

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA NOVILLO'S GRILL, C.A.

Presentado por:

BR. BASTIDAS VASQUEZ, FATIMA ALEJANDRA

BR. PERDOMO A., PATRICIA C.

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA NOVILLO'S GRILL C.A.

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

Presentado por:

BR. BASTIDAS VASQUEZ, FATIMA ALEJANDRA

BR. PERDOMO A., PATRICIA C.

Tutor

PROF. LCDA. KARELIS PAREDES

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

www.uvm.edu.ve

R.T. 1-31702629-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sede Miraflores, Urbanización Miraflores, P.O. Box 1,
Diagonal al Parque SAMPAAET, Municipio Valera Estado Trujillo



**VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES**

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Msc. Gilberto Rojas y Prof. Esp. Karelis Paredes, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA NOVILLOS GRILL C.A.** Que presenta la Bachiller: **FÁTIMA ALEJANDRA BASTIDAS VÁSQUEZ**, Portadora de la C.I. N°. **18.457.229**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

Prof. Msc. Gilberto Rojas

C.I. 19.285.228

JURADO

Prof. Esp. Karelis Paredes

C.I. 14.799.624

TUTOR

Prof. Msc. Zaida Kassar.

C.I. 9.175.011

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Msc. Gilberto Rojas

C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Dra. Ana Linares

C.I. 9.013.217

VICERRECTORA

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

www.uvm.edu.ve

TEL: 7-21.702.029-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sector Misabel, Urbanización Misabel, Páramo 1,
Diagonal al Parque SAMPAL, Municipio Valera Estado Trujillo



**VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES**

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA NOVILLOS GRILL C.A.** Que presenta la Bachiller: **PATRICIA CAROLAI PERDOMO ARAUJO**, Portadora de la C.I. N°. **27.889.103**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los un días (1) días del mes de julio del dos mil veintidós.

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

JURADO

Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624

TUTOR

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

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217

VICERRECTORA

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este trabajo especial de grado a mis padres Jorge Luis y Fátima, quiénes han creído en mí dándome ejemplo de progreso y enseñándome a valorar todo lo que tengo, fomentando en mí el deseo de superación y triunfo, lo que contribuyó en la consecución de este logro tan esperado. Gracias por todo su apoyo incondicional.

Fátima Bastidas

La presente tesis está dedicada primeramente a Dios, ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera. A mi madre, Luisana Araujo, ya que fue un pilar fundamental para mí durante todo este gran proceso que está próximo a culminar, sin ella no lo habría logrado. Además, a mi compañero de vida, por apoyarme dándome ánimos para seguir adelante y nunca permitirme abandonar. Finalmente, este logro se lo dedico a mi princesa amada Sofía porque cada día quiero aprender más y ser un ejemplo a seguir para ella.

Patricia Perdomo

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a Dios y a la Virgen por permitirme llegar y poder disfrutar de este logro como lo es mi titularidad como Contadora Pública de la República Bolivariana de Venezuela.

A mis padres, hermanos, mis abuelos la Yeya y David, a Karina, por creer siempre en mí en todo momento, por apoyarme y a su vez impulsarme a conseguir esta meta tan anhelada.

A esta casa de estudios UVM y a mis formadores, personas de gran sabiduría que se han dedicado a formarme como una excelente profesional.

Fátima Bastidas

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme la oportunidad de estudiar y formarme como una profesional. A mi madre, por brindarme su apoyo incondicional para cursar la carrera que me apasiona. Asimismo, agradezco enormemente a todas aquellas personas que me han ayudado a seguir y me han acompañado a lo largo de este maravilloso proceso. Por último, a mi querida profesora Zaida, le quiero dar gracias por ayudarme tanto en esta trayectoria.

Patricia Perdomo

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA NOVILLO'S GRILL C.A.

Autor (es):

Br. Bastidas Vásquez, Fátima A.

Tutor: Prof. Karelis Paredes.

Año: 2022

RESUMEN

El presente trabajo de grado, tiene como objetivo principal, desarrollar un plan estratégico para la empresa Novillo's Grill, C.A, esta empresa ofrece servicio de tasca y restaurante, además de servir como salón de fiestas, reuniones, exposiciones, conciertos y eventos de cualquier índole, comercializando con diferentes tipos de alimentos y bebidas con o sin alcohol. Para llevar a cabo esta investigación se realizó un diagnóstico situacional que arrojó como resultado las deficiencias encontradas en la empresa en cuanto a sus procesos administrativos, organizacionales, operativos, así como también a nivel económico y de mercado. Dando respuesta a estas deficiencias, se desarrolló el plan estratégico proyectado durante los siguientes cinco (5) años, entrando en vigencia a partir del año 2023 hasta el 2027, el mismo se basó en diferentes análisis que definieron las estrategias formuladas para la implementación de este plan. A saber, fueron: PESTEL, Fuerzas de Porter, el análisis funcional de la empresa y el CANVAS; luego de analizar y ejecutar estos estudios dieron como resultados la selección de las estrategias finales. Además, se desarrollaron seis planes de acción funcionales enfocados en cada área empresarial actualmente, con el objeto de fortalecer la organización dándole rentabilidad, sostenibilidad, un mejor clima organizacional y posicionamiento en el mercado a largo plazo, sin dejar a un lado la responsabilidad social empresarial. Estos planes son utilizados como guía y soporte para consolidar la empresa a través del tiempo, demostrando que actualmente Novillo's Grill, C.A. es una empresa rentable con una alta cantidad de ventas y liquidez, pero tiene puntos de mejora que se pueden corregir con la aplicación correcta del plan estratégico definido, sin dejar de velar por su cumplimiento y realizando evaluaciones continuas del mismo, para superar todas las deficiencias encontradas y lograrse mantener como una empresa sólida.

Palabras claves: estrategia, objetivos, plan estratégico.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA NOVILLO'S GRILL C.A.

Autor (es):

Br. Bastidas Vásquez, Fátima A

Tutor: Prof. Zaida Kassar M.

Año: 2022

ABSTRACT

The main objective of this degree work is to develop a strategic plan for the company Novillo's Grill, CA, this company offers tavern and restaurant service, as well as serving as a party room, meetings, exhibitions, concerts and events of any kind, selling different types of food and drinks with or without alcohol. To carry out this investigation, a situational diagnosis was carried out, which resulted in the deficiencies found in the company in terms of its administrative, organizational, operational processes, as well as at the economic and market levels. In response to these deficiencies, the projected strategic plan was developed for the next five (5) years, coming into effect from the year 2023 to 2027, it was based on different analyzes that defined the strategies formulated for the implementation of this plan. Namely, they were: PESTEL, Porter's Forces, the functional analysis of the company and CANVAS; After analyzing and executing these studies, the results were the selection of the final strategies. In addition, six functional action plans focused on each business area were currently developed, in order to strengthen the organization by giving it profitability, sustainability, a better organizational climate and long-term market positioning, without neglecting corporate social responsibility. . These plans are used as a guide and support to consolidate the company over time, showing that Novillo's Grill, C.A. It is a profitable company with a high amount of sales and liquidity, but it has points for improvement that can be corrected with the correct application of the defined strategic plan, without failing to ensure its compliance and carrying out continuous evaluations of it, to overcome all deficiencies. found and managed to maintain as a solid company.

Keywords: strategy, objectives, strategic plan.

TABLA DE CONTENIDO.

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT	8
ÍNDICE DE TABLAS	14
ÍNDICE DE FIGURAS	15
ÍNDICE 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	17
1.3 Equipo de Trabajo	18
1.4 Diagnostico Organizacional.....	19
1.5 Diagnostico Situación Contable-Financiera	19
1.6 Definición del Problema.....	20
1.7 Propuesta de Valor	22
1.8 Objetivos del Trabajo de Investigación.....	22
1.8.1 Objetivo General.....	22
1.8.2 Objetivos Específicos.....	23
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	24
2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL).....	24
2.1.1. Entorno Político	25
2.1.2. Entorno Económico.....	25
2.1.3. Entorno Social.....	26

	10
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.....	30
2.2.2. Negociación con Clientes	30
2.2.3. Rivalidad Entre Competidores Existentes	30
2.2.4. Desarrollo Potencial de Productos Substitutos	30
2.2.5. Entrada de Nuevos Competidores.....	31
2.2.6. Nivel de Atractividad de la Industria	31
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	31
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	33
3.1 Modelo de Negocio CANVAS.	34
3.1.1 Segmentación del Mercado	34
3.1.2 Propuesta de Valor.....	34
3.1.3 Canales	35
3.1.4 Relaciones con Clientes	35
3.1.5 Fuentes de Ingresos.....	35
3.1.6 Recursos Clave	35
3.1.7 Actividades Clave.....	36
3.1.8 Asociaciones Clave.....	36
3.1.9 Estructura de Costes.....	36
3.2 Análisis Funcional de la Empresa.....	37

