

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



**PLAN ESTRATEGICO DE LABORATORIO LA ABEJITA PERIODO**  
**2024-2028**

**Presentado por:**

**BR. JUAN JOSE ROA PERNIA**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

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



**PLAN ESTRATEGICO DE LABORATORIO LA ABEJITA PERIODO**  
**2024-2028**

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

**Presentado por:**

**BR. JUAN JOSE ROA PERNIA**

**Tutor**

**PROF. MSC. ZAIDA KASSAR**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

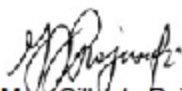
## VEREDICTO

### VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

#### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LABORATORIO LA ABEJITA PERÍODO 2024-2028**, que presenta el bachiller **ROA PERNIA JUAN JOSÉ**, portador de la Cédula de Identidad No. 21.439.158, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECIOCHO (18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

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



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



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



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



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




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



+58 412 2263605



[www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)



[universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve](mailto:universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve)

## **DEDICATORIA**

A Dios, por permitirme llegar hasta este punto, por darme salud para lograr este objetivo y por su infinita bondad.

A mi madre, por poner en mí su fe, su amor y comprensión.

A mi padre, por el ejemplo de perseverancia y constancia, que me influyen siempre para salir adelante.

A mi esposa, por su apoyo incondicional, por ser mi compañera inseparable.

A mi hija, por quien ningún esfuerzo es suficiente, quien con su luz ilumina mi vida.

A mi familia, porque de una u otra forma me acompañan en mis sueños y metas.

A todos, gracias.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por guiarme y permitirme lograr este objetivo.

A la Universidad Valle del Momboy, por abrir sus puertas, para formarme como Contador Público.

A los profesores, por su enseñanza, su apoyo y su entrega, a lo largo de esta etapa.

A el laboratorio La Abejita, por permitir que realizara mi trabajo especial de grado, en esta respetable empresa.

A todos, gracias.

## RESUMEN

El trabajo especial de grado, denominado Plan estratégico de Laboratorio La Abejita Periodo 2024 – 2028, tiene como objetivo principal elaborar un plan estratégico de cinco años, enfocado en el impulso de las ventas, el laboratorio La Abejita es una empresa farmacéutica, dedicada a la producción y comercialización de medicamentos, la cual espera seguir creciendo en el mercado nacional. En este sentido se propone el diseño del presente plan estratégico, para la realización se utilizarán diferentes herramientas que permitirán conocer la situación actual y el diseño de las estrategias a abordar, en primer lugar, se aplicará un diagnóstico organizacional y un diagnóstico contable financiero, una vez conocida esta información se procederá a formular los objetivos generales y específicos. Seguidamente para ir abordando dichos objetivos se utilizarán el análisis PESTEL y la Matriz MEFE, así como el análisis Fuerzas de Porter y la matriz MEFI, se usará el modelo de negocios CANVAS, el cual permitirá conocer las características del producto y establecer planes para su implementación, se realizará un análisis funcional, para conocer el estado de cada una de las áreas que la componen, así mismo para la creación de la estrategia se aplica la Matriz FODA cruzada, la Matriz Interna – Externa, la Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos, de esta forma se espera obtener las estrategias que la empresa aplicará para el logro de los objetivos. Para culminar se elabora las conclusiones y las recomendaciones.

Palabras claves: Plan – Herramienta - Estratégico

## ABSTRACT

The special degree work, called Strategic Plan of Laboratorio La Abejita Period 2024 – 2028, has as its main objective to develop a five-year strategic plan, focused on boosting sales, the La Abejita laboratory is a pharmaceutical company, dedicated to the production and marketing of medicines, which hopes to continue growing in the national market. In this sense, the design of this strategic plan is proposed, for its implementation different tools will be used that will allow us to know the current situation and the design of the strategies to be addressed, first of all, an organizational diagnosis and a financial accounting diagnosis will be applied, a Once this information is known, the general and specific objectives will be formulated. Next, to address these objectives, the PESTEL analysis and the MEFE Matrix will be used, as well as the Porter Forces analysis and the MEFI matrix. The CANVAS business model will be used, which will allow us to know the characteristics of the product and establish plans for its implementation. , a functional analysis will be carried out to know the status of each of the areas that compose it, likewise for the creation of the strategy the crossed SWOT Matrix, the Internal – External Matrix, the Matrix of strategies vs strategic objectives are applied, In this way, it is expected to obtain the strategies that the company will apply to achieve the objectives. To conclude, conclusions and recommendations are drawn up.

Keywords: Plan – Tool – Strategic

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	13
INDICE DE FIGURAS.....	15
INDICE DE ANEXOS .....	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	17
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.....	17
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer .....	18
1.3 Equipo de trabajo .....	18
1.4 Diagnostico organizacional (Aplicación de entrevista) .....	20
1.5 Diagnostico situación contable-financiera.....	21
1.6 Definición del problema. ....	23
1.7 Propuesta de valor.....	24
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.....	24
1.8.1 Objetivo general.....	24
1.8.2 Objetivos específicos .....	24
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	25
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL). ....	25
2.1.1. Entorno político .....	25
2.1.2. Entorno económico .....	25
2.1.3. Entorno social .....	26
2.1.4. Entorno tecnológico .....	27
2.1.5. Entorno ecológico .....	27

2.1.6. Entorno legal.....	28
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	28
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter. ....	29
2.2.1. Negociación con proveedores.....	29
2.2.2. Negociación con clientes .....	29
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes.....	30
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	30
2.2.5. Entrada de nuevos competidores .....	30
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria .....	30
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	31
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	32
3.1 Modelo de negocio CANVAS.....	32
3.2 Análisis funcional de la empresa. ....	36
3.2.1. Gerencia de la empresa.....	36
3.2.2. Recursos humanos .....	36
3.2.3. Investigación y desarrollo.....	37
3.2.4. Finanzas .....	37
3.2.5. Logística y aprovisionamiento.....	38
3.2.6. Operaciones.....	38
3.2.7. Marketing y ventas.....	38
3.2.8. Servicios postventa .....	39
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028.....	40
4.1 Objetivo general 2024 a 2028.....	40

	10
4.2	Objetivos estratégicos 2024 a 2028. .... 40
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028..... 40
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO ..... 42	
5.1	Formulación de la estrategia ..... 42
5.1.1	Matriz FODA cruzada (MFODA) ..... 42
5.1.2.	Matriz Interna – Externa (MIE) ..... 44
5.2	Selección de la estrategia ..... 46
5.2.1.	Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos ..... 46
5.2.2.	Estrategias seleccionadas ..... 47
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN ..... 49	
6.1	Plan funcional de marketing ..... 49
6.1.1.	<i>Situación actual de la gerencia de marketing</i> ..... 49
6.1.2.	<i>Objetivos de marketing</i> ..... 50
6.1.3.	<i>Acciones estratégicas de marketing</i> ..... 50
6.1.4.	<i>Presupuesto</i> ..... 53
6.1.5	<i>Ejecución de tareas del plan de marketing</i> ..... 54
6.2	Plan funcional de operaciones. .... 55
6.2.1.	<i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i> ..... 55
6.2.2.	<i>Objetivos de operaciones</i> ..... 56
6.2.3.	<i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i> ..... 56
6.2.4.	<i>Presupuesto</i> ..... 57
6.2.5	<i>Ejecución de tareas del plan de operaciones</i> . .... 57
6.3	Plan funcional de recursos humanos..... 58

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	58
6.3.2. Objetivos de recursos humanos .....	59
6.3.3. Estrategias .....	59
6.3.4. Presupuesto.....	60
6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones. ....	60
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	61
6.4.1. Situación actual de la RSE.....	61
6.4.2 Objetivos de RSE.....	61
6.4.3. Actividades de RSE .....	61
6.4.4. Presupuesto.....	62
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE. ....	63
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	63
6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera .....	63
6.5.2. Objetivos de finanzas .....	64
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028 .....	64
6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028.....	66
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028 .....	67
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028.....	69
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028 .....	69
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028. ....	70
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028. ....	71
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.....	72
6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias). ....	73

<i>6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.....</i>	<i>74</i>
CONCLUSIONES .....	75
RECOMENDACIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	78
ANEXOS .....	79

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz MEFE .....	28
Tabla 2. Matriz MEFI .....	31
Tabla 3. Matriz FODA Cruzada (MFODA) .....	43
Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI .....	44
Tabla 5. Matriz Interna – Externa .....	45
Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos .....	46
Tabla 7. Modelo Mckinsey .....	50
Tabla 8. Matriz Mckinsey .....	51
Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de marketing .....	53
Tabla 10. Presupuesto del plan funcional de operaciones .....	57
Tabla 11. Presupuesto plan de recursos humanos.....	60
Tabla 12. Plan de responsabilidad social empresarial .....	62
Tabla 13. Inversion en activios fijos e intangibles.....	64
Tabla 14. Calculos de amortizacion.....	65
Tabla 15. Proyección de ventas .....	66
Tabla 16. Proyección de costos.....	67
Tabla 17. Proyección de gastos operativos .....	68
Tabla 18. Calculo del capital de trabajo.....	69
Tabla 19. Estructura y opciones de financiamiento .....	69
Tabla 20. Estado de resultado proyectado .....	70
Tabla 21. Estado de situacion financiera proyectado.....	71

Tabla 22. Flujo de caja proyectado .....	72
Tabla 23. Punto de equilibrio.....	73
Tabla 24. Indicadores de rentabilidad.....	74

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Organigrama Laboratorio La Abejita .....	19
Figura 2. Modelo de negocios CANVAS .....	32

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Encapsulados.....	79
Anexo 2. Jarabes.....	79
Anexo 3. Capsulas blandas.....	80

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

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

El Laboratorio La Abejita es una empresa farmacéutica, con 31 años de existencia en el mercado venezolano. Tiene sus inicios un 01 de septiembre del año 1992, cuando su propietario el Sr. Fabio Mejía Ospina, TSU Agropecuario, manejaba un Apiario de donde obtenía una miel de excelente calidad y hacía sus primeras preparaciones con productos derivados de la Miel de Abejas, los cuales vendía en una tienda naturista que llevaba el nombre de **La Abejita**, luego empezó con diferentes preparaciones y poco a poco se fueron conociendo estos productos teniendo una gran aceptación en el medio, es en ese momento cuando el Sr. Fabio Mejía Ospina decidió acondicionar los locales que tenía y se propuso instalar allí un Laboratorio para elaborar sus productos y que cumplieran con todas las normas que para el momento exigía el Ministerio de Sanidad y fue así cuando en Octubre del año 2000 después de varias diligencias y gestiones se le otorga el permiso de Instalación y Funcionamiento del mismo.

Ubicado en la calle 8 bis casa NRO 8-80 sector casco central de Coloncito municipio Panamericano del estado Táchira, se dedica a la producción y comercialización de medicamentos, sus ventas están dirigidas a dos tipos de clientes que vienen siendo las Tiendas Naturistas y las Droguerías, siendo estas últimas su principal canal de comercialización.

Sus productos son comercializados en algunos estados del país, los cuales son adquiridos por el público en general mayores de 18 años de edad. La empresa se ha ido consolidando poco a poco en el mercado, mediante alianzas estratégicas con nuevos clientes, las cuales le han permitido mantener unos niveles de ventas moderados en los últimos años. Se espera poder crear nuevas alianzas con clientes a nivel nacional y así llegar a todos los rincones del país ofreciendo productos de calidad al mejor precio del mercado.

## 1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

El laboratorio La Abejita es una empresa farmacéutica, dedicada a la producción y comercialización de medicamentos, entre sus líneas podemos encontrar los siguientes productos:

**Jarabes:** entre los cuales podemos encontrar el Hederin, Berro y el Citrato de Potasio en presentaciones de 120 ml y 500 ml respectivamente.

**Encapsulados:** En esta línea se agrupan la mayoría de los productos que ofrece, allí podemos observar el Chancapiedra, Centellalab, Castaño de Indias, Citrato de Magnesio, Colágeno, Zinc, Lochita, Ginkgo Biloba, y Sábila en presentaciones de 70 capsulas.

