezcan facilidades de pago.
 - Crear en la brevedad posible (4-8 semanas) mediante una serie de capacitaciones adecuada al personal de administración.
 - Uso de campañas publicitarias para fomentar la vida sana y que más personas se acerquen y se interesen en las instalaciones de la empresa
 - Conseguir abrir otra sucursal a largo plazo (en menos de 3 años)

Estrategia de flexibilidad – capacidad

- Utilizar de mejor manera las redes sociales mediante un community manager.
- Mantenerse receptivos a las opiniones y sugerencias de los clientes.
- Ofrecer diferentes tipos de soluciones a los ejercicios para que la empresa se adapte a los clientes.
- Establecer alianzas estratégicas con seguros médicos, o tiendas deportivas, que faciliten facilidades de pago en casos de necesitar sus servicios.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 8 Presupuesto del plan funcional de operaciones - Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

| PLAN DE OPERACIONES | Año 2024 (\$) | Año 2025 (\$) | Año 2026 (\$) | Año 2027 (\$) | Año 2028 (\$) | TOTALES |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|
| Acciones | | | | | | |
| Crear en la brevedad posible (4-8 semanas) mediante una serie de capacitaciones adecuada al personal de administración. | \$80 | \$100 | \$120 | \$120 | \$130 | \$550 |
| Uso de campañas publicitarias para fomentar la vida sana y que más personas se acerquen y se interesen en las instalaciones de la empresa. | \$80 | \$80 | \$100 | \$100 | \$100 | \$460 |
| Utilizar de mejor manera las redes sociales mediante un community manager. | \$50 | \$60 | \$60 | \$60 | \$80 | \$310 |
| TOTALES | \$210 | \$240 | \$280 | \$280 | \$310 | \$1320 |

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Para implementar las capacitaciones al personal de administración es necesaria la contratación de personas profesionales encargadas del ámbito que se va a llevar a cabo en la capacitación durante cada semana el total de 10 horas serán destinadas a capacitaciones del personal, y a su vez la contratación del community manager para el desarrollo de las actividades publicitarias durante el primer mes del plan es indispensable para el desarrollo efectivo del marketing.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

Sea cual sea el tamaño de la empresa, contar con un plan de recursos humanos es fundamental para prever la falta de recursos y contar con el talento mejor formado. El departamento o área de recursos humanos de una empresa es el órgano encargado de gestionar y administrar las relaciones de la compañía con los empleados. El plan de recursos humanos de una empresa servirá también para asegurar que las personas que trabajan en la compañía están en los puestos adecuados y cuentan con los conocimientos necesarios.

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Actualmente la gestión de los recursos humanos de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., teóricamente se ve en una posición ineficiente, puesto que no se cuenta con departamento como tal, y es dirigido en su totalidad por su dueño, pero en cuanto a la práctica se ha conseguido una buena delegación de funciones, excelentes capacitaciones y un excelente ambiente laboral. Su dueño se ha encargado de capacitarse lo suficiente, y procura dar siempre una capacitación adecuada a sus empleados, dónde destaca mucho la organización, el orden, la disciplina y sobre todo la buena comunicación y trato en el ambiente laboral.

Siendo la empresa con una naturalidad deportiva, en pro de crecimiento, se ha logrado conllevar de una manera adecuada todas las funciones y roles de la empresa, viéndose satisfechos también los clientes, sin embargo, teniendo siempre presente buscar expandir sus horizontes en diferentes lados, se sabe de la importancia que será en su momento contar con un departamento profesional de recursos humanos.

6.3.2. *Objetivos de recursos humanos*

El objetivo principal del departamento de recursos humanos es que todos sus empleados se sientan a gusto, y consigan un crecimiento personal y laboral, logrando una convergencia personal con los objetivos de la empresa, lo que dará como resultado una mejor productividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, el plan de objetivos para la gestión de recursos humanos de la empresa deportiva perfil 10 son los siguientes:

- Reconocer y motivar el talento humano en base a su actitud y desempeño.
- Ayudar a sus empleados a crecer a nivel personal y en sus facultades y habilidades para una vida laboral futura.
- Procurar una selección adecuada en cuanto a sus empleados, para garantizar un buen servicio a los clientes.
- Ampliar el equipo, y los puestos de trabajo de acuerdo con la demanda y si la empresa lo ve necesario.
- Supervisar el cumplimiento de las normativas y políticas de la empresa, siendo un ejemplo para la empresa y clientes en cuestión.

6.3.3. *Estrategias*

Objetivo: **Reconocer y motivar el talento humano en base a su actitud y desempeño**

- Estrategia: Establecer un sistema de bonificaciones y reconocimientos en base a su productividad y desempeño

Objetivo: **Ayudar a sus empleados a crecer a nivel personal y en sus facultades y habilidades para una vida laboral futura.**

- Estrategia: Dictar capacitaciones de manera mensual, y establecer reuniones de charlas para asegurarse de una buena retroalimentación en conjunto.

Objetivo: **Procurar una selección adecuada en cuanto a sus empleados, para garantizar un buen servicio a los clientes.**

- Estrategia: Aplicar una serie de filtros para lograr captar al personal más calificado para el área en cuestión

Objetivo: **Ampliar el equipo y los puestos de trabajo de acuerdo con la demanda y si la empresa lo ve necesario.**

- Estrategia: Contratar a más personal en las áreas que sean más requeridas para asegurarse siempre de propiciar un buen servicio y un trabajo eficiente.

Objetivo: **Supervisar el cumplimiento de las normativas y políticas de la empresa, siendo un ejemplo para la empresa y clientes en cuestión.**

- Estrategia: Constituir una serie de normativas y leyes, para crear un mayor sentido de pertinencia y disciplina, que su vez demostrará un ejemplo a los clientes que esas actitudes

6.3.4. Presupuesto

Tabla 9 Presupuesto plan de recursos humanos - Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

| PLAN DE RECURSOS HUMANOS | Año 2024 (\$) | Año 2025 (\$) | Año 2026 (\$) | Año 2027 (\$) | Año 2028 (\$) | TOTALES |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|
| Acciones | | | | | | |
| Establecer un sistema de bonificaciones y | \$100 | \$100 | \$100 | \$200 | \$300 | \$800 |

| | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| reconocimientos en base a su productividad y desempeño | | | | | | |
| Dictar capacitaciones de manera mensual, y establecer reuniones de charlas para asegurarse de una buena retroalimentación en conjunto. | \$50 | \$60 | \$60 | \$60 | \$70 | \$300 |
| TOTALES | \$150 | \$160 | \$160 | \$260 | \$370 | \$1100 |

Fuente: Elaboración propia

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Objetivo: **reconocer y motivar el talento humano en base a su actitud y desempeño.**

Estrategia: establecer un sistema de bonificaciones y reconocimientos en base a su productividad y desempeño

Ejecución: Establecer una serie de bonos de compensación, por actividades y horas extras

Responsable: Dueño de la empresa

Tiempo periódicamente durante el primer año.

