

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIONES ROSOVIC C.A.,
PERIODO 2023-2027

Presentado por:

TSU, Nixon González

TSU, Raymart Alvarado

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIONES ROSOVIC C.A.,
PERIODO 2023-2027

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas.

Presentado por:

TSU, Nixon González

TSU, Raymart Alvarado

Tutor

PROF. Zaida Kassar

PROF. Karelis Paredes

PROF. Gilberto Rojas

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

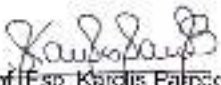
VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES


VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Gilberto Rojas, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Zaida Kassar, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INVERSIONES ROSOVIC, C.A PERIODO 2023-2027** que presenta el(a) TS. ALVARADO DELGADO RAYMART JOSÉ, portador(a) de la C.I. No. **27.986.494**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con diecinueve (19) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle de Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

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


Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.739.624
JURADO


Prof. Msc. Zaida Kassar
C.I. 19.175.011
TUTOR


Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.225
PRESIDENTE DEL JURADO


Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.225
DECANO




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






VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Gilberto Rojas, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Zaida Kassar, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INVERSIONES ROSOVIC, C.A PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) TSU **GONZÁLEZ ALARCÓN NIXON XAVIER**, portador(a) de la C.I. No. **28.164.934**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con diecinueve **(19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

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


 Prof. Esp. Karelis Paredes
 C.I. 14.799.624
 JURADO


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


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


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




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



DEDICATORIA

A mi Dios todopoderoso por darme toda la gracia necesaria para lograr esta meta académica.

A mis Padres por su paciencia y apoyo durante todo mi periodo de formación.

A mi patria Venezuela donde con profesionalismo y mística serviré en pro del desarrollo del país.

A la empresa ROSOVIC C.A., donde podré poner en práctica los conocimientos adquiridos para el fortalecimiento de mis compañeros y un mejor servicio a nuestros clientes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, porque sin su ayuda no hubiese llegado al final de esta meta.

A mi Madre y Padre.

A todos mis profesores, por su valioso empeño, tiempo y dedicación en pro de mi formación.

A la empresa INVERSIONES ROSOVIC C.A., y de un modo especial a todos mis compañeros por la paciencia y el tiempo que me daban para poder estudiar.

Por último, agradecer a la **UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY** que me ha permitido obtener el título de Licenciado.

A todos gracias.

RESUMEN

La importancia de la creación de los planes estratégicos es que logran conocer y entender al cliente de la empresa, generando una alta rentabilidad, por ello el Diseñar un Plan Estratégico para ROSOVIC, 2023-2027, se estableció una investigación por capítulos, comenzando con los aspectos generales de la empresa como el nombre, equipo, servicio de trabajo, diagnostico, problema la propuesta de valor y los objetivos de la investigación, Seguido el Capítulo II con el análisis del entorno con el análisis Pestel y de las fuerzas Porter, con las matrices MEFE y MEFI. El Capítulo III, está conformado por Análisis Interno con el desarrollo del modelo canvas y un análisis funcional de la empresa, como capítulo IV se plantean los objetivos estratégicos del negocio. Siguiendo con el Capítulo V con el diseño de la matriz FODA cruzada y la selección de la estrategia, por ultimo las conclusiones, recomendaciones y los anexos.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Entorno, MATRIZ

Abstract

The importance of creating strategic plans is that they manage to know and understand the company's client, generating high profitability, for this reason, in Designing a Strategic Plan for ROSOVIC, 2023-2027, an investigation was established by chapters, beginning with the general aspects such as the name, team, work service, diagnosis, problem, value proposition and research objectives, followed by Chapter II with the analysis of the environment with the Pestel analysis and Porter forces, with the MEFE and MEFI matrices. Chapter III, is made up of Internal Analysis with the development of the canvas model and a functional analysis of the company, as chapter IV the strategic objectives of the business are raised. Continuing with chapter V with the design of the crossed FODA matrix and the selection of the strategy, finally the conclusions, recommendations and annexes.

Keywords: Strategic Plan, Environment, MATRIX

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE FIGURAS	13
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	14
1.1 Idea actual de negocio	14
1.2 Descripción del producto	15
1.3 Equipo de trabajo	16
1.4 Diagnostico organizacional	16
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	17
1.6 Definición del problema.	18
1.7 Propuesta de valor.	20
1.7 Objetivos del trabajo investigativo.	20
1.7.1 Objetivo general	20
1.7.2 Objetivos específicos	20
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL	
ENTORNO.....	22
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	22
2.1.1. Entorno político	22
2.1.2. Entorno económico	22

	10
2.1.3. Entorno social	23
2.1.4. Entorno tecnológico	23
2.1.5. Entorno ecológico	23
2.1.6. Entorno legal	23
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	24
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	25
2.2.1. Negociación con proveedores	25
2.2.2. Negociación con clientes	25
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes	25
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	25
2.2.5. Entrada de nuevos competidores	26
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria	26
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	26
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	27
3.1 Modelo de negocio CANVAS.	27
3.2 Análisis funcional de la empresa.	29
3.2.1. Gerencia de la empresa	29
3.2.2. Recursos humanos	29
3.2.3. Investigación y desarrollo	30
3.2.4. Finanzas	30

	11
3.2.5. Logística y aprovisionamiento	31
3.2.6. Operaciones	31
3.2.7. Marketing y ventas	31
3.2.8. Servicios postventa	32
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 a 2027	33
4.1 Objetivo general 2023 a 2027	33
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	33
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	33
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	36
5.1 Formulación de la estrategia	36
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)	36
5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE)	37
5.2 Selección de la estrategia	39
5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	39
5.2.2 Estrategias seleccionadas	40
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	73

INDICE DE TABLAS

TABLA	Pp
	.
1. Matriz MEFE.....	20
2. Matriz MEFI.....	22
3. Matriz FODA Cruzada.....	34
4. Resumen MEFE-MEFI	35
5. Matriz Interna-Externa	35
6. Matriz Objetivos Vs. Estrategias	36

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	Pp
	.
1. Organigrama.....	14
2. Modelo Canvas.....	25

CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea Actual del Negocio/Nombre del Negocio

La empresa ROSOVIC C.A., es una empresa que se dedica a ofrecer, promocionar, comercializar y posicionar productos de consumo masivo en las redes comerciales de la localidad, es decir Compra, venta, comercialización y distribución al mayor de alimentos, por lo que en la actualidad se ha mantenido en una constante diversificación ante la situación económica del país, en la búsqueda de alternativas como la tecnología al momento de ofrecer, promocionar, comercializar y posicionar un producto en el mercado.

Del mismo modo, se encarga de distribuir de forma rápida y efectiva los productos y marcas Aliadas para cubrir las necesidades de los clientes y/o consumidores en cada zona o territorio y a su vez ir de la mano con el Aliado Comercial en pro de garantizar los objetivos pautados bajo las normas y controles exigidos por el Estado.

Inversiones Rosovic C.A. está ubicada en la calle Carvajal Local 1 2-32. Urbanización Caja de Agua, de la Parroquia Rómulo Betancourt, Municipio Barinas del Estado Barinas, la segmentación del mercado ha permitido dividir a los clientes en grupos que se identifican con el consumo de algunos productos de forma análoga y en el mismo transcurso de tiempo.

En la actualidad los niveles de ventas en los últimos años, por efectos de la pandemia y de las políticas públicas nacionales, la empresa Inversiones Rosovic C.A., requiere la captación de nuevos clientes, nuevas oportunidades de negocios, conocer mejor a la competencia, garantizar una mayor satisfacción a sus clientes.

1.2 Descripción del producto/servicio a Ofrecer

Compra, venta, comercialización y distribución al mayor de alimentos de la marca NESTLE, S.A distribuidos a establecimientos tales como: Supermercados, bodegas, abastos, bodegones, panaderías, entre otros, los cuales se encuentran ubicados en parte del municipio Barinas, y otros municipios cercanos, entre ellos Obispos y Bolívar. Dichos productos son organizados y exhibidos por un trabajador de la empresa para una mayor y más rápida rotación de los productos.

1.3 Equipo de Trabajo

Es una empresa con una estructura organizacional funcional, la línea de autoridad permite el mando y autoridad sobre el personal que conforma cada departamento, para efecto del cumplimiento de sus funciones, se maneja bajo funciones de línea y staff, para el logro de su misión y visión, la departamentalización destaca los procesos que se llevan a cabo, el talento humano de cada departamento, se encuentra capacitado para ejercer sus funciones condicionadas por la cultura organizacional. A continuación se presenta la estructura organizativa, con el propósito entender su funcionamiento.

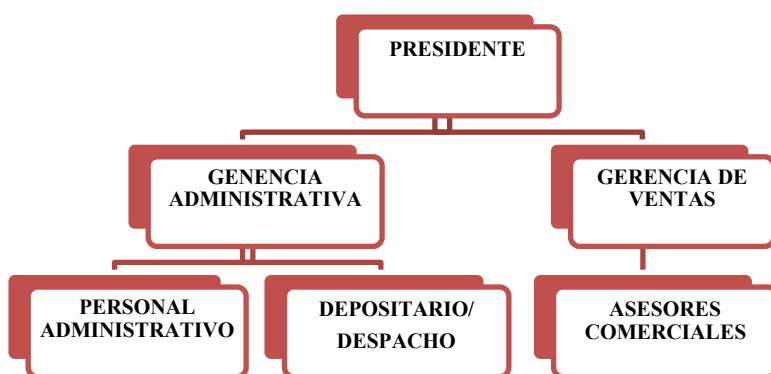


Imagen 1
Organigrama

Fuente: INVERSIONES ROSOVIC C.A. (2022)

Presidencia: Es la encargada del establecimiento de precios en los costos de los productos apoyado en el director financiero para evaluar el rendimiento e idoneidad de la administración.