**Capsulas Blandas:** En esta se cuenta con productos como el Omega 3,6,9, Calostro de Bovino y Vitamina E con Selenio en presentaciones de 50 y 60 capsulas.

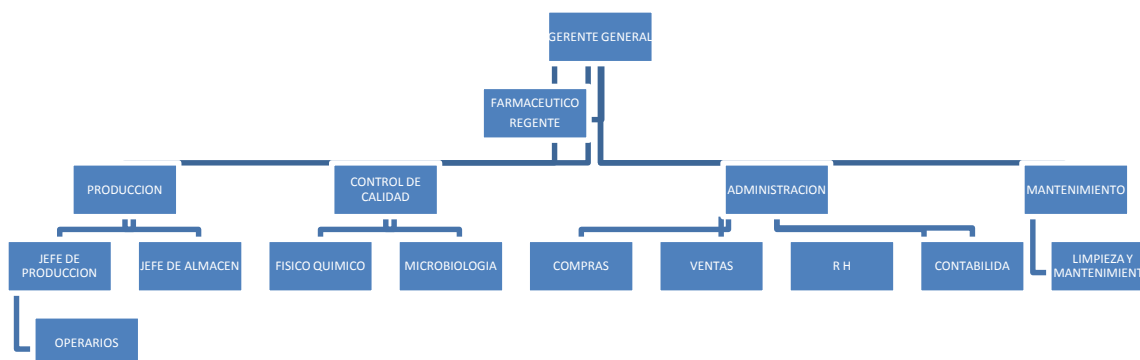
La empresa cuenta con un amplio catálogo de productos pertenecientes al ramo de los naturales y las especialidades farmacéuticas, con miras en la incorporación de nuevos productos según las necesidades y requerimientos del mercado, así mismo se identifica que los productos con mayor demanda serian el Citrato de Magnesio y Chancapiedra, con menos demanda se encuentra el Hederin y Ginkgo Biloba.

## 1.3 Equipo de trabajo

El organigrama representa gráficamente la estructura organizativa de una empresa, en él se puede observar las áreas que la componen, en este también se refleja la relación que mantiene entre sí cada área.

Según información recogida sobre la estructura organizacional del Laboratorio La Abejita este se compone de la siguiente forma.

Figura 1. Organigrama Laboratorio La Abejita



Fuente Laboratorio La Abejita

**Gerente general:** Se encarga de supervisar cada actividad que realiza la empresa, evaluar procesos, tomar las decisiones necesarias, con el propósito de garantizar su óptimo funcionamiento y encaminarla hacia un crecimiento sostenido.

**Farmacéutico Regente:** Representante legal del laboratorio, se encarga de llevar a cabo toda la documentación, licencias y permisos requeridos para su funcionamiento, así mismo es el patrocinante ante el MPPS.

**Producción:** Área encargada de la parte productiva de la empresa, en ella están incluidos los distintos procesos productivos, mediante una serie de procedimientos, desde el manejo adecuado de la materia prima, pesada, preparación de mezclas, encapsulado, envasado, etiquetado, sellado y almacenaje de los diferentes productos. Está compuesta de la siguiente forma; jefe de producción, operarios y jefe de almacén.

**Control de calidad:** Esta área se encarga de garantizar la seguridad de cada producto, se ejecutan las distintas pruebas para certificar que cumplen con los estándares de calidad y sean óptimos para el consumo. Está compuesta de los departamentos de físico químico y microbiología.

**Administración:** Es la encargada de la gestión de la empresa, describe diferentes procesos, los cuales abarcan la parte financiera, contable, legal, compras, ventas y recursos humanos, con actividades como manejo de cuentas bancarias, gestión de impuestos nacionales, regionales y municipales, compras de insumos y materia prima, ventas de producto terminado, cobranza, contratación, nómina, entre otros, se compone de las áreas de compras, ventas, recursos humanos y contabilidad.

**Mantenimiento:** Este es el encargado de aplicar trabajos preventivos a los diferentes equipos y maquinarias, de manera que se pueda evitar daños en los equipos por falta del mismo, está compuesto por el área de mantenimiento y el de limpieza.

#### **1.4 Diagnostico organizacional (Aplicación de entrevista)**

El Laboratorio La Abejita es una empresa farmacéutica dedicada a la producción y venta de medicamentos, los cuales comprenden productos naturales y especialidades farmacéuticas.

Tomando en cuenta la importancia de este diagnóstico para conocer la situación actual y así poder contribuir, mediante la formulación de una propuesta clara a una solución efectiva, que lleve al mejoramiento y crecimiento, se procedió a aplicar una entrevista dirigida a la persona encargada del área administrativa del Laboratorio La Abejita, para conocer la situación de la organización.

Se pudo evidenciar que esta posee un área administrativa compuesta por el área de compras, ventas, recursos humanos y contabilidad, los cuales le permiten llevar un control de sus

operaciones, cuenta con todos los permisos y licencias requeridos por la ley. En la parte operacional se pudo conocer que posee instalaciones perfectamente habilitadas, con una alta capacidad productiva, por la dimensión de la maquinaria y equipos con los que cuenta. También se pudo conocer que no posee un plan estratégico de ventas, lo que dificulta su crecimiento a nivel de mercado.

En este sentido se recomienda al laboratorio La Abejita aplicar un plan estratégico de ventas, integrando las herramientas necesarias, que permitan mediante estrategias claras el impulso requerido para fortalecer su marca y poder abrirse a nuevos mercados, lo cual va a contribuir con el incremento sus ventas.

### **1.5 Diagnostico situación contable-financiera**

Es un instrumento, que permite evaluar mediante diversas variables, el rendimiento de una organización, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones. Para conocer la situación contable – financiera del laboratorio La Abejita, se realizó la aplicación de diversos indicadores financieros al estado de situación financiera y al estado de resultado del año 2022.

#### **Indicadores de liquidez:**

Razón liquidez general	Activo Corriente	149.039,09	= 1,70
	<hr/>		
	Pasivo Corriente	87.260,12	

#### **Indicador de endeudamiento:**

Razón de endeudamiento	Pasivo Total	87.260,12	= 0,5755
	<hr/>		
	Activo Total	151.614,17	

**Indicador de rentabilidad:**

Rendimiento sobre el patrimonio	Utilidad Neta	39.993,71	= 0,62
	Patrimonio	64.354,04	

**Indicador de eficiencia:**

Razón rotación inventario	Costo De Venta	3.230.924,69	= 23,62
	Inventario	136.754,57	

Una vez aplicados los indicadores financieros al estado de situación financiera y al estado de resultado del año 2022, del laboratorio La Abejita, se procede al análisis de estos y se describen a continuación.

**Indicador de liquides:** Considerando que estos permiten saber la capacidad que posee la empresa para honrar sus obligaciones en el corto plazo, tenemos que el laboratorio La Abejita, cuenta con un activo corriente 1,70 veces superior al pasivo corriente, lo que indica que por cada UM de deuda posee UM 1,70 para pagarla, en este sentido tenemos que este se ubica en una posición aceptable.

**Indicador de endeudamiento:** Este indicador nos enseña la cantidad de recursos que provienen de terceros, de manera que nos permite conocer su autonomía, tenemos que al ser aplicados se obtuvo como resultado que el 57,55% de sus activos es financiado por los acreedores.

**Indicador de rentabilidad:** Teniendo en consideración que esta razón financiera es la encargada de medir la capacidad que tiene una empresa para la generación de utilidad, tenemos que una vez aplicados nos arroja como resultado que de cada unidad monetaria que mantiene el dueño en el año 2022 está genera un 62% sobre el patrimonio.

**Indicador de eficiencia:** Tenemos que estos indicadores se encargan de medir la eficiencia de la gestión, mostrando el manejo de esta con respecto a diversos factores, como lo es el inventario, una vez aplicados tenemos que presenta una rotación de 23,62 veces durante el año 2022, lo que nos muestra un manejo eficiente del mismo.

### **1.6 Definición del problema.**

Hace algún tiempo las empresas ejercían un control más grande sobre el mercado global, debido a que era mayor las personas que demandaban un producto al número de personas que lo vendían, esta situación se mantuvo durante un tiempo, de forma que las empresas solo se dedicaban a producir el producto y mostrarlo de forma simple y sencilla a las personas y con esto obtener bastantes ventas. Con el pasar de los años esta situación comenzó a cambiar, debido a que las empresas que comenzaron a fabricar un mismo producto creció, inclinando la balanza en favor del cliente, ya que el poder de decidir recaería sobre quien demanda el producto, de forma que para las empresas ahora no era solo importante crear el producto, sino mostrarle al consumidor que su producto era superior al resto que sirvieran para el mismo propósito, es en este punto donde surge la necesidad de crear una planificación estratégica enfocada en las ventas.

Una vez analizada la situación del laboratorio La Abejita, se detectó que no cuenta con una planificación estratégica enfocada en las ventas, lo que causa una ralentización de estas, al no contar con estrategias claras, que permitan el impulso requerido para potenciar la imagen de su marca y llegar a posicionarla en los mercados, motivo por el cual sus ventas no producen el resultado que espera conseguir la empresa.

## **1.7 Propuesta de valor.**

La propuesta de valor que se presenta al laboratorio La Abejita, es la creación y aplicación de un plan estratégico enfocado en el impulso de las ventas, que permita posicionar la marca en los principales mercados nacionales, mediante estrategias y políticas claras de marketing, haciendo uso de las herramientas adecuadas para el impulso de este tipo de actividades, lo que traería como resultado el incremento deseado de sus ventas.

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

### **1.8.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Laboratorio La Abejita en los años 2024 a 2028 enfocado en el impulso de las ventas

### **1.8.2 Objetivos específicos**

Describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Laboratorio La Abejita en los años 2024 a 2028 enfocado en el impulso de las ventas.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Laboratorio La Abejita en los años 2024 a 2028 enfocado en el impulso de las ventas.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Laboratorio La Abejita en los años 2024 a 2028 enfocado en el impulso de las ventas.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Laboratorio La Abejita en los años 2024 a 2028 enfocado en el impulso de las ventas.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

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

El análisis PESTEL, es un instrumento que estudia los agentes externos que influyen en una empresa. El estudio de estos elementos es vital para una empresa ya que de este depende su capacidad para adaptarse a los cambios constantes del mercado.

Este se lleva a cabo mediante el estudio de factores externos que pueden influir, entre estos tenemos los factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### **2.1.1. Entorno político**

El entorno político se refiere al relacionamiento entre las instituciones del gobierno y las empresas, ya que establece los lineamientos, que pueden influir en las decisiones que pueda tomar una empresa.

En la situación política tenemos que Venezuela es un país gobernado por un presidente de izquierda, con ideología socialista, el cual ha estado marcado por la conflictividad política, lo cual genera un clima de inestabilidad, así mismo en política y leyes fiscales vigentes, tenemos que se encuentran desactualizadas ya que fueron promulgadas hace cierto tiempo, por lo que las condiciones actuales no son las mismas. En la política internacional tenemos que es muy limitada, en consecuencia, a que existen pocos acuerdos y tratados que impulsen la actividad empresarial en el país, debido a que el gobierno no mantiene relaciones con una cantidad importante de países.

#### **2.1.2. Entorno económico**

El entorno económico hace referencia a las condiciones externas, que pudieran ser favorables o no para el desarrollo de una organización.

Es importante resaltar que durante mucho tiempo las políticas económicas implementadas por el gobierno no han sido las correctas, ejerciendo un control en los sectores que la componen, como resultado, el PIB se contrajo en un 80%, si nos fijamos en los niveles del año 2012, también tenemos inflación elevada, así mismo se evidencian fuertes fluctuaciones en el tipo de cambio, generando un incremento permanente en los costos en Bs de los suministros y materias primas que se requieren para la empresa, el cual ha servido para pulverizar el salario de los trabajadores, esto se traduce en menor consumo, ralentizando la economía, recientemente se comienza a percibir un cambio en esta política, ejemplo de esto es la liberación del mercado cambiario, que por muchos años estuvo muy restringido, permitiendo el acceso a las divisas, otra medida que podemos resaltar es la cartera de créditos por medio de bancos nacionales dirigidos al sector empresarial y las exoneraciones fiscales aplicadas a algunos rubros como es el caso de los medicamentos.