Objetivo: **Ayudar a sus empleados a crecer a nivel personal y en sus facultades y habilidades para una vida laboral futura.**

Estrategia: Dictar capacitaciones de manera mensual, y establecer reuniones de charlas para asegurarse de una buena retroalimentación en conjunto

Ejecución: Establecer talleres de capacitación para mejorar sus habilidades y ampliar sus conocimientos, y pactar reuniones de charlas para mejorar el feedback

Responsable dueño y gerente

Tiempo mensualmente

Objetivo: **Procurar una selección adecuada en cuanto a sus empleados, para garantizar un buen servicio a los clientes**

Estrategia: Aplicar una serie de filtros para lograr captar al personal más calificado para el área en cuestión

Ejecución: Realizar serie de preguntas pertinentes, y semanas de pruebas para ver si desenvolvimiento en la serie de entrenamiento, así como examinar su técnica, nociones y conocimientos

Responsable Dueño

Tiempo de acuerdo con lo que crean necesario

Objetivo: **Ampliar el equipo y los puestos de trabajo de acuerdo a la demanda y si la empresa lo ve necesario**

Estrategia: Contratar a más personal en las áreas que sean más requeridas para asegurarse siempre de propiciar un buen servicio y un trabajo eficiente.

Ejecución: Buscar personal calificado dependiendo del área que sea necesario, con las habilidades y conocimientos requeridos, como lo podría ser un entrenador, y un contador

Responsable Dueño y gerente

Tiempo: según la necesidad

Objetivo: **supervisar el cumplimiento de las normativas y políticas de la empresa, siendo un ejemplo para la empresa y clientes en cuestión**

Estrategia: Constituir una serie de normativas y leyes, para crear un mayor sentido de pertinencia y disciplina, que su vez demostrará un ejemplo a los clientes que esas actitudes

Ejecución: Establecer talleres y reuniones de conversación para crear mayor pertinencia y compromiso con la empresa, así como ofrecer manuales.

Responsable dueño y gerente

Tiempo Según la necesidad

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social se puede definir como aquellos compromisos, responsabilidades y obligaciones que las empresas aceptan asumir con algún tipo de población determinada y el medio ambiente. Se fundamenta principalmente en los valores éticos, en procurar siempre el desarrollo sostenible y en cuidar todo su entorno y medio ambiente en sí. Esta práctica va más allá de los fines lucrativos que puedan tener las organizaciones.

6.4.1. Situación actual de la RSE

Partiendo de la base que el Plan de Responsabilidad Social Empresarial procura el desarrollo sostenible y establece todos los procesos de acción, gestión e implementación de estrategias para siempre garantizar su compromiso con las causas sociales y del medio ambiente. Se puede decir que la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. es conocida por su gran compromiso y responsabilidad con su entorno, y con las causas sociales, apegándose a este plan, en la cual se observa un gran trato a sus empleados gozando de una buena comunicación, excelente ambiente laboral y propiciando un seguro médico a sus empleados, asegurándose también de su buen trato responsable con su entorno y con la sociedad.

Cabe destacar que, los pilares fundamentales de la empresa objeto de estudio, consisten en el respeto mutuo, la motivación para todas aquellas personas que están en busca de un objetivo físico o el disfrute del ejercicio, propiciar un servicio de calidad, cuidar de la salud de todos ellos y ser un ejemplo para seguir para la comunidad. Asimismo, se destacan también sus precios razonables, su transparencia, valores éticos y solidaridad social.

Desde el comienzo de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., siempre busco impactar de manera positiva en el mundo, en querer cambiarlo y mejorarlo, por lo cual siempre ha buscado promover la importancia de una vida activa y saludable, disminuir la vida sedentaria, por esta razón es fundamental para la organización realizar actividades sociales gratuitas para animar a una vida activa y saludable.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

Los objetivos del plan de responsabilidad social se fundamentan en garantizar y cumplir las necesidades de no solamente sus clientes, sino además sino también un compromiso social que cree una diferencia positiva en sus empleados, comunidad y entorno en general.

En este orden de ideas, la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A. tiene los siguientes objetivos:

- Garantizar el respeto de los derechos de sus trabajadores.
- Propiciar un servicio de calidad, atendiendo a las necesidades y objetivos de los clientes.
- Promover todos los beneficios que tiene los ejercicios de cross-training a la sociedad.
- Promover códigos y valores éticos y morales internos en la empresa, para causar un impacto externo.

- Programar eventos y programas de ayudas sociales y servicios comunitarios.

6.4.3. Actividades de RSE

Objetivo 1: **Garantizar el respeto de los derechos de sus trabajadores.**

Estrategia: Propiciar y asegurar el respeto a las condiciones y derechos laborales de los empleados.

Actividades

- Mantener al personal en constante capacitación.
- Establecer pausas de descanso, de meriendas, y de entrenamiento.
- Beneficios y mejoras continuas al personal en base a desempeño.

Objetivo 2: **Propiciar un servicio de calidad, atendiendo a las necesidades y objetivos de los clientes.**

Estrategia: Generar una cercanía con los clientes, tener capacidades resolutivas, y garantizar buena comunicación y trato con los clientes.

Actividades

- Cursos y talleres de atención al cliente.
- Capacitaciones para detectar los impedimentos físicos a la hora de realizar un ejercicio.
- Mejorar la agilidad para propiciar soluciones efectivas y rápidas a los clientes.

Objetivo 3: **Promover todos los beneficios que tiene los ejercicios de cross- training a la sociedad.**

Estrategia: Programar eventos y charlas en diferentes puntos para generar conciencia y atraer posibles interesados

Actividades

- Crear campañas publicitarias referentes a los beneficios del cross-training.
- Programar eventos demostrativos de entrenamientos en sitios públicos.
- Realizar charlas en escuelas, y canchas para exponer la importancia de la actividad física.

Objetivo 4: Promover códigos y valores éticos y morales internos en la empresa, para causar un impacto externo.

Estrategia: Desarrollar una identidad ética y un sentido de pertinencia que impacte en la productividad y rendimiento interno y externo

Actividades

- Proyectar valores de ética imitables en la sociedad.
- Talleres de crecimiento personal y de identidad cultural empresarial.
- Establecer sanciones por incumplimientos de valores éticos y normas de la empresa.

Objetivo 5: Programar eventos y programas de ayudas sociales y servicios comunitarios.

Estrategia: Planificar y desarrollar eventos de distracción y de ayuda para aquellos sectores de población con menos posibilidades.

Actividades

- Planificar jornadas de donaciones de alimentos y productos de primera necesidad.

- Planificar actividades recreativas y deportivas para promover el deporte y ayudar a los sectores con menos posibilidades.
- Empezar actividades solidarias para buscar recaudamiento para financiar mejores en las necesidades prioritarias de las comunidades.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 10 Plan de Responsabilidad Social Empresarial - Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

| PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL | Año 2024 (\$) | Año 2025 (\$) | Año 2026 (\$) | Año 2027 (\$) | Año 2028 (\$) | TOTALES |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|
| Acciones | | | | | | |
| Propiciar un servicio de calidad, atendiendo a las necesidades y objetivos de los clientes. | \$60 | \$60 | \$70 | \$60 | \$70 | \$320 |
| Promover todos los beneficios que tiene los ejercicios de cross-training a la sociedad. | \$50 | \$50 | \$50 | \$50 | \$50 | \$250 |
| Mantener al personal en constante capacitación. | \$90 | \$90 | \$90 | \$90 | \$90 | \$450 |
| Establecer pausas de descanso, de meriendas, y de entrenamiento. | \$40 | \$40 | \$40 | \$40 | \$40 | \$200 |
| Beneficios y mejoras continuas al personal en base a desempeño. | \$120 | \$120 | \$120 | \$120 | \$140 | \$620 |
| Crear campañas publicitarias referentes a los beneficios del cross-training. | \$130 | \$130 | \$130 | \$150 | \$150 | \$690 |
| Planificar jornadas de donaciones de alimentos y productos de primera necesidad. | \$120 | \$140 | \$140 | \$140 | \$140 | \$680 |

| | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Planificar actividades recreativas y deportivas para promover el deporte y ayudar a los sectores con menos posibilidades. | \$130 | \$130 | \$130 | \$130 | \$150 | \$670 |
| TOTALES | \$740 | \$760 | \$770 | \$780 | \$830 | \$3880 |

Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Estrategia 1: Propiciar y asegurar el respeto a las condiciones y derechos laborales de los empleados.

