

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



PLAN ESTRATEGICO DE J.R CELULARES C.A
PERIODO 2024-2028

Presentado por:

Br. Jim Deivy Rosales Picciallo CI. 27.310.201

Br. Sarah Mariett Picciallo Abreu CI. 20.832.044

MÉRIDA, VENEZUELA

2023

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



PLAN ESTRATEGICO DE J.R CELULARES C.A
PERIODO 2024-2028

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (os) en Administración de Empresas

Presentado por:

Br. Jim Deivy Rosales Picciallo CI. 27.310.201

Br. Sarah Mariett Picciallo Abreu CI. 20.832.044

Tutora:

MSC. Cristina Vieras

MÉRIDA, VENEZUELA

2023



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, Profe. Esp. Belkis Abreu y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE J.R CELULARES C.A PERIODO 2024-2028** que presenta el(la) Bachiller **ROSALES PICCIALLO JIM DEIVY**, Portador de la C.I. No. **27.310.201**, 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 Administración de Empresas..

En fe de lo cual firmamos en Valera a los seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitres.

Prof. Esp. Belkis Abreu
 C.I. 13.050.571
 JURADO

Prof. Msc. Cristina Vieras
 C.I. 10.910.669
 TUTOR

Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas
 C.I. 13.048.877
 PRESIDENTE DEL JURADO

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

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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



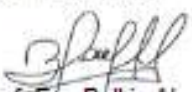
universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Liliانا Rivera Artigas, Profe. Esp. Belkis Abreu y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE J.R CELULARES C.A PERIODO 2024-2028** que presenta el(la) Bachiller PICCIALLO ABREU SARAH MARIETT, Portador de la C.I. No. 20.832.044, 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 Mombuy", 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 seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.


 Prof. Esp. Belkis Abreu
 C.I. 13.050.571
 JURADO


 Prof. Msc. Cristina Vieras
 C.I. 10.910.689
 TUTOR


 Prof. Msc. Liliانا Rivera Artigas
 C.I. 13.048.877
 PRESIDENTE DEL JURADO


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


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



AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso por el don de la Vida.

A nuestros padres por su inalcanzable apoyo, tanto económico como moral, siempre dándonos buenos consejos e impulsándonos a seguir adelante. Hoy se cierra un capítulo importante en nuestras vidas y la mayoría de este éxito se lo debemos a ustedes. Gracias.

A José Antonio, ese pequeño niño al cual hay que darle ejemplo para que siga nuestros pasos y pueda seguir por el buen camino del estudio y el esfuerzo.

Al equipo de Profesores de la Universidad Valle del Momboy, por los conocimientos compartidos en la formación académica, en especial a la profesora Msc. Liliana Rivera y Tutora Msc. Cristina Vieras por su paciencia en el desarrollo del trabajo de grado y sus enseñanzas que forman parte de nuestro fortalecimiento profesional. ¡Gracias a todos!

RESUMEN

El marketing fusionado con recurso humano, tecnología y comunicaciones contribuyen a que las funciones se ejecuten con eficacia logrando la efectividad de la empresa. El objetivo general de este trabajo es Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa J & R. Celulares, C.A, en el periodo 2024-2028, enfocado en el incremento de las ventas, ubicada en la ciudad de Tovar, Estado Mérida, dedicada a la compra venta, reparación y mantenimiento de equipos celulares y computación, experimentando cambios desde su apertura, influenciando negativamente. Desarrollada en VI Capítulos: El primero: la idea de negocio y propuesta de valor, el Segundo presenta el análisis externo aplicando el Método Pestel, el Tercero diagnostico interno derivado del modelo de negocios CANVAS, Cuarto detalla los objetivos estratégicos; Quinto, la estrategia de negocios al cruzar la matriz FODA y MIE, el Sexto plantea la propuesta de implementación de planes de marketing, operativos, recursos humanos, responsabilidad social empresarial, plasma los costos y presupuestos proyectados a 5 años. Concluyendo con la necesidad de reestructurar la organización, ejecutar los planes, recomendándose desarrollar las estrategias, siendo constantes en el cumplimiento de las responsabilidades a fin de reimpulsar y fortalecer la empresa e incrementar la rentabilidad y por ende las ganancias.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Ventas, Rentabilidad.

ABSTRACT

Marketing fused with human resources, technology and communications contribute to the functions being executed effectively, achieving the effectiveness of the company. The general objective of this work is to Design a Strategic Plan for the Company J & R. Celulares, C.A, in the period 2024-2028, focused on increasing sales, located in the city of Tovar, Mérida State, dedicated to the purchase, sale, repair and maintenance of cellular and computing equipment, experiencing changes since its opening, negatively influencing. Developed in VI Chapters: The first: the business idea and value proposition, the Second presents the external analysis applying the Pestel Method, the Third internal diagnosis derived from the CANVAS business model, The Fourth details the strategic objectives; Fifth, the business strategy by crossing the SWOT and MIE matrix, the Sixth raises the proposal for the implementation of marketing, operational, human resources, corporate social responsibility plans, and reflects the costs and budgets projected for 5 years. Concluding with the need to restructure the organization, execute the plans, recommending developing strategies, being constant in fulfilling responsibilities in order to re-boost and strengthen the company and increase profitability and therefore profits.

Keywords: Strategic Plan, Sales, Profitability.

TABLA DE CONTENIDO

<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	13
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	14
LISTA DE ANEXOS	15
<u>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</u>	16
<u>1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.</u>	16
<u>1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.</u>	19
<u>1.3 Equipo de trabajo.</u>	20
<u>1.4 Diagnostico organizacional (Aplicación de Entrevistas).</u>	22
<u>1.5 Diagnostico situación contable-financiera (Aplicación de Indicadores).</u>	25
<u>1.6 Definición del problema.</u>	26
<u>1.7 Propuesta de valor J& R Celulares.</u>	28
<u>1.8 Objetivos del trabajo de investigación.</u>	29
<u>1.8.1 Objetivo General.</u>	29
<u>1.8.2 Objetivos Específicos.</u>	29
<u>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO</u>	30
<u>2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).</u>	30
<u>2.1.1. Entorno político.</u>	31
<u>2.1.2. Entorno económico.</u>	31
<u>2.1.3. Entorno social.</u>	31
<u>2.1.4. Entorno tecnológico.</u>	32
<u>2.1.5. Entorno ecológico.</u>	32

2.1.6. Entorno legal.	33
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	33
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	35
2.2.1. Negociación con proveedores.	35
2.2.2. Negociación con clientes.	35
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes.	36
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos.	36
2.2.5. Entrada de nuevos competidores.	36
2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria.	37
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).	37
<u>CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO</u>	39
3.1 Modelo de negocio CANVAS.	39
3.2 Análisis funcional de la empresa.	41
3.2.1. Gerencia de la empresa	41
3.2.2. Recursos humanos	42
3.2.3. Investigación y desarrollo	42
3.2.4. Finanzas	43
3.2.5. Logística y aprovisionamiento	43
3.2.6. Operaciones	44
3.2.7. Marketing y ventas	44
3.2.8. Servicios postventa	45
<u>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024– 2028</u>	46
4.1 Objetivo general 2024 – 2028	46

<u>4.2 Objetivos estratégicos 2024 – 2028</u>	46
<u>4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 – 2028</u>	46
<u>CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO</u>	48
<u>5.1 Formulación de la estrategia.</u>	48
<u>5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)</u>	48
<u>5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)</u>	50
<u>5.2 Selección de la estrategia</u>	51
<u>5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</u>	51
<u>5.2.2. Estrategias seleccionadas.</u>	52
<u>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN</u>	53
<u>6.1 Plan funcional de marketing</u>	53
<u>6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing</u>	53
<u>6.1.2. Objetivos de marketing</u>	54
<u>6.1.3. Acciones estratégicas de marketing</u>	55
<u>6.1.4. Presupuesto</u>	55
<u>6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.</u>	56
<u>6.2 Plan funcional de operaciones.</u>	56
<u>6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones</u>	57
<u>6.2.2. Objetivos de operaciones</u>	58
<u>6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones</u>	58
<u>6.2.4. Presupuesto</u>	59
<u>6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.</u>	59
<u>6.3 Plan funcional de recursos humanos</u>	60

<u>6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos</u>	61
<u>6.3.2. Objetivos de recursos humanos</u>	61
<u>6.3.3. Estrategias</u>	62
<u>6.3.4. Presupuesto</u>	62
<u>6.3.5. Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.</u>	63
<u>6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)</u>	63
<u>6.4.1. Situación actual de la RSE</u>	64
<u>6.4.2. Objetivos de RSE</u>	65
<u>6.4.3. Actividades de RSE</u>	65
<u>6.4.4. Presupuesto</u>	67
<u>6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.</u>	67
<u>6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera</u>	68
<u>6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera</u>	68
<u>6.5.2. Objetivos de finanzas</u>	69
<u>6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028</u>	70
<u>6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028</u>	71
<u>6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028</u>	71
<u>6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028</u>	72
<u>6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028</u>	73
<u>6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028</u>	73
<u>6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028</u>	74
<u>6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028</u>	75

<u>6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).</u>	76
<u>6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2024-2028</u>	76
<u>CONCLUSIONES</u>	78
<u>RECOMENDACIONES</u>	81
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</u>	83
<u>ANEXOS</u>	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de PESTEL J & R Celulares.	30
Tabla 2 Matriz MEFE	34
Tabla 3 Matriz MEFI	37
Tabla 4 Matriz FODA cruzada.....	49
Tabla 5 Resumen MEFI y MEFE.....	50
Tabla 6 Matriz Interna – Externa	50
Tabla 7 Matriz de estrategias Vs. objetivos estratégicos	52
Tabla 8 Presupuesto del Plan Funcional de Marketing	55
Tabla 9 Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones	59
Tabla 10 Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos	62
Tabla 11 Objetivos del Plan RSE.....	65
Tabla 12 Presupuesto	67
Tabla 13 Activos Tangibles	70
Tabla 14 Activos Intangibles	70
Tabla 15 Proyección de las Ventas e Ingresos	71
Tabla 16 Costos y Gastos Operativos 2024-2028	71
Tabla 17 Cálculo de Capital de Trabajo	72
Tabla 18 Financiamiento proyectado	73
Tabla 19 Estado de Resultado Proyectado	73
Tabla 20 Estado de situación financiera proyectada.....	74
Tabla 21 Flujo de caja proyectada	75
Tabla 22 Punto de Equilibrio	76
Tabla 23 Márgenes de rentabilidad	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa J & R Celulares C. A.....	21
Figura 2 Modelo de Negocio CANVAS	39

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Guía de Entrevista aplicada al Gerente de J & R Celulares para el diagnóstico.	85
Anexo B. Estructura Organizativa propuesta para J & R Celulares C. A.	86
Anexo C. Imagen Corporativa para Flayers, Poster, Redes Sociales.....	87
Anexo D. Spot Publicitario para Radio.	88
Anexo E. Flayers de Responsabilidad Social Empresarial.	89

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.

La tecnología está compuesta de herramientas que coloca a disposición de la humanidad y que a la vez son imprescindibles para el desarrollo de cualquier ambiente de la sociedad, especialmente en la comunicación, y no solo para este fin, sino que también para el desarrollo y desempeño de cualquier profesión u ocupación, siendo actualmente si se quiere obligatorio su uso, puesto que las mismas se conjugan para hacer que el trabajo diario sea más eficaz, eficiente y efectivo si se logra utilizar de manera responsable.

Dentro de este contexto, al hablar de la tecnología y sus herramientas se revisa la historia donde parte el servicio de telefonía, siendo el año 1973 cuando el ingeniero Martin Cooper realiza la primera llamada telefónica en la ciudad de Nueva York, cabe destacar que este es conocido como el padre del teléfono móvil, apuntando que para los usuarios este invento sonaba como una película de ciencia ficción, porque inicialmente el usuario o cliente de telefonía dependía de un cable que se conectaba desde el aparato (teléfono) en la casa a las conexiones externas y en el lugar de trabajo desde el escritorio igualmente a las conexiones, lo que perduró a lo largo de 100 años, con la telefonía fija o residencial, eso para recordar los teléfonos de disco y analógicos,

Desde ese tiempo a la fecha han pasado más de 50 años, tiempo suficiente en que la globalización ha envuelto a la humanidad para que por medio de los avances tecnológicos en todos los sentidos pueda desempeñarse de manera eficiente, rápida y confiable, situación ésta de la que Venezuela no ha sido ajena, porque ha estado de alguna forma a la vanguardia de los avances tecnológicos, siendo necesario recordar en la experiencia nacional de este servicio que

para el año 1988 la empresa Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela CANTV, encargada de proveer el servicio de telefonía, inicialmente por operadora y luego por discado directo nacional, como se mencionó anteriormente, posteriormente introduce en el país la telefonía móvil, siendo la empresa Ericsson su principal proveedor adoptando el sistema analógico AMPS, siendo el primer país sudamericano en usar esta red y el segundo en la región después de México.

Esta es la razón por la que durante todos estos años son muchas las ideas de negocios emprendidas en el área de la telefonía móvil, no solo como operadores de servicios, sino como proveedores de equipos desde las primeas generaciones (los llamados panelas, por su tamaño y forma) hasta los de última generación, los cuales con el tiempo han pasado de analógicos a digitales y cambiando sus sistemas, al igual que como proveedores de accesorios que van desde piezas para su sustitución complementándose con el servicio de reparación y actualización de sus programas y sistemas. En este sentido, en Venezuela han sido innumerables las empresas constituidas con el objeto de proveer equipos y servicios de telefonía móvil, creando una competencia en función de ofrecer a los clientes gran variedad de opciones que se diferencian en producto, equipo, costo y servicio, principalmente.