Gerencia de Administración: como unidad vital se encarga de todos los procesos de gestión dentro y fuera de la organización. A su vez, debe promover la conservación de los activos de la firma, formular mecanismos de control de los empleados, a través de la aplicación de instrucciones para su óptimo funcionamiento, ser la garante del cumplimiento de los deberes formales plasmados en los reglamentos y leyes que rigen a la empresa.

Gerencia de Ventas: se encarga de mantener el objeto de la empresa como lo es consolidar las ventas. Se encargan de dirigir a los otros vendedores. Es auxiliar de la Gerente cuando está ausente de la tienda.

Personal Administrativo: Se encarga de lo relacionado con la gestión del talento humano como lo es: el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño.

Depositario: Se encarga de realizar el picking de productos y permite controlar los niveles de inventario de la empresa, garantizando la existencia de productos según la demanda esperada.

Asesores Comerciales: Es la responsable de los ingresos reales de la organización que se perfeccionan a través de la compra de los productos ofrecidos, mantiene un enlace entre el departamento de ventas y almacén.

1.4 Diagnostico Organizacional

El Diagnóstico Organizacional, según Ávila (2013) es considerado “el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones” (pag.

2)., Para la recopilación de la información fue necesario la realización de una encuesta a la gerente general de la empresa para conocer aspectos importantes de ésta (solidez, permanencia en el mercado, rotación de personal, segmentación de mercado), según Arias (2012), señala que la técnica de recolección de datos, “es el procedimiento específico que se utiliza para obtener los datos o información requerida en la investigación” (p. 23). y deducir los problemas que enfrenta la organización y algunas ventajas con las que cuenta en el mercado competitivo, todo ello con el propósito de básicamente de controlar el funcionamiento de la organización, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance.

1.5 Diagnostico situación Contable Financiera

Para García (2009) el diagnóstico financiero se puede definir como un “análisis que consiste en observar la situación real de la compañía en un tiempo determinado, permitiendo revelar dificultades, proyectar soluciones e idear estrategias orientadas a maximizar los aspectos positivos”. (pág. 17). Para la obtención de la información fue necesaria la realización de una entrevista relacionada con los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia de los últimos años de la empresa.

Lo relacionado a los indicadores de liquidez, se infiere que la empresa dispone de recursos provenientes de su actividad, para hacer frente a los compromisos en procesos corto de tiempo (ejercicio fiscal anual), a su vez se puede afirmar que las existencias de mercancía están desestimadas al momento de calcular la productividad de la empresa, por el contrario las cuentas por cobrar toman protagonismo al convertirse en efectivo y garantizar la inversión constante, a pesar de la situación cada vez son mayores las ventas y se observan al inicio del ejercicio económico.

La rentabilidad de la empresa ha permitido obtener un beneficio de su capital. La rentabilidad se ha traducido en que los ingresos siempre han sido altos en relación con el capital invertido en sus transacciones, esto ha permitido garantizar la vida de la organización, su supervivencia, manteniendo su independencia financiera

En cuanto al factor de endeudamiento, la empresa, ha funcionado a la fecha con recursos propios, producto de su actividad comercial, no necesitando solicitar capital externo para su funcionamiento. Por último, el estudio de los indicadores anteriores, permite inferir que se ha realizado las actividades con eficiencia en el manejo de los recursos.

1.6 Definición del Problema

Las actividades de mercadeo representan en la actualidad, el intercambio de productos que los clientes necesitan en el en el menor tiempo y costo posible, a un precio razonable; por ello, las ventas para empresas de este tipo son el proceso de identificación de la situación económica de la empresa, que se ve reflejada en un intercambio de productos por un valor monetario, que les permita a los administradores controlar la situación de la organización.

Del mismo modo, las organizaciones dedicadas a la venta de productos que pretendan alcanzar una sólida rentabilidad, deben proyectar planes que fortalezcan su actuación en el mercado, durante largos periodos de más de un año, con la finalidad que las labores administrativas logren productividad en sus acciones. Cabe señalar además, que la comercialización descontrolada y desapegada de procesos planificados acarrea grandes pérdidas para la organización.

En otro orden de ideas, en Venezuela, se han consolidado redes comerciales que no atienden a una región geográfica determinada por lo que es importante definir adecuadamente los productos que se presentan a su comercialización o venta.

Afirma Giannina (2005) la venta como: “La acción de vender. Es traspasar a otros la propiedad por el precio convenido. Las ventas y el marketing están estrechamente ligados. Las ventas tienen como objetivo vender el producto que la empresa produce (productos o servicios) y el marketing trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiera” (p. 223). es decir, se encuentra en constante investigación para saber cuáles son los requerimientos de los clientes o consumidores finales.

En tal sentido, el objetivo del marketing es ampliar las ventas como mecanismo para alcanzar la meta de una organización que se traduce en su rentabilidad y en la satisfacción de los consumidores. Según Kotler (2010): plantea la venta como “un aspecto crucial en la estrategia promocional de una firma. Cuando se utiliza y aplica correctamente, constituye un factor importante para generar volúmenes de ventas” (p. 115). Es por esto que se admite que la venta es una situación que puede anticipar el resultado de la inversión.

En el caso del Estado Barinas, la situación se presenta de manera similar, el encarecimiento, así como la escasez de los productos ha originado que las personas recurran a otros estados u otros países, para garantizar los suministros, además, este conjunto de organizaciones han experimentado bajas en los últimos dos años, lo que se traduce en la disminución de las ventas en el rubro. Es importante destacar, que las empresas de la localidad se encuentran abarrotadas de productos similares, que tiene similar funcionalidad además de costar lo mismo, por ello se deben crear o mantener planes que garanticen las ventas de la organización con un aporte distintivo.

Tal es el caso de la empresa Inversiones Rosovic C.A., donde se observa que la empresa, se maneja en el corto plazo de manera aceptable con clientes o consumidores, por medio de diversas estrategias de comercialización. En el desarrollo de las actividades de gestión, la

empresa hace poco uso de la planeación estratégica para la comercialización de su inventario, evitando la eficiente utilización de recursos, para garantizar una mayor probabilidad de éxito en el mercado a largo plazo.

Sin embargo, la empresa ha mantenido un nivel de ventas dentro de los parámetros normales que controla la empresa, por lo que se requiere la búsqueda de alternativas que fomenten una mayor comercialización de los productos y servicios que ofrece, se debe considerar, el aumento de los productos y el bajo poder adquisitivo de los consumidores debido a la condición económica del país por lo que deben plantearse ventas conforme a planes en corto y largo plazo, que permitan una mayor perspectiva en el proceso comercial sin condicionarse por los medio externos o políticas gubernamentales.

1.7 Propuesta de Valor

El desarrollo de un Plan Estratégico para la Empresa Inversiones ROSOVIC C.A., en los años 2023 a 2027, enfocado en posicionamiento del mercado, permitirá diseñar las políticas de acción en periodos más largo de tiempo, garantizando el posicionamiento y permanencia de sus productos, un incremento en las ventas y por último optimizar su rentabilidad.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa Inversiones ROSOVIC C.A., en los años 2023 a 2027, enfocado en posicionamiento del mercado

1.8.2 Objetivos Específicos

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse los productos que comercializa la empresa Inversiones ROSOVIC C.A., en los años 2023 a 2027 enfocado en posicionamiento del mercado

Definir el Modelo de Negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Inversiones ROSOVIC C.A., en los años 2023 a 2027 enfocado en posicionamiento del mercado

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones ROSOVIC C.A., en los años 2023 a 2027 enfocado en posicionamiento del mercado

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social, empresarial y finanzas de la empresa Inversiones ROSOVIC C.A., en los años 2023 a 2027 enfocado en posicionamiento del mercado

CAPITULO II. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del Macroentorno PESTEL

A continuación Bitt (2017), lo define como “una herramienta acertada para comprender el crecimiento o el declive de un mercado o de un conjunto de necesidades por satisfacer, y, en consecuencia, la posición, de un negocio o de cualquier tipo de entidad”, (p. 125.). Por su parte es considerado una herramienta que emplean las empresas para obtener una imagen macro de un sector en concreto. Por su parte se explica que las empresas interactúan con los grupos sociales de manera continua, formando parte de un ecosistema social que ha de ser analizado con el objetivo de adaptar sus estrategias, pues sólo aquellas que mejor se adapten alcanzarán sus metas organizacionales.

2.1.1 Entorno Político

Los instrumentos legales vigentes en cada región del país, e incluso internacional, condicionan de forma clara a la empresa objeto de estudio, incidiendo en las decisiones que adopten en la actualidad o en un futuro. Este factor se origina en las políticas municipales establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, referente a cobro de tasas y aranceles que se realizan de manera mensual, así como del servicio de recolección de desechos que representa un incremento de hasta un 1000 por ciento.

2.1.2 Entorno Económico

Están representadas en deducciones originadas del estudio de aspectos económicos, vigentes y por originarse que condicionan en la aplicación de una táctica. Por tanto, también en el logro de nuestros objetivos. Los aspectos que se consideraron aquí, fueron el ingreso familiar,

tasa de cambio, el consumo, que inciden directamente en las transacciones diarias de los consumidores, condicionando la adquisición de productos que comercializa la empresa.

2.1.3 Entorno Social

Los factores socios-culturales son importantes ya que provocan cambios de comportamiento, modas y tendencias en las personas. En el estudio de los aspectos sociales se determinaron la expectativa y satisfacción del cliente y el nivel demográfico.

2.1.4 Entorno Tecnológico

En el aspecto tecnológico se puede inferir, que el uso de la tecnología ha sido condicionado como de uso obligatorio, mas por el mero hecho de contribuir con la expansión y consolidación de la organización, actualmente se han presentado empresas basadas en el manejo de fibra óptica, por citar algunas, donde se provee el servicio de Internet, de índole privado pero requiriendo una mayor inversión, que el servicio que provee la empresa pública.

2.1.5 Entorno Ecológico

Las situaciones a tomar en consideración deberán relacionarse con la posición de los clientes y las políticas públicas adoptadas el gobierno municipal encaminado a resguardar el ambiente ante las señales del cambio climático. La empresa por su naturaleza ha mantenido de manera continua una conciencia ambiental, destacando el uso de insumos de empaquetado que son biodegradables.