Tareas:

- Propiciar un seguro médico para accidentes que puedan producirse en los entrenamientos.
- Otorgar reconocimiento y primas a empleados por el mejor desempeño.
- Garantizar de manera trimestral capacitaciones y actualizaciones constantes.
- Dotaciones de uniformes.

Tiempo: continuo.

Responsable: dueño y gerente.

Estrategia 2: Generar una cercanía con los clientes, tener capacidades resolutivas y garantizar buena comunicación con los clientes.

Tareas:

- Realizar entrevistas y encuestas a los clientes para saber sus sensaciones, y recomendaciones para mejorar.

- Otorgar premios a los clientes con mejores resultados.
- Realizar eventos periódicamente con las personas más fieles y activas al centro de entrenamiento.

Tiempo: continuo.

Responsable: personal de trabajo.

Estrategia 3: Programar eventos y charlas en diferentes puntos para generar conciencia y atraer posibles interesados.

Tareas:

- Realizar las diferentes publicidades de marketing desde las redes sociales, y acudir a charlar en la radio local
- Seleccionar las escuelas y sitios públicos a los que se acudirá, preparando la logística para las charlas

Tiempo: 2 semanas

Responsable: Centro de Entrenamiento Perfil 10 con sus empleados, y colaboradores.

Estrategia 4: Desarrollar una identidad ética y un sentido de pertinencia que impacte en la productividad y rendimiento interno y externo.

Tareas:

- Definir y establecer lista de normas y valores a cumplir.
- Plasmar los comportamientos a cumplir y exigibles de sus empleados y colaboradores.
- Procurar la mejoría constante en todos los aspectos posibles y deseados de sus empleados.

Tiempo: continuo.

Responsable: jefe y gerente

Estrategia 5: **Planificar y desarrollar eventos de distracción, y de ayuda para aquellos sectores de población con menos posibilidades.**

Tareas:

- Realizar una recaudación para donar de manera monetaria, y de alimentos.
- De manera periódica fomentar en participar en actividades ecológicas para la preservación del ecosistema que rodea la empresa.
- Programar juegos y actividades deportivas de manera mensual a las comunidades con menos posibilidades.

Tiempo: mensual

Responsable: Empresa deportiva perfil 10 y colaboradores.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Una planificación financiera es plasmar desde el presente lo que se quiere obtener en el futuro en términos de finanzas, esta tarea la asumen los administradores de las organizaciones, siendo una gran responsabilidad ya que tienen que trazar las metas financieras y presupuestos, todo esto en pro de cumplir los objetivos de la organización en el menor tiempo posible (Gitman, 2007).

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

En base a los diagnósticos realizados con anterioridad a la situación financiera de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., se pudo identificar que el dueño de la empresa es quien maneja todo el tema financiero con la ayuda de un contador para cuestión de impuestos y declaraciones a la administración tributaria, en este aspecto, se tiene como política no suministrar ningún tipo de

información contable a personas que no estén involucradas exclusivamente al área financiera, es por esta razón que se utilizó la entrevista como instrumento para la recolección de datos financieros del último periodo.

En primer lugar, los datos arrojaron que la empresa pudo cumplir exitosamente con sus obligaciones durante el último periodo, es decir, tuvo solvencia económica, la nómina de sus empleados siempre ha sido pagada sin ningún tipo de retrasos, sin embargo, algunos clientes presentaron morosidad en sus membresías lo que aumento el monto de las cuentas por cobrar. Como segundo punto, la empresa mantuvo un nivel de endeudamiento bajo, ya que la mayoría de sus comprar son realizadas al contado.

En última instancia se puede identificar que la gerencia financiera esta ejecutada de una buena manera, el dueño controla prácticamente todo y así han funcionado bien las cosas hasta el momento, sin embargo, es necesario incluir más personal a esta área, para que el dueño se encargue de gerenciar exclusivamente, supervisando el tema financiero por supuesto.

6.5.2. *Objetivos de finanzas*

- Incrementar los ingresos mediante la diversificación.
- Expandir la empresa creando una nueva sucursal.
- Presupuestar y controlar los gastos.
- Adquirir conocimientos sobre educación financiera.
- Aumentar los niveles de rentabilidad financiera.

6.5.3. *Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027*

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en este trabajo de investigación, se realizó la implementación de un simulador financiero que podrá analizar la viabilidad del plan estratégico

de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., para el periodo comprendido entre 2024 y 2028, en este punto se especifican los activos fijos e intangibles en los que la empresa debe realizar su inversión, sabiendo que poseen carencias en equipos para entrenamientos físicos, sistema administrativo – contable y capital humano, asimismo se describen las inversiones a futuro que la empresa debe realizar por mantenimiento, mejoras y ampliaciones.

Tabla 11 *Inversión inicial de activos – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.*

| INVERSIONES | INICIO ACTIVIDAD | AÑO 2024 | AÑO 2025 | AÑO 2026 | AÑO 2027 | AÑO 2028 | VIDA ÚTIL | (%) Amort |
|--------------------------------|--------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------|-----------|-----------|
| ACTIVO NO CORRIENTE (A) | | | | | | | | |
| Equipos de entrenamiento | \$ 1,200.00 | \$ 100.00 | | \$ 250.00 | \$250.00 | \$250.00 | 15 | 7% |
| Sistema Contable | \$ 500.00 | \$ 200.00 | | | | \$ 300.00 | 6 | 17% |
| Local comercial | \$ 2,000.00 | | \$ 200.00 | \$ 400.00 | | | 20 | 5% |
| Equipo de oficina | \$ 700.00 | \$ 100.00 | | \$ 150.00 | | | 10 | 10% |
| Capital humano | \$ 1,500.00 | | \$200.00 | \$ 300.00 | | \$ 100.00 | | 0% |
| TOTAL NO CORRIENTE | \$ 5,900.00 | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$1,100.00 | \$ 250.00 | \$650.00 | 51 | |
| ACTIVO CORRIENTE (B) | | | | | | | | |
| Tesorería (Caja Bancos) | \$ 2,200.00 | | | | | | | |
| TOTAL CORRIENTE | \$ 2,200.00 | | | | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN (A + B) | \$ 8,100.00 | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$1,100.00 | \$ 250.00 | \$650.00 | | |

Fuente: Elaboración propia

De la misma forma se reflejan las depreciaciones producto del desgaste de los activos, esa pérdida de valor debe ser reflejada en la contabilidad, los puntos que se consideran al momento de registrar las depreciaciones son; vida útil, valor amortizable y valor residual.