En este mismo orden de ideas, la Ciudad de Tovar en el Estado Mérida se caracteriza no solo por su patrimonio cultural, o también por tener el primer Coliseo techado en la historia del país, sino por ser una ciudad comercial por excelencia, contando entre sus emprendedores con ciudadanos nativos y de inmigrantes que han llegado de todos lados del mundo, es decir, con distintas nacionalidades, como en el caso de italianos, árabes, portugueses, mexicanos, colombianos, peruanos, entre otros que han invertido para desarrollar y fortalecer la economía de la población, aprovechando la ubicación geográfica estratégica del Municipio denominado por

poetas la Sultana del Mocoties.

La telefonía móvil celular, sin duda alguna ha sido una de las ideas de negocio que se introdujo en el mercado nacional, regional y local ha tenido mayor aceptación tanto por el emprendedor o comerciante como para los clientes en búsqueda de lo novedoso, de tecnología de punta y de alta gama como se le llama generalmente a los equipos que conforman el producto de venta.

Por lo tanto, los Ciudadanos: José Guillermo Rosales Salas y Jim Alberto Rosales Zambrano, se constituye la empresa JR Celulares C.A, Rif J- 31085919-1, con domicilio inicialmente en la Avenida Cristóbal Mendoza, Local sin número, encontrándose actualmente ubicada en el Edificio Don Luis, local 3, Sector El Añil, Tovar, teniendo por objeto todo lo relacionado con la importación, exportación, compra, venta, distribución, reparación, asesoría y asistencia técnica en la prestación del servicio de telefonía móvil celular, aparatos o equipos electrónicos, tecnológicos y afines, comercialización, venta y compra de equipos de computación, telecomunicaciones, internet, juegos de videos, redes, office copy, programación, asesoría en sistema de informática como también en sistemas de información, planificación e implementación de sistema de capacitación, seminarios, cursos, talleres de internet y de computación, asesorías adiestramientos y desarrollo gerencial de eventos protocolos, así como actividades de fotocopiado, encuadernado y todo lo relacionado al lícito comercio enfocado al objeto principal, teniendo la empresa una duración de cincuenta años

Dentro de estas perspectivas, la idea de negocio y actividad principal para el emprendimiento y comercio es la compra-venta, distribución, reparación y asistencia técnica en prestación de servicios de telefonía móvil celular, así como de equipos de computación, telecomunicaciones, Internet, etc. JR CELULARES C.A fue inscrita el 28.11.2003 bajo el

número 52, tomo A-18, folio 7, y que la diferencia de las demás empresas por los servicios de calidad que ofrece y los productos accesibles para los clientes.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.

La compañía J & R Celulares se caracteriza por ser un emprendimiento con 10 años de experiencia en la venta y comercialización de celulares y accesorios de varias marcas reconocidas, así como de equipos de computación, que de acuerdo a las exigencias del cliente se trabaja de manera eficaz para invertir en productos de alta gama y satisfacer las necesidades del comprador.

En consecuencia, resulta imprescindible que la descripción del producto se precise detalladamente, en aspectos que son determinantes para el comprador, como el tamaño del producto, su color, medidas, peso, y materiales con los que se elabora y así se convenza que el producto es algo imprescindible, usando las herramientas que permitan mostrar los beneficios del producto, y de esta manera determinar la razón por la que el cliente debe comprarlo, apoyándose en palabras claves y en el precio que debe estudiarse de acuerdo a su calidad, demanda, características del equipo.

En lo que respecta a los equipos celulares ofrecidos en J & R Celulares, que además son los más solicitados por los clientes es el Apple iPhone 14; Samsung Galaxy en sus versiones A12, A52s 5G, A32; POCO X3 Pro, POCO F3. Note 10 Pro; modelos de Xiaomi como Redmi Note 10. En referencia a los equipos de computación aunque menos demandados se encuentran Lenovo Laptop Flex 5, Acer Chromebook IPS HD 2022, Lenovo - 2022 - IdeaPad Flex 5i, Lenovo Laptop Ideapad 3 2022.

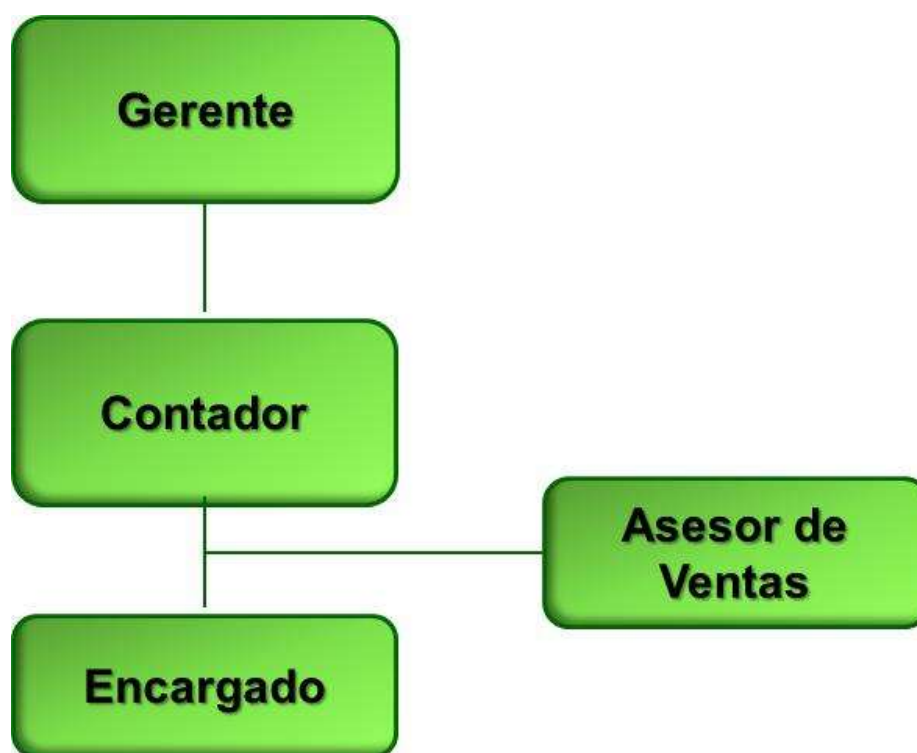
1.3 Equipo de trabajo.

Sin duda alguna que el equipo de trabajo está referido al recurso humano, que son todos los miembros de la empresa responsables de los distintos departamentos donde llevan a cabo sus funciones y los cuales son adjudicados de acuerdo a sus habilidades, capacidades, formación, conocimiento, responsabilidad y sentido de pertenencia para que en conjunto puedan lograr los objetivos de la organización. Parafraseando a Chiavenato (2011), este indica que el recurso humano, es el personal que forman parte de las organizaciones y que llevan a cabo funciones para dinamizar los recursos organizacionales.

Atendiendo a ello, J & R Celulares, es una empresa familiar y pequeña que para el momento de la investigación no posee estructura organizativa o algún tipo de manual; sin embargo se diseña como aporte un organigrama vertical sencillo para su entendimiento basándose en el equipo de trabajo con que cuenta la empresa que es el siguiente:

- Gerente.
- Contador.
- Asesor de Ventas.
- Encargado.

Figura 1 Estructura Organizativa J & R Celulares C. A



Fuente: Elaboración propia (2023).

En líneas generales las funciones que ejecuta cada uno de los miembros de la empresa se describen a continuación:

- **Gerente:** Es el representante legal de la empresa, toma las decisiones de la misma, además es responsable de los procesos llevados en esta.
- **Contador:** Este profesional se encarga del registro de las operaciones contables, libros, pago de tributos derivados de las leyes, entre otras funciones inherentes al área.
- **Asesor de Ventas:** Es el responsable de las operaciones estratégicas de ventas del negocio, está pendiente de aumentar la cartera de clientes – compradores, promoción del negocio, publicidad.

- **Encargado:** Responsable de la tienda en la atención al cliente, venta directa de equipos y prestación de servicios, informa al gerente y al contador las actividades realizadas.

1.4 Diagnostico organizacional (Aplicación de Entrevistas).

Para determinar la situación actual de la empresa se consideró oportuno el uso de técnicas de recolección de información para que fuese emitida de fuentes primarias, en este caso abordando en un paso previo para iniciar la fase de investigación del trabajo de grado al Gerente de J & R Celulares, a través de la técnica de la entrevista, utilizando como medio físico de recolección de información la guía de entrevista, diseñada con 12 preguntas orientada a conocer la situación organizacional, administrativa y operativa de la empresa, arrojando como resultados que la empresa posee estructura organizativa, establecida en un organigrama diseñado por el mismo gerente, además de contar con un manual de normas y procedimientos para activar las ventas en el que se indican los pasos a seguir para conseguir captar clientes y vender las metas propuestas, utilizando además las TIC's y las redes sociales para reimpulsar el negocio.

En cuanto al objeto de constitución, dirigido a la telefonía celular y equipos de computación entre otros, es considerado rentable por el gerente, porque son equipos y herramientas más que de moda o lujo de necesidad para el trabajo, de modo que se trata de mantener en existencia los modelos que son más solicitados en el mercado.

Con respecto al personal, es decir el recurso humano como factor importante en toda empresa, J & R Celulares considera que siendo un emprendimiento familiar sumado a la situación económica del país son suficientes y cuentan con los beneficios de ley, ajustado a la normativa jurídica en material laboral y salarial que en este momento no se lograría de existir

más personal; sin embargo, la idea es crecer, expandir y poder contratar más recurso humano. En línea con lo anterior, el equipo de trabajo no solo cuenta con los beneficios de ley, sino también con incentivos motivacionales, producto de las ventas y logro de metas.

En este mismo orden de ideas, el gerente indica que tienen 10 años de experiencia superando la hiperinflación en Venezuela, sumado a ello la devaluación de la moneda, la pérdida del poder adquisitivo y las reconversiones monetarias, sin embargo, como propietarios ha hecho lo posible por continuar ofreciendo el producto a la distinguida clientela, extendiéndose que no es solo de la Ciudad de Tovar, sino de municipio vecinos que acuden para la compra de un equipo o simplemente para su actualización, reparación y mantenimiento, razones por las que se mantiene operativa.

En concordancia con lo indicado, la divisa americana se ha convertido en una moneda alterna de circulación en contra parte de la devaluada moneda nacional, y la pérdida del poder adquisitivo, es decir del poder de compra del consumidor, lo que genera que la empresa adquiera los equipos en divisa y de esa misma manera los venda, formando parte de la dinámica económica, teniendo como política la venta al contado, siendo el financiamiento una alternativa pero con ajuste de precios.

Es de destacar que la empresa se ha mantenido a pesar de las circunstancias vividas, no solo de la situación económica, sino de la pandemia ocasionada por el Covid19, el cual generó a nivel mundial una crisis en todos los aspectos con el hecho de estar aislados en los hogares y donde exclusivamente algunas áreas como salud, seguridad y alimentación podían mantenerse abiertas al público, siendo este periodo para la empresa negativo, puesto que no habían ventas y los demás servicios eran pocos.

Sin embargo con actitud y mente positiva, se continua trabajando a medida que retornó la

normalidad, cumpliendo con las medidas de bioseguridad, mencionándose que en la reapertura y desde el inicio de operaciones la empresa ha mantenido promociones, descuentos, obsequios, en ocasiones especiales, por ejemplo día de los enamorados, día de la madre y del padre, vacaciones y mes de diciembre, captando clientes para hacer efectiva la compra.

Ahora bien, otro factor importante que incide en la operatividad de la empresa es la competencia, y de acuerdo a los aportes de la gerencia en la entrevista se destaca que existen algunos establecimientos que medianamente ofrecen la mitad de los servicios que ofrece J & R Celulares, puesto que venden equipos repotenciados, poco confiables, no son agentes autorizados, o que permite crear un vínculo de confianza entre la empresa y los compradores, siendo los equipos ofrecidos en la misma los más solicitados.

En referencia a la publicidad se sabe que es de importancia para dar a conocer los productos y servicios que se ofrecen, sin embargo no existe un plan adecuado y regular, solo se realiza cuando hay promociones, por lo que se hace necesario establecer un plan publicitario que dé a conocer el emprendimiento y por ende los productos. En cuanto a los registros contables existe un contador como se muestra en el organigrama de la empresa, el cual es responsable del área contable, declaración, pago de impuestos y todo lo relacionado al área.

Finalmente, es importante destacar que el Diagnóstico Organizacional, según Encino (2011) citado por (Valenzuela et al., 2010) es definido como “el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo”, donde el mismo parte de la aplicación de técnicas como la entrevista e instrumentos como la guía de entrevista para conocer la situación que experimenta la organización en el momento que sea requerida una evaluación, a fin de poder diseñar estrategias que complementen y refuercen lo existente, o estrategias para mejorar y cambiar el rendimiento de la organización.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera (Aplicación de Indicadores).

Como se sabe la situación contable y financiera de la empresa es un diagnóstico que se basa en un conjunto de variables organizacionales, contables y financieras que permite medir el desempeño de la empresa y a la vez infiere en la toma de decisiones de la misma orientada a la solución de problemas como al enfoque que tiene el plan estratégico, en este caso al incremento de las ventas de la empresa J & R Celulares.

En este sentido, la situación contable de cualquier empresa permite obtener una visión global de la situación contable-financiera para ejecutar las medidas pertinentes, por lo tanto se realiza una observación y análisis del último año operativo contable de la empresa correspondiente al año 2022, del que se desprende lo siguiente:

Indicadores de liquidez.

A título ilustrativo se indican los datos correspondientes a J & R Celulares para Diciembre de 2022:

$$\text{Prueba ácida} = (7473 - 4831) / 1864$$

$$\text{Prueba ácida} = 1,43$$

Este resultado indica que la empresa J R Celulares es responsable y puede atender con los activos de mayor liquidez del activo corriente, las obligaciones que adquiere en un periodo menor de un año. Por lo que este ratio arrojado de 1,43 muestra que cuenta con una solvencia adecuada para responder a deuda a corto plazo

Indicadores de rentabilidad

En cuanto a la rentabilidad, esta expresa que el rendimiento de una empresa va en

relación con sus ventas, activos o capital, por lo tanto, al ilustrar el año operativo 2022 el cálculo del índice de rentabilidad obtenido señala que arrojó beneficios en el año 2022.