2.1.6 Entorno Legal

Estos factores están descritos en la normativa legal manejada en la organización (tal es el caso de la Ordenanza Municipal de pagos de tasas y aranceles) que le afecta de forma negativa, ya que incrementa la forma de pago de anual, a mensual, lo que obliga a realizar nuevos cálculos que cubran estos recién creados impuestos.

2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 1

Matriz MEFE

Factor Crítico de Éxito	Valor	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
La dolarización para el perfeccionamiento de transacciones de compra venta	0.20	4	0.80
Aumento del ingreso familiar producto de remesas provenientes del extranjero	0.15	3	0.45
Constante uso de internet en redes sociales para reducir tiempo y distancia	0.10	3	0.30
Disposición del Mercado a la implementación de estrategias apoyadas en las redes sociales	0.15	4	0.60
Amenazas			
Cambios en las política de impuestos municipales	0.05	2	0.10
Elevados índices de inflación presentes en la región	0.10	2	0.20
Aparición de empresas del mismo tipo en el sector	0.15	1	0.15
Plataforma de Seguridad de la Información	0.10	1	0.10

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter

2.2.1 Negociación con Proveedores

Esta firma comercial, depende de diversos proveedores (intermediarios), provienen de monopolios comerciales, es por ello que debe aumentar su número y crear alianzas con otros del mismo tipo a largo plazo, o establecer una diversificación en cuanto a materia prima.

2.2.2 Negociación con Clientes

La rentabilidad de la empresa se verá afectada si los clientes se asocian entre ellos para obtener una mejor calidad en productos o servicios o para acordar un precio máximo, con otras empresas del mismo tipo. Es necesario comercializar productos que sean de alta calidad y que puedan ser adquiridos a un bajo precio, elaborar una campaña de mercadeo basada en la diferenciación con otras empresas del mismo ramo.

2.2.3 Rivalidad entre Competidores Internos

Se considera a criterio de Michael Porter, como la potencia con que los competidores llevan cabo sus políticas internas, con la intención clara de afirmar su posicionamiento en el mercado, dando a conocer su posición competitiva ante sus rivales del sector. Para el caso del sector de alimentos existe rivalidad entre empresas similares pero en un mercado muy pequeño.

2.2.4 Desarrollo Potencial de productos sustitutos

La oferta de sustitutos es amplia en variedad pero no en cantidad ni calidad y presenta limitantes de disponibilidad en el caso de algunos subproductos, lo cual hace que la opción pierda fuerza.

2.2.5 *Entrada de Nuevos Competidores*

Este proceso debe ser tomado en consideración por los especialistas ya que el ingreso de nuevos competidores al sector es minoritario, ya no cumplen con los requisitos de excelencia y calidad de la organización.

2.2.6 *Nivel de Atractividad de la Industria*

La organización luego de los procesos de pandemia, se ha presentado altos índices de atractividad, por el servicio que presta, entrega oportuna, calidad del servicio entre otros.

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

Tabla 2

Matriz MEFI

Factor Crítico de Éxito	Valor	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Políticas de captación de nuevos proveedores	0.10	4	0.40
Niveles de Inventario óptimos, para los requerimientos presentes y futuros	0.10	3	0.30
Gran aceptación en el mercado local	0.20	4	0.80
Minoritaria aparición de competidores en la zona	0.10	3	0.30
Debilidades			
Migración de Clientes hacia las empresas del mismo ramo	0.10	1	0.10
Incorporación de productos similares de baja calidad a bajo costo	0.15	2	0.30
Procesos de Negociación con clientes por las redes sociales	0.20	1	0.20
Implementación de planes de mercadeo a largo plazo	0.15	2	0.30

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

<u>8 Socios Clave:</u> Aliados Comerciales Empresas del ramo Emprendedores	<u>7 Actividades Clave</u> Comercialización de alimentos Marketing	<u>2. Propuesta de Valor:</u> Demanda y Suministro de alimentos de alta calidad a un bajo costo	<u>4 Relación con los clientes:</u> Atención personalizada Cliente VIP Descuentos Especiales	<u>1 segmento de clientes</u> Personas entre 18 y 60 años Emprendedores Economía Informal
	<u>6 Recursos Clave:</u> Espacio adecuado Talento Humano Capacitado Capital disponible		<u>3 Canales</u> Publicidad externa Redes Sociales Pagina Web	
<u>9. Estructura de Costos:</u> Gastos Operativos en un 30% (administrativos, talento humano, ventas)		<u>5. Flujo de Ingresos:</u> Comercialización de productos alimenticios diversos, Transferencias, pago con moneda extranjera, zelle, entre otros		

Figura 1 Modelo de negocio CANVAS

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se presentan los elementos del Modelo de negocios

1. Propuesta de Valor: se define como el motivo que un particular prefiere un producto más que otro, ya que lo considera un producto innovador, que responde a las interrogantes: ¿Qué importante es lo que damos al cliente?, ¿Ofrecemos una solución real a su problema?, ¿Cuál de sus requerimientos estamos cubriendo? en el caso que nos ocupa la empresa presenta gran demanda ya sus productos son vendidos a un bajo costo en comparación con empresas del mismo ramo.
2. Segmento de Cliente: en este punto fueron seleccionados los clientes u organizaciones hacia donde se dirige nuestras políticas de ventas, guardando similitud entre los que se pretenden a atender, caracterizándose como el eje central del negocio. Para la empresa

están representados por un grupo de individuos entre 18 y 60 años, algunos catalogados como Emprendedores, y la denominada Economía Informal.

3. Canales: Están representados por los mecanismos para distribuir y vender los productos; donde se incluye un seguimiento a los cliente luego de realizada la venta. Las actividades realizadas se llevan a efecto con apoyo de procesos de publicidad basada en la tecnología de consumo de las Redes Sociales y documentos electrónicos.
4. Relación con los Clientes: Cada propuesta que un empresario ofrece a los clientes demanda la aplicación de relaciones establecidas bien diferenciadas, debido a que de allí dependerá la impresión que el cliente se lleve de la organización, generando o no un arraigo favorable. Las mismas pueden ser: atención personalizada, cliente VIP, y descuentos Especiales.
5. Fuente de Ingreso: Es necesario determinar qué aspectos permiten un ingreso real. Por lo tanto, se precisan, logrando de ésta forma justificar si se podrá llevar a cabo el proyecto de incremento de ventas.
6. Recursos Claves: son todos aquellos insumos que una organización debe manejar para garantizar la vida útil del modelo que maneja la organización, entre los que podemos mencionar tenemos: talento humano, recursos tecnológicos, propiedad intelectual. Expresarlos en números hace posible tener una visión real de la inversión que nos permitirá manejar estos elementos. Estos son: Espacio adecuado, talento humano Capacitado, Capital disponible.
7. Actividades Claves: Están caracterizadas como acciones necesarias que se deben concretar y aplicar al momento de presentar nuestra alternativa de valor al mercado, estas son: Comercialización de alimentos y Marketing.

8. Socios Claves: Están representados por Proveedores, empresas del ramo y Emprendedores.
9. Descripción de Gastos: estos fueron determinados de la siguiente forma: Gastos Operativos en un 30% (administrativos, talento humano, ventas).

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

Atendiendo este término relacionado con la gerencia Romero (2015), “es un cargo que ocupa el director de una empresa y tiene múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar los recursos a través de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos”. (p. 17). Ante esta situación, el desempeño del ocupante del cargo, exige la puesta en marcha de actividades necesarias u obligatorias bajo unas condiciones bien definidas en tiempo y espacio. A lo que se suma que éstas acciones estén emparentadas con las metas de la organización.

De tal modo, que para conducir una empresa éste, deberá realizar acciones de planificación, organización, dirección y control dentro de la empresa. Por ello plantea Koontz, (2015), que “las funciones de los gerentes se deben enmarcar dentro del proceso administrativo, por lo tanto, las tareas gerenciales esenciales son planeación, organización, dirección y control” (p.123). , por lo tanto, en la empresa Rosovic C.A., deberá tener claras todas esas atribuciones y así contribuirá a cumplir con los propósitos organizacionales, además de visualizar el rol de relevancia que tiene el administrador o gerente, para alcanzar las metas planteadas

3.2.2. Recursos humanos

Según Alles (2010), define los recursos humanos como “sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas

tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. (p.302). en otras palabras, se debe lograr que los trabajadores asimilen adecuadamente las políticas organizacionales, ya que se constituyen como una pieza clave para la implementación de acciones que permitan manejar las exigencias del entorno o competencia en los ámbitos locales y regionales. Por lo anterior, se puede afirmar que la organización cuenta con personal calificado para llevar a cabo las actividades diarias y futuras.

3.2.3 .Investigación y desarrollo

Según Padilla (1990), La gerencia “es el arte y la ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización”. (p. 220). Continua Guédez (1995), que gerenciar es “tomar una idea, unas instituciones, una iniciativa, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlos a través de determinadas acciones organizacionales”. (p. 115). Ambos autores coinciden que para gerenciar es obligatorio apoyarnos en los trabajadores para consolidar el éxito de las actividades emprendidas para lograr el posicionamiento y la rentabilidad.

3.2.4. Finanzas

El término finanzas proviene del latín «finis» que significa acabar o terminar Es un vocablo relacionado obligatoriamente con la organización y los trabajadores ya que está relacionada con la producción del dinero. Según Gitman, L. (2012) la define como: “El arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros”. (p.3). En la organización podrá tener varias acepciones, a su vez representa decisiones a tomar: ¿cómo multiplicar el dinero de los interesados?, ¿cómo invertir el dinero para obtener una utilidad?, y ¿cuál es la manera de repartirla? racionalmente entre los socios.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Afirma López (2015) que el aprovisionamiento “es un sistema de actividades que se desarrollan en una empresa para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para el cumplimiento de su objetivo”. (p. 151). El aprovisionamiento incluye las adquisición de mercancía, su clasificación dentro de la empresa, garantizando excelente mercancía en las mejores condiciones. La meta del aprovisionamiento es suministrar los insumos necesarios (materias primas, envases), dotando al área de comercialización los productos como requieren los clientes, por lo general se le atribuyen actividades de propias del departamento de compras llamado también departamento de aprovisionamiento.