Tabla 12 Amortización y depreciación de activos – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| CÁLCULOS INTERMEDIOS | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | | |
| Equipos de entrenamiento | \$ | 1,200.00 | \$ 1,300.00 | \$ 1,300.00 | \$ 1,550.00 | \$ 1,800.00 | \$ 2,050.00 |
| Sistema Contable | \$ | 500.00 | \$ 700.00 | \$ 700.00 | \$ 700.00 | \$ 700.00 | \$ 1,000.00 |
| Local comercial | \$ | 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,200.00 | \$ 2,600.00 | \$ 2,600.00 | \$ 2,600.00 |
| Equipo de oficina | \$ | 700.00 | \$ 800.00 | \$ 800.00 | \$ 950.00 | \$ 950.00 | \$ 950.00 |
| Capital humano | \$ | 1,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 1,700.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 2,100.00 |
| TOTAL | \$ | 5,900.00 | \$ 6,300.00 | \$ 6,700.00 | \$ 7,800.00 | \$ 8,050.00 | \$ 8,700.00 |
| | | | | | | | |
| DOTACIÓN AMORTIZACIONES | | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Equipos de entrenamiento | \$ | - | \$ 86.67 | \$ 86.67 | \$ 103.33 | \$ 120.00 | \$ 136.67 |
| Sistema Contable | \$ | - | \$ 116.67 | \$ 116.67 | \$ 116.67 | \$ 116.67 | \$ 166.67 |
| Local comercial | \$ | - | \$ 100.00 | \$ 110.00 | \$ 130.00 | \$ 130.00 | \$ 130.00 |
| Equipo de oficina | \$ | - | \$ 80.00 | \$ 80.00 | \$ 95.00 | \$ 95.00 | \$ 95.00 |
| Capital humano | \$ | - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL | \$ | - | \$ 383.33 | \$ 393.33 | \$ 445.00 | \$ 461.67 | \$ 528.33 |
| | | | | | | | |
| AMORTIZACIÓN ACUMULADA | | INICIO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Equipos de entrenamiento | \$ | - | \$ 86.67 | \$ 173.33 | \$ 276.67 | \$ 396.67 | \$ 533.33 |
| Sistema Contable | \$ | - | \$ 116.67 | \$ 233.33 | \$ 350.00 | \$ 466.67 | \$ 633.33 |
| Local comercial | \$ | - | \$ 100.00 | \$ 210.00 | \$ 340.00 | \$ 470.00 | \$ 600.00 |
| Equipo de oficina | \$ | - | \$ 80.00 | \$ 160.00 | \$ 255.00 | \$ 350.00 | \$ 445.00 |
| Capital humano | \$ | - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL | \$ | - | \$ 383.33 | \$ 776.67 | \$ 1,221.67 | \$ 1,683.33 | \$ 2,211.67 |

Fuente: Elaboración propia.

6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

Esta proyección permite visualizar el crecimiento de las ventas durante los años seleccionados para el plan estratégico, se logran apreciar los posibles ingresos directamente relacionados con los servicios de entrenamientos que ofrece la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., los cuales son; plan super juniors, desarrollado para aquellos niños que están entrando en el mundo del deporte, plan salud integral, dedicado para aquellas personas mayores que no quieren tener una vida sedentaria, plan acondicionamiento físico, el cual es especializado para aquellos adolescentes, jóvenes y adultos que buscan un entrenamiento constante, asimismo, el plan fitness y musculación, este plan es más adaptado a aquellas personas que están buscando un cambio físico notorio, y por ultimo el plan fuerza elite, que se ofrece a aquellos deportistas de alto rendimiento. Cabe destacar que también existen otros tipos de ingresos provenientes de asesorías nutricionales y ventas de suplementos para los entrenamientos.

Tabla 13 Proyecciones de venta 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| VENTAS / INGRESOS | | AÑO 2024 | AÑO 2025 | AÑO 2026 | AÑO 2027 | AÑO 2028 |
|--|--------------------|-------------|-------------|--------------|-----------|--------------|
| Plan Superior Juniors. | Mensualidad | 264.00 | 300.00 | 360.00 | 420.00 | 420.00 |
| | Precio | \$ 30.00 | \$ 30.00 | \$ 32.00 | \$ 32.00 | \$ 32.00 |
| | Ingresos | \$ 7,920.00 | \$ 9,000.00 | \$ 11,520.00 | 13,440.00 | \$ 13,440.00 |
| | Inscripcion | 22.00 | 25.00 | 30.00 | 35.00 | 35.00 |
| | Precio | \$ 15.00 | \$ 15.00 | \$ 17.00 | \$ 17.00 | \$ 17.00 |
| | Ingresos | \$ 330.00 | \$ 375.00 | \$ 510.00 | 595.00 | \$ 595.00 |
| Plan Salud Integral (personas mayores). | Mensualidad | 240.00 | 264.00 | 264.00 | 336.00 | 360.00 |
| | Precio | \$ 15.00 | \$ 20.00 | \$ 20.00 | 22.00 | \$ 22.00 |
| | Ingresos | \$ 3,600.00 | \$ 5,280.00 | \$ 5,280.00 | 7,392.00 | \$ 7,920.00 |
| | Inscripcion | 20.00 | 22.00 | 22.00 | 28.00 | 30.00 |
| | Precio | \$ 7.00 | \$ 10.00 | \$ 10.00 | 12.00 | \$ 12.00 |
| | Ingresos | \$ 140.00 | \$ 220.00 | \$ 220.00 | 336.00 | \$ 360.00 |
| | Mensualidad | 240.00 | 300.00 | 324.00 | 384.00 | 420.00 |

| | | | | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Plan Acondicionamiento Físico (jóvenes y adultos) | Precio | \$ 20.00 | \$ 20.00 | \$ 22.00 | \$ 25.00 | \$ 25.00 |
| | Ingresos | \$ 4,800.00 | \$ 6,000.00 | \$ 7,128.00 | 9,600.00 | \$ 10,500.00 |
| | Inscripcion | 20.00 | 25.00 | 27.00 | 32.00 | 35.00 |
| | Precio | \$ 10.00 | \$ 10.00 | \$ 12.00 | \$ 13.00 | \$ 13.00 |
| | Ingresos | \$ 200.00 | \$ 250.00 | \$ 324.00 | 416.00 | \$ 455.00 |
| | Plan Fitness y musculación | Mensualidad | 180.00 | 216.00 | 240.00 | 276.00 |
| Precio | | \$ 22.00 | \$ 22.00 | \$ 25.00 | 25.00 | \$ 30.00 |
| Ingresos | | \$ 3,960.00 | \$ 4,752.00 | \$ 6,000.00 | 6,900.00 | \$ 9,000.00 |
| Inscripcion | | 15.00 | 18.00 | 20.00 | 23.00 | 25.00 |
| Precio | | \$ 11.00 | \$ 11.00 | \$ 12.00 | 12.00 | \$ 15.00 |
| Ingresos | | \$ 165.00 | \$ 198.00 | \$ 240.00 | 276.00 | \$ 375.00 |
| Plan fuerza de élite | Mensualidad | 120.00 | 156.00 | 180.00 | 204.00 | 204.00 |
| | Precio | \$ 25.00 | \$ 27.00 | \$ 27.00 | 27.00 | \$ 30.00 |
| | Ingresos | \$ 3,000.00 | \$ 4,212.00 | \$ 4,860.00 | 5,508.00 | \$ 6,120.00 |
| | Inscripcion | 10.00 | 13.00 | 15.00 | 17.00 | 17.00 |
| | Precio | \$ 12.50 | \$ 13.00 | \$ 14.00 | 14.00 | \$ 16.00 |
| | Ingresos | \$ 125.00 | \$ 169.00 | \$ 210.00 | 238.00 | \$ 272.00 |
| Asesorías nutricionales | Unidades de Clientes | 140.00 | 160.00 | 190.00 | 210.00 | 250.00 |
| | Precio | \$ 25.00 | \$ 25.00 | \$ 28.00 | 30.00 | \$ 32.00 |
| | Ingresos | \$ 3,500.00 | \$ 4,000.00 | \$ 5,320.00 | 6,300.00 | \$ 8,000.00 |
| Ventas de suplementos deportivos | Unidades de Clientes | 410.00 | 430.00 | 435.00 | 440.00 | 455.00 |
| | Precio | \$ 15.00 | \$ 16.00 | \$ 16.50 | 17.00 | \$ 18.00 |
| | Ingresos | \$ 6,150.00 | \$ 6,880.00 | \$ 7,177.50 | 7,480.00 | \$ 8,190.00 |
| TOTAL INGRESOS | | \$33,890.00 | \$ 41,336.00 | \$ 48,789.50 | 58,481.00 | \$ 65,227.00 |
| Periodo medio de cobro (días) | | 15 | | | | |
| Crédito a clientes | | 1,392.74 | 1,698.74 | 2,005.05 | 2,403.33 | 2,680.56 |