Indicadores de endeudamiento y eficiencia

Este indicador expresa sobre el nivel de endeudamiento de una empresa que se relaciona directamente con el capital neto, razón por la que al calcular el índice de endeudamiento resulta una proporción de 46%, indicando con ello que por cada bolívar que se invierte dicho porcentaje de nivel de endeudamiento es lo que llegan a financiar los acreedores.

1.6 Definición del problema.

En el tiempo, se desarrollan y evolucionan las empresas que superan las vicisitudes para ser exitosas, manteniéndose operativas en equilibrio financiero, como con las personas y el ambiente donde se desenvuelve logrando sus objetivos al ejecutar sus operaciones responsable y eficientemente, lo que aplica tanto para empresas grandes como en las pequeñas empresas y nuevos emprendimientos y donde la labor de sus integrantes, el compromiso adquirido por ellos como el cumplimiento de sus funciones repercuten en el crecimiento y rendimiento.

Ahora bien, Chiavenato (2006) refiere que “los objetivos son los resultados futuros que se espera alcanzar. Son las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo con determinados recursos disponibles o posibles” (p. 143), por lo que esos recursos disponibles abarcan: humanos, tecnológicos, financieros, principalmente y que si se conjugan de manera eficiente trascenderán en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En este mismo contexto, parafraseando a Shaunnesy (2020) expresa que en el ambiente donde se desenvuelve la empresa, su meta inicial ganar dinero, pero el éxito de la empresa no se

basa solo en los indicadores financieros que conlleven a ganar dinero, puesto que para que la empresa logre un crecimiento deben administrarse bien los recursos financieros, invertirse de manera adecuada y a su vez analizar los ingresos financieros con el crecimiento de la sociedad.

En concordancia con lo indicado, para toda organización es fundamental tener un flujo de ventas que le permitan obtener buenos ingreso, es decir, ganar dinero con las ventas, poder cubrir sus obligaciones y a la vez tener rentabilidad, siendo para ello imprescindible que sus productos y servicios se apoderen de la mente de los clientes de modo de mantenerse en una buena posición en el mercado y lograr aumentar sus ingresos en la misma forma que aumenta su clientela y por ende las ventas. Situación ésta que aplica en las empresas a nivel mundial y se observa con el crecimiento de las organizaciones no solo en los países desarrollados sino también en aquellos en vías de desarrollo, ya que la información de cualquier tema llega en tiempo real a los usuarios por lo que va más allá de sus espacios geográficos gracias al poder de la tecnología y los medios digitales.

Sin embargo, en los países latinoamericanos emprender implica el análisis de diversos factores como costos, precios, recurso humano, inversión, proveedores, oportunidades, entre otros, como también el poder adquisitivo y el valor de la moneda oficial, puesto que en el caso de la telefonía móvil y equipos de computación al que va referida la investigación, generalmente se adquiere en divisas y se importan de un determinado país, siendo la situación política y económica la que afecta más a los inversores.

En este mismo orden de ideas, Venezuela no se escapa a la generalidad de Latinoamérica puesto que la situación económica y social ha influido en la operatividad de cualquier negocio o emprendimiento, problemas como la inflación, la pérdida de valor de la moneda nacional y el poder adquisitivo afecta todos los estratos de la sociedad, la migración, sumado a la pandemia

que originó el cierre de muchos establecimiento con diversos objetos; igualmente ocurre con el Estado Mérida, cuya economía se mueve por actividades como el turismo, comercio, industria y la agropecuaria, viviendo la experiencia nacional cuyo efecto ha generado la baja en las ventas.

Atendiendo lo expuesto, la empresa J & R Celulares C. A, ha sido afectada por las razones expresadas, donde herramientas administrativas como los planes estratégicos, definidos por Rojas “s.f” como: “el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p. 14) los que contribuirán a corregir los inconvenientes encontrados.

Correspondiente a la investigación, las ventas y comercialización de los productos como de los servicios no es la más óptima, entre otras razones como el cierre de la mayoría de los comercios ordenado por la organización Mundial de la Salud a raíz de la pandemia generada por el Covid19, además de la situación económica del país con la pérdida del poder adquisitivo, inflación, la migración, por lo que las estrategias aplicadas en la empresa no son las más eficientes, siendo preciso diseñar un Plan Estratégico para la Empresa J.R. Celulares, C.A ubicada en la Ciudad de Tovar periodo 2024-2028 enfocado en el incremento de las ventas.

1.7 Propuesta de valor.

Todas las herramientas utilizadas por las organizaciones y empresas para incrementar no solo su rentabilidad, ganancias y consolidar su posicionamiento en el mercado donde se desarrollan sus operaciones son válidas, para solventar y superar la experiencia de la inestabilidad económica, donde la inflación absorbe y arropa la economía.

Por lo tanto, la empresa J & R Celulares C. A, pretende desarrollarse, posicionando en el mercado, al orientar el servicio de compra venta de telefonía celular, equipos de computación y

los servicios de reparación y mantenimiento como el desarrollo de software y sistemas de información, como actividades afines con el ramo y objeto de la empresa, con atención personalizada a los clientes, asesoría en la venta de equipos y productos de alta calidad atendiendo los estándares propuestos por las Leyes de la República, es por ello que la propuesta de valor estará enfocada a desarrollar estrategias que incrementen las ventas, aumente la cartera de clientes potenciales y así garantizar un aumento significativo de los ingresos.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1 Objetivo General.

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa J & R. Celulares, C.A, en el periodo 2024-2028, enfocado en el incremento de las ventas.

1.8.2 Objetivos Específicos.

- a) Describir el macro y micro entorno actual de la empresa J & R. Celulares, C.A, en el periodo 2024-2028 enfocado en el incremento de las ventas.
- b) Definir el modelo de negocios, para la empresa J & R. Celulares, C.A, en el periodo 2024-2028.
- c) Establecer los objetivos estratégicos de la empresa J & R. Celulares, C.A, en los años 2024-2028.
- d) Proponer estrategias de marketing en la empresa J & R. Celulares, C.A, en el periodo 2024-2028 enfocadas en el incremento de las ventas.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

Este análisis sirve para que la organización identifique todos los factores externos que intervienen en el negocio y por ende influyen en su desarrollo; este análisis constituye un instrumento de planificación estratégica que es utilizado para identificar las fuerzas del nivel macroentorno con el propósito de definir y caracterizar con mayor facilidad las fuerzas que intervienen en la empresa. Bajo estos aspectos, seguidamente se detalla el análisis de macroentorno PESTEL para la empresa J & R Celulares C. A.

Tabla 1 Análisis de PESTEL J & R Celulares.

P. Políticos - Leyes Gubernamentales aplicadas por el Estado. - Inestabilidad gubernamental a nivel municipal. - Limitaciones en los procesos para registrar y constituir empresas. - Sistema tributario. - Ordenanzas municipales afectan a la empresa.	E. Económicos - Crisis financiera mundial. - Hiperinflación en Venezuela. - Pérdida del poder adquisitivo. - Devaluación de la moneda nacional. - Divisa extranjera.	S. Sociales - Estilo de vida de las personas. - Actitud de compra del cliente. - Imagen de J & R Celulares. - Publicidad. - Relaciones Públicas.
T. Tecnológicos - Globalización. - TIC'S. - Sistemas de información y comunicación que se manejan. - Equipos y Accesorios. - Internet. - Ineficiencia del Servicio de Electricidad - Comercio electrónico.	E. Ecológicos - Conservación Ambiental. - Conciencia Ambiental. - Aumento de la actividad humana. - Planes de reciclaje.	L. Legales - Constitución y Registro de la empresa. - Deberes formales. - Protección al consumidor. - Normas COVENIN-ISO 9000.

Fuente: Elaboración Propia (2023).

2.1.1. Entorno político.

Leyes Gubernamentales aplicadas por el Estado.

Inestabilidad gubernamental a nivel municipal.

Limitaciones en los procesos para registrar y constituir empresas.

Sistema tributario.

Ordenanzas municipales afectan a la empresa.

2.1.2. Entorno económico.

Los aspectos económicos inciden y determinan la prosperidad y bienestar general. Es de considerar en factores como la hiperinflación existente en Venezuela, la pérdida del poder adquisitivo con la pérdida de valor de la moneda nacional, circulación y operaciones con moneda extranjera.

Crisis financiera mundial.

Hiperinflación en Venezuela.

Pérdida del poder adquisitivo.

Devaluación de la moneda nacional.

Divisa extranjera.

2.1.3. Entorno social.

Sin duda la sociedad actual tiene un rol preponderante en la operatividad y dinámica de una empresa, especialmente para reconocer los productos o servicios que estas ofrecen, resaltando que la ciudad de Tovar, se caracteriza por estar a la vanguardia del desarrollo social que se proyecta a nivel mundial y nacional, resaltando:

Estilo de vida de las personas.

Actitud de compra del cliente.

Imagen de J & R Celulares.

Publicidad.

Relaciones Públicas.

2.1.4. Entorno tecnológico.

La tecnología es muy importante por sus avances e influencia en todos los ámbitos de la vida incluyendo las empresas y sus operaciones, sus requerimientos particulares, comunicación que se maneja, la innovación, sistemas de información, software empresariales, asuntos de propiedad intelectual. Cabe destacar que existen varias empresas dedicadas al mundo de la tecnología bien sea en ventas, comercialización o proveedores del servicio.

Globalización.

TIC'S.

Sistemas de información y comunicación que se manejan.

Equipos y Accesorios.

Internet.

Ineficiencia del Servicio de Electricidad

Comercio electrónico.

2.1.5. Entorno ecológico.

Es todo lo que se relaciona con el medio ambiente y su conservación, para efectos del plan estratégico de J & R Celulares se considera importante practicar medidas de conservación

ambiental que a su vez creen conciencia en los ciudadanos para cuidar los espacios que donde se desenvuelven, porque cuando se desechan los celulares las baterías van al medio ambiente y están son altos contaminantes.

Conservación Ambiental.

Conciencia Ambiental.

Aumento de la actividad humana.

Planes de reciclaje.

2.1.6. Entorno legal.

Este corresponde a la normativa jurídica que influye y tiene que ver con la empresa, es decir, que se relacionan con la organización, tales como Protección al Consumidor, Ley de Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta.

Constitución y Registro de la empresa.

Deberes formales.

Protección al consumidor.

Normas COVENIN-ISO 9000.

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

Corresponde a un instrumento de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, de la empresa J & R Celulares, que puedan influir en su crecimiento y expansión.

Tabla 2 Matriz MEFE

Factores		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades	Estilo de vida de los clientes	0,05	4	0,2
	Actitud de compra del cliente	0,1	3	0,3
	Avance tecnológico	0,2	4	0,8
	Variedad de equipos y Accesorios	0,1	3	0,3
	Campañas Publicitarias	0,1	3	0,3
Amenazas	Hiperinflación en Venezuela	0,05	2	0,10
	Pérdida del poder adquisitivo	0,05	2	0,10
	Empresas similares	0,2	2	0,4
	Sistema Tributario	0,1	2	0,2
	Inestabilidad gubernamental a nivel municipal	0,05	2	0,10
Totales		1,0		2,8

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

Los datos de la matriz expresan que las estrategias aplicadas por la empresa J & R Celulares para abordar lo externo no son las más apropiadas, pero están aprovechando las oportunidades disminuyendo las amenazas del entorno, sin embargo hay que reforzar las estrategias lo que se logrará con el plan estratégico enfocado a incrementar las ventas de la organización.

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

Las fuerzas de Porter son un modelo metodológico para analizar a través de 5 aspectos que lo conforman los factores externos que corresponden a las oportunidades y en una empresa, en lo que respecta a su rentabilidad en un determinado sector, en función de la estructura del mercado, es decir, porque cada fuerza plasmada en la cadena de valor es un factor que influye en la capacidad de obtener beneficios.

Para tener una visión clara de la competitividad del mercado se considera al modelo de Porter como la herramienta definitiva para descubrir las fuerzas que impulsan la competencia de la industria. Debido a que es práctico, rápido de usar y, lo más importante, fácil de entender. (Johnson 2014, p.2).

2.2.1. Negociación con proveedores.

Esta se da con la búsqueda de una cartera de proveedores que son elegidos de manera minuciosa por J & R Celulares C. A, a nivel nacional, siendo estudiadas cada opción presentada que permita tomar una excelente decisión para adquirir los equipos, a fin de dar opciones razonables a los clientes compradores basándose en los atributos del producto y el costo ofertado con el cual permanecer en el mercado con una alta demanda y por ende aumentar las ventas.

2.2.2. Negociación con clientes.

En cuanto a la negociación con los clientes, se estudian los factores de producto y precio, además de la segmentación de mercado amplia, debido a que no se distingue características como raza, género, ni edades, realizando la venta a diversos estratos, todos bajo un trato preferencial y con precios acordes al mercado, a la demanda y a la competencia, mencionando

entre los clientes básicamente a empresarios, profesionales y estudiantes, como público en general, con planes de crédito y promociones en temporadas.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes.

Existen varios competidores en la Ciudad de Tovar, partiendo de los equipos y precios que ofrecen a los compradores, sin embargo, la garantía de los equipos ofertados por J & R Celulares C. A le aporta credibilidad y seguridad tanto en la operación de compra-venta como en las transacciones realizadas, lo que facilita la comercialización de los equipos y servicios ofrecidos produciendo competencia con empresas del mismo ramo en la Ciudad de Tovar.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son los de última generación, los cuales deben ser estudiados en precio y gusto entre los consumidores, de igual forma en las características, funciones, opciones de los equipos, lo cual aplica tanto para los celulares como los equipos de computación. Igualmente otros productos que se estiman colocar en venta en el negocio son cámaras digitales, impresoras, plotters, otros, para cubrir las necesidades de los clientes, donde la empresa debe contratar más talento humano y cubrir las necesidades demandadas por los clientes.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores.