3.2.6. Operaciones

De Garcillan y Rivera (2012), definen las Operaciones en una empresa como “todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes”. (p. 65). Es decir, que son los procesos rutinarios o tradicionales que se realizan en la empresa, cumpliendo con las exigencias de los clientes.

3.2.7. Marketing y ventas

De Garcillan y Rivera (2012), definen plan de marketing como “la guía escrita que orienta las actividades de marketing para una unidad estratégica de negocios o un producto/mercado”. (p. 224). Asimismo, explican De Garcillan y Rivera (2012), que el plan de marketing “ayuda a coordinar los niveles de trabajo de marketing y las demás áreas funcionales”. (p. 226). Por ende, este se convertirá en un recurso que facilitará los procesos de comercialización a través de la toma de decisiones anticipadas en la empresa.

3.2.8. *Servicios postventa*

Continua De Garcillan y Rivera (2012), que el servicio post venta es toda “actividad de seguimiento que una compañía desarrolla después de la compra”. (p. 10). Se pretende ir un poco más allá de la celebración de una venta, consolidando además las relaciones con los clientes generando arraigo. En este caso se puede mencionar la creación de la tienda en línea para la atención a los clientes. Para Rosovic, se deberá iniciar con la determinación de los clientes más fieles a la firma, para que entiendan lo importantes que son para la organización.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 a 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado, mediante el desarrollo de un servicio entrega inmediata dirigida a los nuevos clientes durante los años 2023-2027 enfocado en proporcionar artículos de alta calidad a un bajo costo

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Incrementar las ventas totales desde un 7% anual promedio con tendencia al incremento desde el 2023 a 2027
- b. Incrementar los niveles de inventario a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027
- c. Formalizar y estructurar los procesos de marketing de la empresa en un 20% en el lapso de dos años
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través de campañas publicitarias en redes sociales en un periodo de dos años
- e. Realizar el 60% de las ventas a través de comercio electrónico en un plazo de un año.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. En relación al incremento de las ventas, se pretende, realizar actividades como, elaborar catálogos digitales, llevar a cabo descuento de un 3% por pronto pago, promocionar en redes sociales los productos de mayor demanda a un bajo costo, establecer enlaces con fabricantes para garantizar los niveles de inventario, durante los próximos 5 años.

- b. Con los niveles de inventario se deberá en una primera etapa establecer el nivel óptimo de inventario, para suplir las necesidades de los clientes, establecer un seguimiento dentro de la empresa para conocer el inventario con precisión, se debe además, realizar conteos físicos de inventario periódicamente, manejar software de facturación electrónica contando con información confiable referente al stock real de los productos, deben apoyarse en un plan de larga duración que establezca claramente la dirección de la firma comercial.
- c. Los procesos de marketing, continuos permitirán el posicionamiento de productos y servicios que posea la empresa, ya que la economía presenta muchas variantes de precios, permitirá incluir o determinar grupos de posibles compradores, instaurar los canales de distribución más óptimos, ejecutar el plan de Marketing vigente, según las condiciones del entorno para su posterior evaluación
- d. El reconocimiento de la empresa como marca es un proceso de que da forma a la percepción que tiene el cliente de los servicios o productos y la diferenciará de la competencia. Se deberá trabajar en la creación, el desarrollo y el establecimiento de una marca con identidad propia. El objetivo es conseguir que la marca quede "grabada" en los consumidores y que sus productos tengan así un alto valor de reconocimiento, a través de creación de logos, publicidad externa y en redes sociales, incorporar en todos los procesos el nombre de la empresa y que llegue a nuestros clientes, nuevos y tradicionales, participar en actividades de masa para dar a conocer nuestros servicios.
- e. Diseñar y aplicar diferentes plataformas digitales, para promocionar la marca nuestros, productos y servicios, establecer enlaces electrónicos, con nuestros

proveedores y clientes, ofrecer menor costo con el empleo de la plataforma digital, así como incorporar productos sin costo, en las ventas promocionadas por esta vía, destacando que el transporte se realiza sin coste alguno.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

Según Ipinza (2009) expresa que la matriz FODA es un “análisis de las condiciones de una empresa, donde se representan un nivel horizontal los factores externos y negativos y vertical donde se detallan los factores internos controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables”. (p. 302).

Las Fortalezas se caracterizan por ser aspectos internos y positivos que la diferencian de otras con su misma razón comercial; las Oportunidades son condiciones de entorno, generalmente positivas, que pueden ser tomadas para su propio beneficio; se puede señalar además, las Debilidades que serían dificultades dentro de ella, que una vez identificadas se podrá mediante acciones, eliminarse y las amenazas que representan situaciones negativas externas a la organización. En síntesis: a) Las fortalezas deben potenciarse, b) Las oportunidades deben cultivarse, c) las debilidades deben disminuirse y d) Las amenazas serian contrarrestadas.

Según Ipinza (2009), el análisis FODA tiene las siguientes ventajas:

1. Proporciona un análisis del comportamiento empresarial que debe mantener la organización acorde a la normativa jurídica vigente.
2. Permite la determinación de un análisis para el diseño de estrategias que fortalezcan la actuación de la firma comercial, con la determinación de su posición y su nivel de respuesta ante el comportamiento de las empresas del mismo objeto.

3. Establecen una correlación entre los recursos que deben invertirse y los beneficios que se aspiran obtener. Es en esta etapa que el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades serán contraídas, las fortalezas son aumentadas, las amenazas se encuentran en un proceso de monitoreo constante y las oportunidades es materializado en la consecución de los objetivos, la Misión y Visión de la empresa.

Tabla 3 *Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Externo	F1. Políticas de captación de proveedores F2. Niveles de Inventario óptimos, F3. Reconocimiento en el mercado F4. Minoritaria aparición de competidores en la zona	D1. Migración de Clientes hacia las empresas del mismo ramo D2. Incorporación productos similares de baja calidad D3. Procesos de Negociación a través de redes sociales D4. Implementación de planes de mercadeo a largo plazo
Oportunidades:	Estrategias FO:	Estrategias DO:
O1 La dolarización O2. Aumento del ingreso familiar O3. Constante uso de internet en redes O4. Disposición del Mercado al uso de las redes sociales	F1O3. Captación de proveedores a través de las redes sociales F2O2. Establecer altos niveles de inventario durante largos periodos F3O3. Consolidar la marca en las plataformas digitales	D1O3. Establecer jornadas de atención a clientes D2O1. Adquisición de productos de alta calidad D3O3. Establecer mecanismos de comercio electrónico
Amenazas	Estrategias FA:	Estrategias DA:
A1. Cambios en las políticas de impuestos municipales A2. Elevados índices de inflación A3. Aparición de empresas del mismo tipo A4. Plataforma de Seguridad de la Información	F1A4. Diseñar sistemas automatizados que garanticen la seguridad de la información F2A2. Mantener precios de productos durante periodos largos de tiempo F3A3. Realizar estudios de marketing para garantizar su preferencia en el sector	D1A4. Aplicar sistemas de comunicación con los clientes a través de las redes D2A2. Eliminación progresiva de productos de baja calidad D4A4. Garantizar la confidencialidad de los planes de mercado

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. *Matriz Interna – Externa (MIE)*

La matriz Interna Externa es aquella que se constituye para verificar la actuación de una empresa o negocio, tomando en cuenta sus Fortalezas y Debilidades, como condición interna y sus factores externos representados por las oportunidades y amenazas, cuantificando un índice que se puede representar y ubicar en uno de sus 9 cuadrantes. Para realizarla es necesaria la

determinación de los factores internos del éxito, se le da una ponderación a cada factor, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos), Se le da una calificación a cada Factor Interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno, finalmente se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno.

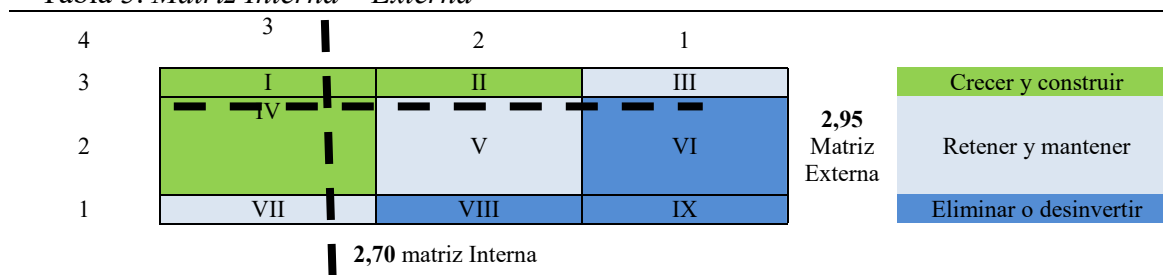
Para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los factores externos del éxito, se le da un puntaje a cada elemento externo, que dependerá según su importancia dentro de la empresa (la suma deberá ser 1, para normalizarlos), Se le da una calificación, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno y se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Externo. En el caso de la empresa ROSOVIC, la ubicación y cruce de los puntos la ubico en el cuarto cuadrante de crecer y construir.