### **2.1.3. Entorno social**

Este elemento se encarga de identificar las inclinaciones de las sociedades, de forma que pueda ser analizado como puedan influir en el futuro de las organizaciones.

Los habitantes de Coloncito municipio Panamericano, son personas de diversas religiones, siendo la católica la religión predominante, la mayor parte de ellos cuenta con viviendas propias, sin embargo, una parte importante vive en viviendas alquiladas, sus medios de transporte son propios, entre estos se encuentran los automóviles y las motocicletas, siendo estas últimas el principal medio de transporte.

Sus tradiciones culturales, es una sociedad muy rica, contando con numerosas celebraciones que identifican a sus habitantes, por otra parte tenemos que los niveles de vida son inferiores a los que se percibían años atrás, debido a la situación nacional, muchos habitantes han

tenido que emigrar a otros países, teniendo por consecuencia la fuga de capital humano, cabe resaltar que estas personas aportan recursos mediante las remesas, las cuales incrementan de alguna forma el poder adquisitivo de estas familias, sus niveles de ingresos se pueden describir como bajos.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

La tecnología es fundamental para el crecimiento de cualquier país, por la situación actual las inversiones en desarrollo e innovación tecnológica se han visto afectadas, de forma que los cambios naturales que se debieran dar, se han visto ralentizados, haciendo más difícil algunos procesos para las empresas, este retraso está condicionado por factores, entre los cuales podemos mencionar falta de actualizaciones tecnológicas, servicios de internet precarios, difícil acceso a equipos nuevos y capacitaciones tecnológicas. Existen empresas privadas que están ofreciendo servicio de internet con velocidades aceptables con tarifas más elevadas, las cuales han servido para mejorar.

#### **2.1.5. Entorno ecológico**

Considerando la preocupación que existe por el cambio climático en la sociedad, es poco quien esté haciendo algo por contribuir a este, en este punto tenemos que no se llevan a cabo los acuerdos internacionales que van dirigidos a contrarrestar esta problemática que nos compete a todos y donde las empresas deben ocupar un papel importante, ya que son grandes agentes de contaminación. En cuanto a la contaminación y el cambio climático tenemos que esto nos afecta a todos, en la industria farmacéutica, específicamente en el ramo de productos naturales son altamente dependientes de cultivos propios que por las elevadas temperaturas se ven afectados.

### 2.1.6. Entorno legal

Este corresponde a todo lo referente con la normativa legal vigente, aplicable a las empresas, este puede incidir de manera positiva o negativa. Tenemos que actualmente se rige por diversas normativas legales, representadas por distintas entidades y organismos gubernamentales, entre estas podemos señalar, SAREN, SENIAT, MPPS, SACS, IVSS, FAOV, INCES, INPSASEL entre otros. También se requiere de permisos y licencias municipales emitidas por las alcaldías.

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

La matriz de evaluación de factores externos es una herramienta que contribuye al fortalecimiento de gestión empresarial, mediante la evaluación de amenazas y oportunidades que posee una organización en lo externo.

Tabla 1. Matriz MEFE

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Exoneración de impuestos (IVA)	0.15	4	0.60
Financiamientos	0.15	3	0.45
Acceso a divisas	0.10	4	0.40
Remesas (Incremento poder adquisitivo)	0.10	3	0.30
<b>Amenazas</b>			
Fuga capital humano	0.10	2	0.20
Fluctuación tipo de cambio	0.15	1	0.15
Bajo consumo	0.15	2	0.30
Permisos	0.10	2	0.20
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

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

## **2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.**

El análisis Fuerzas de Porter lleva su nombre haciendo referencia a su creador Michael Porter, consiste en analizar cinco elementos, los cuales vienen siendo los clientes, proveedores nuevos competidores, productos sustitutos y por ultimo tenemos la competencia. Estos elementos se estudian por separado, pero manteniendo una interconexión, motivado a que cada uno de ellos tiene incidencia directa en la organización.

Este análisis permite conocer el entorno competitivo, proporcionando así la oportunidad de crear planes y estrategias que logren mantenerla en una posición favorable ante la competencia.

### **2.2.1. Negociación con proveedores**

La empresa cuenta con variedad de proveedores, los cuales manejan créditos a corto plazo, los pagos pueden ser realizados en Bs según la tasa del día BCV o en moneda extranjera. Las entregas se realizan de manera oportuna, en el rango de días estimados.

### **2.2.2. Negociación con clientes**

La empresa maneja dos tipos de clientes, tenemos las tiendas naturistas, para las que se aplican condiciones de cobros a crédito, sus compras se caracterizan por ser de volúmenes pequeños, poseen poco poder de negociación, ya que son considerados clientes minoristas.

Así mismo tenemos a las droguerías, las cuales son consideradas clientes potenciales, para estas se manejan condiciones de crédito, regularmente se les otorga descuentos, estos clientes poseen poder de negociación.

### **2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes**

En la actualidad existe un número considerable de competidores en este mercado, desde los laboratorios de menor tamaño hasta los grandes laboratorios como Herbaplant y Arco Iris, entre sus puntos fuertes podemos destacar que tienen una amplia trayectoria, aceptación, variedad de productos, por otra parte, podemos señalar como puntos débiles que algunos no cuentan con permisos y operan de forma clandestina.

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

En el mercado farmacéutico existen distintos productos que pudieran reemplazar a otros, en este caso la empresa produce medicamentos naturales y algunas especialidades farmacéuticas, por lo que su producto sustituto en referencia a los naturales sería los medicamentos tradicionales.

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

La industria farmacéutica en Venezuela, es un sector que experimenta crecimiento, cuando hablamos de nuevos competidores podemos señalar las casas de representación, se encargan de la importación de medicamentos, algunos de muy baja calidad, a precios por debajo a los que actualmente se consiguen, lo que representan una amenaza para la empresa.

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

La empresa cuenta con años de trayectoria, caracterizándose por ofrecer productos de calidad, con materia prima de primera. Entre sus atractivos podemos destacar que cuenta con variedad de productos, sus presentaciones van desde las 60 hasta las 70 capsulas, lo que lo hace

más atractivo para el consumidor, sus productos están debidamente registrados y cuentan con la permisología requerida por la ley, lo que genera confianza en el consumidor, otro punto a favor es que sus precios son accesibles. Estos serían unos de sus principales atributos.

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

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que permite conocer las debilidades y fortalezas que posee una empresa en lo interno. Esta herramienta es de utilidad, ya que brinda diversas ventajas entre las que podemos mencionar, facilidad para tomar decisiones, evaluaciones objetivas, comparación de procesos y también permite detectar problemas.

Tabla 2. Matriz MEFI

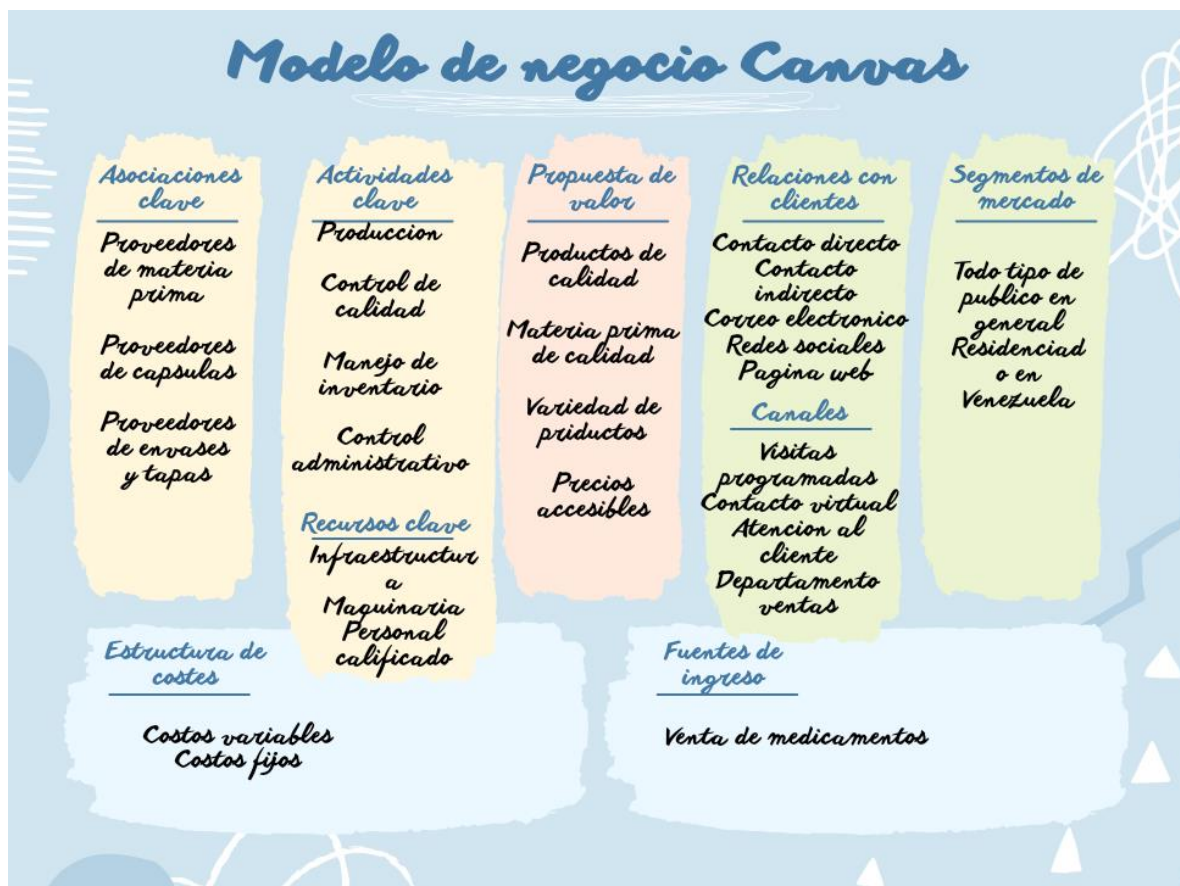
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Variedad de proveedores	0.15	4	0.60
Variedad de productos	0.15	4	0.60
Clientes potenciales	0.15	4	0.60
Permisología	0.10	4	0.40
<b>Debilidades</b>			
Medicina tradicional	0.15	1	0.15
Alta competencia	0.10	2	0.20
Ventas a credito	0.10	2	0.20
Precios bajos competencia	0.10	2	0.20
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.95</b>

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

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

Figura 2. Modelo de negocios CANVAS



Fuente Elaboración propia

#### 3.1.1 Socios claves

Se considera socio clave a toda entidad o persona que contribuye al desarrollo de las actividades de una empresa, mediante el suministro de productos de cualquier índole, servicios y financiamientos. En este podemos mencionar:

Proveedores de materia prima

Proveedores de capsulas vacías

Proveedores de capsulas blandas

Proveedores de envases y tapas

Proveedores de etiquetas

Para la creación del vínculo comercial con estos proveedores se evalúan diversos aspectos que garanticen su confiabilidad, calidad del producto, precios que compitan, financiamientos y tiempos de entrega.

### **3.1.2 Actividades claves**

Las actividades claves son consideradas las acciones que una empresa tendrá que ejecutar para garantizar el éxito de su propuesta de valor. Entre estas podemos destacar:

Producción

Control de calidad

Manejo de inventario

Control administrativo

### **3.1.3 Recursos claves**

Estos recursos se pueden clasificar en humanos, físicos, intelectuales y financieros, corresponden a todos aquellos que se necesitan para que una empresa pueda funcionar. Entre estos se pueden mencionar: infraestructura necesaria para poder funcionar, maquinaria y equipos requeridos para la operatividad y manejo, personal calificado que pueda llevar a cabo los distintos procesos y recursos financieros que proporcionen el impulso necesario para funcionar.