Los nuevos competidores se refieren a los nuevos comercios que pueden aperturarse con productos de menor valor e inversión de los migrantes para iniciar emprendimientos en el área de la telefonía móvil, tecnología, comunicaciones y servicios con la facilidad de la colocación de equipos directamente del exterior.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria.

Los equipos tecnológicos sean móviles o de computación siempre serán atractivos en el público comprador, puesto que son una necesidad, pues siempre existirán clientes comprando y solicitando servicio para ambas líneas. De la misma manera, se pretende estar a la vanguardia del funcionamiento del mercado con la inclusión de nuevos equipos logrando así estándares de calidad y convertirse en una empresa reconocida en el sector tecnológico.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Se trata del instrumento encargado de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa J & R Celulares.

Tabla 3 Matriz MEFI

Factores		Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas	Personal Capacitado	0,1	3	0,3
	Empleados comprometidos con la empresa	0,2	4	0,8
	Equipos y Accesorios garantizados	0,1	3	0,3
	Servicios garantizados	0,2	4	0,8
	Varios métodos de pago	0,15	3	0,45
Debilidades	Ausencia de sitio web	0,05	2	0,1
	Poco personal para atención inmediata	0,05	2	0,1
	Poco aprovechamiento de marketing digital	0,05	2	0,1
	Inexistencia de manual de funciones	0,05	2	0,1
	Falta de claridad en los procesos	0,05	2	0,1
Totales		1,00		2,43

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

Esta matriz MEFI presenta los factores internos derivados de las fortalezas y debilidades que influyen en la empresa, y que de acuerdo a los resultados ponderados obtenidos 2,43 supone que existe debilidad en su funcionamiento interno como se observa y expresa en el diagnóstico inicial realizado, por lo tanto a empresa debe aplicar técnicas de mejoramiento y el plan estratégico a objeto de minimizar las debilidades en cuanto a la organización y estructura de la empresa.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

Figura 2 Modelo de Negocio CANVAS

Socios Clave	Actividades Claves	PROPUESTA DE VALOR	Relación con los clientes	Segmento de Clientes
-Proveedores de los equipos. -Personal de la Empresa. Entidades Bancarias y Financieras.	Compra. Venta. Publicidad. Inversión.	Equipos de óptima calidad. Servicio responsable. Garantía en equipos y servicio. Resolver problemas de comunicación.	Empresa – Cliente. Relación profesional Buena, directa en la tienda y grupos de WhatsApp.	Usuarios de Tecnología Móvil y Equipos de Computación. Empresarios, Profesionales y Estudiantes.
	Recursos Claves Financiero. Humano.	Celulares, computadores, tablets, laptops. Video juegos.	Canales Redes Sociales. Chat en línea. Soporte Técnico.	Público en general con capacidad de pago residente en la ciudad o municipios cercanos.
Estructura de Costos			Flujo de Ingresos	
Costos Fijos: Sueldos, Alquiler, Servicios básicos, Impuestos. Costos Variables: Envíos, Gastos de transporte, Servicios Profesionales.			Venta de Equipos. Venta de Accesorios. Servicio de reparación y mantenimiento de equipos. Actualización y reparación de software.	

Fuente: Elaboración Propia (2023).

Segmento de Clientes: Este se trata del grupo al que va dirigido los equipos y servicios, en este caso a los usuarios de tecnología móvil y equipos de computación, empresarios, profesionales y estudiantes, como al público en general con capacidad de pago residente en la ciudad o municipios cercanos.

Propuesta de Valor: Referida a la oferta que realiza la empresa para los clientes, es decir, Equipos de óptima calidad, servicio garantizado ajustados al estilo de vida de los mismos.

Canales: Corresponde a los medios que utilizará la empresa para vender, siendo las Redes Sociales, Chat en línea, entre otros.

Relación con los clientes: En cuanto a las ventas, se tienen directa Empresa – Cliente, Relación profesional para los servicios técnicos grupos de WhatsApp.

Flujo de Ingresos: Se refiere a la forma que se obtendrán los ingresos en la empresa, que será con la Venta de Equipos y Accesorios; también por el Servicio de reparación y mantenimiento de equipos, Actualización y reparación de software.

Recursos Claves: Son aquellos con los que cuenta la empresa para ejecutar sus operaciones y cumplir con los objetivos, tales como el recurso financiero y el humano.

Actividades Claves: Estas permitirán el desarrollo y crecimiento de la empresa para que continúen en el mercado, con actividades como la compra, venta, publicidad y propaganda, inversión en equipos.

Socios Clave: El logro de los objetivos organizacionales depende de las personas que se involucran e interrelacionan tanto en las funciones como en las operaciones de la misma, llamados socios claves, y que en el modelo de negocios planteado para J & R Celulares se consideran los proveedores de los equipos, personal de la empresa y las entidades bancarias y financieras.

Estructura de Costos: En esta se presentan en detalle los gastos que tendrá la empresa para ejecutar sus operaciones, principalmente se plasman los costos fijos como sueldos de los empleados, pago de servicios básicos. Mientras que los costos variables corresponden a los envíos, gastos de transporte, fletes, servicios profesionales cuando se requieran.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

Se deriva de la cadena de valor de Michael Porter, como instrumento de análisis estratégico para conocer como una empresa realizar sus tareas y responsabilidades y la reciprocidad que existe entre ellas para dar valor al producto final que se ofrece, tal es el caso de los equipos distribuidos por J & R Celulares C.A, también da la oportunidad de dividir los procesos en actividades distintas que conlleven a estudiar la forma en cómo se desempeñan y su colaboración de manera individualizada para conseguir las metas empresariales partiendo de los factores internos, al identificar las tareas que realizan y crear excelencia competitiva, además de cómo apuntar el incremento de su valor y bajando relativamente los precios.

3.2.1. Gerencia de la empresa

Dentro de las funciones de la gerencia está dirigir, gestionar y coordinar todas las acciones que integran el funcionamiento general tanto para la planificación como de la contabilidad, concentradas en el Gerente, además la contabilidad la lleva un contador externo, pero en J & R Celulares es imprescindible implementar todas las herramientas y técnicas gerenciales para optimizar los procesos que se ejecutan, partiendo del hecho que es una empresa pequeña con la compra venta como principal actividad.

En este sentido, el modelo gerencial que debe aplicar la gerencia para el logro de los objetivos es el modelo de Kaizen, que parafraseando a Chirinos (2010) se trata del mejoramiento continuo, de las personas que forman parte de la empresa, que ocasionan un gasto relativamente pequeño; por ende suministra a las organizaciones empresariales una filosofía y estructura que les estimula a establecer en forma continua estándares de calidad para el logro de las metas en función de la satisfacción del cliente, de las ventas realizadas y utilidades obtenidas.

3.2.2. Recursos humanos

Este es uno de los más importantes en la empresa, porque ejecuta las actividades, toma decisiones, además se capacita y desarrolla con el fin de brindar seguridad a la empresa y clientes. J & R Celulares tiene la particularidad de ser una empresa pequeña que gira en el entorno familiar, pero que busca desarrollarse y posicionarse en el área de la comercialización de equipos móviles y de computación, así como de servicios. En consecuencia, para la gestión del recurso humano se pretende utilizar el Modelo de Chiavenato porque no solo agrupa las funciones de los recursos humanos sino que las interrelaciona entre ellos, ya que es una empresa con poco personal.

3.2.3. Investigación y desarrollo

J & R Celulares C.A, requiere de examinar opciones que conlleven a solucionar las deficiencias de la misma y que deben estar enfocadas al incremento de las ventas de sus equipos, accesorios y servicios, asimismo en actualización de los software de equipos que los clientes lleven a la empresa. En este sentido es oportuno aplicar la investigación de campo y descriptiva, para conocer las necesidades de los clientes, sus gustos y de la misma manera los equipos y

accesorios que se ofrecen, abordando y cubriendo las necesidades de los usuarios y a la vez innovar en cuanto a la tecnología se refiere.

3.2.4. Finanzas

Las finanzas representan un recurso importante en cualquier empresa, por lo que J & R Celulares C. A debe seguir un modelo competitivo de inversión y desarrollo en esta área que le de forma que invierta y a su vez con el plan estratégico pueda incrementar las ventas y mantenerse en el mercado. Parafraseando a Roberto (2018): el área de finanzas en una empresa asegura la prosperidad y garantiza soportes en tiempo de crisis”.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Esta se relaciona con el conjunto de flujos de materiales e información, lo que indica que en J & R Celulares se refiere al inventario de mercancías, para lo cual deben ejecutarse actividades como: revisión continua del inventario, materiales y suministros para el mantenimiento, actualización de catálogo de equipos y servicios, cuyos procesos van desde que se compran hasta la venta final.

Respecto a la logística es importante mencionar lo expresado por Steven (1999), que lo define como: “la sincronización de los requerimientos del cliente con el flujo material de los suministradores”, en este los gustos y exigencias del cliente con lo ofrecido por la empresa. Parafraseando a Quispe y Vargas (2019) se refieren al aprovisionamiento como todos los procedimientos o instrucciones de los cuales la organización puede colocar en práctica para ofrecer y vender los equipos, es decir, entre otros aspectos considerar la demanda, proceso de compra, almacenaje e inventario.

3.2.6. Operaciones

En esta se encuentra todo lo relacionado a equipos, montajes, empaquetado del producto, actividades de creación de valor, es decir, las que transforman la materia prima en el producto terminado. J & R Celulares siendo una empresa dedicada a la compra y venta por lo tanto la conexión de las actividades se realiza aplicando el proceso administrativo, relacionado con el modelo de negocios y la cadena Porter, teniendo como base elementos como la planificación, organización, estrategia, valor, desempeñando un papel preponderante la gestión de los recursos tanto humanos, económicos y tecnológicos para su crecimiento y expansión, siendo para ello necesarios el uso de plan de acción que al parafrasear a Suárez, (2002) indica que se trata de documentos estructurados que integran el plan estratégico de un trabajo para la consecución de los objetivos.

3.2.7. Marketing y ventas

En estos se detallan las tareas por medio de las que se muestran las características de un producto para darlo a conocer, considerándose la parte fundamental e impulsadora de las ventas y por ende su aumento a través del uso de tecnología como las Redes Sociales, promoción en medios tradicionales, Blog spot, Marketing por WhatsApp, marketing digital.

Del Olmo y Fondevila (2014) indican que el marketing digital se puede definir como “el uso de tecnologías de la información para alcanzar los objetivos del marketing de la empresa” (p.10). Mientras que en referencia a las ventas y parafraseando a Kotler este expresa que es una forma de acceder al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen.

3.2.8. Servicios postventa

Esta etapa incluye la post-venta o servicio de mantenimiento, debido a que realza el valor del producto, sobre todo en a las garantías, siendo factible en J & R Celulares para el servicio de reparación de equipos, igualmente las condiciones de mantenimiento ofrecidas, el tiempo de garantía seguido de la compra, promociones de ventas para atraer a los clientes potenciales del mercado.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024– 2028

4.1 Objetivo general 2024 – 2028

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado, mediante el desarrollo de compra – venta de equipos móviles dirigido al segmento público en general con poder adquisitivo durante los años 2024-2028 enfocados en el incremento de las ventas.

4.2 Objetivos estratégicos 2024 – 2028

- a) Aumentar las ventas anuales en un 7% promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.
- b) Ampliar los niveles de rentabilidad partiendo de un 4% anual con tendencia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.
- c) Estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.
- d) Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital en una inversión diaria con el uso de la tecnología.
- e) Realizar el 60% de las ventas por comercio electrónico en un plazo de dos años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 – 2028.

- a) Aumentar las ventas anuales en un 7% promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.

Análisis: Este objetivo se pretende lograr optimizando la atención al cliente, analizando el mercado, así como también facilitando el proceso de pago con distintas transacciones, y el aprovechamiento de las redes sociales.

- b) Ampliar los niveles de rentabilidad partiendo de un 4% anual con tendencia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.

Análisis: el cumplimiento de este objetivo partirá disminuyendo los costos en las operaciones, así como asegurando que los clientes paguen los productos y servicios de acuerdo a las condiciones establecidas, manteniendo precios adecuados.

- c) Estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.

Análisis: La organización de la empresa, desde el registro, pago de impuestos, implementación de manuales de cargos, funciones, procesos resultaran en la consecución de este objetivo.

- d) Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital en una inversión diaria con el uso de la tecnología.

Análisis: Debe revisarse el posicionamiento de la marca actualmente si existe, recordando que la empresa se reimpulsa. Es necesario identificar y analizar la competencia periódicamente para innovar en estrategias de posicionamiento.

- e) Realizar el 60% de las ventas por comercio electrónico en un plazo de dos años.

Análisis: Realizar ventas utilizando el internet a través del comercio electrónico como herramienta de ventas, siendo una de las estrategias actuales más usadas, puesto que la tecnología es una herramienta indispensable en cualquier área, especialmente en el comercio, finanzas, entre otras.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia.

Se establece para dar solución a los problemas de la empresa, así mismo ayuda a examinar las perspectivas que se tienen en un futuro inmediato basado en las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas.

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

Se deriva la matriz FODA cruzada de los análisis realizados previamente del macroentorno (PESTEL) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que arrojaron las oportunidades y amenazas de la empresa, e igualmente el análisis del microentorno del Sector (Fuerza de Porter) resultando la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) los cuales ilustran los factores internos desde las fortalezas y debilidades de la empresa; que al obtener los resultados, dicho proceso genera una serie de etapas que inician desde un diagnóstico considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, determinando la matriz FODA cuyo propósito es plantear las estrategias que generaran los beneficios conjugando gerencia de recursos, ventas y por ende el crecimiento de la empresa.