Tabla 4 *Resumen MEFE y MEFI*

Matriz	Resultado
MEFE	2.95
MEFI	2.70

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. *Matriz Interna – Externa*



Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos Estrategias	Incrementar las ventas totales desde un 7% anual promedio con tendencia al incremento desde el 2023 a 2027	Incrementar los niveles de inventario a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027	Formalizar y estructurar los procesos de marketing de la empresa en un 20% en el lapso de dos años	Desarrollar la marca de la empresa a través de campañas publicitarias en redes sociales en un periodo de dos años	Realizar el 60% de las ventas a través de comercio electrónico en un plazo de un año
Captación de proveedores a través de las redes sociales	x	x			
Establecer altos niveles de inventario durante largos periodos	x	x	x	x	x
Consolidar la marca en las plataformas digitales				x	
Establecer jornadas de atención a clientes	x				x
Adquisición de productos de alta calidad	x	x		x	
Establecer mecanismos de comercio electrónico		x			x
Diseñar sistemas automatizados que garanticen la seguridad de la información			x	x	
Mantener los precios de los productos durante periodos largos de tiempo	x	x	x	x	
Realizar estudios de marketing para garantizar su preferencia en el sector	x	x	x	x	x
Aplicar sistemas de comunicación con los clientes a través de las redes	x		x	x	x
Eliminación progresiva de productos de baja calidad			x	x	
Garantizar la confidencialidad de los planes de mercado			x		

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

El manejo de los niveles de inventario representa el volumen de existencia con que cuenta la organización, incluye además, almacenes, centros logísticos y tiendas físicas, por lo que se hace necesario se realicen evaluaciones de las existencias de mercancías, con la finalidad de disminuir progresivamente los gastos extras, acompañado del cumplimiento de los requerimientos de los nuevos clientes y los existentes, deberá hacer frente a los cambios de las redes de comercialización, sin descuidar el comportamiento de crecimiento de las otras empresas del mismo tipo, para de esa manera poder tener una acogida en el sector donde hace vida comercial.

En la estrategia de fijación de precios, se puede inferir que una adecuada fijación de precios repercutirá en la capacidad alcanzar sus objetivos además, permitirá el uso eficiente de recursos, la imparcialidad, una mayor participación en los procesos de venta a los clientes, garantizando la máxima exposición del producto, entre otros. Es importante destacar que los precios en el mercado se fijan sin ningún tipo de restricción, basados en la competencia entre las empresas; por ello, los precios de los productos fluctuarán según la oferta o demanda. Siendo la oferta, el número de compradores que hay en el mercado.

En relación a la estrategia de marketing, permite estudiar el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores y su ausencia, es una de las causas más frecuentes de fracaso o no supervivencia, mediante ésta, se podrá descubrir las características, hábitos de consumo, ubicación y necesidades del mercado objetivo, la industria en general y los competidores. Además, ayuda a tomar decisiones orientadas al cliente para perder de vista a los destinatarios del producto.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

Los planes de marketing se consideran un aspecto más del plan de negocios, cuyas principales metas delimitan los aspectos económicos y técnicos de la inversión previamente a su lanzamiento. A través de la concepción de un plan de marketing, las empresas estudian el entorno que va a rodear al nuevo proyecto, de modo que pueda afrontar y anticipar sus características y evolución. Por este motivo, es de gran importancia para ellas contar con uno a la hora de preparar un nuevo trabajo.

Con un plan de marketing, se describe la situación actual de los objetivos establecidos por la empresa ROSOVIC. Por lo anterior establece Galán (2015) un plan de marketing es “es un documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular. Señala cómo pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de marketing” (pp. 15).

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

Las actividades correspondientes a la Gerencia de Marketing de la empresa ROSOVIC C.A., se basa principalmente en garantizar las metas trazadas en el corto plazo como lo es una adecuada promoción publicitaria, campañas de ventas, así como mantener los niveles de ventas, a través de una estabilización de precios por largos periodos, para ello la empresa, ha formulado objetivos comunes que abarcan los clientes, competidores y algunos segmentos de mercado ya

establecidos, apoyado en una red de información para interactuar e intercambiar roles, para identificarnos con las necesidades de los clientes, colocándolos en el centro del proceso productivo.

En la rutina diaria, se realiza procesos de investigación y evaluación relacionados con las demandas de los productos que comercializa la marca, basadas a las a las particularidades del público objetivo, destacando la permanencia y mantenimiento de la imagen corporativa, basados en la misión, visión y los valores organizacionales.

En la empresa ROSOVIC C.A., se controlan los procesos de mercadeo, tales como empaques, visualización del logo de la empresa, los clientes potenciales para incluir en los procesos de venta. Sin embargo, se ha logrado poco posicionamiento en el mercado a través de redes sociales como mecanismos de comunicación.

6.1.2. Objetivos de marketing

Como se ha establecido con anterioridad los objetivos del marketing es atraer a nuevos clientes y fidelizarlos, es decir, que cada persona interesada manifieste su necesidad a una empresa concreta en relación con la compra de bienes y servicios una y otra vez, esto incluye también la satisfacción de todas las necesidades del público objetivo.

- Potenciar los niveles de inventario para cumplir con las demandas de clientes presentes y futuros.
- Generar una fijación de precios real que le permitan al cliente crear la fidelidad hacia la marca ROSOVIC C.A., en las operaciones comerciales de adquisición de productos y servicios.
- Potenciar los canales de comunicación para garantizar la publicidad y posicionamiento de la empresa

- Consolidar los niveles de ventas en el corto plazo, proyectándonos hacia su aumento en un periodo de más de 2 años
- Garantizar la permanencia del talento humano, capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales, como apoyo hacia el aumento de clientes.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

El desarrollo de la estrategia de cartera de productos está basado en un conjunto de prácticas que pretenden aumentar las posibilidades de éxito de los artículos que vende una empresa. Se representa como una matriz y también revela cómo opera una compañía y en qué productos se concentran los potenciales de ganancias. Este tipo de información que brinda una matriz de cartera es fundamental para todos los interesados en el desarrollo de una organización, incluyendo los colaboradores y los inversores.

La estrategia a seguir será definir los productos que ofrece la empresa durante el año 2023, para potenciar en un 30% los niveles de venta, supervisando los niveles de inventario, enfocados en los productos de menor salida en largos periodos de tiempo.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

Establecer la población objeto en edades de 18 y 40 años, residentes del estado Barinas, trabajadores de la empresa privada, con familiares en otros países, durante el periodo 2023-2027.

Comercializar productos de alta calidad a bajos precios, con gran aceptación en el mercado local, durante el periodo 2023-2027.

Garantizar las ventas de productos de calidad a precios estables, con el empleo de medios electrónicos en corto tiempo, brindando asesoría a los nuevos emprendedores, durante el periodo 2023-2027.

Estrategia funcional

Establecer estrategias de comercialización digitales (uso de las redes sociales) acompañados de la promoción de productos estrellas ofrecidos por la empresa.

Mantener las fuentes de financiamiento, acompañado de un plan de inversiones que haga frente a los niveles de inflación y escasez de productos en diferentes épocas del año

Innovar en la capacitación del talento humano, en las diferentes áreas que conforman la empresa

6.1.4. Presupuesto

Se puede afirmar, que el presupuesto de marketing es una sinopsis de los costos que posee la empresa para comercializar su servicio o producto. Es debido a esto que cubrirá un periodo de tiempo determinado, oscilando entre un trimestre y un año. Generalmente, el presupuesto de marketing incorpora los gastos referentes al plan de marketing y sus campañas: publicidad en redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, Google, otros, uso de contenido web patrocinado, agentes externos de asesoría adicionales, publicidad impresa, Software de marketing.

A continuación, se presenta la tabla, con el presupuesto del plan funcional de marketing.

Tabla 7. *Presupuesto del plan funcional de marketing*

PLAN DE		Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARKETING				Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones								
Definición de	20 Horas	4	160,00	200,00	220,00	200,00	100,00	
Productos y Niveles de Inventario	Asesoría (con Especialista en Inventario)							
Población Objeto		1	60,00					60,00
Productos de Alta Calidad	30 horas de Formación	2	120,00					120,00
Ventas en medios electrónicos	(Incluye facilitador)	1	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Comercializar en redes sociales	20 Horas	1	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
	Asesoría (con Especialista en Redes)							
Fuentes de	10 horas	4	80,00		80,00			
Financiamiento y Plan de Inversiones	formación (incluye facilitador)							
Capacitación del Talento Humano	60 horas formación (incluye facilitador)	5		600,00		600,00		
TOTAL (\$)			\$360,00	\$900,00	\$400,00	\$900,00	\$380,00	

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Tabla 8. Ejecución del Plan Funcional

PLAN DE		
MARKETING	Tiempo	Responsables
Acciones		
Definición de Productos y Niveles de Inventario	10 Horas por semestre en los meses de abril y julio	Gerencia de Comercialización/Gerencia de Recursos Humanos
Población Objeto	15 Horas por semestre en los meses de enero y junio	Gerencia de marketing/Gerencia de Recursos Humanos
Productos de Alta Calidad		
Ventas en medios electrónicos		
Comercializar en redes sociales	20 Horas Asesoría (con Especialista en Redes) (10 Hrs Febrero y 10 Hrs Noviembre)	Gerencia de Informática/Gerencia de Recursos Humanos
Fuentes de Financiamiento y Plan de Inversiones	10 horas formación (incluye facilitador) Enero	Gerencia General/Gerencia de Recursos Humanos
Capacitación del Talento Humano	60 horas formación (incluye facilitador) Continuas en Sitio	Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

Este Departamento desarrolla actividades se encarga de implementar los procesos y prácticas correctos en la organización. Entre las que se destacan los lograr un mejor rendimiento de la inversión con la compra de productos de alta calidad según los estándares de calidad, para ello mantiene interrelaciones con el equipo de trabajo, motivando para lograr la calidad continua del servicio que prestan relacionado con las ventas, además supervisa el normal cumplimiento de las actividades diaria que se realizan en la empresa, evalúa los resultados de las promociones en redes sociales que mantiene la empresa así como los mercados digitales emergentes en la zona.

Es la responsable de la compra de materiales, evaluar y garantizar los niveles de inventarios y supervisar los procesos de manejo de inventario, colabora con la gerencia general con la planificación estratégica y operativa que maneja la empresa, sugiriendo en determinados procesos en el corto y largo plazo, como los son usos de las redes sociales, atención a los clientes, investigar en el mercado local los merados más usados.