3.2.1. Gerencia de la Empresa	37
3.2.2. Recursos Humanos	38
3.2.3. Investigación y Desarrollo	38
3.2.4. Finanzas	38
3.2.5. Logística y aprovisionamiento	39
3.2.6. Operaciones	39
3.2.7. Marketing y Ventas	40
3.2.8. Servicios Postventa	40
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027	42
4.1 Objetivo General 2023-2027.....	42
4.2 Objetivos Estratégicos 2023-2027	42
4.3 Análisis de los Objetivos Estratégicos 2023-2027	43
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	45
5.1 Formulación de la Estrategia	45
5.1.1 Matriz FODA Cruzada (MFODA).....	45
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)	47
5.2 Selección de la Estrategia	48
5.2.1. Matriz de Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos	48
5.2.2. Estrategias Seleccionadas	49
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	52
6.1 Plan Funcional de Marketing.....	52
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing	52

6.1.2. Objetivos de marketing.....	53
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing	54
6.1.4. Presupuesto	56
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.....	57
6.2 Plan Funcional de Operaciones.....	57
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones	57
6.2.2. Objetivos de operaciones.....	59
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones.....	59
6.2.4. Presupuesto	60
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.	61
6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos	61
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos	61
6.3.2. Objetivos de Recursos Humanos	62
6.3.3. Estrategias.....	63
6.3.4. Presupuesto	63
6.3.5 Ejecución de tareas del Recursos Humanos.....	64
6.4 Plan Contable-Tributario	65
6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria.....	65
6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria.....	66
6.4.3. Estrategias	66
6.4.4. Presupuesto.....	67
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.....	68

6.5 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	68
6.5.1. Situación actual de la RSE	69
6.5.2. Objetivos de RSE.....	69
6.5.3. Actividades de RSE.....	70
6.5.4. Presupuesto	71
6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE	72
6.6 Plan Funcional de Finanzas y Evaluación Financiera	72
6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera	72
6.6.2. Objetivos de finanzas	73
6.6.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023- 2027.....	74
6.6.4. Proyección de ventas 2023-2027	75
6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027.....	76
Figura 12. Proyección de costos y gastos operativos.	76
6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	77
6.6.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027	79
6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.	80
6.6.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.....	81
6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	82
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	86
LISTA DE REFERENCIAS	87
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz MEFE	29
Tabla 2. Matriz MEFI	32
Tabla 3. Matriz FODA Cruzada (MFODA).....	46
Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI	47
Tabla 5. Matriz Interna – Externa.....	48
Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos	48
Tabla 7. Presupuesto del plan funcional de marketing	56
Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de operaciones	60
Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos	63
Tabla 10. Presupuesto del plan funcional contable y tributario	67
Tabla 11. Presupuesto del plan de RSE	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Empresa Novillo's Grill, C.A.	18
Figura 2. Modelo de negocio CANVAS.....	37
Figura 3. Matriz de Boston Consulting Group.....	54
Figura 4. Tareas del plan de marketing.	57
Figura 5. Tareas y acciones del plan de operaciones.....	61
Figura 6. Tareas y acciones del plan de recursos humanos.	64
Figura 7. Tareas y acciones del plan contable-tributario.....	68
Figura 8. Tareas y acciones de Responsabilidad Social.	72
Figura 10. Inversión en activos	74
Figura 11. Proyección de ventas	75
Figura 12. Proyección de costos y gastos operativos.	76
Figura 13. Cálculo del capital de trabajo.	77
Figura 14. Estructura y opciones de financiamiento.	78
Figura 15. Estado de resultado proyectado.....	79
Figura 16. Estado de situación financiera proyectado.....	80
Figura 17. Flujo de caja proyectado.	81
Figura 18. Indicadores de rentabilidad	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Registro Mercantil de la Empresa Novillo's Grill, C.A.	91
Anexo 2. Organigrama de la Empresa Novillo's Grill, C.A.	93
Anexo 3. Misión, Visión y Valores de la Empresa Novillo's Grill, C.A.....	94

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea Actual de Negocio/Nombre del Negocio

La empresa a desarrollar es Novillo's Grill. C.A, es empresa se dedica a la venta el servicio de Tasca y restaurante, además de servir como salón de fiestas, reuniones, exposiciones y eventos de cualquier índole, pudiendo comercializar diferentes tipos de alimentos, siendo un asadero de carne de res, cerdo, pollo y pescado, bebidas con o sin alcohol. Desarrollo de eventos, conciertos y festejo para el beneficio económico de la empresa, además de cualquier actividad económica que se pueda ejercer partiendo de los rubros económicos previamente mencionados y de servicios de licito comercio dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela. Adicionalmente la empresa mediante las limitantes traídas en el año 2020 por la pandemia del Covid-19, se amplió a la venta de comidas y alimentos no procesados como lo son las carnes frescas, queso, leche y derivados, comercializando con víveres de la cesta básica de alimentos.

1.2 Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer

La empresa de Novillo's Grill. C.A, presta una serie amplia de servicios y productos; en el servicio de restaurante, comercializa diferentes platos de comida como lo es, carne a asadas, comida frita, diferentes platos tradicionales de la región y gourmet, siendo especialistas en el manejo de la carne de res en sus diferentes presentaciones, teniendo también un segmento en la comercialización de bebidas alcohólicas, de diferente tipo, presentando también sus espacio para servir como salón de fiestas, reuniones, exposiciones y eventos de cualquier índole o siendo usados estos para la creación de eventos en búsqueda de un beneficio económico. Creando también un

anexo en el cual tiene la función de abasto, comercializando con productos alimenticios, de aseo personal y para el hogar, manejando principalmente la venta de carnes y pollo fresco, queso, huevos, leche, salchichas y embutidos, entre otros.

1.3 Equipo de Trabajo

La estructura organizacional de la empresa, se encuentra bastante definida, está dividida principalmente en dos secciones, una en la atención del restaurante y otra en la atención de la Tasca bar de Novillo's Grill, manteniendo un ambiente laboral cómodo y equitativo, se tiene es división para separar las áreas de trabajo ya que operan a diferentes horas o lugares, en excepción de ciertas ocasiones que se puede combinar la sección de restaurante con la de tasca, teniendo la siguiente distribución en su organigrama:

Puestos de Trabajo dentro de la Organización

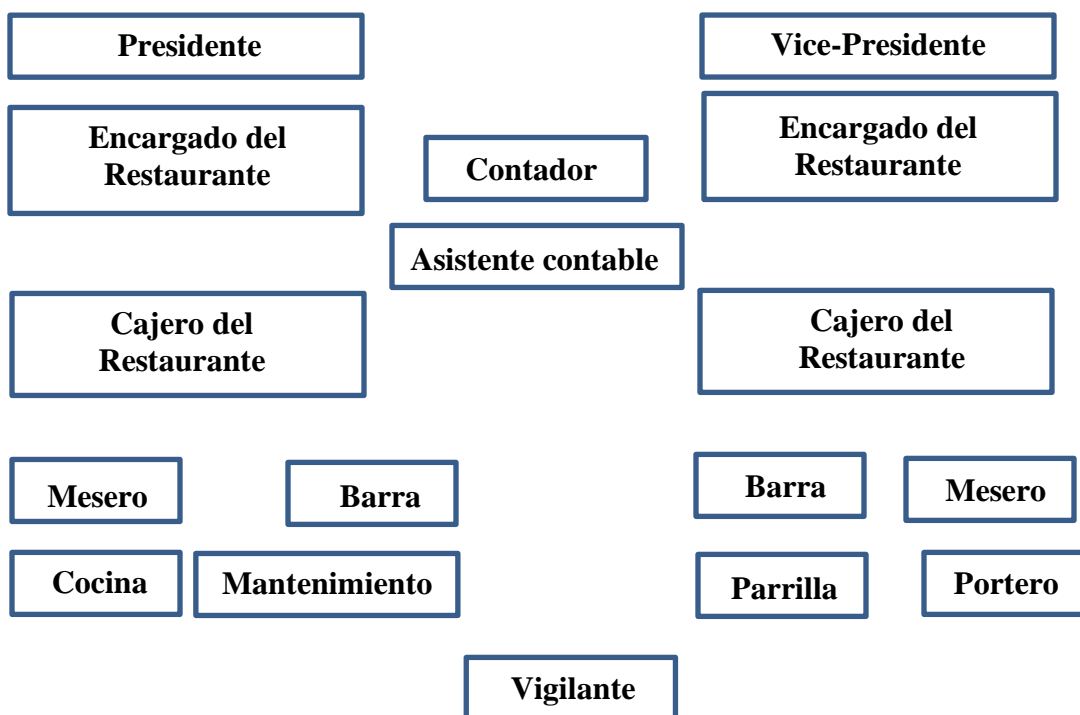


Figura 1. Organigrama de la Empresa Novillo's Grill, C.A.
Fuente: Elaboración propia.

Esta información es complementada en los anexos, por el organigrama de la empresa que tiene para sus trabajadores.