### **3.1.4 Propuesta de valor**

La propuesta de valor es el mecanismo mediante el cual se le enseña al cliente como lo beneficiaria la compra de un producto, ya que mediante esta se diferencia del resto. Por esto tenemos que mediante la propuesta de valor la empresa buscara atraer a su público mediante productos de calidad, ya que para su producción se utilizan materias primas de excelente calidad, también se ofrece un amplio catálogo de productos, los cuales atienden distintas afecciones, pudiéndose conseguir a precios muy accesibles siendo este otro de los puntos a favor.

### **3.1.5 Relación con los clientes**

La relación con los clientes es vital, garantiza una mayor rentabilidad para la empresa. Estas pueden comprender todas aquellas interacciones, experiencias y transacciones que ocurren a diario entre el cliente y la empresa.

En este caso la empresa prestara mucha atención a este aspecto, ya que se implementarán visitas, para tener ese contacto directo, también está a disposición los distintos correos electrónicos, números de teléfono, redes sociales y web los cuales se establecen para incrementar la conexión y el relacionamiento con los clientes.

### **3.1.6 Canales**

Los canales son considerados los mecanismos mediante los cuales una empresa y un cliente se pueden conectar directamente para interactuar. Estos pueden ser usados con diferentes propósitos, pero sea cual sea el caso siempre cumplen su rol de conectar a ambas partes. En este

caso se tiene previsto la aplicación de diversos canales que optimicen la comunicación entre empresa y cliente, tales como los contactos directos mediante las visitas programadas a los clientes, contacto virtual mediante de atención al cliente y departamento de ventas.

### **3.1.7 Segmento del cliente**

La segmentación corresponde al grupo de individuos cuyos problemas se resuelven mediante la propuesta de valor que se les ofrece. En este podemos mencionar que el segmento del mercado está compuesto por público en general mayor de 18 años de edad que habitan en el país.

### **3.1.8 Estructura de costos**

La estructura de costos hace referencia a todos los pagos que debe realizar la empresa para poder desarrollar su propuesta de valor. Estos se dividen en costos variables los cuales están relacionados con la producción y los costos fijos los cuales corresponden a gastos operacionales y no poseen relación con la producción. En este caso los costos tomados en cuenta se desglosan de la siguiente forma: costos variables 80% y costos fijos 20%.

### **3.1.9 Fuente de ingresos**

Al referirnos a fuentes de ingresos podemos mencionar que esta se refiere a toda forma que una persona o entidad tiene para la generación de recursos. En este sentido podemos mencionar que la fuente de ingresos proviene de la venta de medicamentos.

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

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

La gerencia se encarga de la supervisión de las diferentes áreas de una empresa, así mismo se dedica al establecimiento de las políticas y los objetivos que permitan alcanzar el éxito de la entidad.

Las entidades pueden conseguir el éxito que desean mediante un modelo gerencial, el cual debe estar en sintonía con los objetivos que se pretenden conseguir. En este la empresa empleará el modelo de calidad total, ya que esta procura ofrecer una continua producción, con altos estándares de calidad, lo que permitirá satisfacer las necesidades. De esta manera se espera lograr un posicionamiento de la imagen, así como una mayor participación de mercado y la disminución de costes sin afectar la productividad.

La cultura organizacional de una empresa se compone por hábitos y valores que van surgiendo a diario, mediante estos se obtienen los principios que se toman en cuenta para las posteriores decisiones. De esta manera podemos destacar que la cultura organizacional será orientada a las normas, ya que la empresa prioriza su estabilidad, de igual forma da un valor importante al cumplimiento estricto de las normas, apegándose a los procedimientos para conseguir un correcto funcionamiento.

### **3.2.2. Recursos humanos**

La gerencia de recursos humanos, es la que se encarga de los procesos relacionados con el recurso más importante, el personal humano, entre sus principales funciones podemos destacar, el reclutamiento y contratación, proveer a los trabajadores de herramientas para el desarrollo de sus tareas diarias y garantizar sus remuneraciones y prestaciones.

En este sentido la gerencia de recursos humanos procurara que la empresa disponga de personal óptimo para el desempeño de las actividades, poner a disposición de los trabajadores las herramientas requeridas para el desarrollo de las actividades productivas y garantizar sus remuneraciones.

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

Es la encargada de proveer a la empresa conocimientos que permitan mejorar sus procesos con la finalidad de incrementar la eficiencia y así poder disminuir los costos.

En este aspecto la empresa buscara continuamente optimizar sus procesos, aplicando nuevos métodos y técnicas de fabricación, con la finalidad de simplificar sus distintos procesos, sin afectar la calidad.

### **3.2.4. Finanzas**

La gerencia financiera se enfoca en administrar el capital de manera eficiente, manteniendo un equilibrio entre riesgo y rentabilidad, además se encarga de establecer la estrategia que garantice la disposición de financiamiento. Su objetivo es administrar los recursos para poder alcanzar sus metas.

En este sentido la empresa hará uso eficiente de sus recursos, priorizando según sus requerimientos, así como también busca realizar las gestiones necesarias para optar a financiamiento mediante los bancos nacionales, con el propósito de realizar nuevas inversiones en diferentes áreas, tales como, marketing, equipos tecnológicos y maquinaria las cuales permitirían llevar adelante los planes de la empresa.

### **3.2.5. Logística y aprovisionamiento**

La gerencia de logística y aprovisionamiento se encarga de canalizar los suministros para la producción, así mismo esta garantiza un correcto funcionamiento de la misma.

Es importante contar con la logística y el aprovisionamiento, para asegurar los diferentes procesos productivos, la empresa cuenta con diversos proveedores para cada suministro que requiere, también dispone de almacenes adecuados para el resguardo de materia prima y demás suministros.

### **3.2.6. Operaciones**

La gerencia de operaciones se encarga de aplicar las distintas estrategias para conseguir el mayor grado de eficiencia, esta se orienta al mejoramiento de los procesos que realiza la empresa internamente. En este caso se evaluarán las diferentes áreas, con el propósito de verificar su correcto funcionamiento, así mismo se crearán estrategias que permitan optimizar cada vez más cada proceso, con la finalidad de que la empresa sea cada día más eficiente.

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

El marketing hace referencia al conjunto de estrategias que se implementan para dar valor a un producto o servicio, por lo general se usa para mostrar una marca, un nuevo producto, fidelizar los clientes o para captar nuevos clientes.

En este aspecto tiene previsto aplicar estrategias que promuevan el posicionamiento de la marca en el mercado nacional, mediante de actividades como, eventos farmacéuticos, patrocinios, visitantes de farmacias, publicidad, telemarketing, redes sociales, pagina web, entre otros.

Las ventas hacen referencia al intercambio que ocurre entre el vendedor y el comprador, por medio de este se satisface el requerimiento del comprador, a cambio de esto se recibe una remuneración como contrapartida.

La empresa, mediante su departamento de ventas, se encargará de atender los requerimientos que los clientes hagan llegar, por medio de las compras, ofreciendo respuesta oportuna en el menor tiempo posible.

Al aplicar estrategias de marketing acertadas, que permitan un impulso de la marca, se produzca el incremento deseado en las ventas.

### **3.2.8. Servicios postventa**

El servicio postventa, se refiere a la atención que se le brinda al cliente después de realizada la venta, permitiendo que la experiencia de compra sea mejor, entre sus beneficios podemos mencionar, que permite satisfacer las necesidades, por lo que recomendaría la marca ante otros, otro de sus beneficios sería que logra fidelizar al cliente con la marca, de manera que será más fácil que este siga adquiriendo sus productos o servicios.

La empresa se plantea mantener un contacto postventa con sus clientes, mediante de diversos medios como serian, redes sociales, pagina web, entre otros, creando un contacto oportuno que permita recibir información de interés, como nuevos productos y promociones, tips y recomendaciones, que fortalezcan la relación con el cliente.

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028**

### **4.1 Objetivo general 2024 a 2028**

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa laboratorio La Abejita en el mercado, mediante el impulso y promoción de su marca, dirigido al segmento de productos farmacéuticos, durante los años 2024-2028 enfocado en el incremento de sus ventas

### **4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.**

- Incrementar las ventas totales desde un 30% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028
- Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028
- Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años
- Desarrollar la marca de la empresa a través de productos de calidad, que se diferencien de la competencia en un periodo de 3 años
- Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.**

- Este objetivo se llevará a cabo mediante el diseño de una estrategia de marketing, que permita impulsar la marca, para posicionarla en el mercado, de esta forma podremos ir incrementando las ventas hasta conseguir el objetivo propuesto del 30% anual a partir del año 2024.

- Para lograr este objetivo es indispensable el incremento de las ventas, pero no es el único condicionante, ya que para que exista mayor rentabilidad, la empresa hará una evaluación de sus costos y sus gastos, con la finalidad de disminuir aquellos gastos que no representen una amenaza para la operatividad y calidad.
- Actualmente la empresa cuenta con la formalización de algunos de sus procesos, específicamente en el área de producción, para mejorar su gestión, se plantea formalizar y estructurar los procesos que involucran las diferentes áreas que la componen, de manera que se pueda tener una estructura estandarizada que permita el desarrollo organizado de cada proceso, en tal sentido se espera poder formalizar y estructurar el 100% de estos en un periodo de 3 años.
- Para desarrollar este objetivo, la empresa se enfocará en ofrecer productos de calidad, con un valor agregado que la diferencie de la competencia, para el logro de este último se plantea elevar sus presentaciones a 70 capsulas en toda la línea de productos, con precios accesibles.
- Espera, mediante el uso de un plan de marketing, la empresa pueda promocionar sus productos y sus medios de contacto electrónico, compuesto por redes sociales y pagina web, con la finalidad de posicionarse en el mercado, atraer nuevos clientes y promover el uso de sus canales electrónicos, de manera que para el año 2028 se estima que el 30% de las ventas totales sea por e-commerce.

## **CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

### **5.1 Formulación de la estrategia**

Consiste en particularizar los productos, mercado a quienes van dirigidos los productos y vías de distribución. Para la creación de la estrategia es necesario que primero se realice un diagnóstico interno y externo del entorno.

En el laboratorio La Abejita, se pretende formular una estrategia que permita el posicionamiento de la marca en el mercado, con la finalidad de incrementar las ventas, mediante diversas herramientas como, Matriz FODA cruzada, Matriz interna – externa, Matriz de estrategias vs Objetivos estratégicos, esta espera poder definir las mejores estrategias que permitan conseguir los objetivos planteados por la empresa.

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

La matriz FODA cruzada se considera una transformación de la usual matriz FODA, debido a que esta busca mezclar aspectos favorables y desfavorables, con la intención de mejorar las fortalezas que posee la empresa, tomar las oportunidades, hacer frente a las amenazas y superar las debilidades.

Este análisis permite establecer las acciones y estrategias que se podrían poner en marcha al tener identificados los aspectos internos y externos que intervienen en la empresa.

Es apropiada la aplicación de la matriz FODA cruzada al Laboratorio La Abejita, para poder así crear un plan que permita hacer frente a los aspectos internos y externos identificados anteriormente, en la matriz FODA.