Fuente: Elaboración propia.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Los costos son los que permiten la operatividad de la empresa, es decir lo que se necesita para poder ofrecer el producto o servicio que se comercializa, esto engloba desde la adquisición de materias primas, hasta los gastos operativos que una organización puede requerir. Los costos y los gastos operativos son cruciales para el análisis de la rentabilidad y la salud financiera de la empresa. Ahora bien, en el caso de la organización objeto de estudio, los costos para cada plan de entrenamiento se agrupan en cada ítem, siendo estos más bajos que los gastos puesto que la empresa en su mayoría ofrece servicios, y su mayor gasto es la nómina.

Tabla 14 Proyecciones de costos 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| COMPRAS /SUMINISTROS | | AÑO 2024 | AÑO 2025 | AÑO 2026 | AÑO 2027 | AÑO 2028 |
|---|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Plan Superior Juniors. | Unidades | 10.00 | 15.00 | 20.00 | 25.00 | 28.00 |
| | Precio | \$ 10.00 | \$ 10.00 | \$ 12.00 | \$ 12.00 | \$ 12.00 |
| | Costes | \$ 100.00 | \$ 150.00 | \$ 240.00 | \$ 300.00 | \$ 336.00 |
| Plan Salud Integral (personas mayores). | Unidades | 10.00 | 12.00 | 12.00 | 15.00 | 20.00 |
| | Precio | \$ 5.00 | \$ 8.00 | \$ 8.00 | \$ 12.00 | \$ 12.00 |
| | Costes | \$ 50.00 | \$ 96.00 | \$ 96.00 | \$ 180.00 | \$ 240.00 |
| Plan Acondicionamiento Físico (jóvenes y adultos) | Unidades | 13.00 | 13.00 | 15.00 | 16.00 | 19.00 |
| | Precio | \$ 8.00 | \$ 8.00 | \$ 10.00 | \$ 12.00 | \$ 12.00 |
| | Costes | \$ 104.00 | \$ 104.00 | \$ 150.00 | \$ 192.00 | \$ 228.00 |
| Plan Fitness y musculación | unidades | 10.00 | 12.00 | 15.00 | 18.00 | 20.00 |
| | Precio | \$ 10.00 | \$ 10.00 | \$ 12.00 | \$ 12.00 | \$ 15.00 |
| | Costes | \$ 100.00 | \$ 120.00 | \$ 180.00 | \$ 216.00 | \$ 300.00 |
| Plan fuerza de élite | Unidades | 10.00 | 14.00 | 14.00 | 14.00 | 16.00 |
| | Precio | \$ 12.00 | \$ 15.00 | \$ 15.00 | \$ 15.00 | \$ 18.00 |
| | Costes | \$ 120.00 | \$ 210.00 | \$ 210.00 | \$ 210.00 | \$ 288.00 |
| Asesorías nutricionales | unidades | 140.00 | 160.00 | 190.00 | 210.00 | 250.00 |
| | Precio | \$ 12.00 | \$ 14.00 | \$ 14.00 | \$ 14.00 | \$ 16.00 |
| | Costes | \$ 1,680.00 | \$ 2,240.00 | \$ 2,660.00 | \$ 2,940.00 | \$ 4,000.00 |
| Ventas de suplementos deportivos | unidades | 410.00 | 430.00 | 435.00 | 440.00 | 455.00 |
| | Precio | \$ 8.00 | \$ 8.00 | \$ 10.00 | \$ 10.50 | \$ 11.00 |

| | | | | | | |
|---------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | Costes | \$ 3,280.00 | \$ 3,440.00 | \$ 4,350.00 | \$ 4,620.00 | \$ 5,005.00 |
| TOTAL COSTES | | \$ 5,434.00 | \$ 6,360.00 | \$ 7,886.00 | \$ 8,658.00 | \$ 10,397.00 |

Crédito de proveedores (días) 15

Crédito de proveedores \$ 223.32 \$ 261.37 \$ 324.08 \$ 355.81 \$ 427.27

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15 *Proyecciones de gastos 2024-2028* – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| | | CÁLCULOS INTERMEDIOS | | | | |
|---|--------------|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| PERSONAL | DATOS | | | | | |
| Salario medio mensual | \$ 200.00 | \$ 14,400.00 | \$ 21,168.00 | \$ 27,783.00 | \$ 29,172.15 | \$ 30,630.76 |
| Incremento salarial anual | 5.00% | | | | | |
| Nº de empleados año 1 | 6 | | | | | |
| Nº de empleados año 2 | 8 | | | | | |
| Nº de empleados año 3 | 10 | | | | | |
| Nº de empleados año 4 | 10 | | | | | |
| Nº de empleados año 5 | 10 | | | | | |
| % coste Seguridad Social | 13.00% | \$ 1,872.00 | \$ 2,751.84 | \$ 3,611.79 | \$ 3,792.38 | \$ 3,982.00 |
| Total gastos de personal | | \$ 16,272.00 | \$ 23,919.84 | \$ 31,394.79 | \$ 32,964.53 | \$ 34,612.76 |
| ALQUILER | | | | | | |
| Alquiler mensual | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Subida anual prevista en % | 0.00% | | | | | |
| OTROS GASTOS | | | | | | |
| Servicio públicos | \$ 25.00 | \$ 300.00 | \$ 330.00 | \$ 363.00 | \$ 399.30 | \$ 439.23 |
| Marketing | \$ 50.00 | \$ 600.00 | \$ 660.00 | \$ 726.00 | \$ 798.60 | \$ 878.46 |
| Internet | \$ 25.00 | \$ 300.00 | \$ 330.00 | \$ 363.00 | \$ 399.30 | \$ 439.23 |
| Servicio Mantenimiento | \$ 25.00 | \$ 300.00 | \$ 330.00 | \$ 363.00 | \$ 399.30 | \$ 439.23 |
| Presupuesto de marketing | | \$ 750.00 | \$ 600.00 | \$ 710.00 | \$ 630.00 | \$ 640.00 |
| Presupuesto plan funcional de operaciones | | \$ 210.00 | \$ 240.00 | \$ 280.00 | \$ 280.00 | \$ 310.00 |
| Presupuesto plan funcional de RRHH | | \$ 150.00 | \$ 160.00 | \$ 160.00 | \$ 260.00 | \$ 370.00 |
| Presupuesto Plan funcional RSE | | \$ 740.00 | \$ 760.00 | \$ 770.00 | \$ 780.00 | \$ 830.00 |
| Subida media anual en % | 10.00% | | | | | |
| TOTAL OTROS GASTOS | | \$ 3,350.00 | \$ 3,410.00 | \$ 3,735.00 | \$ 3,946.50 | \$ 4,346.15 |
| TOTAL GASTOS | | \$ 19,622.00 | \$ 27,329.84 | \$ 35,129.79 | \$ 36,911.03 | \$ 38,958.91 |

Fuente: Elaboración propia.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla 16 Capital de trabajo 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| Inicio | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 | Año 2027 | Año 2028 |
|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|
| \$ 8,100.00 | \$ 8,586.00 | \$9,101,16 | \$9,647,22 | \$10,226.06 | \$10,839,63 |

Fuente: Elaboración propia.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Durante la vida comercial de una empresa, los dueños procuran ahorrar y destinar un dinero para fines de nuevas inversiones y proyectos, en este caso la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., maneja recursos propios para su funcionamiento proyectando en la estructura de financiamiento únicamente esta cantidad para fines de poner en práctica el plan estratégico estructurado.