1.4 Diagnostico Organizacional

Complementando la información previamente mostrada, se observa que la empresa divide a su personal para así obtener una mayor organización ya que esta considera los ingresos de cada uno por separado, ahora pues el organigrama no se encuentra completamente actualizado, esto debido que no se ha incluido el abasto a la misma, esto trayendo como consecuencia que no se tengan totalmente definidos los puestos en esa área, esto es debido que la incorporación de esa sección es relativamente nueva constado con un periodo inferior a dos años. De esta manera, se considera realizar una actualización en el organigrama administrativo y una definición de los puestos administrativos que se tienen en cada uno de los mismos.

Además, de contar con ciertas deficiencias con lo que respecta a su personal y como es organizado el mismo en cada una de estas situaciones, tomando en consideración en los momentos donde el personal del restaurante y de la tasca bar están operando al mismo tiempo, trayendo inconvenientes para coordinar los diferentes trabajadores en una misma área de trabajo. Tomando en consideración un punto importante que es la identidad de la empresa, no se observa en el ambiente de trabajo y tampoco en su personal, siendo la empresa una entidad ya reconocida por su clientela, dar un ambiente personal es importante, en su principal echo es la falta de uniformes para sus trabajadores, diferenciando así entre su cargo y responsabilidad.

1.5 Diagnostico Situación Contable-Financiera

Novillo's Grill es una empresa que se ha adaptado a las diferentes situaciones financieras que se han desarrollado en su entorno, cambiando constantemente para mantenerse activo en sus operaciones económicas, teniendo un concepto de origen como asadero de carne y tasca bar,

incorporando nuevos nichos de mercados como lo es un ambiente familiar y juvenil, manteniéndose de esta manera en el mercado de los restaurantes, aun así, debido a la cuarentena por el Covid-19, se vio paralizado violentamente los servicios de restaurante y mucho más los de centros de festejos, incorporando de esta forma un nuevo rubro económico en la empresa que fue el abasto, pudiendo con este mantener la empresa mientras se volvían a liberar las diferentes áreas comerciales.

El área Contable está estructurada de forma definida, siendo el contador conjunto con el asistente contable los encargados en la revisión de inventarios de la empresa, realización y revisión de la nómina de la empresa, adicionalmente de la revisión de las facturas de ventas y de comprar; recopilar; registrar y clasificar de las según lo considerado en las normas de contabilidad y leyes locales los movimientos de económicos de la empresa, además de mantener un control de las cuentas por cobrar, anticipo a proveedores, ingresos, gastos, viáticos y fletes.

1.6 Definición del Problema

Partiendo de la información obtenía en los diferentes puntos anteriores se puede observar que la empresa necesita una renovación de sus procesos administrativos, organizacionales, operativos, así como también realizar un plan de económico y de mercado. En el área administrativa y organizacional se deben de revisar los organigramas, funciones del personal, flujogramas, misión, visión y valores de la empresa, buscando de esta manera un cambio en el sistema organizativo que tiene la misma, intentando potenciar las diferentes áreas que tiene entre, buscando la unificación del cuerpo organizativo y no la ramificación de este como lo es actualmente. Es importante también buscar el origen de la identidad organizacional que tiene la empresa, en esta empresa que desea ser un ente con calidad y ética, siendo un ambiente atractivo para su clientela, una de las principales labores que se deben realizar es usar estos como ejes de

acción de forma que mejoren el ambiente laboral dentro del mismo, esto debido que se considera que no cumplen estos dentro de la empresa, logrando un interés común dentro de la organización, como lo define D'Alessio (2008) "Son aquellos logros que la empresa pretende alcanzar guiados por la visión establecida y la misión impulsadora. Se deben contrastar con aquellos de los competidores. Son amplios, genéricos, comunes y opuestos con relación a los de las otras organizaciones" (p. 4).

De la misma forma ocurre, en el área economía y financiera, una de las mayores acciones a realizar sería la unificación de las fuentes de ingreso, esto con el objetivo de poder usar la empresa en otras áreas en las que puede comercializarse y no ha sido explorado, en necesario también que la empresa verifique cada uno de los segmentos que tiene evaluando las más rentables para desarrollar esta en el tiempo y definir si alguna no es tan lucrativa reestructurarla o dejarla de desarrollar la misma.

Cabe destacar, que la empresa ha sabido evaluar riesgos económicos, para desarrollar nuevos mercados en los cuales sostenerse económicamente, pero si estos no son evaluados y estructurados de una forma adecuada pueden debilitar el desarrollo económico de la empresa.

Se puede señalar, que el marketing y la publicidad de la empresa debe ser más diverso, la empresa cuenta con ser una empresa consolidada en el tiempo no solo de nombre sino también en clientela, teniendo la ventaja de ser reconocida por diferentes nichos de personas dentro de la región donde se encuentra el establecimiento, pero es necesario que esta se diversifique a través del público por medio de redes sociales, promociones, eventos, renovando el ambiente y áreas de trabajo. Para esto es necesario un plan de acción que ayude en el desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado no solo por ser un lugar establecido por el tiempo en el mercado, sino,

por ser una empresa con reconocimiento en sus productos y servicio a nivel regional y hasta a nivel nacional.

Para finalizar, es importante realizar una revisión en los procedimientos contables de la empresa, evaluando los posibles riesgos que tengan los mismos y los efectos a corto y largo plazo que pueden afectar estos, hacer una revisión de la forma en que realiza los registros en los libros de la empresa y el control de los mismo. Además de hacer revisión de las facturas de ventas y de comprar; ingresos, gastos y costos de venta de la empresa, el pago de los impuestos, parafiscales y tributos en general, las cuentas por cobrar, anticipo a proveedores y demás pasivos reaccionados.

1.7 Propuesta de Valor

A manera de mejora se quiere que la empresa mediante este plan estratégico, realice una planificación a través de los próximos 5 años, reestructurando la organización del mismo, implementando una identidad empresarial sólida, evaluando el mercado y donde debe invertir para obtener mayores ganancias, sin dejar de lado los compromisos legales ni fiscales realizando diferentes controles de riegos en los procesos que realiza, de forma el plan estratégico a presentar tiene meta el desarrollo integral de la organización.

1.8 Objetivos del Trabajo de Investigación

1.8.1 *Objetivo General*

Diseñar un plan estratégico para la empresa Novillo's Grill, C.A. en los años 2023-2027 enfocado en el mejoramiento organizacional, posicionamiento en el mercado y rentabilidad financiera.

1.8.2 *Objetivos Específicos*

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Novillo's Grill, C.A. en los años 2023-2076 enfocado en el mejoramiento organizacional, posicionamiento en el mercado y rentabilidad financiera.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Novillo's Grill, C.A. en los años 2023-2027 enfocado en el mejoramiento organizacional, posicionamiento en el mercado y rentabilidad financiera.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Novillo's Grill, C.A. en los años 2023-2027 enfocado en el mejoramiento organizacional, posicionamiento en el mercado y rentabilidad financiera.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Novillo's Grill, C.A. en los años 2023-2027 enfocado en el mejoramiento organizacional, posicionamiento en el mercado y rentabilidad financiera.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

El análisis y el diagnóstico del entorno de una empresa es fundamental porque identifican un gran número de factores que afectan sus resultados económicos como estratégicos, de esta manera, es importante identificarlos para crear una estrategia que sea exitosa y para ello se deberá determinar la capacidad de dichos factores y su influencia en los entornos tanto internos como externos. Cabe destacar que, hoy día las empresas enfrentan entornos diversificados y globalizados, que no son controlados en su gran mayoría por ellas mismas; por otra parte, estos factores pueden generar oportunidades de negocio e incluso hasta obligar a la empresa a una reingeniería para lograr mantenerse en el mercado actual.

2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El análisis del macroentorno hace referencia a los distintos ambientes que se encuentra fuera del control de la empresa. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional y sectorial; por lo que el entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la empresa y a sus competidores en el sector. No obstante, se requiere desarrollar el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas; y ecológicas (ambientales). Ahora bien, a estos factores se le conoce como análisis PESTEL. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno (D'Alessio, 2008).

2.1.1. Entorno Político

De acuerdo con un estudio de opinión pública realizado por una importante encuestadora venezolana, Consultores 21, la población sigue considerando que la situación del país es negativa, al punto que toda la población, con la excepción de quienes apoyan incondicionalmente al gobierno, piensa que no hay progreso. Y probablemente por estas razones, cuando se menciona la posibilidad de activar mecanismos de diálogo, la mayoría apuesta a que el énfasis se ponga en la economía, y luego en lo político. Pero tiene muy claro que para que la economía tome un rumbo cierto, es indispensable un cambio político. Si bien es cierto que se anunció el regreso al diálogo, podría tratarse de un diálogo distinto a la continuidad del iniciado en México, con la inclusión de nuevos actores, como estrategia para seguir fragmentando y dividiendo a la oposición, estrategia central que ha seguido el régimen desde 2020 para imponerse como mayoría relativa y mantenerse en el poder (Alarcón, 2022).

Debido a la crisis a nivel político que ha sufrido el país en los últimos años, por implementación en las políticas socialistas, comunistas, bloqueos, entre otros aspectos; ha traído consecuencias nefastas en el estado en todos los sectores. Seguidamente, las pésimas políticas exteriores, que han influido de manera negativa en nuestro sistema político, estos aspectos inciden de manera directa en la empresa.