Es importante reseñar que la gerencia de operaciones realiza controles de calidad de los productos más vendidos de la empresa, así como fortalecer los procesos de atención al cliente, para lograr alianzas estratégicas con los proveedores

6.2.2. Objetivos de operaciones

- Supervisar los procesos de ventas exhortando al uso del comercio electrónico en el 50% de las operaciones, durante el 2023-2025.
- Precisar el segmento de mercado a ser atendido de 18 a 60 años, desde el aspecto regional, durante 2023-2025.

- Comercializar productos de alta calidad a bajos precios, con gran aceptación en el mercado local, durante el 2023.
- Garantizar el 30% de las ventas a través de las redes sociales, apoyando a los clientes recién incorporados a la cartera, durante el 2023.
- Establecer mecanismos de supervisión de los procesos de gestión del talento humano, como son contratación, inducción, capacitación, auditoría, evaluación de desempeño, entre otros, durante el 2023.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

Disminuir los tiempos de respuesta mensuales en la formalización de las ventas en la gerencia de marketing a través de medios tradicionales y electrónicos, durante el 2023-2027

Estrategia calidad – procesos

Incrementar los procesos de ventas de productos en un 30%, a través de la conformación de óptimos niveles de inventario y mediante el uso del comercio electrónico, basados en la capacitación del talento humano, durante el 2023-2027

Estrategia de flexibilidad – capacidad

Adaptarse mediante la aplicación de estrategias de planificación, a los requerimientos presentes y futuros relacionados con la venta de productos, según los clientes durante el 2023-2027.

6.2.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la tabla, con el presupuesto del plan funcional de operaciones.

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES		Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones								
Disminuir los tiempos de respuesta mensuales	los de	Sistemas Automatizados de Respuesta (Adiestramiento a 10 empleados)	3	120,00		120,00		120,00
Incremento Ventas 30%		Plan de Formación (Capacitación a 10 empleados)	5	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Adaptar procesos de Ventas		Análisis de marketing (10 empleados más Facilitador)	5	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
TOTAL (\$)				\$520,00	\$400,00	\$520,00	\$400,00	\$520,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Tabla 10. Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE		
OPERACIONES	Tiempo	Responsables
Acciones		
Disminuir los tiempos de respuesta Mensual	De manera Inmediata a través de la implementación de sistemas automatizados apoyados en las redes sociales	Gerencia de Informática/Gerencia de Recursos Humanos
Incremento Ventas 30%	Jornadas Mensuales de adiestramiento en ventas conforme a las nuevas exigencias del entorno	Gerencia de Comercialización/Gerencia de Recursos Humanos
Adaptar procesos de Ventas	Análisis semestral del comportamiento del mercado	Gerencia de marketing/Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Plan funcional de Recursos Humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

La empresa ROSOVIC C.A., es una empresa cuya gestión del talento humano se caracteriza por realizar procesos tradicionales de captación de personal, como verificación de credenciales, referentes a puestos de trabajo anteriores, experiencia no requerida en algunos casos, supervisión de personal en los procesos que realiza la empresa, generalmente los operativos.

La administración de los recursos humanos maneja una política de remuneración de personal, expresada en el dólar (en su equivalencia en moneda nacional), los compromisos con la seguridad social están cubiertos en un cien por ciento (seguro social, pérdida involuntaria de empleo, Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda e INCES).

En cuanto a los procesos de capacitación, se toman los tradicionales en áreas donde se requieran, para cumplir necesidades inmediatas, el clima organizacional se maneja en una relativa tranquilidad, sin observancia de situaciones conflictivas y generadoras de estrés y desmotivación, la cultura organizacional viene dada por el funcionamiento que se maneja en la organización de procesos básicos emparentados con los procesos de ventas y comercialización de productos. El departamento de recursos humanos está conformado por 6 trabajadores: el jefe del departamento, 04 analistas, 01 asistente.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

- Establecer programas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño orientado al mejoramiento continuo del personal.

- Diseñar planes de adiestramiento relacionados con el marketing de empresas, ventas, manejo de las redes sociales, automatización de procesos.
- Generar una cultura organizacional basada en planificación estratégica, que permita un mejoramiento continuo del talento humano en el largo plazo, disminuyendo la rotación del personal
- Establecer una política de incentivos laborales que generen motivación y logren emparentar los objetivos personales con lo de la organización, permitiendo la aparición de liderazgos participativos para el óptimo desarrollo de las actividades.
- Evaluar los procedimientos de talento humano, con la finalidad de mejorar los procesos y garantizar el cumplimiento de metas

6.3.3. Estrategias

Objetivo: Establecer programas de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño orientado al mejoramiento continuo del personal.

Estrategia: Formar a los integrantes del departamento de talento humano, en los procesos de ingreso, dotándolos con herramientas administrativas, como manuales de cargos, programas de inducción, normas y procedimientos, pruebas de personal, que incrementen los niveles de exigencias

Objetivo: Diseñar planes de adiestramiento relacionados con el marketing de empresas, ventas, manejo de las redes sociales, automatización de procesos.

Estrategia: Establecer actividades de adiestramiento continuo a todo el personal relacionadas con su área de trabajo (marketing de empresas, procesos de ventas, manejo de redes sociales, incorporación de sistemas automatizados).

Objetivo: Generar una cultura organizacional basada en planificación estratégica, que permita un mejoramiento continuo del talento humano en el largo plazo, disminuyendo la rotación del personal

Estrategia: Establecer canales de comunicación a todos los trabajadores, donde reconozca la misión, visión, objetivos organizacionales, conformación de equipos de trabajo, estrategias coaching, evolución organizacional a través del tiempo

Objetivo: Establecer una política de incentivos laborales que generen motivación y logren emparentar los objetivos personales con lo de la organización, permitiendo la aparición de liderazgos participativos para el óptimo desarrollo de las actividades.

Estrategia: Incrementar las remuneraciones al personal como recompensas al personal, por el trabajo realizado y por su permanencia en la organización, se tomará en cuenta un cronograma donde destaque la importancia del día del trabajador, de la madre el padre, día del niño, empleado del mes, cumpleaños

Objetivo: Evaluar los procedimientos de talento humano, con la finalidad de mejorar los procesos y garantizar el cumplimiento de metas

Estrategia: Revisar los aspectos de rotación de personal, niveles de motivación, ingreso y capacitación.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 11. *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos*

PLAN DE R.H.	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Formar Integrantes	04 Charlas	100	400,00		400,00		400,00
Adiestramiento Continuo	05 Cursos y -05 Talleres	100	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Canales de Comunicación	01 Sistema Audiovisuales entorno laboral	350	350,00				
Remuneraciones al Personal	Planes de Incentivos a todo el personal (Gerencia)	250	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Evaluación de procesos	01 Auditoria de sistemas de Gestión (Especialista)	500			500,00		
TOTAL (\$)			\$2.000,00	\$1.250,00	\$1.750,00	\$1.250,00	\$1.250,00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos

Tabla 12. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

PLAN DE R.H.		
Acciones	Tiempo	Responsables
Formar Integrantes	Anual cada 02 años	Gerencia General/Gerencia de Recursos Humanos
Adiestramiento Continuo	Anual	Gerencia General/Gerencia de Recursos Humanos
Canales de Comunicación	Una vez	Gerencia General/Gerencia de Recursos Humanos
Remuneraciones al Personal	Anual	Gerencia General/Gerencia de Recursos Humanos
Evaluación de procesos	Anual	Gerencia General/Gerencia de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

La responsabilidad Social empresarial de la empresa Rosovic C.A., se caracteriza por estar limitada a la población que conforma los trabajadores de la organización, por lo cual no se encuentra definida actividades de desarrollo humano sostenible enfocadas en la preservación del medio ambiente, generalmente por tradición se observa la recolección de desechos sólidos, aseo de áreas comunes para el desarrollo de las actividades de rutina.

En relación con el contexto social y el medio ambiente circundante, la empresa no genera un impacto negativo por las actividades que realiza, originado en mayor medida por la naturaleza de sus actividades de comercialización, a diferencia de otras empresas primarias o secundarias, presentes en el sector.

La empresa ha planificado a partir del 2023, luego de experimentar los efectos de la COVID 19, una serie de actividades orientadas a las comunidades de cómo generar ambientes óptimos para elevar los niveles de calidad de vida, garantizando la salud de las comunidades circundantes, se encuentran a la espera de formalizar la ejecución de las actividades.

6.4.2 Objetivos de RSE

Tabla 13. *Objetivos del Plan RSE*

Objetivo	Indicador	Metas Propuestas (años)			Fuentes de Información
		Corto (1)	Mediando (2-3)	Largo (4-5)	
Manejar adecuadamente los dispositivos electrónicos de ventas evitando enfermedades ocupacionales	Reducción de la Jornada laboral	2 horas	1 hora	1 hora	Evaluación Trabajadores
Disminuir los desechos originados de la atención a los diferentes mercados	Charlas en sitio	12	14	24	Asistencia de Personal
Comercializar productos que promuevan la salud integral y demuestren los beneficios a sus consumidores	Productos vendidos	30%	35%	55%	Reporte de las ventas
Crear campañas donde se promueva el uso de implementos biodegradables	Campaña	1	1	1	Asistencia de la comunidad y trabajadores
Garantizar las condiciones de ergonomía y salud laboral para el personal de la empresa	01 Capacitación al personal	2	4	2	Asistencia del Personal

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3. Actividades de RSE

Tabla 14. Actividades del Plan RSE

Estrategias/Actividades	Objetivos				
	Manejar adecuadamente los dispositivos electrónicos de ventas evitando enfermedades ocupacionales	Disminuir los desechos originados de la atención a los diferentes mercados	Comercializar productos que promuevan la salud integral y demuestren los beneficios a sus consumidores	Crear campañas donde se promueva el uso de implementos biodegradables	Garantizar las condiciones de ergonomía y salud laboral para el personal de la empresa
Campaña informativa del uso adecuado de dispositivos e insumos biodegradables dentro y fuera de la empresa	X		X	X	
Promover el reciclaje de los desechos generados por la empresa y por las comunidades aledañas a la empresa		X		X	X
Organizar los equipos de trabajo para el desarrollo de actividades de reciclaje, empaque y envío de productos		X	X	X	X
Adquirir envases para el manejo de los desechos generados por trabajadores y la Comunidad dentro y fuera de la empresa		X		X	X
Proponer el Plan de Responsabilidad Social de la empresa	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 15. Presupuesto del Plan RSE