Tabla 17 Proyección de estructura de financiamiento 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| FINANCIACIÓN | | INICIO ACTIVIDAD | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---------------------------|-----------------|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| RECURSOS PROPIOS | | \$ 8,100.00 | | | | | |
| PRESTAMOS | | | | | | | \$ - |
| Condiciones | Tipo de interés | | | | | | 0% |
| | Años | | | | | | |
| TOTAL FINANCIACIÓN | | \$ 8,100.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| COMPARACIÓN | | | | | | | |
| | INVERSIÓN | \$ 8,100.00 | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 1,100.00 | \$ 250.00 | \$ 650.00 |
| | FINANCIACIÓN | \$ 8,100.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

Fuente: Elaboración propia.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

El estado de resultados siendo una herramienta financiera que muestra los ingresos, costos y gastos, funciona como un apoyo para evaluar la rentabilidad de una empresa y por eso es esencial para la toma de decisiones en las organizaciones. A continuación, se presenta el estado de resultados proyectado de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., el cual arroja utilidad para los siguientes periodos, se estima excelente rentabilidad para esos años.

Tabla 18 Estado de resultado proyectado 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| CUENTA DE RESULTADOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| Ventas | \$33,890.00 | \$ 41,336.00 | \$ 48,789.50 | \$ 58,481.00 | \$65,227.00 |
| Aprovisionamiento | \$ 5,434.00 | \$ 6,360.00 | \$ 7,886.00 | \$ 8,658.00 | \$10,397.00 |
| Variación de existencias | | | | | |
| Margen | \$28,456.00 | \$ 34,976.00 | \$ 40,903.50 | \$ 49,823.00 | \$54,830.00 |
| Gastos de personal | \$16,272.00 | \$ 23,919.84 | \$ 31,394.79 | \$ 32,964.53 | \$34,612.76 |
| Alquileres | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Otros gastos | \$ 3,350.00 | \$ 3,410.00 | \$ 3,735.00 | \$ 3,946.50 | \$ 4,346.15 |
| EBITDA ? | \$ 8,834.00 | \$ 7,646.16 | \$ 5,773.71 | \$ 12,911.97 | \$15,871.09 |
| Amortizaciones | \$ 383.33 | \$ 393.33 | \$ 445.00 | \$ 461.67 | \$ 528.33 |
| EBIT ? | \$ 8,450.67 | \$ 7,252.83 | \$ 5,328.71 | \$ 12,450.30 | \$15,342.76 |
| Gastos financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| BAI ? | \$ 8,450.67 | \$ 7,252.83 | \$ 5,328.71 | \$ 12,450.30 | \$15,342.76 |
| Impuesto sobre beneficios | \$ 2,873.23 | \$ 2,465.96 | \$ 1,811.76 | \$ 4,233.10 | \$ 5,216.54 |
| Resultado | \$ 5,577.44 | \$ 4,786.87 | \$ 3,516.95 | \$ 8,217.20 | \$10,126.22 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS | | | | | |
| DIVIDENDO | \$ 1,115.49 | \$ 957.37 | \$ 703.39 | \$ 1,643.44 | \$ 2,025.24 |
| RESERVAS | \$ 4,461.95 | \$ 3,829.49 | \$ 2,813.56 | \$ 6,573.76 | \$ 8,100.98 |

Fuente: Elaboración propia.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.

La estimación futura en el estado de situación financiera anticipa los activos, pasivos y patrimonio que podría tener la empresa durante los siguientes periodos contables, en este caso

durante los próximos cinco años. Esta herramienta es crucial para la planificación financiera, permitiendo a la empresa anticipar posibles riesgos o desafíos que se puedan presentar. De esta manera se presenta el estado de situación financiera proyectado de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

Tabla 19 Estado de situación financiera proyectado 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| BALANCE PREVISIONAL | INICIO | AÑO 2024 | AÑO 2025 | AÑO 2026 | AÑO 2027 | AÑO 2028 |
|----------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Inmovilizado | \$ 5,900.00 | \$ 6,300.00 | \$ 6,700.00 | \$ 7,800.00 | \$ 8,050.00 | \$ 8,700.00 |
| Amortizaciones | \$ - | \$ 383.33 | \$ 776.67 | \$ 1,221.67 | \$ 1,683.33 | \$ 2,211.67 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | \$ 5,900.00 | \$ 5,916.67 | \$ 5,923.33 | \$ 6,578.33 | \$ 6,366.67 | \$ 6,488.33 |
| | | | | | | |
| Clientes | | \$ 1,392.74 | \$ 1,698.74 | \$ 2,005.05 | \$ 2,403.33 | \$ 2,680.56 |
| Tesorería | \$ 2,200.00 | \$ 5,475.86 | \$ 9,030.74 | \$10,945.70 | \$ 17,364.58 | \$25,138.12 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 2,200.00 | \$ 6,868.60 | \$10,729.48 | \$12,950.75 | \$ 19,767.91 | \$27,818.68 |
| | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | \$ 8,100.00 | \$ 12,785.27 | \$16,652.81 | \$19,529.09 | \$ 26,134.57 | \$34,307.02 |
| PASIVO | | | | | | |
| Recursos propios | \$ 8,100.00 | \$ 8,100.00 | \$ 8,100.00 | \$ 8,100.00 | \$ 8,100.00 | \$ 8,100.00 |
| Reservas | | \$ 4,461.95 | \$ 8,291.44 | \$11,105.00 | \$ 17,678.76 | \$25,779.74 |
| Resultados negativos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Prestamos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL NO CORRIENTE | \$ 8,100.00 | \$ 12,561.95 | \$16,391.44 | \$19,205.00 | \$ 25,778.76 | \$33,879.74 |
| | | | | | | |
| Proveedores | | \$ 223.32 | \$ 261.37 | \$ 324.08 | \$ 355.81 | \$ 427.27 |
| Tesorería negativa | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL CORRIENTE | \$ - | \$ 223.32 | \$ 261.37 | \$ 324.08 | \$ 355.81 | \$ 427.27 |
| | | | | | | |
| TOTAL PASIVO | \$ 8,100.00 | \$ 12,785.27 | \$16,652.81 | \$19,529.09 | \$ 26,134.57 | \$34,307.02 |

Fuente: Elaboración propia.

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Esta estimación de ingresos y egresos de efectivo que se espera que se generen en el futuro, anticipa como las actividades de este plan estratégico afectaran la liquidez de la empresa, es

esencial para la gestión financiera ya que puede ayudar a anticipar las necesidades de efectivo y tomar decisiones para ello. En este sentido, se presenta el flujo de caja de la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A.