Tabla 3. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

<p>Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p>	Fortalezas	Debilidades
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1. Exoneración de impuestos O2. Financiamiento O3. Accesos a divisas O4. Remesas (Incremento poder adquisitivo)</p>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <p><b>FO1.</b> Expandir alianzas comerciales con proveedores, que garanticen los suministros para producción y venta de medicamentos (F1, F2, F3, O1, O4) <b>FO2.</b> Realizar las gestiones necesarias para solicitar financiamiento a través de la banca nacional (F4, O2, O3) <b>FO3.</b> Fortalecer y crear alianzas con clientes que permitan cubrir mayor segmento de mercado (F3, F2, O4, O3)</p> <p>FO1: Diseñar productos y servicios especializados para segmentos de consumidores poco abordados (F3, F4, F5, F9, O1, O2, O4, O5, O6).</p>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <p><b>DO1.</b> Revisar estructura de costos de manera que se puedan ofrecer precios accesibles al consumidor final (D2, D3, D4, O1, O4) <b>DO2.</b> Promocionar los beneficios de la medicina natural, a fin de incrementar su uso en la población (D1, D2, O1, O4) <b>DO3.</b> Solicitar financiamiento destinado a empresas del ramo de los medicamentos naturales a través de la banca nacional (D1, O2, O3)</p> <p>DO3: Planificar el aprovisionamiento a mediano plazo en atención a las metas de producción preestablecidas (D5, O6, O7)</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Fuga capital humano A2. Fluctuación tipo de cambio A3. Bajo consumo A4. Permisos</p>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <p><b>FA1.</b> Fomentar la oferta de productos para obtener las mayores ventas posibles (F2, A3) <b>FA2.</b> Aplicar mecanismo que permita establecer precios en dólares para evitar pérdidas por diferencial cambiario (F3, A2, A3) <b>FA3.</b> Revisar constantemente documentación de la empresa, leyes, vigencia de permisos y licencias, a fin de evitar multas o sanciones (F4, A4)</p> <p>FA2: Desarrollar una política permanente de investigación de mercados (F3, F4, F7, O1, O2, O4, O6)</p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <p>DA1. Aplicar estrategias de marketing que permitan incrementar los niveles de ventas (D2, A3) DA2. Establecer salarios atractivos que permitan mantener y atraer el talento humano que requiere la empresa (D2, A1) DA3. Fijar precios en dólares que permitan otorgar días de crédito a clientes, con pagos indexados (D3, A2, A3)</p> <p>DO4: Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el desarrollo de funciones y aplicaciones específicamente orientadas a sus estilos de vida y necesidades (D5, D6, O2, O3, O4, O5, O6)</p>

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

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Es un mecanismo que permite evaluar una empresa, donde se toman como referencia sus aspectos internos y externos, donde se cuantifica y se grafica un índice, ubicándolo en uno de los cuadrantes que componen esta matriz.

Mediante los factores internos y externos se puede identificar el estado o situación, con el propósito de conocer los aspectos positivos y negativos de esta, de manera que se puedan atender a tiempo, es por esto que mediante el resultado que se obtiene de la matriz interna y externa podemos conocer si la empresa crece, se mantiene o debería desinvertir y eliminar.

Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.60
MEFI	2.95

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Matriz Interna – Externa

	4	3	2	1	
3		I	II	III	2,60 Matriz Externa
2		IV	V	VI	
1		VII	VIII	IX	
		2,95 matriz Interna			

Crecer y construir
Retener y mantener
Eliminar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia

Así mismo es importante señalar que los puntajes obtenidos por la empresa fueron 2,60 en la matriz externa y 2,95 en la matriz interna, al aplicarlos en la MIE podemos conocer que la empresa se encuentra entre los cuadrantes I, II y IV, los cuales indican que esta se ubica en la posición de crecer y construir.

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos  Estrategias	Incrementar las ventas totales desde un 30% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 15% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años	Desarrollar la marca de la empresa a través de productos de calidad, que se diferencien de la competencia en un periodo de 3 años	Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de 5 años.
<b>FO1.</b> Expandir alianzas comerciales con proveedores, que garanticen los suministros para producción y venta de medicamentos (F1, F2, F3, O1, O4)	X	X		X	X
<b>FO2.</b> Realizar las gestiones necesarias para solicitar financiamiento a través de la banca nacional (F4, O2, O3)	X	X		X	X
<b>FO3.</b> Fortalecer y crear alianzas con clientes que permitan cubrir mayor segmento de mercado (F3, F2, O4, O3)	X	X		X	X
<b>DO1.</b> Revisar estructura de costos de manera que se puedan ofrecer precios accesibles al consumidor final (D2, D3, D4, O1, O4)	X	X			
<b>DO2.</b> Promocionar los beneficios de la medicina natural, a fin de incrementar su uso en la población (D1, D2, O1, O4)	X	X			X
<b>DO3.</b> Solicitar financiamiento destinado a empresas del ramo de los medicamentos naturales a través de la banca nacional (D1, O2, O3)	X	X		X	

Fuente: Elaboración propia

Objetivos estratégicos  Estrategias	Incrementar las ventas totales desde un 30% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 15% anual con tendencia hacia el crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años	Desarrollar la marca de la empresa a través de productos de calidad, que se diferencien de la competencia en un periodo de 3 años	Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de 5 años.
FA1. Fomentar la oferta de productos para obtener las mayores ventas posibles (F2, A3)	X	X			X
FA2. Aplicar mecanismo que permita establecer precios en dólares para evitar pérdidas por diferencial cambiario (F3, A2, A3)		X	X		
FA3. Revisar constantemente documentación de la empresa, leyes, vigencia de permisos y licencias, a fin de evitar multas o sanciones (F4, A4)			X		
DA1. Aplicar estrategias de marketing que permitan incrementar los niveles de ventas (D2, A3)	X	X		X	X
DA2. Establecer salarios atractivos que permitan mantener y atraer el talento humano que requiere la empresa (D2, A1)				X	
DA3. Fijar precios en dólares que permitan otorgar días de crédito a clientes, con pagos indexados (D3, A2, A3)	X	X			X

### 5.2.2. Estrategias seleccionadas

Luego de analizar las estrategias propuestas en la matriz FODA cruzada, con los objetivos estratégicos, podemos apreciar que las que poseen mayor afinidad son las relacionadas con

alianzas con proveedores, gestionar créditos a través de la banca nacional, fortalecer alianzas con clientes y la aplicación de estrategias de marketing.

- Expandir alianzas comerciales con proveedores, que garanticen los suministros para producción y venta de medicamentos
- Realizar las gestiones necesarias para solicitar financiamiento a través de la banca nacional
- Fortalecer y crear alianzas con clientes que permitan cubrir mayor segmento de mercado
- Aplicar estrategias de marketing que permitan incrementar los niveles de ventas

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

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

Es la encargada de crear y aplicar el conjunto de estrategias con el fin de dar valor a los productos o servicios, esta se puede utilizar con la intención de dar a conocer una marca o producto, captar nuevos clientes y fidelizar los actuales. “La gestión de marketing es una serie de procedimientos y acciones que se enfocan en la promoción de una marca, producto o servicio por medio del análisis, la planificación, la ejecución y el acompañamiento de diversas estrategias” (Sydle, 2021, párrafo quinto).

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

El laboratorio La Abejita no posee un área de marketing, ya que esta labor es desempeñada directamente por la gerencia general, en este sentido tenemos que su estrategia publicitaria es muy limitada, llevada a cabo a través de métodos tradicionales digitales y físicos, los cuales no tienen el alcance que tienen los modernos.

Entre las herramientas digitales que la empresa utiliza para llevar adelante esta labor podemos mencionar, que posee cuenta de Instagram, la cual no es muy activa y por ende no logra llegar a ese público que espera, de igual forma cuenta con WhatsApp y Correo Electrónico los cuales son utilizados para atender solicitudes que realizan los clientes, pero que poco sirven como herramienta de promoción.

Por otra parte, entra las herramientas físicas que se usan para promocionar los productos que ofrece la empresa, tenemos que ocasionalmente se distribuyen folletos a los diferentes clientes, con el propósito de que estos puedan llegar al público final.

### 6.1.2. *Objetivos de marketing*

- Capacitar al personal en el uso de plataformas digitales
- Promocionar la marca mediante medios físicos y digitales a nivel nacional
- Aumentar la cuota que actualmente posee la empresa en el mercado nacional
- Promover la fidelización y permanencia de los clientes
- Atraer constantemente nuevos clientes
- Incrementar considerablemente los niveles de ventas

### 6.1.3. *Acciones estratégicas de marketing*

#### *Estrategia de cartera*

Comprende las acciones que se toman en cuenta para poder manejar los productos que venden las empresas, para lograr aumentar las posibilidades de éxito en el mercado. Al aplicar la estrategia de cartera podemos conocer cómo actúa una empresa y así entender en que producto se agrupan las posibles ganancias.

Para lograr el diseño de las diferentes estrategias de cartera se procede a usar el modelo Mckinsey, el cual mediante una evolución de atractivo y competitividad en el mercado referente a los productos que ofrece, con el propósito de conocer si es conveniente invertir o retirar.

Tabla 7. Modelo Mckinsey

<b>Producto</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Valor</b>
Encapsulados	0.40	4
Jarabes	0.30	3
Capsulas blandas	0.30	3
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>	<b>10</b>
Encapsulados	0.50	5
Jarabes	0.20	2
Capsulas blandas	0.30	3
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>	<b>10</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Matriz Mckinsey

<b>ATRACTIV O DEL MERCADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>Seleccionar Beneficios</b>	<b>Invertir Crecer</b>	<b>Invertir Crecer</b>
	<b>MEDI O</b>	<b>Cosechar Desinvertir</b>	<b>Seleccionar Beneficios</b>	<b>Invertir Crecer</b>
	<b>BAJO</b>	<b>Cosechar Desinvertir</b>	<b>Cosechar Desinvertir</b>	<b>Seleccionar Beneficios</b>
		<b>DEBIL</b>	<b>MEDIO</b>	<b>FUERTE</b>
<b>POSICION COMPETITIVA</b>				

Fuente: Elaboración propia

Al aplicar el modelo Mckinsey podemos decir que los resultados obtenidos nos indican que se está en la posición de invertir y crecer, por lo que se espera aumentar las inversiones en la compra de materia prima que permitan el crecimiento en la producción, así mismo es conveniente que esta se acompañe de una mayor inversión en marketing y publicidad, lo que traería grandes beneficios para la empresa.

## ***Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización***

### ***Segmentación***

El segmento de mercado de Laboratorio La Abejita se dividirá en grupos con características en común, según sus características, y necesidades en base a los productos que se ofrecen, esta agrupación se hará por región y por tipo de cliente, lo cual permitirá dirigir especial atención y estrategias de marketing, ofreciendo un trato más adecuado para cada segmento.

### ***Posicionamiento***

En este apartado se desarrollan estrategias que buscan potenciar la imagen, para obtener mayor beneficio, las estrategias a aplicar serían la promoción y divulgación de los beneficios que se obtienen al consumir los productos que ofrece la empresa, de igual forma los beneficios que otorga la empresa a los clientes por realizar sus compras, tales como días de crédito, descuentos por volumen de compra y pronto pago, así mismo tenemos la estrategia de calidad o precio, ya que para la producción se utiliza materia prima de gran calidad y sus precios son accesibles, por lo que este es otro factor que puede influir en el posicionamiento que espera conseguir la marca en el mercado.

### ***Fidelización***

En este aspecto se utilizará la estrategia de marketing relacional, la cual busca crear relaciones cercanas con los clientes que permitan mantener el permanente contacto con el que se espera fidelizarlos a través de la atención que se les ofrece durante y después de realizar la compra. Entre estos podemos mencionar contactos vía página web, redes sociales, correo electrónico, donde se informe sobre el beneficio de usar nuestros productos, la inclusión de nuevos productos, descuentos, felicitarles en sus aniversarios, entre otros.

### ***Estrategia funcional***

En este sentido la empresa espera conseguir el mejor resultado a través de la aplicación de las 4P, producto, plaza, precio y promoción, ya que esta establece las variables que puede manejar cada empresa para conseguir el mayor beneficio, en este caso se incrementara la producción de los productos con mayor demanda en el mercado, se manejaran diferentes tipos de descuentos por cliente, se aplicaran campañas de marketing por los diferentes medios de promoción y se aplicaran metas de ventas por mes por vendedores.