2.1.2. Entorno Económico

En el entorno económico se señalar que Venezuela ha venido registrando un marcado deterioro general de su economía, cuyo tamaño se redujo casi 70% en siete años como consecuencia de la no generación de ingresos fiscales por concepto de exportación petrolera, su imposibilidad de acceder a los mercados financieros, la merma de sus reservas internacionales y un prolongado proceso hiperinflacionario.

Esto último ha promovido la sustitución del bolívar por el dólar, no sólo como vía de pago sino como medio de reserva de valor; en el marco de una economía bimonetaria, dolarizada de facto, el Gobierno paga sus compromisos en bolívares y la Banca no ha podido dolarizar todos los depósitos y el crédito que otorga. Así mismo, el Banco Central de Venezuela (BCV), al quedarse prácticamente sin reservas internacionales, tiene poca capacidad para influir sobre la evolución del mercado de divisas, por lo que “se ha convertido en un mero seguidor del mercado paralelo del dólar”.

2.1.3. Entorno Social

Mientras la economía intenta superar la crisis sanitaria, el desempleo bajó de los dos dígitos, fue de 9,6% entre abril y junio, y volvió a niveles pre pandemia. Exactamente, si se comparan los segundos trimestres, es la tasa más baja desde 2018. De todos modos, advierten que el ritmo de recuperación del empleo es menor al de la actividad económica por lo que los analistas, más allá de la flexibilización y mayor movilidad, no esperan una rápida reducción del desempleo 'estructural' (López, 2021).

Otro aspecto importante, es la difícil movilización, la situación del transporte afecta gravemente a la población venezolana ya que usar el transporte público se vuelve difícil por motivos de las pocas unidades que circular y el uso de vehículos particulares sufre el mismo problema debido a lo escaso de la gasolina (Decifrado, 2021).

2.1.4. Entorno Tecnológico

El avance tecnológico es inevitable para la permanencia de las empresas actualmente, en el país pese a sus crisis se ha venido sobrellevando a nivel comercial, como es el uso de internet que es fundamental para cualquier operación y transacción financiera, de igual manera, paulatinamente el país se ha adaptado a la nueva era comercial; los cambios de paradigmas en las

empresas han generado que los líderes y gerentes utilicen nuevas herramientas tecnológicas para gestionar sus empresas, desde todos los niveles operativos y estratégicos, como de ventas y comercialización; es este mismo sentido se puede destacar que es eminente el uso de redes sociales para publicidad y el alcance de las organizaciones actualmente.

Por tal razón y bajo un enfoque gerencial los principales CEO del país establecen que para mantener un negocio estable y al día, las empresas deben actualizarse y manejar los nuevos recursos que están moviendo al mundo como, por ejemplo: la digitalización, teletrabajo, nube, seguridad digital, transformación digital, interconexión, banca y transformación, entre otras herramientas digitales (Producto, 2020).

Por otra parte, este auge también ha generado inconvenientes en el país por su gran consumo y utilidad, trayendo como consecuencia que el servicio de internet falle constantemente, tanto en los proveedores nacionales como privados. Se espera que el servicio mejore a medida que realicen mantenimientos a sus instalaciones, ampliando el ancho de banda, entre otros aspectos, para así cubrir con la demanda que existe actualmente.

2.1.5. Entorno Ecológico

Este aspecto comprende aquellos factores que están estrechamente vinculados con la preservación del medio ambiente y sus derivados, como es el ejemplo del aumento del consumo de medios digitales, gracias a este auge se ha generado una cultura de digitalización de documentos, disminuyendo el consumo de papel. Por otro lado, el afecto post pandemia ha sido beneficioso para el ambiente, y uno de sus factores importante es la reducción de la contaminación ambiental debido a la poca movilización de las personas y la disminución del uso de transporte público como autos particulares.

2.1.6. Entorno Legal

En el marco de la legalidad las empresas venezolanas deben registrarse y acatar ciertas normas en sus actividades comerciales, existen diversas leyes que regulan el funcionamiento y actividades de las empresas, con la finalidad de mantener un control general en las mismas. El código de comercio como una serie de normativas del derecho mercantil que regulan las relaciones mercantiles (Pedrosa, 2021). Por lo tanto, los empresarios deben estar informados sobre estas leyes, el código de comercio es una de las leyes creadas para regir las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos de comercios. De tal modo, las leyes que influyen es estos aspectos se pueden mencionar a continuación:

Ley de precios justos, existe un ente que se encarga de regular y verificar el cumplimiento de dicha ley donde se estipula cuáles son los límites de ganancias que se podrían obtener por la venta de un producto de la cesta básica (Gaceta oficial 40.340).

Ley de IVA, para la venta de productos o servicios se genera un impuesto que actualmente tiene una tasa del 16%, cabe destacar que cierto tipo de productos o servicios están exentos de este impuesto (Gaceta oficial 38.435).

2.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

LA matriz MEFE es una excelente herramienta a nivel estratégico debido a que se utiliza para la mejora continua, también se cimienta en el hecho de poder registrar la fotografía actual de una situación específica, evaluarla, y establecer metas y planes, con la finalidad de que en un futuro no muy lejano se pueda volver a evaluar, y así comparar el resultado con el periodo anterior, para nuevamente poder establecer metas y planes para alcanzar un futuro más prometedor (Bahamonde, 2021).

Tabla 1. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Dolarización del comercio	0.10	1	0.1
Amplio sistema de pagos para las compras y ventas	0.05	3	0.15
Incremento en la tasa de empleo	0.05	3	0.15
Uso de redes sociales para marketing y ventas	0.10	4	0.4
Inclusión de nuevos productos y servicios	0.15	4	0.6
Cumplimiento al marco legal y regulatorio vigente	0.05	1	0.05
Amenazas			
Crisis a nivel político nacional e internacional	0.1	2	0.2
Hiperinflación	0.2	1	0.2
Falla en el transporte público como privado	0.05	2	0.1
Desmejoramiento en los servicios públicos	0.05	2	0.1
Constantes problemas con el suministro de internet	0.1	1	0.1
Totales	1.00		2.15

Nota: Se refleja los factores y/o aspectos del macroentorno de la empresa.

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

2.2 Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter.

Este análisis hace referencia al ambiente interior de la empresa, a los aspectos que esta puede controlar. En este sentido el microentorno determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores. Esta identificación de fortalezas y debilidades proviene de un análisis funcional de las actividades realizadas por las diversas áreas que conforman la organización: gerencia, marketing, operaciones productivas y logísticas, finanzas y contabilidad, tecnología, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos y cultura organizacional, entre otras. En general, las organizaciones compiten por lograr estrategias que capitalicen sus fortalezas y reduzcan sus debilidades (D'Alessio, 2008).

2.2.1. *Negociación con Proveedores*

La empresa cuenta con pocos proveedores, los cuales se concentran en un grupo reducido, debido a que son muy específicos los proveedores que ofertan la materia prima utilizada, por lo que la misma a su vez es de alta calidad.

No obstante, la relación con sus proveedores es sólida y satisfactoria, la empresa no se atrasa en los pagos y se mantiene solventes, para disfrutar de los servicios y garantizar los recursos en la organización.

2.2.2. *Negociación con Clientes*

La empresa Novillo's Grill C.A. cuenta con una gran variedad de clientes que son dirigidos a las diferentes áreas que ofrece la empresa, como es el caso del restaurante, abasto de víveres, salón de eventos y la tasca bar. Cada comercio tiene su propia segmentación de mercado.

2.2.3. *Rivalidad Entre Competidores Existentes*

Actualmente, en el mercado regional cuenta con muchos competidores locales en el área de restaurante y abasto de víveres, pero no cuenta con rivalidad como prestadora de servicios en el alquiler del salón de fiesta para eventos.

2.2.4. *Desarrollo Potencial de Productos Substitutos*

La empresa Novillo's Grill C.A, es empresa se dedica a la venta el servicio de Tasca y restaurante, además de servir como salón de fiestas, reuniones, exposiciones y eventos de cualquier índole, pudiendo comercializar diferentes tipos de alimentos, siendo un asadero de carne de res, cerdo, pollo y pescado, bebidas con o sin alcohol. Desarrollo de eventos, conciertos y festejo para el beneficio económico de la empresa, además de cualquier actividad económica

que se pueda ejercer partiendo de los rubros económicos previamente mencionados y de servicios de licito comercio dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela.

También, se puede señalar que la empresa se amplió a la venta de comidas y alimentos no procesados como lo son las carnes frescas, queso, leche y derivados, comercializando con víveres de la cesta básica de alimentos. Sin embargo, su amplio objeto comercial, como la oferta de servicios y productos no están canalizados en un plan de negocio, siendo este una debilidad latente para la organización.

2.2.5. *Entrada de Nuevos Competidores*

La empresa actualmente no cuenta con un efectivo plan de marketing, por lo que es difícil captar nuevos clientes, ampliar la gama de proveedores y ser una empresa líder en el mercado.