Tabla 20 *Flujo de caja proyectado 2024-2028* – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A

| TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO | AÑO 2024 | AÑO 2025 | AÑO 2026 | AÑO 2027 | AÑO 2028 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Saldo inicial | \$ 2,200.00 | \$ 5,475.86 | \$ 9,030.74 | \$10,945.70 | \$ 17,364.58 |
| + Beneficio | \$ 5,577.44 | \$ 4,786.87 | \$ 3,516.95 | \$ 8,217.20 | \$ 10,126.22 |
| + Amortizaciones | \$ 383.33 | \$ 393.33 | \$ 445.00 | \$ 461.67 | \$ 528.33 |
| + Prestamos obtenidos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Ampliaciones de capital | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Crédito de proveedores | \$ 223.32 | \$ 38.05 | \$ 62.71 | \$ 31.73 | \$ 71.47 |
| - Crédito a clientes | \$ 1,392.74 | \$ 306.00 | \$ 306.31 | \$ 398.28 | \$ 277.23 |
| - Dividendos | \$ 1,115.49 | \$ 957.37 | \$ 703.39 | \$ 1,643.44 | \$ 2,025.24 |
| - Devoluciones de préstamos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| - Inversiones | \$ 400.00 | \$ 400.00 | \$ 1,100.00 | \$ 250.00 | \$ 650.00 |
| - Existencias | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Saldo final | \$ 5,475.86 | \$ 9,030.74 | \$10,945.70 | \$17,364.58 | \$ 25,138.12 |

Fuente: Elaboración propia.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

Estos indicadores son herramientas que evalúan la capacidad de una empresa para cumplir todas sus obligaciones financieras a corto plazo, ayudan a facilitar los análisis financieros para gestionar una organización de la mejor manera y tomar decisiones acertadas para la salud financiera de la organización. A continuación, fueron aplicados estos ratios financieros a la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., arrojando resultados positivos para el futuro en estas proyecciones, para los próximos cinco años. Esperando que se implemente todo lo planteado en este plan para así poder llegar a estos resultados.

Tabla 21 *Indicadores de rentabilidad proyectados 2024-2028 – Empresa Deportiva Perfil 10, C.A*

| | | INICIO | AÑO 2024 | AÑO 2025 | AÑO 2026 | AÑO 2027 | AÑO 2028 | LIMITES |
|-----------------------------|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|
| ANÁLISIS DEL BALANCE | | | | | | | | |
| Fondo de maniobra | ? | \$ 2,200.00 | \$ 6,645.29 | \$ 10,468.11 | \$ 12,626.67 | \$ 19,412.10 | \$ 27,391.41 | >0.00 |
| Tesorería | ? | \$ 2,200.00 | \$ 5,475.86 | \$ 9,030.74 | \$ 10,945.70 | \$ 17,364.58 | \$ 25,138.12 | >0.00 |
| Ratio de Tesorería | ? | | | | | | | >0.50 |
| Ratio de Liquidez | ? | | \$ 30.76 | \$ 41.05 | \$ 39.96 | \$ 55.56 | \$ 65.11 | >1.50 |
| Ratio de Endeudamiento | ? | \$ - | \$ 0.02 | \$ 0.02 | \$ 0.02 | \$ 0.01 | \$ 0.01 | <0.60 |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | | | | | |
| Ventas (V) | ? | | \$ 33,890.00 | \$ 41,336.00 | \$ 48,789.50 | \$ 58,481.00 | \$ 65,227.00 | |
| Coste variables (C) | ? | | \$ 5,434.00 | \$ 6,360.00 | \$ 7,886.00 | \$ 8,658.00 | \$ 10,397.00 | |
| Margen (M) | ? | | \$ 28,456.00 | \$ 34,976.00 | \$ 40,903.50 | \$ 49,823.00 | \$ 54,830.00 | >CF |
| % Margen s/ventas | ? | | 84% | 85% | 84% | 85% | 84% | |
| Costes fijos (CF) | ? | | \$ 19,622.00 | \$ 27,329.84 | \$ 35,129.79 | \$ 36,911.03 | \$ 38,958.91 | <M |
| Umbral Rentabilidad | ? | | \$ 23,369.05 | \$ 32,299.47 | \$ 41,902.65 | \$ 43,325.25 | \$ 46,346.39 | <V |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| RENTABILIDAD | | | | | | | | |
| Económica | | | | | | | | |
| Rotación | ? | | 2.65 | 2.48 | 2.50 | 2.24 | 1.90 | >0 |
| Margen | ? | | 0.25 | 0.18 | 0.11 | 0.21 | 0.24 | >0 |
| Financiera | | | | | | | | |
| Apalancamiento | ? | | 1.02 | 1.02 | 1.02 | 1.01 | 1.01 | >=1 |
| Efecto fiscal | ? | | 0.66 | 0.66 | 0.66 | 0.66 | 0.66 | |
| | | | | | | | | |
| ROE | | | | | | | | |
| ROE | ? | | 0.44 | 0.29 | 0.18 | 0.32 | 0.30 | >0 |
| ROE en % | | | 44.40% | 29.20% | 18.31% | 31.88% | 29.89% | >0 |

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El propósito de este trabajo especial de grado consistió en realizar un enfoque en la organización y planificación de los respectivos diseños de un plan estratégico para mejorar y optimizar todas las áreas principales de un negocio, como son el marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas y responsabilidad social por medio de distintas estrategias, así como también tratar de impulsar la rentabilidad y tener un mejor manejo con un departamento de créditos y cobranzas, esto ayudará a evitar posibles riesgos y consecuencias de gran índole. Actualmente existe una gran cantidad de emprendimientos y organizaciones que no toman en cuenta la realización de este tipo de planes a la hora de comenzar y es un factor importante por lo cual muchas empresas quiebran con muy poco tiempo de establecer su inicio de actividades.

Se detectó que la Empresa Deportiva Perfil 10, C.A., tiene deficiencias en el área de la gestión de parte financiera, específicamente en sus cuentas por cobrar y sus créditos, por lo cual se priorizó constituir un departamento de crédito y cobranza que se encargue netamente de la gestión adecuada de todas esas situaciones, permitiendo tener una visión clara y mayor control de todos sus ingresos, asimismo, mayor flexibilidad en la parte de organización de créditos. Siendo una empresa emergente en pro de evolución y mejora, se parte de otros objetivos que han sido estudiados mediante entrevistas, y análisis, dónde se ha detectado que se puede mejorar más aun la parte del marketing, para buscar una mayor captación de clientes, y fidelización de estos.

Finalmente, se puede decir que los objetivos planteados buscan mejorar es que mediante las debilidades mencionadas anteriormente, gracias a la aplicación de este plan estratégico se producirá una mayor rentabilidad lo que permitirá que se siga invirtiendo en la mejora de las instalaciones y en los equipos que dispone el centro deportivo para ofrecer.

RECOMENDACIONES

En el marco de todos los objetivos planteados en este plan estratégico, para que puedan ser llevados a cabo y cumplirlos satisfactoriamente se hacen algunas recomendaciones, en primera instancia, el cumplimiento de las metas planteadas para mejorar el área administrativa de la empresa, en este aspecto se toma en cuenta la creación del departamento de créditos y cobranzas para las deficiencias presentadas por clientes con morosidad. También la compra de un sistema contable para mejores registros de la actividad financiera de la empresa.

En este sentido, la utilización de las redes sociales para la comercialización online de los servicios que ofrece la empresa resulta ser indispensable para cumplir los objetivos de este plan, así como también, brindar a los clientes la mejor atención y la motivación para mantenerse activos y saludables. De esta manera, fidelizar los clientes y ofrecerles descuentos y promociones constantemente, de igual forma, incentivos por atraer nuevos clientes al negocio.