Tabla 4 Matriz FODA cruzada

Interno Externo		1-Fortalezas (F)	3-Debilidades
		-Personal Capacitado. -Empleados comprometidos con la empresa. -Equipos y Accesorios garantizados. -Servicios garantizados. -Varios métodos de pago.	-Ausencia de sitio web. -Poco personal para atención inmediata. -Poco aprovechamiento de marketing digital. -Inexistencia de manual de funciones. -Falta de claridad en los procesos.
2 - Oportunidades	-Estilo de vida de los clientes. -Actitud de compra del cliente. -Avance tecnológico. -Variedad de equipos y Accesorios. -Campañas Publicitarias.	Estrategia FO	Estrategia DO
		-Capacitación periódica al personal. -Aprovechamiento de la tecnología para la formación del personal. -Uso de Tecnología para las ventas. -Participar en eventos públicos y privados para dar a conocer la empresa. -Uso de medios tradicionales. -La ubicación geográfica de la empresa para mayor fluidez de los compradores. -Mantener un amplio stock.	-Elaborar la estructura organizativa. -Implementar herramientas gerenciales para el aprovechamiento de recurso. -Creación de la imagen corporativa. -Diseño de Blog en la web. - Adquisición de máquinas de video.
4 Amenazas	-Hiperinflación en Venezuela. -Pérdida del poder adquisitivo. -Empresas similares. -Sistema Tributario. -Inestabilidad gubernamental a nivel municipal.	Estrategia FA	Estrategia DA
		-Segmento de mercado amplio. -Educar en cultura tributaria al personal de la empresa. -Mantener los precios accesibles y ajustados a la situación actual.	-Mejorar precios y promociones para poder competir con el entorno. -Publicidad en medios alternativos y tradicionales. -Identificar la competencia. -Mantenerse los pagos de impuesto al día.

Fuente: Elaboración Propia (2023).

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

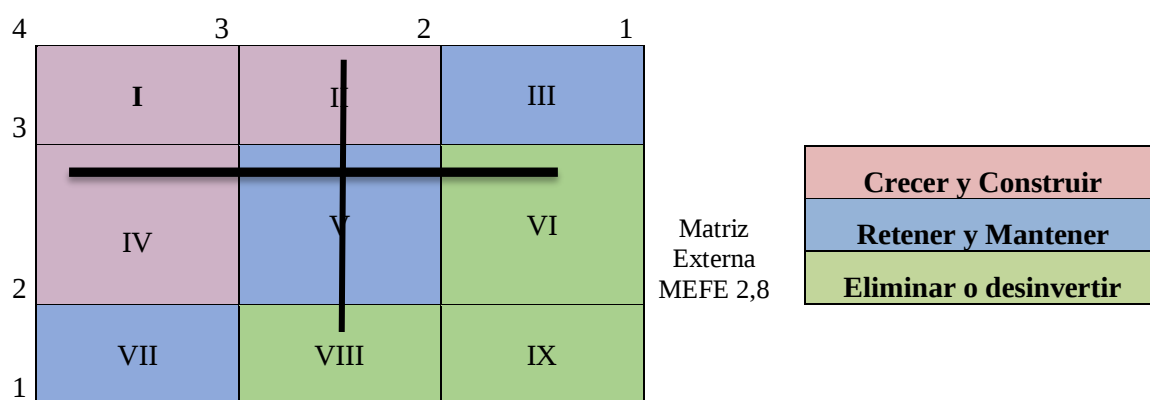
Esta matriz permite graficar las divisiones o de los productos de la organización, para ubicarlo en cada una de las celdas que la integran, y a su vez teniendo en cuenta las dos dimensiones, que muestran los puntos que han resultado de las matrices MEFI y MEFE, procesadas anteriormente, relacionando los resultados y de ese modo determinar las estrategias y establecer las recomendaciones. En el mismo orden de ideas, los resultados obtenidos de la MIE se indican en las tablas siguientes:

Tabla 5 Resumen MEFI y MEFE

Matriz	Resultado
MEFE	2,8
MIFI	2,43

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 6 Matriz Interna – Externa



Matriz Interna MEFI 2,43

Al realizar el cruce de las matrices MEFE y MEFI el punto de encuentro de estas resultó en el cuadrante número V indicando que la empresa puede administrarse mejor para cumplir sus objetivos y ser más eficaces, por cuanto orienta a “Retener y mantener”, abordando a los clientes potenciales y con el desarrollo del producto en este caso la compra venta de equipos celulares y tecnológicos para incrementar las ventas.

5.2 Selección de la estrategia

Se trata de planes de acción con los cuales la empresa dará solución a los problemas identificados.

5.2.1. Matriz de estrategias Vs. objetivos estratégicos

Tabla 7 Matriz de estrategias Vs. objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	a) Aumentar las ventas anuales en un 7% promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.	b) Ampliar los niveles de rentabilidad partiendo de un 4% anual con tendencia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.	c) Estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años.	d) Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital en una inversión diaria con el uso de la tecnología.	e) Realizar el 60% de las ventas por comercio electrónico en un plazo de dos años.
Estrategias					
-Capacitación periódica al personal.	X	X	X	X	X
-Elaborar la estructura organizativa de la empresa.	X		X	X	X
--Creación de la imagen corporativa.	X		X	X	
-Mantener promociones sobre los equipos y servicios.	X	X	X	X	X
-Mejorar precios y promociones para poder competir con el entorno.	X	X			X

Fuente: Elaboración Propia (2023).

5.2.2. Estrategias seleccionadas.

El Plan estratégico para incrementar las ventas en J & R Celulares indica que las estrategias seleccionadas para lograr los objetivos son las siguientes:

- Capacitación periódica al personal.
- Elaborar la estructura organizativa de la empresa.
- Creación de la imagen corporativa.
- Mantener promociones sobre los equipos y servicios.
- Mejorar precios y promociones para poder competir con el entorno.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Para lograr los objetivos se deben cumplir las actividades de manera continua y además establecer todo lo necesario de modo que se cumpla el proceso de los planes de marketing, operaciones y recursos humanos, pero a su vez conseguir que la empresa disminuya la resistencia al cambio fortaleciéndose en cada etapa por las que ha pasado y que han influido en su operatividad, por lo que deben crearse planes que sirvan como una guía ideal asegurando su desarrollo y cumplimiento en base a las estrategias planteadas.

6.1 Plan funcional de marketing

La forma de describir estrategias y tácticas que la empresa utilizará para conseguir sus objetivos de marketing, sin duda es a través de un plan funcional, el cual forma parte del proceso que ayudará a cumplir las actividades establecidas en un lapso de tiempo específico, donde se muestran los objetivos así como información relacionada de cómo se encuentra la empresa, dichos fines planteados y los pasos a seguir para alcanzarlos, donde la organización es la clave.

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

Esta gerencia tiene como finalidad hacer que la empresa se mantenga activa y operativa en el mercado, ejecutando un trabajo de mercadotecnia eficiente orientado a la apertura, ampliación y nuevos negocios en este caso a nivel regional y nivel nacional, cuyas funciones se ejecutan para poder determinar la situación en que se encuentran actualmente y el posicionamiento de los productos de J & R Celulares C. A, siendo imprescindible concretar a nivel de marketing un plan estratégico acorde a los objetivos de la empresa y de igual forma

conjuntamente implantar con la gerencia de ventas y la operativa un modelo de evaluación coordinado de modo de poder realizar un análisis de todo el sector que incluya los clientes, proveedores y competencia, así como la venta y distribución del producto.

Ahora bien, la empresa no posee una gerencia de marketing, pues cabe recordar que el equipo de trabajo y la estructura organizacional se encuentra conformado por un gerente, un contador, un asesor de ventas y un encargado de la tienda, siendo en el asesor de ventas el responsable de las operaciones estratégicas de ventas del negocio, es decir, el que está pendiente de aumentar la cartera de clientes – compradores, hacer la promoción del negocio, así como la publicidad.

Siendo imprescindible crear la gerencia de marketing en la nueva estructura propuesta para J & R Celulares C. A, a la que se asignen tareas como la incorporación de las nuevas tendencias tecnológicas que sirvan de soporte de inclusión de los productos en el mercado donde se opera y que deben tener flexibilidad, además de permitir que se modifiquen y puedan adaptarse a las necesidades de la organización u empresa, permitiendo así el análisis de la demanda de los productos que se ofrecen.

6.1.2. Objetivos de marketing.

- Fortalecer la estructura organizativa de J &R Celulares a través de herramientas administrativas que especifiquen los procesos de funcionamiento.
- Expandir nuevas oportunidades de crecimiento abriendo nuevas sucursales.
- Diversificar los canales de ventas online para llegar a un público más amplio y facilitar el proceso de compra.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.

Estrategia de cartera:

- Propuesta de un organigrama funcional ajustado a las necesidades J & R Celulares C. A.

Estrategia de posicionamiento y fidelización:

- Creación de vínculos de interacción y comunicación con los clientes que creen valor en los productos y servicios.
- Fidelización de los compradores clientes a través de promociones en equipos y servicios.

Estrategia de Funcional:

- Aumento de las ventas con precios que generen competencia con otras empresas similares en el mercado.
- Atraer clientes por medio del uso de las herramientas tecnológicas como nuevos canales de atención.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 8 Presupuesto del Plan Funcional de Marketing

PLAN DE MARKETING Acciones	Recursos	Costo Unitario (\$)	Año 2024 (\$)	Año 2025 (\$)	Año 2026 (\$)	Año 2027 (\$)	Año 2028 (\$)
Pago de diseño de organigrama	Administrador contratado	80\$	80\$				
Creación de plataforma digital para J & R Celulares C. A.	Publicidad en redes sociales	20\$	20\$	30\$	45\$	55\$	70\$
Eventos y promociones	5 actividades	160\$	160\$	175\$	185\$	190\$	200\$
Anuncio en medios tradicionales	Publicidad TV local y radio	70\$	70\$	85\$	90\$	95\$	100\$
TOTALES (\$)			330\$	290\$	320\$	340\$	370\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

- Contratar los servicios de un administrador para diseñar el organigrama funcional, acompañado de un manual para ser adaptado a las necesidades de la empresa J & R Celulares y sirva de orientación al personal actual y futuro en el cumplimiento de sus responsabilidades. Este trabajo se realizará en 2 meses, siendo los responsables el Gerente y el Administrador Contratado.
- Planificar actividades para captar clientes con la participación del personal de la empresa. 2 Actividades por año. Responsables: Personal actual de la empresa.
- Generar actividades de atención especial a clientes otorgándole promociones por productos y servicios. 2 Veces al año con planes corporativos. Responsables: Gerente y contador.
- Establecer promociones en fechas especiales y temporadas altas en equipos y servicios. Actividades Anuales. Responsables: Personal actual de la empresa.
- Ofrecer precios accesibles al cliente con obsequios sobre equipos. 3 Campañas anuales. Responsables: Personal actual de la empresa.
- Plan publicitario en medios tradicionales y herramientas tecnológicas. Mensual. Responsable: Gerente actual.

6.2 Plan funcional de operaciones.

Al hablar de plan operativo, se hace referencia a las acciones técnicas y organizativas de la empresa, es decir, al documento en el que se plasman todos los pasos que guardan relación bien sea con la elaboración o fabricación de un producto como también con la prestación de un servicio. Martell (2017) respecto al plan operativo indica que:

Es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. (p.2).

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones.

En la empresa la gerencia de operaciones es la encargada de planificar, dirigir, coordinar y controlar el proceso de administración y operación para su funcionamiento, siendo responsable de la producción de los bienes o servicios de la empresa, de modo que los gerentes de operaciones son los que toman las decisiones en función de las operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan en la organización.

Como se indicó en el apartado equipo de trabajo, la empresa J & R Celulares, solo cuenta con Cuatro (4) trabajadores, donde la responsabilidad de las operaciones actualmente recaen sobre el Gerente que toma las decisiones de inversión y compra, de la misma manera se encarga de dar instrucciones y asignar las responsabilidades para ejecutar los procesos operativos de la empresa; como complemento el asesor de ventas, se enfoca a diseñar y desarrollar la estrategia de ventas y lo que considera mejor para atraer más clientes, asumiendo este último la tarea de promocionar, publicitar y anunciar en los medios de comunicación.

Es importante resaltar que el plan estratégico permitirá a la empresa J & R Celulares ajustar la organización a las necesidades que como empresa tienen, específicamente en lo concerniente a la parte operativa, pues del plan operativo se derivarán las acciones a seguir para la compra de productos ampliando el grupo de proveedores, se podrán estudiar modelos y precios de telefonía y equipos de computación. También se ampliarán los servicios que

abarquen el diagnóstico, mantenimiento preventivo y cambio de piezas, estas últimas con las que deberá contar la empresa de manera inmediata o disponibilidad al solicitarlas.

6.2.2. Objetivos de operaciones.

- Capacitar al recurso humano de J & R Celulares en el área de ventas y marketing digital.
- Establecer alianza con proveedores para asegurar un suministro constante de equipos, repuestos y accesorios.
- Incrementar los servicios de actualización, reparación, sustitución de equipos.
- Proporcionar confiabilidad y calidad de los equipos y servicios.
- Mejorar la eficiencia en la entrega de equipos y trabajos a tiempo.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones.

- Estrategia impulsada por el Cliente / Estrategia de Costos – Capacidad:
 - Análisis de las necesidades y gustos de los clientes.
 - Diagnóstico de ventas a través del marketing digital.
 - Compra de equipos de alta gama y última generación.
- Estrategia Corporativa / Estrategia Calidad – Procesos:
 - Estudio de la competencia en productos y servicios.
 - Talleres de formación técnica
 - Observación de los cambios en la tecnología y adaptación a los mismos.
- Estrategias Globales / Estrategia de Flexibilidad – Capacidad:

- Compra de equipos en mercados internacionales.
- Creación de alianzas para la formación técnica con empresas extranjeras.