#### ***6.1.4. Presupuesto***

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de marketing

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Realizar una investigación de mercado	Contratación de profesional en el área de mercadeo	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales	40 horas x 2 persona	\$1,00	\$80,00	\$80,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00
Aplicar campañas publicitarias a través de redes sociales y web	600 horas x 2 personas	\$1,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$800,00
Distribución de folletos y muestras médicas a través de visitas a farmacias	10.000 folletos	\$0.10	\$1.000,00	\$1.000,00	\$800,00	\$800,00	\$600,00
	5.000 muestras	\$0,50,	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.000,00	\$2.000,00
	300 horas x 2 personas	\$1,00	\$600,00	\$600,00	\$500,00	\$400,00	\$400,00
		TOTAL (\$)	\$5.880,00	\$5.880,00	\$5.340,00	\$4.740,00	\$4.340,00

Fuente: Elaboración propia.

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

Tomando en cuenta lo planteado en el plan, se procede a especificar como se llevará a cabo la ejecución de cada una de estas acciones:

Para la realización de la investigación de mercado, la empresa contratara a un profesional en el área de mercadeo, el cual se encargará de realizar toda la investigación necesaria que aporte los datos que la empresa requiere para formular estrategias que permitan un mejor posicionamiento en el mercado, esta laborar será ejecutado 4 horas al día, cinco días a la semana, la cual estará a cargo de la gerencia.

Para la capacitación del personal en el uso de herramientas digitales, se designarán dos personas, a las cuales se les instruirá sobre el manejo de estas plataformas, por medio de asesorías virtuales, con una duración de dos horas por día.

Para la realización de las campañas publicitarias a través de las redes sociales y web, se pondrán al frente a las dos personas capacitadas anteriormente, en un periodo de ocho horas por día, cinco días a la semana, las mismas haran la labor de mantener informados a los clientes de las novedades, descuentos y cualquier información de interés que maneje la empresa. Así mismo se buscará captar la mayor cantidad de seguidores en las mismas con campañas de posicionamiento.

Para la distribución del material impreso y las muestras médicas en las farmacias, se contratan dos personas, las cuales a través de visitas que realizaran durante 8 horas diarias, por cinco días a la semana, entregaran estos materiales y medicamentos de forma gratuita a las farmacias, con lo cual se espera obtener un mayor reconocimiento, ya que el público tendrá la oportunidad de conocer y comprobar la calidad del producto sin haberlo comprado.

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

Es la encargada de planificar y aplicar las estrategias que permitan obtener el mayor grado de eficiencia que sea posible en una empresa, ya que esta se enfoca en mejorar los procesos que desarrolla la empresa internamente. “La Gestión de Operaciones se entiende como la administración de la producción de bienes y prestación de servicios requeridos en el mercado, para lo cual se utilizan técnicas y métodos especiales que resuelven problemas relevantes de producción” (Prieto, 2022, párrafo tercero).

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

En este aspecto la empresa lleva sus operaciones de esta forma, el área administrativa es la responsable de las compras de materia prima e insumos requeridos para la producción, así mismo está en constante búsqueda de nuevos proveedores que ofrezcan productos de calidad, esta área también es la encargada de tomar los pedidos que pasan los vendedores, para ser remitidos al área de almacén y despacho, también se lleva la parte de facturación.

Así mismo, los vendedores se encargan, de mantener el contacto con los clientes, toman los pedidos y demás solicitudes que estos puedan realizar, también están pendiente de la respectiva cobranza en el momento indicado.

Así mismo el área de producción es dirigida por el jefe de producción, quien es la persona encargada de planificar y ejecutar los distintos procesos que se realizan en esta área para garantizar la producción.

Todas estas actividades están supervisadas directamente por la gerencia general, quien acompaña estos procesos.

### **6.2.2. *Objetivos de operaciones***

- Garantizar el suministro de materia prima de calidad
- Asegurar correcta realización de los procesos productivos
- Incrementar el volumen de producción
- Disminuir los costes de producción asegurando la calidad del producto
- Fortalecer operaciones administrativas

### **6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones***

#### ***Estrategia de costos – capacidad***

- Asegurar provisión de insumos a largo plazo
- Buscar estrategias que permitan optimizar procesos productivos
- Fortalecer relaciones comerciales con proveedores
- Gestionar los almacenes en el orden de primeras entradas primeras salidas PEPS

#### ***Estrategia calidad – procesos***

- Realizar seguimiento a los procesos productivos que se llevan a cabo constantemente
- Verificar la calidad de la materia prima que ingresa
- Fortalecer controles de calidad en todos los procesos
- Realizar actualizaciones y mantenimiento de maquinaria y equipos

#### ***Estrategia de flexibilidad – capacidad***

- Estar atentos y preparados para atender cambios internos y externos
- Establecer periódicamente promociones y descuentos según sus capacidades

- Fijar promociones especiales en productos con menor rotación

#### 6.2.4. Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
<i>Acciones</i>							
Plan de provisión de insumos	200 horas x 3 personas	\$10,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
Plan de producción y control de calidad	200 horas x 3 personas	\$20,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
		\$10,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
	50 horas x 2 personas						
Plan de ventas	100 horas x 2 personas	\$20,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Plan de actualización y mantenimiento de equipos	50 horas x 3 personas	\$40,00	\$6.000,00	\$5.000,00	\$4.000,00	\$3.000,00	\$2.000,00
TOTAL (\$)			\$27.000,00	\$26.000,00	\$25.000,00	\$23.500,00	\$22.500,00

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

El plan de provisión de insumos estará bajo el área administrativa, quienes se encargan de verificar el inventario de insumos y materia prima y a su vez realizar las compras necesarias para el desarrollo de la actividad productiva, este se realizará cada semana durante todo el año.

El plan de producción y control de calidad estará bajo el área de producción y control de calidad, en este sentido se realizará el seguimiento a cada área para verificar el correcto

funcionamiento de cada una de estas, por su parte control de calidad velara por asegurar la calidad de cada uno de los procesos hasta llegar al producto terminado, estos se realizarán todas las semanas, durante todo el año.

El plan de ventas dependerá del área administrativa, se aplicarán promociones y descuentos que permitan el logro de los objetivos, así mismo se mantendrá un contacto post venta con los clientes para fidelizarlos, este se realizará todas las semanas durante el año.

El plan de actualización y mantenimiento de equipos dependerá del área de mantenimiento y el área administrativa, se llevará a cabo mediante un seguimiento periódico a la maquinaria, así mismo se aplicará mantenimiento preventivo, con la finalidad de prevenir daños, se realizará todas las semanas durante todo el año.

### **6.3 Plan funcional de recursos humanos**

Es la encargada de dirigir, planificar y ejecutar lo concerniente a relaciones de carácter laboral, en donde se engloban varias responsabilidades correspondientes a esta área como, los contratos, el reclutamiento y la selección del personal adecuado según los requerimientos que tenga. “La gestión de los Recursos Humanos se encarga de varias funciones interrelacionadas comunes a todas las organizaciones. Así pues, se ocupa de las cuestiones relacionadas con las personas que incluyen todo un conjunto de prácticas” (Tendencias, 2021, parrafo quinto).

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

En el Laboratorio La Abejita esta responsabilidad recae sobre el área administrativa y la gerencia general, ya que estos se encargan de llevar todos los procesos que involucran a esta área.

Entre las labores que actualmente se realizan, podemos mencionar el reclutamiento, la selección de personal, la realización de los contratos, el adiestramiento, las compensaciones salariales y la seguridad social de cada trabajador.

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

- Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de los aspirantes
- Reconocer a los trabajadores de acuerdo a su productividad.
- Capacitar al personal en la realización de los procesos productivos
- Fomentar un ambiente laboral agradable donde prevalezca el trabajo en equipo
- Lograr que los trabajadores sean compensados de forma justa

### **6.3.3. *Estrategias***

Objetivo: Fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de los aspirantes

Estrategia: Capacitar periódicamente al personal para ser más eficiente al momento de seleccionar aspirantes

Objetivo: Reconocer a los trabajadores de acuerdo a su productividad.

Estrategia: Otorgar incentivos a los trabajadores destacados durante determinados periodos por su productividad

Objetivo: Capacitar al personal en la realización de los procesos productivos

Estrategia: Realizar periódicamente capacitaciones generales sobre los distintos procesos productivos que se llevan adelante, con la intención de ir mejorando cada día.

Objetivo: Fomentar un ambiente laboral agradable

Estrategia: Establecer normas de convivencia entre los trabajadores, donde el prevalezca el respeto y el acompañamiento a la hora de desarrollar cualquier actividad.

Objetivo: Lograr que los trabajadores sean compensados de forma justa

Estrategia: Aplicar mediante mecanismos de remuneración que tomen en cuenta la responsabilidad, eficiencia y las condiciones laborales de cada puesto.

#### 6.3.4. Presupuesto

Tabla 11. Presupuesto plan de recursos humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS		Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones								
capacitación personal procesos productivo	al en	50 horas x 2 personas	\$4,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$300,00	\$300,00
Fortalecer proceso selección aspirantes	de de	10 horas x 2 personas	\$2,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$30,00	\$30,00
Reconocer trabajadores según productividad	a	Monetario x 12 meses	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00	\$30,00
Taller de motivación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo	de	10 horas x 1 persona	\$2,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00
TOTAL (\$)				\$490,00	\$490,00	\$490,00	\$380,00	\$380,00

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Para la realización de las acciones planteadas en el plan de recursos humanos, se realizarán capacitaciones periódicamente en temas relacionados a los procesos de producción, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otros. Así mismo se buscará capacitar al personal encargado de la selección de aspirantes, con la intención de ser más eficaces respecto al perfil que se requiere, por otra parte, se otorgará un incentivo por mes al trabajador más destacado en el área productiva. La ejecución de estas acciones estará bajo el área administrativa.

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

Es el aporte dirigido al desarrollo sustentable, mediante el compromiso que mantiene con los trabajadores y sus familias, es decir con la comunidad en general, con el fin de mejorar la calidad de vida de esta. “Al tomar en cuenta la responsabilidad social empresarial, las organizaciones impactan de manera directa e inmediata la vida de los ciudadanos y las comunidades a través de programas que impulsan el desarrollo económico, la educación y muchas otras causas sociales” (Redator Rock Content, 2019, párrafo once).

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

La empresa no posee un plan de RSE, en este caso solo se brinda apoyo a personas y organismos que acuden a solicitarlo, en tal sentido es oportuno el desarrollo y aplicación de un plan de RSE que permita contribuir al desarrollo de la comunidad.

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

- Implementar talleres de capacitación a los trabajadores sobre la preservación del medio ambiente
- Crear cuadrillas para realizar jornadas de limpieza y preservación ambiental en la comunidad
- Realizar periódicamente donaciones a la comunidad
- Aplicar el reciclaje en la empresa
- Fortalecer actividades recreativas para los trabajadores y sus familias

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

Objetivo: Implementar talleres de capacitación a los trabajadores sobre la preservación del medio ambiente

Estrategia: Se hará mediante la impartición de talleres, dirigido a los trabajadores

Objetivo: Crear cuadrillas para realizar jornadas de limpieza y preservación ambiental en la comunidad

Estrategia: Se conformarán por trabajadores y personas de la comunidad dispuestas a realizar esta importante labor

Objetivo: Realizar periódicamente donaciones a la comunidad

Estrategias: Se brindará apoyo a las familias más necesitadas de la comunidad mediante donaciones que contribuyan al bienestar de estas.

Objetivo Promover y aplicar el reciclaje en la empresa

Estrategia: Se realizará con la promoción y el uso de los materiales que normalmente se desechan, estos se usaran para otros propósitos.

Objetivo: Fortalecer actividades recreativas para los trabajadores y sus familias

Estrategia: Se hará con de reuniones, donde se promueva la convivencia entre los trabajadores y sus familias.

#### 6.4.4. Presupuesto

Tabla 12. Plan de responsabilidad social empresarial

PLAN DE RSE	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Implementar talleres de capacitación	10 horas x 1 persona	\$4,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$30,00	\$30,00
Realizar periódicamente donaciones a la comunidad	Monetario 2 veces al año	\$500,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Promover y aplicar el reciclaje en la empresa	Monetario	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$40,00	\$40,00
TOTAL (\$)			\$1.090,00	\$1.090,00	\$1.090,00	\$1.070,00	\$1.070,00

Fuente: Elaboración propia.