Asimismo, analizar las últimas tendencias del marketing y la publicidad, y como cambian la manera de promocionar los productos de las empresas en el mundo actual, esto también debe influir en la creación del departamento de créditos y cobranzas ofreciendo descuentos por pronto pago e incentivos por promocionar la empresa con amigos y familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bravo, M. (2000). *Control Interno*. Lima. <https://es.scribd.com/document/580824700/LIBRO-Control-Interno-Bravo-Cervantes>

Bravo, M., y Sánchez, C. M. (2012). *Gestión integral de riesgos*. Bogotá: B&S. <https://es.scribd.com/document/392119767/Gestion-Integral-de-Riesgos>.

Buelga, S. (2007). El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria. En M. Gil (Dir), *Psicología Social y Bienestar: una aproximación interdisciplinar* (pp.154-173). Universidad: Zaragoza

Cardozo Cuenca, H. (2014). *IFRS/NIF para el sector solidario aplicadas a las PYME Modelo catálogo de cuentas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia, Planificación Estratégica*. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externaie/>

Chiavenato, I. (2005). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* (C. L. De La Fuente Chavez & E. L. Montano Serrano, Trads.; 7a ed.). McGraw-Hill Companies. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalvert%20o.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación

DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

- Durán (2004). Escolme, I. U. (2013). Institución Universitaria Escolme. Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u4.pdf
- Fontana, A., Frey, J. (2005). *The Interview, from neutral stance to political involvement*. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). London, UK: Sage [Collecting and Interpreting Qualitative Materials - Norman K. Denzin - Google Libros](#)
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. (1a ed). Ediciones IESA. <https://archive.org/details/estrategiaparala0000fran/page/n5/mode/2up>
- García, F. (2021). *Técnica Contable y Financiera*. Editorial CISS.
- GITMAN, L. J. *Principios de Administración Financiera*. . São Paulo: Harbra, 2007. <file:///C:/Users/57315/Downloads/libro%20adm%20financ%20.pdf>
- Griliches, Z (1979). Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth. *Bell Journal of economics*, 1979, 10(1), 92-116.
- (S/f-b). Edu.co. Recuperado el 23 de enero de 2024, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c8c3974e-a2cc-458f-8f31-916510046787/content>
- Kotler, P. T., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11a ed.). Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Krajewsky, L. J. (2000). *Administración de operaciones - con 1 CD - 5b* edic*. Prentice Hall. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf

Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 8va. Edic. 2007, Mc-Graw Hill

Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Mc-Graw Hill, 3ra. Edic. 2008.

IPC de Venezuela. (2024, enero 13). Datosmacro.com. [IPC de Venezuela 2023 | Datosmacro.com \(expansion.com\)](https://datosmacro.com/IPC-de-Venezuela-2023-expansion-com)

Lawrence J. y Chad J., G. y. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico. https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edi-gitman.pdf

LEGIS Xperta. (s/f). Legis.co. Recuperado el 23 de enero de 2024, de https://xperta.legis.co/visor/rcontador/rcontador_1e0c1b5d0bcd47409068428af5f40ec2

Lizarzaburu, E., Gómez, G., & Beltrán, R. (2016) *Ratios Financieros Guía De Uso*. Editorial Beltrán López Robert. [ratio final.cdr \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/311111111)

Matamoros, B. (2007). *Análisis técnico de las cuentas por cobrar de una empresa mediana del sector comercial al 31 de diciembre del 2005*. [Trabajo de grado, Escuela Superior Politécnica Del Litoral]. Repositorio Institucional Instituto de Ciencias Matemáticas] [ESPOL.pdf](https://repositorio.inicmat.edu.ec/handle/document/12345)

Max Kalehoff-Vicepresidente de Marketing, Clickable. (9 de octubre de 2015). 72 definiciones de marketing. Recuperado el 7 de marzo de 2018, de <https://www.luismaram.com/72-definiciones-de-marketing/>

Miquel, S., Mollá, A., & Bigné, E. (2000). *INTRODUCCIÓN AL MARKETING*. MADRID.

Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Lausana: Universidad de Lausana.

- Padilla, V. G. (2015). *Análisis financiero, un enfoque integral*. Grupo Editorial Patria [Análisis Financiero: Un enfoque integral - Víctor Manuel García Padilla - Google Libros](#)
- Palacios, J. (2008). *La importancia del diagnóstico económico financiero para conocer la posición económico-financiera de la empresa*. Altair Consultores. <http://www.altairconsultores.com/images/stories/articulos/fi/fi63.pdf>
- Quizhpe, P. (2013). *Propuesta de mejoramiento para la empresa comercial aceros del surcía*. [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio institucional Universidad de Loja <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2143/1/2.%20TESIS%20DE%20GRADO%20ADO%20.pdf>
- Reaño, M. (2018). Metodología Canvas una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales –Chiclayo 2018. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Salazar, M. (2022, junio 15). *Informe establece gravedad de daños ambientales sufridos por Venezuela en 2021*. Noticias ambientales. <https://es.mongabay.com/2022/06/informe-sobre-afectaciones-medioambientales-en-venezuela-en-2021/#:~:text=Un%20informe%20del%20Observatorio%20de,zonas%20con%20cuencas%20hidrogr%C3%A1ficas%20degradadas>.
- Smarandache, F., & Leyva-Vázquez, M. (2019). Neutrosophic Computing and Machine Learning (NCML): An International Book Series in Information Science and Engineering. Volume 5/2019. Infinite Study [Neutrosophic Computing and Machine Learning \(NCML\): An International Book ... - Google Libros](#)

ANEXOS

Anexo 1 Guía de Entrevista (Diagnostico Organizacional)

¿Puede proporcionar información sobre los ingresos y márgenes de beneficio de la empresa en los últimos dos años?

¿Cómo se maneja el flujo de efectivo y la gestión de liquidez en la organización?

¿Qué estrategias de financiamiento utiliza la empresa?

¿Cuáles son los principales riesgos financieros y oportunidades identificados por la empresa en su panorama actual?

¿Puede proporcionar ejemplos de iniciativas exitosas o buenas prácticas en su empresa que destaque como ejemplos de su cultura y estrategia?

¿Cómo gestiona la empresa los riesgos y la continuidad del negocio?

¿Cómo se involucra la empresa en el desarrollo profesional y la capacitación de sus empleados?

¿Qué medidas se han implementado en cuanto a sostenibilidad y responsabilidad social corporativa?

¿Cuál es el enfoque de la empresa en cuanto a la gestión de cuentas por cobrar?

Anexo 2 Guía de entrevista (Diagnostico Contable – Financiero)

Indicadores de liquidez

¿Cuánto tiempo promedio toma a la empresa convertir sus cuentas por cobrar en efectivo?

¿Cuál es el historial de la empresa en términos de cumplimiento de sus obligaciones de pago a corto plazo?

¿Cuáles son las fuentes de financiamiento a corto plazo de la empresa?

Indicadores de eficiencia

¿Cuál es la calidad y satisfacción del cliente en relación con los productos y/o servicios que ofrece la empresa?

¿La empresa ha implementado tecnologías o procesos de automatización para mejorar la eficiencia y reducir errores manuales?

¿Cómo se vio la utilidad de la empresa durante el año 2022, aumentó, disminuyó o se mantuvo?

Indicadores de rentabilidad

¿Durante el año 2022 los ingresos totales fueron mayores a los gastos totales de la empresa?

¿Cómo ha variado la rentabilidad en relación con los cambios en la estrategia de marketing y ventas de la empresa??

¿Qué medidas se han tomado para mejorar la rentabilidad como la diversificación de productos o la expansión geográfica?

Indicadores de endeudamiento

¿Ha solicitado la empresa algún tipo de crédito o financiamiento durante el año 2022?

¿Cuál es la duración promedio de las deudas de la empresa?

¿La empresa utiliza la deuda como parte de su estrategia de crecimiento?