Descripción	Años/\$					Totales (\$)
	2023	2024	2025	2026	2027	
Campaña informativa del uso adecuado de dispositivos e insumos biodegradables	50\$	20\$	20\$	20\$	20\$	130
Jornadas de reciclaje de los desechos generados por la empresa y por las comunidades aledañas a la empresa	50\$	20\$	25\$	25\$	25\$	135
Adquirir envases para el manejo de los desechos generados por trabajadores y la Comunidad dentro y fuera de la empresa	100\$	50\$	50\$	20\$	20\$	240
Organizar los equipos de trabajo para el desarrollo de actividades de reciclaje, empaque y envío de productos	50\$	20\$	20\$	20\$	20\$	130
Desarrollo del Plan de RSE	20\$	10\$	10\$	10\$	10\$	60\$
Totales	270	120	125	95	95	695

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Tabla 16. Tareas del plan de RSE

PLAN DE RSE		
Acciones	Tiempo	Responsables
Campaña	Anual	Gerencia de marketing/Informática
Jornadas	Anual	Gerencia de Recursos Humanos/ Informática
Organización de Equipos	Semestral	Gerencia de Recursos Humanos
Envases para Desechos	Cada 2 años	Gerencia de Administración/ Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

La empresa cuenta con liquidez en ejercicio fiscal anual, a su vez se puede afirmar que las existencias de mercancía no permiten calcular la productividad de la empresa, en relación con las cuentas por cobrar son efectivo y garantizan una inversión fija, en la actualidad se presenta por la recuperación económica son mayores las ventas notándose al inicio del ejercicio económico.

La rentabilidad de la empresa ha permitido obtener un beneficio de su capital. La rentabilidad se ha traducido en que los ingresos siempre han sido altos en relación con el capital invertido en sus transacciones, garantizando su existencia como empresa, manteniendo su independencia financiera. En cuanto al factor de endeudamiento, la empresa, ha funcionado a la fecha con recursos propios, producto de su actividad comercial, no necesitando solicitar capital externo para su funcionamiento. Por último, el estudio de los indicadores anteriores, permite inferir que se ha realizado las actividades con eficiencia en el manejo de los recursos..

6.5.2. Objetivos de finanzas

- Establecer una mayor participación en el mercado con un crecimiento de las ventas en un 30% anual desde 2023-2027
- Garantizar una línea de productos amplia, mediante el incremento de los niveles de inventario en un 25% anual
- Reducir los costos de mis productos en un 16% anual desde 2023-2027
- Lograr un incremento de las utilidades de un 20% anual e un lapso de 02 años
- Disminuir el retorno de capital anual, durante el periodo desde 2023-2027

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

Tabla 17. Inversión en Activos

INVERSIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL		(%)
	ACTIVIDAD								Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
MOBILIARIO	5.000,00						20		5%
VEHICULOS	30.000,00						30		3%
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.000,00						15		7%
SISTEMA DE VENTAS	1.000,00						15		7%
TOTAL NO CORRIENTE	38.000,00								
ACTIVO CORRIENTE (B)									
INVENTARIO INICIAL	20.000,00								
EFFECTIVO Y CAJA	5.000,00								
TOTAL CORRIENTE	25.000,00								
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	63.000,00								

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
VEHICULOS	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
SISTEMA DE VENTAS	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO		250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
VEHICULOS		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION		133,33	133,33	133,33	133,33	133,33
SISTEMA DE VENTAS		66,67	66,67	66,67	66,67	66,67
TOTAL		1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00

AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO		250,00	500,00	750,00	1.000,00	1.250,00
VEHICULOS		1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION		133,33	266,67	400,00	533,33	666,67
SISTEMA DE VENTAS		66,67	133,33	200,00	266,67	333,33
TOTAL		1.450,00	2.900,00	4.350,00	5.800,00	7.250,00

Análisis:

El desarrollo del Plan Estratégico requiere de una inversión inicial para por la adquisición de elementos de larga duración (en este caso los costos estarán expresados en dólares, ya que en la actualidad se observa el uso de esta moneda en nuestro país), representados en mobiliario, vehículos, equipos de computación y el desarrollo de un sistema automatizado, para lo cual se detalló los años de vida útil de cada uno y la amortización calculada durante los primeros 5 años. En el caso de la empresa inicie sus actividades comerciales bajo otra denominación, es necesario que estos costos se presenten en el balance de apertura, este capital a ser invertido proviene de la rentabilidad de la organización y la intención de mejorar a través del tiempo. En la inversión de activos de ser necesario, se detallará si en los años sucesivos se realiza alguna inversión relacionadas con los señalados anteriormente.

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Tabla 18. Ventas

ROSOVIC, C.A						
VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ALIMENTOS	unidades	2.200,00	2.860,00	3.718,00	4.833,40	6.283,42
	precio	1,80	2,34	3,04	3,95	5,14
	INGRESOS	3.960,00	6.692,40	11.310,16	19.114,16	32.302,94
ALIMENTOS PARA NIÑOS	unidades	3.300,00	4.290,00	5.577,00	7.250,10	9.425,13
	precio	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86
	INGRESOS	3.300,00	5.577,00	9.425,13	15.928,47	26.919,11
GOLOSINAS	unidades	2.900,00	3.770,00	4.901,00	6.371,30	8.282,69
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	INGRESOS	5.800,00	9.802,00	16.565,38	27.995,49	47.312,38
ENLATADOS	unidades	1.850,00	2.405,00	3.126,50	4.064,45	5.283,79
	precio	1,50	1,95	2,54	3,30	4,28
	INGRESOS	2.775,00	4.689,75	7.925,68	13.394,39	22.636,53
CONDIMENTOS	unidades	5.300,00	6.890,00	8.957,00	11.644,10	15.137,33
	precio	1,50	1,95	2,54	3,30	4,28
	INGRESOS	7.950,00	13.435,50	22.706,00	38.373,13	64.850,59
BEBIDAS	unidades	6.200,00	8.060,00	10.478,00	13.621,40	17.707,82
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	INGRESOS	12.400,00	20.956,00	35.415,64	59.852,43	101.150,61
BIODEGRADABLES	unidades	3.300,00	4.290,00	5.577,00	7.250,10	9.425,13
	precio	1,50	1,95	2,54	3,30	4,28
	INGRESOS	4.950,00	8.365,50	14.137,70	23.892,70	40.378,67
LACTEOS	unidades	4.800,00	6.240,00	8.112,00	10.545,60	13.709,28
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	INGRESOS	9.600,00	16.224,00	27.418,56	46.337,37	78.310,15
TOTAL INGRESOS		50.735,00	85.742,15	144.904,23	244.888,15	413.860,98

Fuente: Simulador (2023).

Análisis: El cuadro anterior refleja los productos que comercializa la empresa en una proyección de ventas para el periodo del Plan Estratégico, con sus respectivos costos con variaciones mínimas ya que se pretende mantener los precios por largos periodos, los costos son expresados en dólares y las cantidades provienen del inventario con el que cuenta la empresa y mantendrá en este proceso.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 19. Costos y Gastos

ROSOVIC, C.A						
		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	90,00	6.480,00	7.128,00	10.454,40	11.499,84	14.231,05
Incremento salarial anual	10,00%					
Nº de empleados año 1	6					
Nº de empleados año 2	6					
Nº de empleados año 3	8					
Nº de empleados año 4	8					
Nº de empleados año 5	9					
% coste Seguridad Social	14,00%	907,20	997,92	1.463,62	1.609,98	1.992,35
Total gastos de personal		7.387,20	8.125,92	11.918,02	13.109,82	16.223,40
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
OTROS GASTOS						
ELECTRICIDAD	15,00	180,00	185,40	190,96	196,69	202,59
ASEO	15,00	180,00	185,40	190,96	196,69	202,59
PATENTE	10,00	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06
INTERNET	20,00	240,00	247,20	254,62	262,25	270,12
PRODUCTOS PARA OFICINAS	15,00	180,00	185,40	190,96	196,69	202,59
EMPAQUES PLASTICOS	100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61
OTROS	10,00	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06
Subida media anual en %	3,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		2.220,00	2.286,60	2.355,20	2.425,85	2.498,63
TOTAL GASTOS		9.607,20	10.412,52	14.273,21	15.535,67	18.722,03

Fuente: Simulador (2023).

Análisis: En la tabla anterior se describen, los costos y gastos en los que incurrirá la empresa, desde la incorporación del talento humano y sus costos en la seguridad social por año, los sueldos y salarios expresados en dólares con su incremento anual, sin gastos de alquiler ya que la sede es propia, además se presentan los costos de los servicios durante todo el lapso como aseo, patente y demás consumibles necesarios para las actividades de la empresa.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 20. Opciones de Financiamiento

FINANCIACIÓN		ROSOVIC, C.A					
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		63.000,00					
PRESTAMOS			19.000,00				
Condiciones	Tipo de interés	24%					
	Años	2					
TOTAL FINANCIACIÓN		63.000,00	19.000,00				
COMPARACIÓN							
	INVERSIÓN	63.000,00					
	FINANCIACIÓN	63.000,00	19.000,00				

Fuente: Simulador (2023).