6.2.4. Presupuesto.

Tabla 9 Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones

PLAN DE OPERACIONES		Recursos	Costo	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
			Unitario	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Acciones			(\$)					
Encuestas		Encuestadores x 3 personas	70\$	210\$		300\$		
Compra Equipos Celulares	de de	Compra de Equipos	1080\$	1080\$	1300\$	1500\$	1800\$	2200\$
Compra Equipos computación	de de	Compra de Equipos	1120\$	1120\$	1500\$	1700\$	2000\$	2500\$
Talleres Capacitación	de	100 horas por persona	2\$	1600\$				
TOTALES				4010\$	2800\$	4400\$	3800\$	4700\$
			(\$)					

Fuente: Elaboración Propia (2023).

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- Aplicación de encuestas a los clientes sobre sus necesidades y gustos, realizada por 3 encuestadores a razón de 1 por año.
- Uso de redes sociales y comercio electrónico para la venta de equipos, diariamente por el asesor de ventas y encargado de la tienda.
- Identificación de proveedor extranjero. Los dos primeros años del plan, siendo responsable el gerente.
- Ubicación de negocios de la competencia y conocimiento de los equipos que ofertan.

Esta acción se ejecutará periódicamente siendo su responsable el asesor de ventas.

- Preparación técnica avanzada en cursos de reparación de equipos. 2 veces al año. Bajo la responsabilidad del gerente.
- Adquisición de equipos innovadores. Cada 2 meses, siendo el Contador el responsable.
- Búsqueda de proveedores en el extranjero. Los dos primeros años del plan, siendo responsable el gerente.
- Intercambio de conocimientos técnicos con empresas extranjeras. Primer año del plan, en la responsabilidad del gerente.

6.3 Plan funcional de recursos humanos.

De acuerdo a Chiavenato, (2011): “los recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales”; incluyendo sus capacidades, habilidades, destrezas, formación, funciones y responsabilidades que los trabajadores desarrollan y además permite identificar cuáles son las tareas más apropiadas que en que pueden rendir para lograr una mayor productividad.

En consecuencia, el plan de Recursos Humanos no es más que un documento donde se especifican los perfiles necesarios para desempeñar las plazas de trabajo. Igualmente presentan los pasos a seguir para encontrar el equipo de trabajo ideal, desde la fase de selección del personal, luego el proceso de contratación y posteriormente el adiestramiento y formación del personal. Así mismo toma en cuenta las condiciones laborales establecidas en la ley y la política salarial.

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos.

La empresa J & R Celulares se encuentra actualmente reestructurándose y reimpulsando las operaciones de comercialización de equipos y servicios de mantenimiento, razón por la que se ha expresado anteriormente que el equipo de trabajo con que cuenta se concentra en Cuatro (4) cargos que forman la estructura actual de la empresa, por consiguiente igual número de trabajadores que desempeñan las funciones de gerencia, compra, contrato de personal, registro de información, contabilidad, pago de personal, toma de decisiones, atención al público y mantenimiento.

Bajo estos aspectos, la gerencia es la que se encarga conjuntamente de contratar el personal de acuerdo a los puestos que hay en la empresa, mientras que el contador público es el responsable de realizar las nóminas, asignar los respectivos salarios conjuntamente con el Gerente, establecer los cálculos de ley, e igualmente las subvenciones, en otras palabras, los beneficios y aportes.

Por lo que resulta imprescindible una reorganización a corto plazo que se ajuste a las necesidades operativas de la empresa y de esta manera poder cubrir las necesidades de los clientes – compradores y del crecimiento organizacional a través de los avances tecnológicos y exigencias de la globalización, marketing digital, comunicaciones, entre otras estrategias donde se fusiona: recurso humano, capacidades, conocimiento, formación, acción.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos.

- Incorporar personal a la empresa para cubrir sus necesidades.
- Crear nuevos cargos en la empresa J & R Celulares.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño que mida el rendimiento del personal.

- Diseñar un manual de funciones para la empresa J & R Celulares.
- Fomentar un ambiente laboral positivo que motive y mejore el clima organizacional.

6.3.3. Estrategias.

El Plan funcional de Recursos Humanos establece para cada objetivo una estrategia que permitirá a J & R Celulares el logro de los mismos, siendo flexible para ajustarse a las necesidades corporativas u organizacionales que se presenten:

- Convocatoria para la revisión de perfiles.
- Diseño de un organigrama con los nuevos cargos en la empresa J & R Celulares.
- Entrevistas con los seleccionados aspirantes a los cargos.
- Asignación de funciones para cada cargo en la empresa J & R Celulares.
- Talleres motivacionales donde el personal interactúe y fortalezca sus debilidades.

6.3.4. Presupuesto.

Tabla 10 Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recursos	Costo Unitario (\$)	Año 2024 (\$)	Año 2025 (\$)	Año 2026 (\$)	Año 2027 (\$)	Año 2028 (\$)
Acciones							
Convocatoria de selección de personal	1 al año	150\$	150\$		420\$		
Elaboración de Organigrama	Diseño	80\$	80\$		150\$		
Manual de cargos y funciones	200 horas x profesional	5\$	1000\$			1600\$	
Talleres de Motivación	2 actividades al año	150\$	300\$	850\$	1400\$	1900\$	2200\$
TOTALES (\$)			1530\$	850\$	1970\$	350\$	2200\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

- Convocatoria para la revisión de perfiles. Primer año del plan. Responsable: Gerente.
- Diseño de un organigrama con los nuevos cargos en la empresa J & R Celulares. 2 Meses. Responsable un administrador.
- Entrevistas con los seleccionados aspirantes a los cargos. 1 Vez primer año del plan. Responsable: Gerente.
- Asignación de funciones para cada cargo en la empresa J & R Celulares. 2 Meses. Responsable un administrador.
- Talleres motivacionales donde el personal interactúe y fortalezca sus debilidades. 2 actividades al año. Responsable: Equipo Facilitador.

6.4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

El compromiso y las acciones sociales son asumidos por individuos tanto para su beneficio como el de una comunidad en general a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que utiliza como herramienta un plan donde especifica las tareas, estrategias, tiempo, recursos y responsables que ejecutarán dicho documento. En este sentido, Molina (2014) define el plan de Responsabilidad Social Empresarial como: “la contribución al desarrollo humano sostenible, mediante un conjunto de acciones para hacer frente a los impactos que incurran sus operaciones y decisiones sobre la sociedad y ambiente, en búsqueda de optimizar la calidad de vida de toda la comunidad de un determinado sitio”, entendiéndose como desarrollo humano sostenible todo aquello que permita vivir en armonía con la naturaleza y que se integra para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando así el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del

medio ambiente y el bienestar social

6.4.1. Situación actual de la RSE

La inexistencia de una Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial hace que las funciones de la misma se centren en el cargo actual de la Gerencia, que apoyada en el resto de personal planifica, organiza, coordina y ejecuta todas las actividades inherentes a su operatividad, pero también al rol que tienen en su desenvolvimiento en la sociedad para mejorar la calidad de vida no solo de los trabajadores de la empresa sino del entorno y comunidad en general.

Dentro de este marco, es de mencionarse con respecto a las actividades que se llevan cabo en la empresa J & R Celulares C. A, que las mismas están relacionadas con la conservación del medio ambiente, razón por la que en plan estratégico se consideran esenciales de orientarse a la práctica de la conservación ambiental, a fin de crear conciencia en los ciudadanos con respecto al cuidado del lugar donde se desenvuelven, debido a que algunos elementos de la telefonía móvil, como las baterías son contaminantes y las tintas usadas para impresoras tóxicas.

Por consiguiente, es un trabajo conjunto entre organización y sociedad, y donde las políticas de la empresa parten esencialmente de promover la conservación ambiental, creando conciencia de preservación aun con el cumplimiento de las diversas actividades humanas, que sin duda alguna genera un sin número de desechos que se pueden reciclar, aprovechando en la venta de un equipo de dar mensajes de conservación ambiental derivado de la disposición de las cajas o los equipos cuando están en desuso, igualmente en las bolsas utilizar el logo de reciclaje, aprovechar la publicidad para mensajes de educación ambiental, como patrocinar charlas de educación ambiental.

6.4.2 Objetivos de RSE

La responsabilidad de la empresa debe ir más allá de la estructura interna y del entorno competitivo, puesto que su relación con la comunidad y el generar calidad de vida es lo que mantiene el equilibrio entre el desarrollo, la sostenibilidad del desarrollo y la competencia, porque la empresa asume de manera ética la responsabilidad de trabajar en equipo con el personal, la familia, comunidad y sociedad. Molina (2014) indica que “los objetivos deben promover un impacto positivo práctico en la sociedad, siendo así un indicador de competitividad y sostenibilidad para las organizaciones”. Para este Plan de Responsabilidad Social Empresarial se definen los siguientes objetivos:

Tabla 11 Objetivos del Plan RSE

Objetivo	Indicador	Metas Propuestas			Fuentes de Información
		Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-3 años)	Largo Plazo (4-5 años)	
Involucrar al personal en actividades de Educación ambiental.	Actividades educativas.	2	4	8	Diagnóstico de conocimiento.
Crear la Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial.	Capacitaciones internas	3	5	7	Lista de Asistencia del personal.
Promover el reciclaje en la imagen corporativa de la empresa.	Canales de proyección de la imagen.	100%	100%	100%	Comportamiento de la población.
Patrocinar eventos deportivos de montaña que motiven a la salud y la conservación.	Prácticas deportivas de cuidado ambiental	2	5	8	Lista de asistentes a eventos.
Establecer conversatorios comunitarios sobre desarrollo humano sostenible.	Prácticas Sociales	6	12	15	Necesidades de la Comunidad.

Fuente: Elaboración Propia (2023).

6.4.3. Actividades de RSE

- Involucrar al personal en actividades de Educación ambiental.
 - Jornadas de limpieza.

- Volanteo informativo.
 - Charlas sobre los daños al medio ambiente ocasionadas por quipos en desuso.
- Crear la Gerencia de Responsabilidad Social Empresarial.
 - Reunión con el personal actual y futuro.
 - Revisión de Síntesis Curriculares.
 - Elección del mejor perfil para responsabilizarse de la gerencia.
- Promover el reciclaje en la imagen corporativa de la empresa.
 - Agregar el símbolo de reciclaje a la imagen corporativa de la empresa.
 - Crear mensajes llamativos en referencia al reciclaje en las áreas de la empresa.
 - Diseñar los empaques o bolsas con material de reciclaje añadiendo el símbolo de reciclaje.
- Patrocinar eventos deportivos de montaña que motiven a la salud y la conservación.
 - Organizar caminatas a distintos lugares de la población con puntos de información relacionada a la conservación ambiental.
 - Realizar bailoterapias al aire libre en distintos sectores vulnerables de contaminación ambiental.
 - Asistir a eventos deportivos de distintas disciplinas solicitando un espacio de concientización ambiental.
- Establecer conversatorios comunitarios sobre desarrollo humano sostenible.
 - Realizar talleres básicos de desarrollo sostenible.
 - Dar charlas de desarrollo humano.
 - Organizar intercambios de conocimientos entre comunidades.

6.4.4. Presupuesto

En este se indican los gastos generados con la implementación del Plan de RSE.

Tabla 12 Presupuesto

Descripción	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Total
Jornadas de limpieza. (Bolsas, Cajas)	100\$	200\$	270\$	320\$	400\$	1290\$
Campaña publicitaria ambientalista	200\$	300\$	400\$	500\$	600\$	2000\$
Talleres, Charlas de Educación Ambiental	350\$	420\$	530\$	660\$	700\$	2660\$
Organización de actividades deportivas	360\$	400\$	450\$	600\$	700\$	2510\$
Organización de Actividades comunitarias	300\$	350\$	400\$	450\$	500\$	2000\$
Material impreso	150\$	200\$	250\$	300\$	350\$	1250\$
Formación del personal RSE	100\$	100\$	150\$	170\$	200\$	720\$
Alquiler de herramientas y equipos para actividades	150\$	150\$	200\$	200\$	300\$	1000\$
Logística	150\$	150\$	200\$	200\$	300\$	1000\$
Total Presupuesto	1860\$	2270\$	2850\$	3400\$	4050\$	14430\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

Con este presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial la empresa pretende contribuir con el compromiso que se tiene con la generación de mejor calidad de vida para la comunidad que no solo abarque el entorno de J & R Celulares C. A, sino también el ambiente donde opera la organización, compartiendo en áreas de conocimiento como salud, ambiente, conservación, educación, ejecutando actividades que aporten a la formación integral de la población y de los miembros de la empresa como un todo social.

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE

Las actividades se ejecutarán de acuerdo a lo siguiente:

- Responsables:

- Personal de la empresa.
- Instituciones educativas.
- Organizaciones deportivas.
- Organismos gubernamentales.
- Habitantes de la comunidad.
- Medios de comunicación.
- Tiempo:
 - Las metas se promediarán por año considerando su periodo: corto, mediano y largo plazo: por ejemplo si son dos (2) actividades planificadas a corto plazo en un año, se ejecuta una al inicio y otra al final del año, de ser 4 actividades se organizan de forma trimestral, en caso de 12 tareas meta se cumplirá una mensual.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Este plan corresponde a una herramienta flexible que permite a la empresa adaptar y ajustar tanto las actividades como las metas propuestas de acuerdo a la dinámica empresarial que se desarrolla, a su vez otorga eficiencia en la toma de decisiones empresariales y financieras orientadas a la ejecución de cada tarea.

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

En correspondencia con lo indicado anteriormente, es de resaltar que las responsabilidades de la gerencia financiera se encuentran a cargo actualmente de la gerencia, que administra los recursos tanto operativos como humanos, atendiendo los riesgos y situaciones por las que ha pasado J & R Celulares C. A y orientando a su vez la estrategia financiera a fin de

garantizar su permanencia en el tiempo y por medio del reimpulso sugerido, con el uso y ejecución de las herramientas previstas en este documento.