#### ***6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.***

Para los talleres de capacitación se contratará a un profesional, estos tendrán una duración de dos horas por día, durante cinco días. Estos estarán bajo el área administrativa. Para las donaciones se elegirá a las familias más necesitadas, a las cuales se les apoyará con recursos monetarios, se harán dos veces al año, estará a cargo de la gerencia general. Para la promoción y aplicación del reciclaje, se promoverá el uso de los materiales que puedan ser reciclables, mediante del cumplimiento de otros propósitos que se requieran, esto tendrá una duración de todas las semanas del año, estará bajo el área administrativa.

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

La gerencia financiera es la que se ocupa del manejo y administración de los recursos económicos, tomando en cuenta los criterios de rentabilidad y de riesgo, así como dirigir la estrategia que esta aplicara en el ámbito financiero para asegurar la disponibilidad de financiación y acercarla al logro de sus objetivos. “Un plan financiero es un instrumento en el que se establecen los objetivos económicos de una empresa, así como las estrategias para alcanzar dichos objetivos a corto, mediano y largo plazo” (Obando, 2023, párrafo cuarto).

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

Según los indicadores financieros aplicados, esta se encuentra en una situación financiera aceptable, esta gerencia está bajo la conducción el gerente general.

Así mismo tenemos que no cuenta con un plan financiero, que permita aplicar estrategias en función del logro de sus objetivos y enfrentar de manera oportuna las diferentes situaciones que se le presenten.

### 6.5.2. *Objetivos de finanzas*

- Asegurar la obtención de recursos económicos durante cada año
- Incrementar las ventas totales de la empresa desde un 5% anual, con tendencia al incremento
- Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 5% anual, con tendencia al incremento
- Mantener niveles razonables de liquidez, que permitan atender los compromisos
- Priorizar las inversiones que se tengan previstas para los siguientes 5 años

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

Tabla 13. Inversión en activos fijos e intangibles

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>						
MOBILIARIO Y EQUIPO	3.000,00		1.000,00		1.000,00	
EQUIPO DE COMPUTACION	3.000,00		1.000,00		1.000,00	
MAQUINARIA	150.000,00	20.000,00		30.000,00		30.000,00
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>156.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>30.000,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>						
EXISTENCIA INICIAL	100.000,00					
TESORERIA	50.000,00					
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>150.000,00</b>					
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>306.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>30.000,00</b>

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

Se hace la recomendación de realizar una inversión en activos fijos según los requerimientos que posee, priorizando los equipos y maquinarias fundamentales para el desarrollo de los distintos procesos que lleva a cabo la empresa, entre los que podemos mencionar mobiliario y equipo, equipo de computación y maquinaria. Estas inversiones se realizarán durante los siguientes 5 años. se depreciarán en un periodo de 10 años. Cabe mencionar que estas inversiones se realizaran con recursos propios de la empresa.

Tabla 14. Cálculos de amortización

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	3.000,00	3.000,00	4.000,00	4.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>	3.000,00	3.000,00	4.000,00	4.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>MAQUINARIA</b>	150.000,00	170.000,00	170.000,00	200.000,00	200.000,00	230.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>156.000,00</b>	<b>176.000,00</b>	<b>178.000,00</b>	<b>208.000,00</b>	<b>210.000,00</b>	<b>240.000,00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>		300,00	400,00	400,00	500,00	500,00
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>		300,00	400,00	400,00	500,00	500,00
<b>MAQUINARIA</b>		17.000,00	17.000,00	20.000,00	20.000,00	23.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>17.600,00</b>	<b>17.800,00</b>	<b>20.800,00</b>	<b>21.000,00</b>	<b>24.000,00</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>		300,00	700,00	1.100,00	1.600,00	2.100,00
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>		300,00	700,00	1.100,00	1.600,00	2.100,00
<b>MAQUINARIA</b>		17.000,00	34.000,00	54.000,00	74.000,00	97.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>17.600,00</b>	<b>35.400,00</b>	<b>56.200,00</b>	<b>77.200,00</b>	<b>101.200,00</b>

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

Tabla 15. Proyección de ventas

VENTAS / INGRESOS		LABORATORIO LA ABEJITA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENCAPSULADOS	unidades	100.000,00	130.000,00	169.000,00	219.700,00	285.610,00
	precio	4,00	5,20	6,76	8,79	11,42
	ingresos	400.000,00	676.000,00	1.142.440,00	1.930.723,60	3.262.922,88
JARABES	unidades	10.000,00	13.000,00	16.900,00	21.970,00	28.561,00
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	ingresos	20.000,00	33.800,00	57.122,00	96.536,18	163.146,14
CAPSULAS BLANDAS	unidades	20.000,00	26.000,00	33.800,00	43.940,00	57.122,00
	precio	6,00	7,80	10,14	13,18	17,14
	ingresos	120.000,00	202.800,00	342.732,00	579.217,08	978.876,87
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>540.000,00</b>	<b>912.600,00</b>	<b>1.542.294,00</b>	<b>2.606.476,86</b>	<b>4.404.945,89</b>
Periodo medio de cobro (días)		30				
Crédito a clientes		44.383,56	75.008,22	126.763,89	214.230,97	362.050,35

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto, tenemos que la proyección se realizó tomando en consideración las ventas del año 2023, sobre las cuales se estima un crecimiento para los cinco años siguientes, comenzando desde el año 2024 hasta el año 2028, este incremento se proyectó desde un 30% anual, según el volumen de ventas por tipo de producto, así mismo se otorga 30 días de crédito al cliente como incentivo para impulsar las ventas, así mismo se espera con esta estrategia poder fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.

### 6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

Tabla 16. Proyección de costos

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA Y SUMINISTROS ENCAPSULADOS	unidades	120.000,00	156.000,00	202.800,00	263.640,00	342.732,00
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	Costes	240.000,00	405.600,00	685.464,00	1.158.434,16	1.957.753,73
MATERIA PRIMA Y SUMINISTROS JARABES	unidades	12.000,00	15.600,00	20.280,00	26.364,00	34.273,20
	precio	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86
	Costes	12.000,00	20.280,00	34.273,20	57.921,71	97.887,69
MATERIA PRIMA Y SUMINISTROS CAPSULAS BLANDAS	unidades	24.000,00	31.200,00	40.560,00	52.728,00	68.546,40
	precio	3,00	3,90	5,07	6,59	8,57
	Costes	72.000,00	93.600,00	121.680,00	158.184,00	205.639,20
<b>TOTAL COSTES</b>		<b>324.000,00</b>	<b>519.480,00</b>	<b>841.417,20</b>	<b>1.374.539,87</b>	<b>2.261.280,62</b>
Crédito de proveedores (días)		5				
Crédito de proveedores		4.438,36	7.116,16	11.526,26	18.829,31	30.976,45

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

En este ámbito tenemos que se dedica a la producción y comercialización de medicamentos, es por esto que sus compras están dirigidas a la materia prima y suministros que se requieren para la producción de estos, así mismo se indica que la cantidad que se debe adquirir está directamente relacionada al presupuesto de ventas por año, lo cual permitirá mantener la producción, así mismo podemos mencionar que este presupuesto está proyectado un 20% por encima de la materia prima requerida para cumplir con el presupuesto de ventas, de manera que se pueda atender cualquier contingencia que se pudiera presentar con respecto al suministro de estas.

Tabla 17. Proyección de gastos operativos

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	300,00	36.000,00	51.840,00	72.576,00	99.532,80	134.369,28
Incremento salarial anual	20,00%					
Nº de empleados año 1	10					
Nº de empleados año 2	12					
Nº de empleados año 3	14					
Nº de empleados año 4	16					
Nº de empleados año 5	18					
% coste Seguridad Social	13,00%	4.680,00	6.739,20	9.434,88	12.939,26	17.468,01
<b>Total gastos de personal</b>		<b>40.680,00</b>	<b>58.579,20</b>	<b>82.010,88</b>	<b>112.472,06</b>	<b>151.837,29</b>
<b>ALQUILER</b>						
	<b>DATOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
<b>OTROS GASTOS</b>						
	<b>DATOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
PLAN MARKETING	500,00	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
PLAN OPERACIONES	2.500,00	30.000,00	33.000,00	36.300,00	39.930,00	43.923,00
PLAN RECURSOS HUMANOS	100,00	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
PLAN RSE	50,00	600,00	660,00	726,00	798,60	878,46
GASOIL PLANTA	300,00	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
ENERGIA ELECTRICA	200,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
INTERNET	100,00	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
OTROS SERVICIOS	500,00	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
Subida media anual en %	10,00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>51.000,00</b>	<b>56.100,00</b>	<b>61.710,00</b>	<b>67.881,00</b>	<b>74.669,10</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>91.680,00</b>	<b>114.679,20</b>	<b>143.720,88</b>	<b>180.353,06</b>	<b>226.506,39</b>

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto se resalta que compone sus gastos operativos de esta manera, en primer lugar, encontramos los salarios correspondientes 300 USD por cada trabajador, actualmente la empresa cuenta con 10 trabajadores, estimando la incorporación de 2 trabajadores adicionales por año, durante los siguientes 5 años, esto con la finalidad de poder atender los incrementos que se presupuestan en las ventas para cada año, así mismo se incorporan los diferentes planes estratégicos con la intención de ir mejorando la situación, por ultimo tenemos los costos fijos.

### 6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

Tabla 18. Calculo del capital de trabajo

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO CORRIENTE (A)</b>						
EXISTENCIA INICIAL	100.000,00					
TESORERIA	50.000,00					
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>150.000,00</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE (B)</b>						
PROVEEDORES	0,00					
TESORERÍA NEGATIVA	0,00					
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>					
<b>TOTAL INVERSIÓN (A - B)</b>	<b>150.000,00</b>					

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

En este ámbito tenemos que según información suministrada por la persona encargada del área administrativa del laboratorio La Abejita correspondientes al año 2023, se pudo calcular una estimación de la situación actual, en la que mencionan los siguientes activos corrientes, así mismo podemos mencionar que no posee pasivos corrientes, ya que esta cuenta con recursos propios, de forma que tenemos que este es el capital de trabajo con el que cuenta la empresa en la actualidad.

### 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

Tabla 19. Estructura y opciones de financiamiento

LABORATORIO LA ABEJITA						
FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS	306.000,00	20.000,00	2.000,00	30.000,00	2.000,00	30.000,00
PRESTAMOS						
Condiciones	Tipo de interés	12%				
	Años	5				

<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		<b>306.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>30.000,00</b>
<b>COMPARACIÓN</b>	<b>INVERSIÓN</b>	306.000,00	20.000,00	2.000,00	30.000,00	2.000,00	30.000,00
	<b>FINANCIACIÓN</b>	306.000,00	20.000,00	2.000,00	30.000,00	2.000,00	30.000,00

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto la empresa tiene previsto realizar inversiones durante los siguientes 5 años, estos están dirigidos a mejorar la capacidad productiva con la que se cuenta actualmente, así mismo es importante mencionar que estas inversiones estarán financiadas con recursos propios los cuales han sido obtenidos de la utilidad que se genera al final de cada ejercicio, de esta manera la empresa no se ve obligada a endeudarse para financiar sus proyectos de inversión.