Análisis: Seguidamente se presentan las opciones de financiamiento que son necesarias en la empresa, para el caso de la empresa, cuenta con un capital propio, para el inicio de sus actividades, con un prestado finalizado el primer año con un interés comercial en un lapso de pago en los próximos 2 años, proveniente de la Banca comercial o un tercero-socio.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Tabla 21. Estados de Resultados

¿Impuesto sobre beneficios?	24,00%
¿% distribución de beneficios?	10,00%

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	50.735,00	85.742,15	144.904,23	244.888,15	413.860,98
Aprovisionamiento	32.110,00	52.510,90	86.461,92	143.154,70	238.075,70
Variación de existencias					
Margen	18.625,00	33.231,25	58.442,31	101.733,46	175.785,28
Gastos de personal	7.387,20	8.125,92	11.918,02	13.109,82	16.223,40
Alquileres					
Otros gastos	2.220,00	2.286,60	2.355,20	2.425,85	2.498,63
EBITDA ?	9.017,80	22.818,73	44.169,10	86.197,79	157.063,25
Amortizaciones	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00
EBIT ?	7.567,80	21.368,73	42.719,10	84.747,79	155.613,25
Gastos financieros					
BAI ?	7.567,80	21.368,73	42.719,10	84.747,79	155.613,25
Impuesto sobre beneficios	1.816,27	5.128,50	10.252,58	20.339,47	37.347,18
Resultado	5.751,53	16.240,23	32.466,51	64.408,32	118.266,07

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

DIVIDENDO	575,15	1.624,02	3.246,65	6.440,83	11.826,61
RESERVAS	5.176,38	14.616,21	29.219,86	57.967,49	106.439,46

Fuente: Simulador (2023).

Análisis: Los resultados deben estar en positivo, una vez introducidos los costos en el simulador, aquí se muestran los ingresos y gastos cuando por año, independientemente del momento en que se efectúan los cobros o pagos; permitiendo demostrar cuáles han sido los resultados obtenidos por la empresa, así como comparar los resultados obtenidos en diferentes períodos, aquí presentamos la proyección de las ventas, menos los gastos y los impuestos que se generan en los próximos 5 años.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla 22. *Situación Financiera*

BALANCE PROVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00
Amortizaciones		1.450,00	2.900,00	4.350,00	5.800,00	7.250,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	38.000,00	36.550,00	35.100,00	33.650,00	32.200,00	30.750,00
Existencias	20.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Clientes		1.112,00	1.879,28	3.175,98	5.367,41	9.070,93
Tesorería	5.000,00	30.218,16	45.964,23	76.081,52	134.550,16	240.816,57
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	25.000,00	32.330,16	48.843,51	80.257,51	140.917,57	250.887,50
TOTAL ACTIVO	63.000,00	68.880,16	83.943,51	113.907,51	173.117,57	281.637,50

PASIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos propios	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00	63.000,00
Reservas		5.176,38	19.792,59	49.012,45	106.979,94	213.419,40
Resultados negativos						
Prestamos						
TOTAL NO CORRIENTE	63.000,00	68.176,38	82.792,59	112.012,45	169.979,94	276.419,40
Proveedores		703,78	1.150,92	1.895,06	3.137,64	5.218,10
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		703,78	1.150,92	1.895,06	3.137,64	5.218,10
TOTAL PASIVO	63.000,00	68.880,16	83.943,51	113.907,51	173.117,57	281.637,50

RECURSOS. PROPIOS NEGATIVOS						
------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Fuente: Simulador (2023).

Análisis: a continuación se presenta el activo, pasivos, en el periodo señalado y su comportamiento, la situación financiera proyectada es la síntesis del proceso de presupuestar las actividades de la empresa de forma sistemática, el cual expondrá aquello que se espera lograr en un determinado horizonte (05 años).

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla 23. Flujo de Caja

		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE								
Fondo de maniobra	?	25.000,00	31.626,38	47.692,59	78.362,45	137.779,94	245.669,40	>0.00
Tesorería	?	5.000,00	30.218,16	45.964,23	76.081,52	134.550,16	240.816,57	>0,00
Ratio de Tesorería	?		44,52	41,57	41,82	44,59	47,89	>0,50
Ratio de Liquidez	?		45,94	42,44	42,35	44,91	48,08	>1,50
Ratio de Endeudamiento	?		0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	<0,60

Fuente: Simulador (2023).

Análisis: en el cuadro anterior, podemos observar en cuanto cierra el efectivo en caja o banco de la empresa en cada periodo, sus saldos están expresados en dólares, en un incremento sostenido permite generar previsibilidad. Esto es de gran utilidad al momento de reconocer cuando las ventas disminuirán, en este caso se proyecta un incremento en las mismas durante los 5 años.

6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).

Tabla 24. Punto de Equilibrio

ROSOVIC, C.A								
		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
PUNTO DE EQUILIBRIO								
Ventas (V)	?		50.735,00	85.742,15	144.904,23	244.888,15	413.860,98	
Coste variables (C)	?		32.110,00	52.510,90	86.461,92	143.154,70	238.075,70	
Margen (M)	?		18.625,00	33.231,25	58.442,31	101.733,46	175.785,28	>CF
% Margen s/ventas	?		37%	39%	40%	42%	42%	
Costes fijos (CF)	?		9.607,20	10.412,52	14.273,21	15.535,67	18.722,03	<M
Umbral Rentabilidad	?		26.170,27	26.866,03	35.389,58	37.396,76	44.078,31	<V

Fuente: Simulador (2023).

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla 25. Rentabilidad

		ROSOVIC, C.A						
		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
RENTABILIDAD	?							
Económica								
Rotación	?		0,74	1,02	1,27	1,41	1,47	>0
Margen	?		0,15	0,25	0,29	0,35	0,38	>0
Financiera								
Apalancamiento	?		1,01	1,01	1,02	1,02	1,02	>=1
Efecto fiscal	?		0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE	?		0,08	0,20	0,29	0,38	0,43	>0
ROE en %			8,44%	19,62%	28,98%	37,89%	42,79%	>0

Fuente: Simulador (2023).

Análisis: en los cuadros anteriores del punto de equilibrio y la rentabilidad se presentan los resultados que se obtuvieron y el análisis con los límites, donde se aprecia que el comportamiento de la empresa para los 5 años, permitirá generar un punto de equilibrio y la rentabilidad deseada.

CONCLUSIONES

La implementación de un plan estratégico permitirá posicionar a la empresa en el mercado local, mediante el desarrollo de un servicio entrega inmediata dirigida a los nuevos clientes enfocado en proporcionar artículos de alta calidad a un bajo costo, logrando consolidarse en el mercado y garantizando su vida comercial.

El incremento de las ventas en un 7% anual promedio para los próximos 05 años, de manera planificada, permitirá un Mayor intercambio en y con los clientes, a su vez las ventas por medios electrónicos se hacen cada más imprescindibles, mejorando de manera óptima las experiencias de clientes en persona, del mismo modos, el espacio físico dispuesto en la empresa puede ser usado de manera óptima por los minoristas, además de lograr una adecuada rotación del inventario, se puede mencionar que se generará confianza en las personas que mantienen relación con la empresa tras un periodo de relaciones fructíferas.

El incremento de los niveles de inventario en un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio, se debe realizar de esta forma para evitar que la empresa tenga problemas de liquidez, que desemboca en un endeudamiento y por ende incrementa los gastos por el pago de los intereses, además la empresa debe ordenar su inventario de manera adecuada, para cubrir la demanda existente.

En relación con la formalización de los procesos de marketing de la empresa se puede afirmar que la empresa deberá manejar el marketing digital para comercializar hasta un 60% de sus productos, contar con talento humano, preparado y emparentado con las metas formuladas, estableciendo como política disminuir la contaminación, garantizar el uso materiales reciclados, y manejar de manera efectiva las finanzas en el corto y largo plazo.

En cuanto al macroentorno donde funciona Rosovic C.A., se puede afirmar que existen condiciones favorables para lograr el mantenimiento de la empresa, a pesar de presentarse condiciones con un alta inflación, variables en el cobro de impuestos y la dependencia cada vez más marcada a la comercialización en dólares, lo que hace vulnerable a la empresa ante un incremento continuo, sin embargo, a empresa mantiene un buen funcionamiento satisfaciendo las necesidades de su cartera de clientes, presentando solo problemas de inventario en relación con los nuevos clientes

RECOMENDACIONES

El planteamiento estratégico deberá emplearse durante los lapsos establecidos, en el lugar donde funciona actualmente la empresa y a su vez, consolidar la comercialización en moneda extranjera para evitar fluctuaciones producto de la inflación.

Deberá la empresa, mantener su modelo de negocios, y la comercialización y característica de los productos ya consagrados, ya que un cambio o diversificación obligaría a una nueva concepción estratégica.

Deben plantearse objetivos a largo plazo, generando utilidad en el uso del plan estratégico.

La empresa debe aplicar constantemente políticas de mejoramiento del marketing, aplicar programas de capacitación a su talento humano, programas de reciclaje y manejo de desechos así como el empleo de insumos biodegradables.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ávila, A. (2013). Diagnóstico Socio-psicológico de las Organizaciones. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf>Alles (2010).
- De Garcillan y Rivera (2012). Fundamentos de Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill. México.
- GITMAN, L. (2012). Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson GITMAN, L. (2012). Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación. Decimosegunda edición. México.
- Galán, Javier (2015). Plan de marketing. Economipedia.com
- Guédez, Víctor (1995). Gerencia, cultura y educación. Editorial Tropykos / Clacdec. Caracas, Venezuela
- Ipinza (2009). El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Editorial: Pearson.
- Koontz (2015). Habilidades Gerenciales. Madrid, España: Editorial Gymmos.
- García, Oscar León. (2009, 18 de Agosto). Capítulo Complementario #2. Introducción al Diagnóstico Financiero. Extraído el 13 de Marzo de 2014
- López, A (2015). Procedimiento para la gestión de aprovisionamiento en la empresa de Aceros Inoxidables de las Tunas. (Tesis de posgrado).
- Padilla, Rafael (1990). Modelo de gerencia en investigación y desarrollo. Revista Espacio Vol. 11. N° 1. Caracas.
- Romero (2012). Papel del gerente líder venezolano: Gerencia vs. Liderazgo. Editorial Panaco. Caracas. Venezuela.