2.2.6. *Nivel de Atractividad de la Industria*

Una de las grandes fortalezas que cuenta la organización Novillo's Grill C.A., es que puede ofrecer muchos servicios y productos de calidad, por lo que cuenta con un variado objeto comercial, además de contar en un extenso establecimiento con áreas de expansión muy adecuado para realizar eventos grandes.

La empresa se está adentrando en mundo digital ofreciendo sus servicios, haciendo publicidad y manejando redes sociales, pero algo deficiente por lo que no cuenta con un plan de marketing.

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

Para medir Fuerzas de Porter y realizar un análisis del microentorno se utiliza la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), como lo define D'Alessio (2008), en su libro el proceso estratégico expresa que “La matriz de factores internos permite, de un lado, resumir y

evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (p. 184).

En líneas generales la para la aplicación de la MEFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes. El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

La matriz divide las fortalezas de las debilidades y se relaciona a cada uno de los factores internos con una ponderación entre 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), las mismas que deben sumar 1. Además, los criterios de calificación son: debilidad mayor (1); debilidad menor (2); se aspira a tener la fortaleza (3); se cuenta con la fortaleza (4).

Tabla 2. Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Calidad de servicio	0.10	4	0.40
Pagos puntuales	0.05	3	0.15
Amplia variedad de clientes	0.05	4	0.20
Servicios locales y digitales	0.15	3	0.45
Variedad de servicios y productos	0.05	3	0.15
Establecimiento con áreas de expansión	0.10	4	0.40
Debilidades			
Escases de proveedores	0.05	2	0.10
Mercado muy competitivo	0.05	2	0.10
No posee una estrategia de marketing	0.20	1	0.20
No cuenta con un plan estratégico	0.20	1	0.20
Totales	1.00		2.35

Nota: Se refleja los factores y/o aspectos del macientorno de la empresa Novillo's Grill C.A.
Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis situacional de la Empresa Novillo's Grill, C.A., parte de la necesidad de realizar un proceso de planificación estratégica, en el cual se pueden determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, centrando la atención en los análisis internos y externos, como fue expuesto anteriormente.

De tal manera, que en este apartado se estudiará el diagnóstico de la situación, así como un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa. Donde la idea principal es obtener datos suficientes para diseñar un plan estratégico que denota la situación actual de la misma. Ante la imposibilidad de conocer el futuro, con los métodos tradicionales, diversos investigadores y estudiosos del tema han diseñado modelos de dirección estratégica que, aunque no prevén el futuro, sí permiten enfrentarlo con algún grado de éxito.

Se puede señalar, que los modelos estratégicos buscan elaborar análisis internos (de fortalezas y debilidades de las empresas) y externos (de oportunidades y amenazas del entorno del mercado) para establecer estrategias en las distintas actividades empresariales y de negocios. Estos modelos sirven de guía para establecer los objetivos y metas a lograr, con el fin último de obtener ventajas frente a la competencia y lograr el éxito en las utilidades de las empresas y los negocios (Palacios, 2016).

Por consiguiente, los modelos contribuyen al diagnóstico estratégico, al establecimiento del plan estratégico y a la formulación de objetivos y planes tácticos que garanticen el compromiso de su implementación y el control estratégico en su aplicación, uno de los modelos más usado es el Lienzo del Modelo de Negocio (CANVAS).

3.1 Modelo de Negocio CANVAS.

El modelo Canvas o también llamado lienzo es muy útil e importante su implementación por ser una herramienta de innovación que permiten reflexionar y redefinir la propuesta de valor de la empresa, este modelo fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2011, en su libro “Business Model Generation”. Quienes definieron nueve (09) categorías para el modelo, que representan los componentes básicos de una organización, a saber: segmentación del mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes.

3.1.1 Segmentación del Mercado

Con la definición de esta categoría, la empresa establecerá para quiénes ella crea valor; por lo que es importante categorizar o determinar los tipos de clientes, así como jerarquizarlos. Por consiguiente, el mercado objetivo de la empresa son el público en general que le guste consumir en restaurantes basados en asaderos, además, compradores de víveres de excelente calidad, la principal cliente comprendería con personas mayores de 18 años.

3.1.2 Propuesta de Valor

Ser una empresa que busca ofrecer un servicio de calidad y oportuno, así como también ofrecer una gama de variedad de productos, realizando promociones, con precios accesibles a los clientes, a través de la utilización de insumos, materiales, víveres, productos y materia prima de excelente calidad.

3.1.3 Canales

Para prestar y ofrecer nuestros diferentes productos y servicios, la empresa Novillo's Grill, C.A., dispone del apoyo de los medios tradicionales como la radio; y medios digitales como es el uso de redes sociales, así como también de medios tecnológicos como son Internet y correo electrónico, sin olvidar la atención personalizada en las instalaciones.

3.1.4 Relaciones con Clientes

La mayor parte de la comunicación con los clientes será de forma personal, por lo que la atención es de manera empática y cordial, aun así, se usarán diversas aplicaciones web y redes sociales para así mantener comunicación continua con cualquier cliente quédese de nuestros productos y servicios, y recibir una atención postventa.

3.1.5 Fuentes de Ingresos

Se refiere a las fuentes de recepción de los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. El ingreso principal de la empresa es la venta de comida, a través del restaurante. Su segundo ingreso es la comercialización de los víveres, por medio del abasto; y su ultimo fuente de ingreso es percibida por los eventos realizados en las instalaciones de la empresa.

3.1.6 Recursos Clave

Los recursos clave son los insumos que la empresa Novillo's Grill, C.A., utilizará para crear su propuesta de valor y son fundamentales, ya que impactan su sostenibilidad y rentabilidad, a saber, son el talento humano responsable, que sea capaz y proactivo; manteniendo una infraestructura amplia y adaptable a las circunstancias del entorno y de las necesidades que se presente; y por último los recursos financieros, que son indispensable para el fortalecimiento y la rentabilidad de la empresa.

3.1.7 Actividades Clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades claves que son las acciones, las cuales son indispensable que se deben poner en práctica para lograr tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. La empresa Novillo's Grill, C.A., consciente de esta importancia busca ofrecer servicios y productos a nivel regional, estatal y nacional; y tener un impacto a nivel comercial. Entre sus principales actividades claves se puede mencionar: promoción y publicidad; compra de mercancía, organización de eventos, control de inventario, control de calidad; y calidad de servicio al cliente.

3.1.8 Asociaciones Clave

Representan la red de proveedores y aliados financieros que harán funcionar el modelo de negocio, para que éste alcance sus objetivos estratégicos. El objetivo de crear y formar esta red es forjar alianzas para optimizar este modelo, reducir riesgos y adquirir recursos. Entre sus principales socios clave podemos mencionar: socios financieros, los mayoristas de víveres y mercancía de la canasta básica, proveedores de materia prima y otros insumos; y servicio outsourcing de contabilidad.

3.1.9 Estructura de Costes

La estructura de costos está caracterizada por los gastos administrativos que van referidos a todos aquellos egresos necesarios para dar cumplimiento al desarrollo de sus servicios y productos, manteniendo siempre la calidad en el resultado del alcance de los objetivos propuestos en las necesidades de sus clientes. Así mismo, los gastos operativos también lo conforman los gastos de ventas que básicamente se orientan a la divulgación de sus servicios y al proceso de su cobranza, de igual manera la compra de vivieres y la compra de materia prima.

El Lienzo del Modelo de Negocio



Figura 2. Modelo de negocio CANVAS.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis Funcional de la Empresa

3.2.1. Gerencia de la Empresa

El modelo estratégico que empleará la empresa Novillo's Grill, C.A., es el modelo de tablero de control balanceado (balanced scorecard), es una gran herramienta de control estratégico, basado en un mapa estratégico con el fin de lograr los objetivos trazado para alcanzar la visión e interrelacionar las estrategias con el enfoque financiero, cliente, procesos y aprendizaje, con el resultado de coordinar los esfuerzos y la disposición de recursos, así como también facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia (D'Alessio, 2008).

3.2.2. Recursos Humanos

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2008). Por consiguiente, se propone un programa de capacitación, rediseño de procesos, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento, que involucren a personas con potencial para aumentar la productividad ante las emergencias y formar líderes que motiven autonomía e innovación (Anaya y Paredes, 2015).

3.2.3. Investigación y Desarrollo

Es el desarrollo analítico y temático del plan estratégico que debe asumir la empresa para llevar a cabo dicho plan. Indica los pormenores de un proyecto determinado. La empresa Novillo's Grill, C.A., se basará en hacer la lista detallada de las distintas partes del trabajo que ha de ejecutarse (check list). Este modelo de gerencia, corresponde a campos de acción, áreas frentes de trabajo propios de la organización. Un programa está constituido por un conjunto de proyectos. Es la guía básica de la realización de las actividades previstas en el plan que especifica las acciones de los programas de corto, mediano y largo plazo (Palacios, 2016).

3.2.4. Finanzas

El modelo a utilizar en la gerencia financiera, está orientado a la inversión para el desarrollo constante y evolución de la empresa, con el objeto de que los recursos puedan ser aprovechados al máximo a un corto plazo. Debido a que el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida. Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes

existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo) (D'Alessio, 2008).