En este sentido, se considera oportuno el desarrollo y ejecución de los objetivos, estrategias y presupuestos indicados en este plan estratégico a fin de incrementar las ventas y mejorar la estructura organizacional en función de lograr un equilibrio financiero óptimo, rentabilidad, ganancias y coadyuvar en el desarrollo sostenible de la comunidad, dando cobertura no solo a la ciudad de Tovar donde se encuentra establecida sino también a las poblaciones vecinas y en futuro como meta la apertura de otras sucursales a través de los convenios y alianzas con socios y proveedores.

Bajo estos aspectos es importante hacer hincapié en el incremento de las ventas de equipos para lograr mayores ingresos y estabilidad económica, cumpliendo los objetivos financieros, invertir en mercancía, activos fijos, ampliar los servicios de manera eficiente, considerando los niveles de inflación y los efectos de la moneda no oficial.

6.5.2. Objetivos de finanzas

- Aumentar las ventas de los equipos y servicios ofrecidos por J & R Celulares C. A.
- Disminuir el tiempo de recuperación de capital en la empresa J & R Celulares C. A.
- Incrementar los niveles de rentabilidad de J & R Celulares C. A.
- Mejorar la oferta de equipos manteniendo ventaja competitiva con el entorno.
- Realizar préstamos que amplíen la inversión de equipos de alta gama.

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028

Tabla 13 Activos Tangibles

CONCEPTO	Años				
	2024	2025	2026	2027	2028
Mobiliario y equipo de oficina	800\$	1400\$	2000\$	2600\$	3200\$
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	42\$	126\$	180\$	234\$	288\$
Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina	144\$	126\$	180\$	234\$	288\$
Maquinaria y Equipos de mantenimiento	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$	6000\$
Depreciación de Maquinaria y Equipos de mantenimiento	180\$	360\$	540\$	720\$	900\$
Depreciación acumulada de Maquinaria y Equipos de mantenimiento	180\$	360\$	540\$	720\$	900\$
Equipos de computación	1000\$	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$
Depreciación de equipos de computación	150\$	180\$	360\$	540\$	720\$
Depreciación acumulada de equipos de computación	150\$	180\$	360\$	540\$	720\$
Total Activos Tangibles	2154\$	3668\$	5840\$	8012\$	10184\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

Con el objeto de aumentar el capital se estima se tiene como compromiso de la empresa J & R Celulares C. A la adquisición de bienes tangibles para fortalecer la operatividad de la empresa y garantizar así mismo el incremento de las ventas y servicios eficientes.

Tabla 14 Activos Intangibles

CONCEPTO	Años				
	2024	2025	2026	2027	2028
Sistemas integrales empresarial	1000\$	2000\$	2800\$	3300\$	4000\$
Amortización de los sistemas integrales empresarial	100\$	200\$	280\$	330\$	400\$
Amortización acumulada de los sistemas integrales empresarial	100\$	200\$	280\$	330\$	400\$
Total Activos Intangibles	800\$	1600\$	2240\$	2640\$	3200\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

Es importante considerar los activos intangibles por cuanto estos garantizan la

optimización de la ejecución de las actividades con el fin de satisfacer las necesidades de los compradores y generando el cumplimiento de las actividades propias de la empresa con fluidez.

6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

Tabla 15 Proyección de las Ventas e Ingresos

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	76800\$	153600\$	307200\$	614400\$	1228800\$
Costos de ventas	51456\$	102912\$	205824\$	411648\$	823296\$
Total de ingresos finales	25344\$	50688\$	101376\$	202752\$	405504\$
% de ingresos después del costo de venta	33%	33%	33%	33%	33%

Fuente: Elaboración Propia (2023).

En referencia a las ventas, debe considerarse la hiperinflación del país que afecta a toda la economía nacional, entendiéndose que la tecnología es necesaria en cuanto a la compra de quipos celulares y que día a día se requiere de aparatos de alta gama cuyo uso minimice las operaciones de equipos de mayor volumen, igualmente con los servicios de reparación y mantenimiento, lo que hace estimar un 33% anual como ingreso final.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

Tabla 16 Costos y Gastos Operativos 2024-2028

	EGRESOS ESTIMADOS (\$)				
	2024	2025	2026	2027	2028
<u>Gastos operacionales</u>					
<u>Gastos administrativos</u>					
Gastos de papelería	350\$	420\$	560\$	650\$	790\$
Sueldos y salarios	2880\$	2880\$	2880\$	2880\$	2880\$
Servicios de internet	120\$	120\$	120\$	120\$	120\$
Depreciación equipos de mantenimiento	15\$	15\$	15\$	15\$	15\$

Depreciación de equipos de computación	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$
Depreciación de mobiliario	12\$	12\$	12\$	12\$	12\$
Servicio de telefonía Plan fijo	25\$	25\$	25\$	25\$	25\$
Servicio de agua	5\$	5\$	5\$	5\$	5\$
Servicio de luz	7\$	7\$	7\$	7\$	7\$
Honorarios Profesionales	250\$	250\$	250\$	250\$	250\$
Talleres	400\$	900\$	1200\$	1700\$	2000\$
<u>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</u>	4076,5\$	4646,5\$	5086,5\$	5676,5\$	6116,5\$
<u>Gastos de depreciación por inversión de activos</u>					
Depreciación maquinaria	15\$	15\$	15\$	15\$	15\$
Depreciación equipo de computación	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$
<u>TOTAL GASTOS DE DEPRECIACIÓN</u>	27,5\$	27,5\$	27,5\$	27,5\$	27,5\$
Gastos de financiamiento	220\$	220\$	220\$	220\$	220\$
Talleres de cursos y capacitación de personal	320\$	320\$	320\$	320\$	320\$
Otros gastos de financiamiento	1000\$	1000	1000\$	1000\$	1000\$
<u>TOTAL GASTOS DE FINANCIAMIENTO</u>	1540\$	1540\$	1540\$	1540\$	1540\$
<u>TOTAL DE EGRESOS</u>	5644\$	6214\$	6654\$	7244\$	7684\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

La estimación de egresos se hace considerando los gastos que se generan tanto de la operatividad de la empresa servicios, recursos humanos, depreciación de los equipos y maquinaria de la misma.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

Tabla 17 Cálculo de Capital de Trabajo

Años	2024	2025	2026	2027	2028
CAPITAL DE TRABAJO	30000\$	26000\$	22000\$	18000\$	140000\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

El capital de trabajo para J & R Celulares es importante por cuanto contribuye con la fluidez del negocio, es decir, en la inversión de activos, mercancía y personal.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028.

Tabla 18 Financiamiento proyectado

FINANCIAMIENTO PROYECTADO					
Años	2024	2025	2026	2027	2028
Bonificación de trabajadores	280\$	280\$	280\$	280\$	280\$
Eventos	800\$	800\$	800\$	800\$	800\$
Inversión en operaciones	420\$	420\$	420\$	420\$	420\$
Inversión en RSE	1860\$	2270\$	2850\$	3400\$	4050\$
Equipos electrónicos	1000\$	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$
Sistema integrales	1000\$	2000\$	2800\$	3300\$	4000\$
TOTAL	5360\$	6970\$	9550\$	11800\$	14350\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

Esta estructura de financiamiento muestra en lo que se invertirán los recursos de la empresa J & R Celulares C. A.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028

Tabla 19 Estado de Resultado Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Operacionales	30000\$	26000\$	22000\$	18000\$	140000\$
<u>Gastos operacionales</u>					
<u>Gastos administrativos</u>					
Gastos de papelería	350\$	420\$	560\$	650\$	790\$
Sueldos y salarios	2880\$	2880\$	2880\$	2880\$	2880\$
Servicios de internet	120\$	120\$	120\$	120\$	120\$
Depreciación equipos de mantenimiento	15\$	15\$	15\$	15\$	15\$
Depreciación de equipos de computación	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$
Depreciación de mobiliario	12\$	12\$	12\$	12\$	12\$
Serv. De telefonía Plan fijo	25\$	25\$	25\$	25\$	25\$
Servicio de agua	5\$	5\$	5\$	5\$	5\$
Servicio de luz	7\$	7\$	7\$	7\$	7\$

Honorarios Profesionales	250\$	250\$	250\$	250\$	250\$
Talleres	400\$	900\$	1200\$	1700\$	2000\$
<u>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</u>	25923,5\$	21353,5\$	16916,5\$	12323,5\$	133883,5\$
<u>Gastos de depreciación por inversión de activos</u>					
Depreciación maquinaria	15\$	15\$	15\$	15\$	15\$
Depreciación equipo de computación	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$
<u>TOTAL GASTOS DE DEPRECIACIÓN</u>	27,5\$	27,5\$	27,5\$	27,5\$	27,5\$
Gastos de financiamiento	220\$	220\$	220\$	220\$	220\$
Talleres de cursos y capacitación de personal	320\$	320\$	320\$	320\$	320\$
Otros gastos de financiamiento	1000\$	1000\$	1000\$	1000\$	1000\$
<u>TOTAL GASTOS DE FINANCIAMIENTO</u>	1540\$	1540\$	1540\$	1540\$	1540\$
<u>TOTAL DE EGRESOS</u>	27491\$	22921\$	18484\$	13891\$	135451\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

En la tabla del estado de Resultados Proyectado se agrupan los ingresos operacionales que se estiman, los gastos tanto administrativos, operativos, de depreciación de activos fijos en que la organización puede incurrir y que corresponden a los egresos, por lo tanto, de acuerdo al movimiento con este estado se permite anticipar la utilidad o pérdida de cada periodo contable.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028

Tabla 20 Estado de situación financiera proyectada

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO PROYECTADO					
	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVOS					
<u>Activos corrientes</u>					
Bancos	47000\$	94000\$	188000\$	376000\$	752000\$
Cuentas por cobrar clientes	0	0	0	0	0
Total activos corrientes	47000\$	94000\$	188000\$	376000\$	752000\$
<u>Activos no Corrientes</u>					
Mobiliario y equipo de oficina	800\$	1400\$	2000\$	2600\$	3200\$
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	42\$	126\$	180\$	234\$	288\$
Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina	144\$	126\$	180\$	234\$	288\$
Maquinaria y Equipos de mantenimiento	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$	6000\$
Depreciación de Maquinaria y Equipos de mantenimiento	180\$	360\$	540\$	720\$	900\$

Depreciación acumulada de Maquinaria y Equipos de mantenimiento	180\$	360\$	540\$	720\$	900\$
Equipos de computación	1000\$	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$
Depreciación de equipos de computación	150\$	180\$	360\$	540\$	720\$
Depreciación acumulada de equipos de computación	150\$	180\$	360\$	540\$	720\$
Total activos no corrientes	2154\$	3668\$	5840\$	8012\$	10184\$
TOTAL ACTIVOS	49154\$	97668\$	193840\$	384012\$	762184\$
PASIVOS					
<u>Pasivos corrientes</u>					
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	359,19\$	844,33\$	1806,05\$	3707,77\$	7489,49\$
TOTAL PASIVOS	359,19\$	844,33\$	1806,05\$	3707,77\$	7489,49\$
CAPITAL					
Capital social	6000\$	5200\$	4400\$	3600\$	28000\$
Utilidad	25344\$	50688\$	101376\$	202752\$	405504\$
Utilidad retenida	0	25344\$	50688\$	101376\$	202752\$
Total capital	31344\$	81232\$	156464\$	307728\$	636256\$
TOTAL PASIVO+CAPITAL	31703,19\$	82076,33\$	158270,05\$	311435,77\$	643745,49\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028

Tabla 21 Flujo de caja proyectada

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas al contado					
Ventas	76800\$	153600\$	307200\$	614400\$	1228800\$
Total ingresos al contado	76800\$	153600\$	307200\$	614400\$	1228800\$
Compras del período					
Compras pagadas a los proveedores	30000\$	26000\$	22000\$	18000\$	140000\$
Total compras	30000\$	26000\$	22000\$	18000\$	140000\$
Activos					
Activos de Mobiliario	800\$	1400\$	2000\$	2600\$	3200\$
Activos Maquinaria y Equipos de mantenimiento	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$	6000\$
Equipos de computación	1000\$	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$
Total Activos Comprados	3000\$	5000\$	8000\$	11000\$	14000\$

Gastos del Periodo

Gastos de papelería	350\$	420\$	560\$	650\$	790\$
Sueldos y salarios	2880\$	2880\$	2880\$	2880\$	2880\$
Servicios de internet	120\$	120\$	120\$	120\$	120\$
Depreciación equipos de mantenimiento	15\$	15\$	15\$	15\$	15\$
Depreciación de equipos de computación	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$	12,5\$
Depreciación de mobiliario	12\$	12\$	12\$	12\$	12\$
Servicio de telefonía Plan fijo	25\$	25\$	25\$	25\$	25\$
Servicio de agua	5\$	5\$	5\$	5\$	5\$
Servicio de luz	7\$	7\$	7\$	7\$	7\$
Honorarios Profesionales	250\$	250\$	250\$	250\$	250\$
Talleres	400\$	900\$	1200\$	1700\$	2000\$
Total gastos del Periodo	4076,5\$	4646,5\$	5086,5\$	5676,5\$	6116,5\$
Estimaciones de impuesto					
Impuesto sobre la Renta	359,19\$	844,33\$	1806,05\$	3707,77\$	7489,49\$
Impuesto al Valor Agregado	4800\$	4160\$	3520\$	2880\$	22400\$
Total impuestos Estimados	5159,19\$	5004,33\$	5326,05\$	6587,77\$	29889,49\$
	100564,31\$	174949,17\$	326787,45\$	631135,73\$	1346794\$

Fuente: Elaboración Propia (2023).

6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias)

Tabla 22 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas (V)	76800\$	153600	307200	614400	1228800
Coste variables (C)	4010\$	2800	4400	3800	4700
Margen (M)	72790\$	150800	302800	610600	1224100
% Margen s/ventas	94,78	98,18	98,57	99,38	99,62
Costes fijos (CF)	4076,5\$	4646,5\$	5086,5\$	5676,5\$	6116,5\$
Umbral Rentabilidad	43,01	47,33	51,60	57,12	61,40

Fuente: Elaboración Propia (2023).