#### **6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.**

Tabla 20. Estado de resultado proyectado

<b>LABORATORIO LA ABEJITA</b>					
Impuesto sobre beneficios	34,00%				
% distribución de beneficios	30,00%				
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	540.000,00	912.600,00	1.542.294,00	2.606.476,86	4.404.945,89
Aprovisionamiento	324.000,00	519.480,00	841.417,20	1.374.539,87	2.261.280,62
Variación de existencias	5.000,00	<b>-5.000,00</b>	<b>-5.000,00</b>	<b>-5.000,00</b>	<b>-5.000,00</b>
<b>Margen</b>	<b>221.000,00</b>	<b>388.120,00</b>	<b>695.876,80</b>	<b>1.226.936,99</b>	<b>2.138.665,28</b>
Gastos de personal	40.680,00	58.579,20	82.010,88	112.472,06	151.837,29
Alquileres					
Otros gastos	51.000,00	56.100,00	61.710,00	67.881,00	74.669,10
<b>EBITDA</b>	<b>129.320,00</b>	<b>273.440,80</b>	<b>552.155,92</b>	<b>1.046.583,93</b>	<b>1.912.158,89</b>
Amortizaciones	17.600,00	17.800,00	20.800,00	21.000,00	24.000,00
<b>EBIT</b>	<b>111.720,00</b>	<b>255.640,80</b>	<b>531.355,92</b>	<b>1.025.583,93</b>	<b>1.888.158,89</b>
Gastos financieros					
<b>BAI</b>	<b>111.720,00</b>	<b>255.640,80</b>	<b>531.355,92</b>	<b>1.025.583,93</b>	<b>1.888.158,89</b>

Impuesto sobre beneficios	37.984,80	86.917,87	180.661,01	348.698,54	641.974,02
<b>Resultado</b>	<b>73.735,20</b>	<b>168.722,93</b>	<b>350.694,91</b>	<b>676.885,39</b>	<b>1.246.184,87</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>					
DIVIDENDO	22.120,56	50.616,88	105.208,47	203.065,62	373.855,46
RESERVAS	51.614,64	118.106,05	245.486,44	473.819,77	872.329,41

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

En este ámbito podemos observar que se encuentra en una situación favorable, el cual le permite adquirir lo necesario para su adecuado funcionamiento, atender sus compromisos y obligaciones y generar un resultado positivo, así mismo se estima la distribución de un 30% de la utilidad, de la cual podemos apreciar un incremento significativo en los posteriores años, estos serán aprovechados para la realización de inversiones que permitan mejorar su situación y crecer.

#### **6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.**

Tabla 21. Estado de situación financiera proyectado

<b>LABORATORIO LA ABEJITA</b>						
<b>BALANCE PREVISIONAL</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	156.000,00	176.000,00	178.000,00	208.000,00	210.000,00	240.000,00
Amortizaciones		17.600,00	35.400,00	56.200,00	77.200,00	101.200,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>156.000,00</b>	<b>158.400,00</b>	<b>142.600,00</b>	<b>151.800,00</b>	<b>132.800,00</b>	<b>138.800,00</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Existencias	100.000,00	95.000,00	100.000,00	105.000,00	110.000,00	115.000,00
Clientes		44.383,56	75.008,22	126.763,89	214.230,97	362.050,35
Tesorería	50.000,00	84.269,43	187.228,63	401.169,50	810.825,24	1.566.482,41
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>150.000,00</b>	<b>223.653,00</b>	<b>362.236,85</b>	<b>632.933,39</b>	<b>1.135.056,21</b>	<b>2.043.532,75</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>306.000,00</b>	<b>382.053,00</b>	<b>504.836,85</b>	<b>784.733,39</b>	<b>1.267.856,21</b>	<b>2.182.332,75</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	306.000,00	326.000,00	328.000,00	358.000,00	360.000,00	390.000,00

Reservas		51.614,64	169.720,69	415.207,12	889.026,90	1.761.356,31
Resultados negativos						
Prestamos						
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>306.000,00</b>	<b>377.614,64</b>	<b>497.720,69</b>	<b>773.207,12</b>	<b>1.249.026,90</b>	<b>2.151.356,31</b>
Proveedores		4.438,36	7.116,16	11.526,26	18.829,31	30.976,45
Tesorería negativa						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>		<b>4.438,36</b>	<b>7.116,16</b>	<b>11.526,26</b>	<b>18.829,31</b>	<b>30.976,45</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>306.000,00</b>	<b>382.053,00</b>	<b>504.836,85</b>	<b>784.733,39</b>	<b>1.267.856,21</b>	<b>2.182.332,75</b>

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar saldos favorables, en el caso de los activos podemos observar que existe actualmente una mínima diferencia entre los activos corrientes y los no corrientes, en este sentido se espera poder incrementar esta brecha a favor de los activos no corrientes con las inversiones que se realizarán en los posteriores años, las cuales serán financiadas con recursos propios, ya que no existe la necesidad de recurrir a endeudamiento.

#### **6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.**

Tabla 22. Flujo de caja proyectado

<b>LABORATORIO LA ABEJITA</b>					
<b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Saldo inicial	50.000,00	84.269,43	187.228,63	401.169,50	810.825,24
+ Beneficio	73.735,20	168.722,93	350.694,91	676.885,39	1.246.184,87
+ Amortizaciones	17.600,00	17.800,00	20.800,00	21.000,00	24.000,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital	20.000,00	2.000,00	30.000,00	2.000,00	30.000,00
+ Crédito de proveedores	4.438,36	2.677,81	4.410,10	7.303,05	12.147,13
- Crédito a clientes	44.383,56	30.624,66	51.755,67	87.467,08	147.819,37
- Dividendos	22.120,56	50.616,88	105.208,47	203.065,62	373.855,46
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	20.000,00	2.000,00	30.000,00	2.000,00	30.000,00

- Existencias	-5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>Saldo final</b>	<b>84.269,43</b>	<b>187.228,63</b>	<b>401.169,50</b>	<b>810.825,24</b>	<b>1.566.482,41</b>

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto podemos observar que puede mantener un saldo positivo de dinero, el cual se incrementaría cada año, debido a los resultados económicos que esta obtendría, esto permitirá asegurar los suministros necesarios para el desarrollo de su actividad productiva, así como atender sus compromisos laborales, sus obligaciones y financiar sus inversiones, sin tener que recurrir al financiamiento externo.

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

Tabla 23. Punto de equilibrio

<b>LABORATORIO LA ABEJITA</b>							
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>LIMITES</b>
<b>Ventas (V)</b>		540.000,00	912.600,00	1.542.294,00	2.606.476,86	4.404.945,89	
<b>Coste variables (C)</b>		319.000,00	524.480,00	846.417,20	1.379.539,87	2.266.280,62	
<b>Margen (M)</b>		221.000,00	388.120,00	695.876,80	1.226.936,99	2.138.665,28	>CF
<b>% Margen s/ventas</b>		41%	43%	45%	47%	49%	
<b>Costes fijos (CF)</b>		91.680,00	114.679,20	143.720,88	180.353,06	226.506,39	<M
<b>Umbral Rentabilidad</b>		224.014,48	269.649,18	318.533,18	383.137,92	466.528,53	<V

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto la empresa logra su punto de equilibrio con unas ventas proyectas de 540.000 para el primer año, del cual su margen sobre ventas es de 41%, este se iría incrementando cada año, así mismo podemos observar que los costos fijos son inferiores al margen que se obtiene, lo que nos da una indicación de la rentabilidad, su umbral de rentabilidad se encuentra en 224.014,48 en el primer año.

### 6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

Tabla 24. Indicadores de rentabilidad

LABORATORIO LA ABEJITA							
RENTABILIDAD	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>Económica</b>							
Rotación		1,41	1,81	1,97	2,06	2,02	>0
Margen		0,21	0,28	0,34	0,39	0,43	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento		1,01	1,01	1,01	1,02	1,01	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
<b>ROE</b>							
ROE en %		19,53%	33,90%	45,36%	54,19%	57,93%	>0

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que se encuentra por encima de los límites establecidos, lo que la ubica en una posición favorable, podemos decir que es rentable, así mismo esta se encuentra en capacidad de generar utilidad, permitiéndose invertir sin recurrir al endeudamiento, por lo que espera un crecimiento en los posteriores cinco años, desde el año 2024 hasta el año 2028.

## CONCLUSIONES

En la actualidad las empresas enfrentan diversas situaciones, que la hacen exigirse cada vez más, entre estas podemos mencionar, inestabilidad política, inflación, fuga de capital humano, consumo por debajo de los niveles mínimos, alta competencia en el mercado, entre otros, es por eso que surge la necesidad de aplicar un plan estratégico que les permitan hacer frente a estos escenarios.

Se elabora un plan estratégico para la empresa Laboratorio La Abejita en los años 2024 a 2028, enfocado en el impulso de las ventas, anterior a esto se aplicó un diagnóstico organizacional y un diagnóstico de situación contable y financiera para conocer el estado actual, permitiendo detectar algunas deficiencias, es así como surge la idea de diseñar un plan estratégico que permita lograr el crecimiento deseado.

En este orden se establecen unos objetivos específicos tales como, describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el producto, el cual se logra consolidar mediante la aplicación del análisis PESTEL y la matriz MEFE para conocer el macro entorno, también se aplicó el análisis Fuerzas de Porter y la matriz MEFI los cuales permitieron conocer el micro entorno, así se logró alcanzar este objetivo.

Seguidamente se definió el modelo de negocio, planes para la implementación de la propuesta y características del producto, en este orden se aplicó el modelo de negocio CANVAS, el cual permitió conocer y definir las características del producto y establecer planes que permitieran implementar la propuesta, mediante un análisis funcional, donde se estudiaron diversos temas claves para el logro de este objetivo.

Otro de los objetivos que se plantearon fue el de definir los objetivos estratégicos, los cuales se establecieron en base al incremento de las ventas que espera conseguir la empresa, en estos se

plantean incrementos en la rentabilidad, formalización en los procesos, desarrollar la marca mediante productos de calidad y promover las ventas mediante el comercio electrónico.

Por último, se estableció el objetivo de proponer estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas, en este se realizaron planes funcionales sobre cada una de estas áreas, los cuales tienen unos objetivos, estrategias, presupuesto y ejecución, estos se diseñaron con la idea de mejorar la situación, alcanzar sus objetivos y lograr el crecimiento que esta desea.

## RECOMENDACIONES

A la empresa laboratorio La Abejita, continuar con los planes estratégicos, siguiendo los objetivos planteados, ya que así se obtiene las herramientas que le permitirán alcanzar sus objetivos.

Aplicar con regularidad los análisis del macro entorno, mediante la Matriz MEFE y la Matriz MEFI ya que esto le permitirá tener conocimiento sobre su situación actual y poder ajustar sus estrategias para enfrentar cualquier escenario que se presente.

Revisar constantemente los diferentes planes funcionales, a fin de ajustar los objetivos, estrategias y presupuesto, necesarios para alcanzar sus metas.

Promover el uso de las diferentes redes sociales, como Instagram, Tiktok, YouTube, WhatsApp, con la finalidad de mantener la presencia en estos espacios, para poder llegar a mas lugares, ya que así se estará contribuyendo al incremento de las ventas.

Fortalecer las relaciones comerciales con los clientes, ya que de estos dependen las ventas, de tal manera que una buena relación con los clientes contribuye al logro de los objetivos que se plantea la empresa.

Evaluar constantemente las posibilidades de incursionar en nuevos mercados, factor fundamental para el incremento de las ventas que se plantea la empresa para los siguientes cinco años.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Obando, R. (02 de 12 de 2023). *Plan financiero: qué es, cómo se hace y ejemplos*. Recuperado el 29 de 01 de 2024, de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/plan-financiero#:~:text=Un%20plan%20financiero%20es%20un,corto%2C%20mediano%20y%20largo%20plazo.>
- Prieto, E. (25 de 08 de 2022). *¿Qué es la Gestión de Operaciones?* Recuperado el 29 de 01 de 2024, de southern new hampshire university: <https://es.snhu.edu/noticias/que-es-la-gestion-de-operaciones>
- Redator Rock Content. (23 de 07 de 2019). *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?* Recuperado el 29 de 01 de 2024, de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/responsabilidad-social-empresarial/>
- Sydle. (03 de 09 de 2021). *¿Qué es gestión de marketing y cómo la tecnología puede ayudarla?* Recuperado el 29 de Enero de 2024, de Sidle: <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-marketing-6116ccafb060f57604dca1fa>
- Tendencias. (23 de 07 de 2021). *Gestión de Recursos Humanos: una pieza clave*. Recuperado el 29 de 01 de 2024, de Endalia: <https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Encapsulados



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 2. Jarabes



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 3. Capsulas blandas



Fuente: Elaboración propia