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

El modelo a utilizar en la gerencia de la empresa Novillo's Grill, C.A., es la teoría de colas, este estudio matemático de las líneas de espera (colas), permitiendo el análisis de varios procesos como la llegada al final de la cola, la espera en la cola y la atención o el abandono de la cola. Es una rama de investigación de operaciones aplicable a gran variedad de problemas en los negocios, el comercio, el transporte, las telecomunicaciones, la ingeniería de redes y servicios, el manejo de inventarios, la logística, etc. (Palacios, 2016)

Con la aplicación del modelo se busca conseguir en la empresa, identificar el nivel óptimo de capacidad del sistema que minimiza el costo del mismo, también establecer un balance equilibrado entre el costo y la capacidad del servicio, para así contabilizar el tiempo de permanencia en la cola y en la prestación del servicio y evaluar el impacto de los clientes en la línea de espera y el costo por las alternativas de modificación del sistema.

3.2.6. Operaciones

Cabe resaltar, que las estrategias operativas o funcionales deberán ser establecidas por los planes de acción de cada una de las áreas o departamentos de la empresa. El modelo a seguir para la empresa serán los planes de acción, por lo que son los encargados de suministrar operatividad a la estrategia. Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos planteados en la empresa (Loayza, s.f.).

3.2.7. *Marketing y Ventas*

Cuando nuevas tecnologías entran en escena, los mercados cambian, el tipo de interés fluctúa, el gusto de los consumidores se modifica; la empresa debe entrar en una nueva etapa de su vida a fin de mantenerse sincronizada con el mundo exterior, debe modificar su estrategia de marketing, su gama de productos, su forma de organización, el sitio y la forma en que realiza su producción. De esta forma, la gerencia basada en un marketing actualizado y a lineado a las nuevas tecnologías, tiene dos efectos la tasa de rentabilidad de las ventas y la tasa de rotación de los activos (Palacios, 2016).

Se puede decir que el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos (D'Alessio, 2008).

3.2.8. *Servicios Postventa*

La estrategia de gerencia de servicios postventa de la empresa Novillo's Grill C.A., busca satisfacer de forma integral a los clientes, como lo establece Martínez (2021) que afirma "Que todo servicio de postventa debe generar confianza en los clientes, desde la primera compra" (p. 1). De tal manera, que agradecer su preferencia, es a través de la implementación de una estrategia de seguimiento de la compra que le permita al cliente percibir que empresa se preocupa por él, busca satisfacerlo y valora su opinión.

Lo que se quiere lograr la empresa, es mantener la calidad del servicio de postventa, ofreciendo certificados de garantía y haciendo seguimiento al cliente por medio de las redes, para

poder crear una cartera de clientes, y constantemente ofrecer los productos, como promociones, descuentos, motivando a la clientela a ser consecuentes con la empresa; podemos decir que el servicio de postventa va más allá de atender al cliente, es necesario realizar acciones que refuercen la estrategia como un todo.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo General 2023-2027

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa Novillo's Grill C.A. en el mercado, mediante el desarrollo de sus productos y servicios, dirigido al segmento de restaurant bracero, tasca temática y abasto durante los años 2023-2027, enfocado en el desarrollo de un ambiente familiar y social, que funcione como centro de entretenimiento para los diferentes nichos de mercado.

4.2 Objetivos Estratégicos 2023-2027

- a. Verificar el nivel de rentabilidad de las diferentes áreas de la empresa, a través de un análisis detallado separando los diferentes rubros de la empresa.
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 4% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.
- c. Incrementar las ventas totales desde un 12% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.
- d. Formalizar los procesos administrativos y financieros de cada área que conforma la empresa en un lapso no mayor a 5 años.
- e. Desarrollar la marca de la empresa a través de la implementación de áreas de entretenimiento temáticas para los diversos nichos de mercado.

- f. Realizar el 35% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

4.3 Análisis de los Objetivos Estratégicos 2023-2027

- a. Para la verificación de los análisis de rentabilidad se implementará a través del R.O.I (Retorno sobre la Inversión) y sobre el R.O.E (Retorno sobre Activos Propios), estos factores nos ayudan a entender los retornos que se tienen sobre las inversiones realizadas y los activos invertido, es esencial usarlos en la empresa para saber cuál es la rentabilidad en el área de Restaurante, tasca y abasto, permitiendo de esta forma hacer estrategias para mejorar los mismos.
- b. Después de realizar el análisis de rentabilidad, realizando una proyección de los índices de rentabilidad midiendo el comportamiento de los mismos en años anteriores, se tendrá la aproximación de los próximos 5 años, de esta manera se considerarán estrategias que ayuden a cumplir el objetivo propuesto en el aumento de rentabilidad anual.
- c. El aumento de las ventas brutas puede ser causado por diversos factores, de los cuales se deben tomar consideración para de esta manera se formen estrategias que busquen la expansión de la empresa, entre las primeras estrategias seria la búsqueda de socios comerciales los cuales ayuden a promocionar la marca, buscando la realización de eventos que promuevan y potencien a la empresa.
- d. Es importante analizar las diferentes áreas que tiene la empresa, debido a que la misma cuenta con diferentes grupos e ingresos en una misma organización, debido a esto se deben formar diversas estructuras organizacionales, administrativas y financieras que se adecuen a estas.

- e. Es importante poder promocionar la marca, además de la implementación de los recursos y activos disponibles de la empresa, entre estos se tiene que la empresa funciona como centro de entretenimiento el cual es adaptable a diversos eventos sociales que pueden servir en la atracción de nuevos clientes.
- f. Debido a la diversificación de los medios de comunicación y las plataformas digitales que se han desarrollado en la última década, evolucionando de una manera rápida el comercio electrónico siendo ahora indispensable en la comercialización de cualquier empresa, con esto se deben buscar estrategias de marketing digital que ayuden al desarrollo de las ventas y la promoción de los productos y servicios que ofrece la empresa.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la Estrategia

La formulación estratégica, corresponde a las siguientes acciones, a saber: elaborar planes de acción, establecer objetivos, determinar presupuestos, proyectar la ejecución; y los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto (Palacios, 2016). De manera, se puede considerar que la formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo, que permiten administrar eficazmente las oportunidades y las amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades empresariales.

5.1.1 *Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

Este tipo de matriz sirve para realizar una serie de observaciones, primeramente, la empresa quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declararse en quiebra u optar por la liquidación, por otra parte, en el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, se integran las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la empresa, y en el cuadrante más débil, FA, se combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, el objetivo principal de la matriz es la formulación de estrategias que se deben aplicar en la organización para cumplir con sus objetivos planteados (Ponce, 2007).

A continuación, la demostración de la Matriz FODA cruzada aplicada a la empresa Novillo's Grill C.A.

Tabla 3. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Variedad en los rubros comerciales que maneja, costando de diferentes medios de percepción de ingresos dentro de la misma empresa.</p> <p>F2. Amplitud de espacios y áreas propias de la empresa.</p> <p>F3. Localización estratégica de su sede principal</p> <p>F4. Estabilidad y reconocimiento en el mercado de restaurante y tasca, adquirido con años de experiencia.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Falta de desarrollo en el área de marketing, perdiendo promoción en sus productos y servicios.</p> <p>D2. Cantidad limitada de los productos y servicios a ofrecer a su clientela.</p> <p>D3. Falta de actualización tecnológica en la empresa, contado con un personal con manejo bajo de los mismos.</p> <p>D4. Gran cantidad de áreas que supervisar para mantener un control en las actividades diarias.</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>O1. Aumento en la demanda de restaurantes, tascas y centros de entretenimiento.</p> <p>O2. Asociación de proveedores con productos de primera categoría.</p> <p>O3. Fuentes de Ingresos variadas</p> <p>O4. Diferenciación a los competidores a través de una temática específica.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO:</p> <p>FO1: Mejorar la percepción de los ingresos y recursos a través de alta variedad de rubros disponibles (F1, O3).</p> <p>FO2: Realizar eventos en las áreas disponibles dirigidos a la atracción de nuevos clientes considerando la temática del restaurant (F2, O1, O4).</p> <p>FO3: Promocionar el restaurante a través de pancartas, carteles y afiches visibles al exterior (F3, O1, O3)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO:</p> <p>DO7: Generar promociones que atraigan a posibles clientes, aprovechando el aumento de los mismos (D1, O1).</p> <p>DO8: Aumentar la cantidad de productos y servicios a la clientela, diversificando la cantidad de productos obtenidos de los proveedores (D2, O2)</p> <p>DO9: Realizar una actualización tecnológica tomado en consideración la temática de la empresa. (D3, O1, O4)</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Alta cantidad de Competidores en el Sector.</p> <p>A2. Los servicios públicos son deficientes.</p> <p>A3: Estado de Hiperinflación económica.</p> <p>A4. Cambios constantes en las leyes contables y tributarias dentro del país.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA:</p> <p>FA4: Desarrollar una gama de productos y servicios que diferencien a la empresa del mercado y sus competidores (F1, F4, A1).</p> <p>FA5: Preparación de medios de contingencia en caso de la falta de los servicios públicos (F2, F3, A2).</p> <p>FA6: Fortalecimiento de los posibles cambios en el entorno político, social y económico (F4, A3, A4)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA:</p> <p>DA10: Desarrollar eventos gastronómicos en donde se busque la unificación de los proveedores y la búsqueda de clientes. (D1, D2, A1)</p> <p>DA11: Crear un sistema de organización en donde se integren las diversas áreas de la empresa y en donde se puedan comunicar los cambios que se realizan. (D3, D4, A3, A4)</p> <p>DA12: Aumentar la cantidad de productos que se le ofrecen a los clientes diversificando el menú actual (D2, A1)</p>

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

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. *Matriz Interna – Externa (MIE)*

La matriz interna - externa, es una herramienta para evaluar la organización; ella toma en consideración sus factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), los cuales son ponderados y el valor resultante, ubicado en uno de sus nueve (09) cuadrantes. Cabe resaltar que esta matriz está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios y se basa en dos dimensiones clave: (a) Los totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para el eje de las X y los totales ponderados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para el eje de las Y, (Castellanos, 2015).