6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2024-2028

Tabla 23 Márgenes de rentabilidad

AÑOS	2024	2025	2026	2027	2028
Estimación de costos	67%	67%	67%	67%	67%

Estimación de Gastos	19%	19%	19%	19%	19%
Rotación de inventarios	2,56%	5,91%	13,96%	34,13%	8,78%
Rotación de inventarios en días	0,09%	0,20%	0,47%	1,14%	0,29%
Liquidez	1,48%	1,15%	1,19%	1,21%	1,17%
Liquidez sin inventario	1,48%	1,15%	1,19%	1,21%	1,17%

Fuente: Elaboración Propia (2023).

La proyección de la empresa J & R Celulares, C.A durante los próximos cinco (5) años se detallan en las tablas que preceden, donde se indican en el estado de resultados los gastos y el total de egresos en que incurrirá la empresa, igualmente el estado situación financiera donde se clasifica y resume en activos, pasivo y capital los bienes, derechos, obligaciones y la situación del patrimonio, considerando que la empresa se está reimpulsando en este año 2023.

Por otro lado se muestra el flujo de caja proyectado indicando las entradas y salidas estimadas desde el año 2024 al 2028. Así mismo el punto de equilibrio demuestra la capacidad de la empresa para cubrir los costos fijos y variables durante los periodos establecidos. Finalmente, los márgenes de rentabilidad de J & R Celulares C.A ´proyectan la capacidad que se espera del recurso humano sobre el uso eficiente de los activos que posee la misma que deberán ser rentables en el futuro.

CONCLUSIONES

El trabajo realizado en la empresa J & R Celulares C. A, permite concluir, que la empresa aunque se encuentra activa, luego de haber enfrentado situaciones de dificultad como la inflación, la pandemia, la migración, entre otros, cuenta con la capacidad y voluntad de sus propietarios para continuar operando.

Sin embargo, el hecho de existir en la zona otras empresas similares a ella revelan una fuerte competencia, por lo que el plan estratégico planteado para incrementar las ventas, no solo contribuirá con el aumento de las mismas, también permitirá la reestructuración de la organización y el fortalecimiento del recurso humano, este último que será el encargado del ejecución de las estrategias y acciones para el logro de los objetivos tanto del plan inicial estratégico, como de los planes funcionales, teniendo en cuenta la importancia y ventaja que tiene la misma al tratarse de venta de equipos móviles y de computación, necesarios para todos, tanto a nivel personal, como profesional y de la misma calidad de vida de las personas, puesto que el uso de estos equipos ya forman parte de la cultura.

Lo indicado demuestra el cumplimiento del objetivo general Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa J & R. Celulares, C.A, en el periodo 2024-2028, enfocado en el incremento de las ventas, como herramienta para reimpulsar las operaciones y aprovechar los elementos a fin de ejecutar las responsabilidades y darle cobertura a cada área de la empresa.

El objetivo, Describir el macro y micro entorno actual de la empresa J & R. Celulares, C.A, en el periodo 2024-2028 enfocado en el incremento de las ventas, se cumplió con los datos obtenidos en el Análisis Pestel y las fuerzas de Porter con los que se identificaron los factores que influyen de manera positiva y negativa, con el apoyo de la matriz FODA, arrojando las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se definió el modelo de negocios, para la empresa J & R. Celulares, C.A, a través de la herramienta CANVAS, mostrando entre los socios clave los proveedores de los equipos, las entidades que pueden financiar, las actividades claves como la compra, venta y publicidad, así mismo la propuesta de valor que se fija en los equipos de óptima calidad, servicio responsable y garantía sobre lo ofrecido, de la misma manera la segmentación de clientes que se abordará.

Referido a los objetivos estratégicos de la empresa J & R. Celulares, C.A, en los años 2024-2028 se establecieron los siguientes:

- Aumentar las ventas anuales en un 7% promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028, que optimizará la atención al cliente con el aprovechamiento de diversas herramientas.
- Ampliar los niveles de rentabilidad partiendo de un 4% anual con tendencia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028, lo que se hará disminuyendo los costos en las operaciones, y asegurando que los clientes paguen los productos y servicios de acuerdo a su valor.
- Estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 2 años, implementando una nueva estructura con manuales de funciones.
- Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital en una inversión diaria con el uso de la tecnología.
- Realizar el 60% de las ventas por comercio electrónico en un plazo de dos años, con el uso de internet.

El logro del objetivo Proponer estrategias de marketing en la empresa J & R. Celulares, C.A, en el periodo 2024-2028 enfocadas en el incremento de las ventas, aplicando las siguientes.

- Capacitación periódica al personal.
- Elaborar la estructura organizativa de la empresa.
- Creación de la imagen corporativa.
- Mantener promociones sobre los equipos y servicios.
- Mejorar precios y promociones para poder competir con el entorno.

Como complemento para el plan estratégico se elaboran un plan de marketing, un plan operativo, un plan de recursos humanos y un plan de responsabilidad social empresarial, cada uno con su respectivo presupuesto, lo que permitirá el desarrollo y crecimiento de la empresa de manera eficiente, eficaz, efectiva, logrando posicionarla en el mercado y aumentando las ventas, fidelización de los clientes, diversificar los canales de ventas fortaleciendo el uso de la tecnología.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de este trabajo permite recomendar lo siguiente a la empresa J & R Celulares, C. A en función de apoyar el reimpulso de sus operaciones, entendiendo que el objeto principal de su constitución es la compra venta de equipos celulares y de computación, así como los servicios de reparación, puesto que el área de tecnología se encuentra en constante expansión y actualización lo que hace a la empresa mantenerse en el mercado por su simple objeto, ya que todos y para todo se requiere de tecnología. Por lo tanto se recomienda:

- Asumir que es necesario el cumplimiento inmediato del plan estratégico, partiendo de la reestructuración de la organización, con el contrato de recurso humano.
- Diseñar el organigrama y manuales de funciones que indiquen las responsabilidades de cada cargo y por ende el mejor desenvolvimiento del personal.
- Realizar análisis periódicos del entorno externo e interno para verificar los avances de la empresa con la ejecución del plan estratégico y establecer los correctivos donde sea necesario, de ahí la característica de flexibilidad de los planes.
- Reforzar la propuesta de valor a través de nuevas ofertas de productos y servicios que sean necesarios para los clientes, e igualmente identificar nuevos socios claves que contribuyan con el fortalecimiento de la empresa.
- Utilizar todos los canales de publicidad posible de marketing y marketing digital para proyectar, promocionar y dar a conocer la empresa a través de la tecnología y los medios tradicionales.
- Realizar los talleres y capacitaciones propuestas en el plan a fin de actualizar constantemente al personal.

- Establecer la cartera de clientes lo antes posible y realizar la estructura de costo para diseñar las promociones.
- Cumplir con los planes propuestos partiendo de la responsabilidad social empresarial en función del desarrollo sostenible con las actividades indicadas en los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, A. (2013). Design of a Questionnaire for the Socio-Psychological Diagnosis of Organizations. Recovered from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942675>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Recursos Humanos*. (9º ed.) Novena edición. España. Mc Graw Hill.
- Chirinos, E. (2020). El Kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa Ensambladora Toyota. *Negotium*. 6 (16), 135.
- Del Olmo, J., & Fondevila Gascón, J. (2014). *Marketing digital en la moda*. Madrid: Ediciones Universidad de Navarra.
- Espinoza M., & Espinoza M. (2020). Las Fuerzas de Porter: Estrategias luego de su Aplicación [Tesis] Universidad Internacional del Ecuador.
- Johnson, L. F. (2014). *The 5 Competitive Forces Framework in a technology mediated environment*. Do these forces still hold in the industry of the 21st century? https://essay.utwente.nl/66196/1/Johnson_BA_MB.pdf
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*. Bogotá. Norma.
- Laurence, P. y Lorsch J. (2004) *Diagnostico Organizacional*. Centro Regional de Ayuda Técnica. México D.F.
- Quispe, G., & Vargas A. (2019). Impacto de la gestión de aprovisionamiento de insumos en la productividad de la microempresa Deligí's. [Tesis bachiller inédita]. Universidad Tecnológica de Perú.

Suárez, C. (2002). *Administración de Empresas Constructoras*. (2º. ed.). México. Limusa.

Valarezo, C. (2020). *Diagnóstico empresarial de las Mipymes*. [Tesis previa al título de Ingeniero Comercial. Universidad Rafael Landívar].

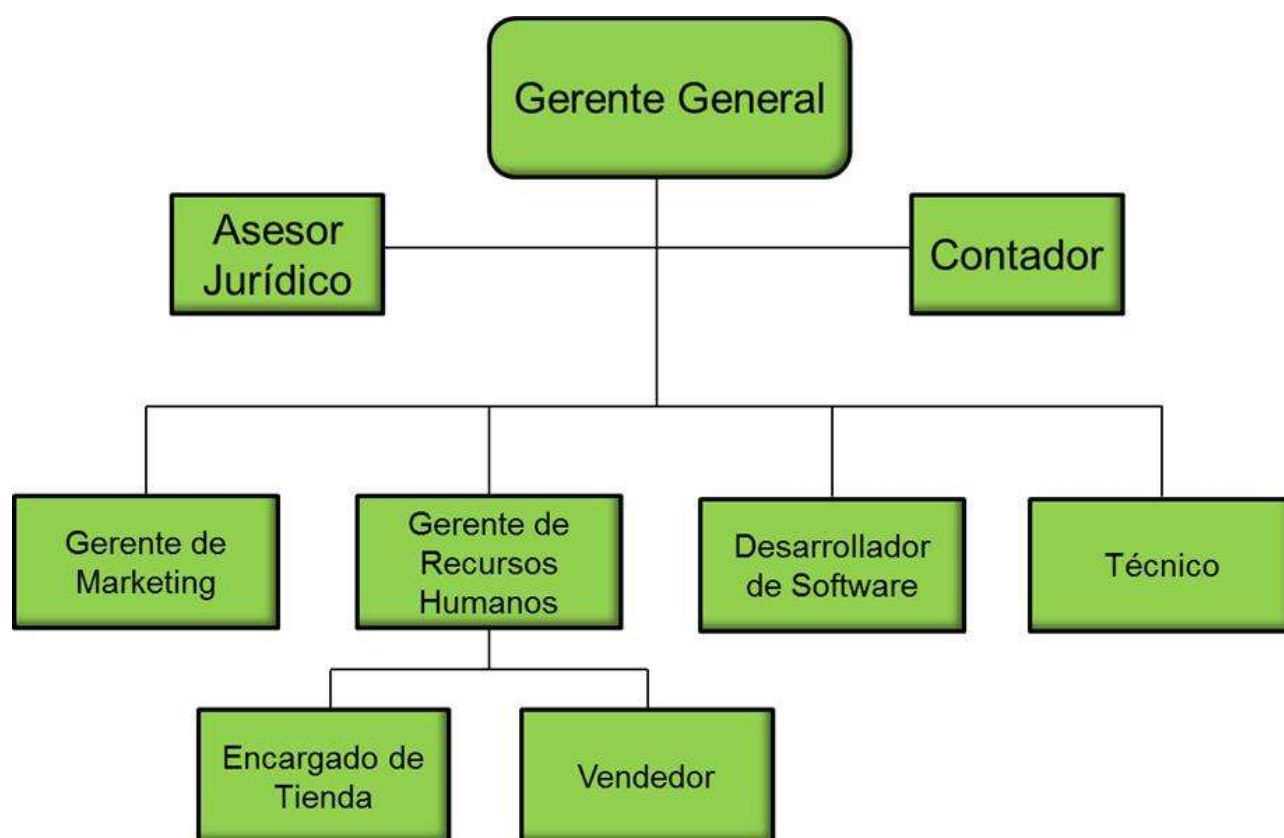
Valenzuela, C, Ramírez R. González Navarro R. (2010). *Diagnóstico Organizacional: Una Mirada Hacia El Futuro Company Diagnosis: A Look Ahead*.
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43bdiagnostico_organizational_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf

ANEXOS

Anexo A. Guía de Entrevista aplicada al Gerente de J & R Celulares para el diagnóstico.

1. ¿La empresa cuenta con misión?
2. ¿La empresa cuenta con visión?
3. Detalle ¿cuáles son sus actividades?
4. ¿Cuántos empleados trabajan en su empresa?
5. ¿Usted es el Gerente Propietario?
6. ¿Les brinda algún tipo de capacitación a sus empleados?
7. ¿El local donde realiza las actividades es propio o arrendado?
8. ¿Cuenta la empresa con Organigrama?
9. ¿Cuántos departamentos conforman la empresa?
10. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción?
11. ¿Cómo considera la relación que lleva con los empleados?
12. ¿Cuál considera que es su mayor competencia?

Anexo B. Estructura Organizativa propuesta para J & R Celulares C. A.



Fuente: Elaboración Propia (2023).

Anexo C. Imagen Corporativa para Flayers, Poster, Redes Sociales.



Fuente: Elaboración Propia (2023).

Anexo D. Spot Publicitario para Radio.

En dos voces juveniles: femenina y masculina.

Andas en búsqueda de equipos móviles de última generación? Te invito a visitar J & R Celulares C. A, que trae para ti variedad de equipos de alta gama, funcionales y con garantía... además te ofrecemos accesorios, servicios técnico, actualización, promociones descuentos y muchos más... para equipar tu oficina, apoyar tu formación o simplemente el uso personal tenemos computadores, laptops, tablet, impresoras, accesorios, recargas y el mejor servicio. J & R Celulares el punto de encuentro de la tecnología hoy hacia el futuro... te esperamos en el Sector El Añil Tovar...

Anexo E. Flayers de Responsabilidad Social Empresarial.



Fuente: Elaboración Propia (2023).