Para construir la matriz, D'Alessio (2008) explica

Que la matriz MIE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz MEFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje Y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz MEFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. (p. 318)

Como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 4. *Resumen MEFE y MEFI*

Matriz	Resultado
MEFE	2.15
MEFI	2.35

Nota: Los resultados obtenidos después del análisis del microentorno y macroentorno.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Matriz Interna – Externa

		3	2	1	
4					
3	I	II	III		2,15 Matriz Externa
2	IV	V	VI		
1	VII	VIII	IX		
		2,35 Matriz Interna			

Crecer y construir
Retener y mantener
Eliminar o desinvertir

Nota: Demostración de la situación en que se encuentra la empresa actualmente.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede reflejar como resultado de la tabla obtenida entre el cruce de las matrices EFE y EFI, con la elaboración de esta tabla ayuda a plantearse en la empresa que tipo de estrategia que se debe aplicar de acuerdo con los resultados obtenidos, en este sentido, el cruce de ambas líneas coincidió en el cuadrante V, el cual indica que se deben desarrollar estrategias de Retener y mantener, también sugiere que se debe realizar inversiones intensivamente, para seguir siendo una empresa sólida y rentable a través del tiempo.

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	Verificar el nivel de rentabilidad de las diferentes áreas de la empresa, a través de un análisis detallado separando los diferentes rubros de la empresa.	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 4% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.	Incrementar las ventas totales desde un 12% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.	Formalizar los procesos administrativos y financieros de cada área que conforma la empresa en un lapso no mayor a 5 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de la implementación de áreas de entretenimiento temáticas para los diversos nichos de mercado.	Realizar el 35% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
Estrategias						
Mejorar la percepción de los ingresos y recursos a través de alta variedad de rubros disponibles.		x	x			x

Realizar eventos en las áreas disponibles dirigidos a la atracción de nuevos clientes considerando la temática del restaurant		x	x		x	x
Promocionar el restaurante a través de pancartas, carteles y afiches visibles al exterior		x	x			
Desarrollar una gama de productos y servicios que diferencien a la empresa del mercado y sus competidores		x	x		x	x
Preparación de medios de contingencia en caso de la falta de los servicios públicos					x	
Fortalecimiento de los posibles cambios en el entorno político, social y económico	X				x	
Generar promociones que atraigan a posibles clientes, aprovechando el aumento de los mismos			x			x
Aumentar la cantidad de productos y servicios a la clientela, diversificando la cantidad de productos obtenidos de los proveedores		x	x		x	x
Desarrollar eventos gastronómicos en donde se busque la unificación de los proveedores y la búsqueda de clientes.		x	x		x	x
Crear un sistema de organización en donde se integren las diversas áreas de la empresa y en donde se puedan comunicar los cambios que se realizan.	X				x	
Aumentar la cantidad de productos que se le ofrecen a los clientes diversificando el menú actual		x	x		x	

Nota: Selección de las estrategias a seleccionar.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Estrategias Seleccionadas

- A. Realizar eventos en las áreas disponibles dirigidos a la atracción de nuevos clientes considerando la temática del restaurant.

Es importante enfocar tiempo y recursos a la promoción de los productos y servicios que presta la empresa a su clientela, por esto una de las estrategias más adecuadas para cumplir este objetivo, sería realizar una serie de eventos en el cual sirva para la atracción de clientes en las diferentes áreas, este puede ser de preferencia gastronómico donde se pueden invitar diferentes empresas para desarrollar un ambiente ameno y agradable, donde también se cuente con atracciones musicales ayudando así al desarrollo de las diferentes áreas dentro de la organización.

- B. Desarrollar una gama de productos y servicios que diferencien a la empresa del mercado y sus competidores.

La empresa debe desarrollar nuevos productos para poder diferenciarse de la competencia, en este particular el desarrollo de un menú variado centrado en la temática de asadero siendo este innovador y único en su clase, además de estar relacionado con el ambiente que emite la empresa y sus trabajadores.

- C. Preparación de medios de contingencia en caso de la falta de los servicios públicos.

Debido a las diversas circunstancias por las cuales constantemente atraviesa el país, es importante tener previsto diversas soluciones a la falta de servicios públicos los cuales son necesarios para la empresa en particular, realizando planes de contingencia en el caso de que alguno de estos falle parcial o completamente.

- D. Crear un sistema de organización en donde se integren las diversas áreas de la empresa y en donde se puedan comunicar los cambios que se realizan.

Es importante que la empresa se encuentre organizada, la empresa Novillo's Grill, C.A. cuenta con diferentes estructuras y áreas que son completamente diferentes, esta principalmente se divide en tres áreas; Restaurante, Tasca y agencia de festejos. Siendo el principal objetivo el aumentar la comunicación entre las diferentes áreas, el mejoramiento de los procesos administrativos, diferenciar los costos, gastos e ingresos y mejora la estructura organizativa de la empresa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan Funcional de Marketing

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

Las estrategias operativas diseñadas actualmente para Novillo's Grill C.A, están basadas en la creación de eventos y promociones que ayuden a atraer la mayor cantidad de clientes posibles. Principalmente al momento de realizar eventos se toman en cuenta los socios comerciales para diseñar estos, considerando la naturaleza del mismo y su interacción con el nicho de mercado al cual se tiene como objetivo, estos pueden ser por un evento espontáneo o una fecha predeterminada, por ejemplo; 1- El día 3 y 4 de mayo de 2022, se realizó un evento espontáneo llamado "Tattoo Fest 2022" el cual consistió en un festival de tatuajes con un concurso integrado, para poder realizar y hacer posible este, se necesitó de la colaboración de otras empresa para la organización del mismo, de los cuales principalmente se contó con la participación de Madeline Tattoo y Sponsors, conjunto con más de 40 empresas con Stands en el evento. 2- El día 8 de mayo de 2022, se realizó un evento establecido celebrando el día de las madres conjunto a diferentes bandas sonoras en vivo, promociones y actividades en el lugar.

Por consiguiente, para poder lanzar un evento o promoción se hace de diversas maneras, una de las principales es a través de redes sociales como Instagram bajo la cuenta "@novillosgrilll" en donde se postea la información relacionada al mismo, otro medio de interacción utilizado es el Whatsapp, que es una aplicación móvil de mensajería instantánea que es muy usada actualmente por brindar muchos beneficios a las empresas a la hora de tener más cercanía con sus clientes, con el uso de esta app, se logra tener una interacción directa con los

clientes, así como también la implementación de carteles de promoción en el establecimiento y medios de comunicación tradicionales, como lo es la radio.

De esta manera, las promociones se manejan de forma diferente a los eventos, estos consisten en la reducción parcial o completa del costo de un producto, siendo divididas estas promociones de festejo y promociones de comida; en las promociones de festejo se encuentran eventos como “Noche de Divas” donde se presentan una cantidad de cantantes y las mujeres no pagan entradas, promociones en bebidas alcohólicas, entre otros y las promociones de comida se manejan con el restaurant en donde se promocionan una serie de combos o platillos con un precio inferior o reducido al común en el día.

A medida que ha transcurrido el tiempo cada una de estas estrategias se han implementado para la mejora del posicionamiento de la empresa, siendo beneficioso para la promoción de los eventos que se realizan en los mismos. Aun así, algunas de estas medidas no han funcionado adecuadamente debido a malas gestiones, branding inadecuado, falta de interacción con los clientes o malas críticas al momento de usar los servicios que presenta la empresa, con esto es consideración se debe de mejorar diversos segmentos de la empresa para que se trabaje de forma unánime y adecuada.

6.1.2. Objetivos de marketing

- Mejorar la experiencia del servicio prestado a los clientes y su interacción con la empresa.
- Desarrollar una cadena de redes las cuales ayuden a la mejora de la comunicación con los clientes.
- Crear una gama de productos y servicios que ayuden a diferenciar la empresa de la competencia.

Con la información recolectada se desarrollaron las siguientes estrategias de Marketing:

- **Objetivo:** Mejorar la experiencia del servicio prestado a los clientes y su interacción con la empresa.

Estrategia: Generar una suggestion box o Caja de Sugerencias, la cual ayuden a mejorar los servicios prestados por la empresa y contribuyan a desarrollar nuevos servicios que sean para las mejoras de los clientes en general.

- **Objetivo:** Desarrollar una cadena de redes las cuales ayuden a la mejora de la comunicación con los clientes.

Estrategia: Desarrollar las redes sociales de la empresa, a través de la implementación de personal altamente capacitado y estrategias en redes.

- **Objetivo:** Crear una gama de productos y servicios que ayuden a diferenciar la empresa de la competencia.

Estrategia: Crear un Branding para la empresa, teniendo un diseño único y personal en el mercado.

- **Objetivo:** Búsqueda de nuevos socios comerciales tanto en el área de promovedores como aliados comerciales.

Estrategia: Implementar una serie de eventos en conjunto a los aliados comerciales que proyecte la empresa en los mercados y ayude a la atracción de nuevos clientes.

- **Objetivo:** Establecer la empresa en el mercado.

Estrategia: • Realizar un estudio de mercado el cual sirva para saber en qué estado se encuentra la empresa.

6.1.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla 7, con el presupuesto del plan funcional de marketing, la cual describe el presupuesto general por año tomando en consideración las estrategias previamente establecidas.

Tabla 7. *Presupuesto del plan funcional de marketing*

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Diseño de una Caja de Sugerencias.	500\$	200\$	200\$	200\$	200\$	1.300\$
Desarrollo en redes sociales y demás medios de comunicación tradicionales.	800\$	500\$	600\$	600\$	800\$	3.300\$
Crear y mejorar el Branding de la empresa.	400\$	400\$	400\$	400\$	400\$	2.000\$
Implementar una serie de eventos en conjunto a los aliados comerciales	500\$	500\$	500\$	500\$	500\$	2.500\$
Realizar un estudio de mercado	600\$		300\$		300\$	1.200\$
Total presupuesto:	2.800\$	1.600\$	2.000\$	1.700\$	2.200\$	10.0300\$

Nota: En esta tabla se refleja los costos que se aplicaran por años de las estrategias seleccionadas.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Actividad Clave	Responsable
Mejorar la experiencia del servicio prestado a los clientes y su interacción con la empresa.	Generar una suggestion box o Caja de Sugerencias, la cual ayuden a mejorar los servicios prestados por la empresa y contribuyan a desarrollar nuevos servicios que sean para las mejoras de los clientes en general.	Desarrollo Continuo	Como su nombre lo indica se realizara una caja de sugerencia que estén de forma física en el establecimiento y de manera virtual a través de redes sociales	Administrador de la Empresa
Desarrollar una cadena de redes las cuales ayuden a la mejora de la comunicación con los clientes.	Desarrollar las redes sociales de la empresa, a través de la implementación de personal altamente capacitado y estrategias en redes.	Desarrollo Continuo	Generar diferentes estrategias de redes sociales para mejorar su interacción con los usuarios	Community Manager
Crear una gama de productos y servicios que ayuden a diferenciar la empresa de la competencia.	Crear un Branding para la empresa, teniendo un diseño único y personal en el mercado.	Desarrollo Continuo	Ejecución de las campañas de marketing Resolución de problemas y conflictos relacionados con la marca Diseño y elaboración de materiales o recursos de apoyo al área comercial Análisis de resultados de las campañas realizadas	Diseñador Grafico Community Manager
Búsqueda de nuevos socios comerciales tanto en el área de promovedores como aliados comerciales.	Implementar una serie de eventos en conjunto a los aliados comerciales que proyecte la empresa en los mercados y ayude a la atracción de nuevos clientes.	3 Eventos en el Año (1 a 2 Días C/U)	Desarrollar eventos en los cuales se promoció a la empresa y sirva como medio de atracción de clientes, manteniendo fuertes lazos con los socios comerciales que contribuyen a la implementación del mismo.	Administrador de la Empresa Community Manager
Establecer la empresa en el mercado.	Realizar un estudio de mercado el cual sirva para saber en qué estado se encuentra la empresa.	45 Días	Medir el mercado en el cual se encuentra la empresa, segmentando los diferentes nichos de mercado y buscando el mercado objetivo	Administrador de la Empresa Community Manager

Figura 4. Tareas del plan de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Plan Funcional de Operaciones

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

El sistema de operacional de Novillo's Grill C.A., está distribuido en diferentes áreas además de contar con diferentes sistemas debido a la diversa cantidad de servicios que presta la empresa, la empresa cuenta con dos secciones principales que son el área administrativa y la operacional de servicios, contando también con subsecciones como lo es el restaurant, la tasca bar, el bodegón y los festejos. En las operaciones administrativas, responsables el vice-presidente de la empresa, el contador y el asistente contable, estos son los responsables de realizar estructuras de costos, flujos de cajas, proyecciones de ingresos y gastos, entre otras actividades

que evidencien la situación financiera de la empresa, en cambio las operaciones de servicios evidencian el desarrollo de la prestación del servicio en las diferentes áreas, es decir, como se realiza el producto o el servicio a comercializar.

En consiguiente la empresa aplica estos dos ejes principales en cada una de las secciones de la empresa, en el restaurante se tiene un sistema de costos a los platos a ofrecer, estimaciones de gastos y un sistema de control de rentabilidad, además de contar con un sistema de operaciones para la preparación de los platos que se tienen, en el área de tasca bar, festejos y bodegón se aplican operaciones parecidas en donde se tienen en consideración las operaciones administrativas, financieras y económicas de la empresa, además del área organizativa, operaciones y procesos que se consideren para poder realizar el trabajo de forma adecuada siendo lo más efectivo posible. Cabe destacar que cada una de los departamentos de la empresa se encuentran divididos y se mantiene un responsable por cada uno de estos, además de personal para específico para cada uno y cargos individuales también.

En todos estos procesos se pueden encontrar varias fallas y debilidades en el mismo, principalmente una de las problemáticas a observar es la organización al momento de estar trabajando de manera simultánea, teniendo opiniones negativas en el área del restaurante por mala atención, confusión en sus pedidos y retraso de los mismos, en el área del bar descuidos por parte de los bartenders en su atención y falta de atención a los clientes, además de comprometer los eventos que se patrocinan dentro de las instalaciones de novillos, un punto de refuerzo dentro de la organización es la logística y manejo con el personal, esto debido a que los trabajadores tienden a estar desorganizados con respecto a los turnos y horarios que se rotan a entre las semanas y se debería activar un transporte para estos. Además, de esto se debe saber integrar las

operaciones administrativas a la empresa considerando esta como un todo y no solamente en secciones de la empresa.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

- Fomentar el incremento financiero y el control de los costos en los productos y servicios a ofrecer.
- Preparación de medios de contingencia en caso de la falta de los servicios públicos.
- Mejorar la implementación de la fuerza de trabajo a la empresa.
- Incrementar el nivel de rendimiento del proceso de servicio.
- Reforzar los sistemas de logística y horarios laborales.

6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

- **Objetivo:** Fomentar el incremento financiero y el control de los costos en los productos y servicios a ofrecer.

Estrategia: Implementación de un sistema administrativo que ayude a agilizar los servicios prestados y mantener control de los costos e inventarios.

- **Objetivo:** Preparación de medios de contingencia en caso de la falta de los servicios públicos.

Estrategia: Previsión recursos vitales para la empresa como lo es una red auxiliar de agua y una planta eléctrica de energía.

- **Objetivo:** Mejorar la implementación de la fuerza de trabajo a la empresa.

Estrategia: Realizar talleres de capacitación laboral en las áreas administrativas y reorganización en la distribución laboral del personal para la mejora en la atención al cliente.

- **Objetivo:** Incrementar el nivel de rendimiento del proceso de servicio.

Estrategia: Aplicar un sistema de comunicación entre los trabajadores que ayude a la comunicación eficiente entre estos, además de la automatización de las comandas para los pedidos de los clientes.

- **Objetivo:** Reforzar los sistemas de logística y horarios laborales.

Estrategia: Uso de una cartelera informativa para la distribución de horarios, organización de actividades, fijación de eventos y otros tipos de información con respecto al personal, aplicar un sistema de capta huellas que registre los horarios de los trabajadores y activas un medio de transporte laboral.

6.2.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla 8, con el presupuesto del Presupuesto del plan funcional de operaciones, la cual describe el presupuesto general por año tomando en consideración las estrategias previamente establecidas.

Tabla 8. *Presupuesto del plan funcional de operaciones*

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Sistema Administrativo empresarial.	300\$	300\$	300\$	300\$	300\$	1.500\$
Previsión recursos necesarios para el uso de la empresa.	600\$	100\$	200\$	100\$	250\$	1.250\$
Plan de formación del personal del área administrativa y de atención al cliente.	300\$	300\$	300\$	300\$	300\$	1.500\$
Sistema de comunicación interno.	300\$		100\$		100\$	500\$

Cartelera informativa, sistema de capta huellas y medios de transporte laboral	850\$	250\$	250\$	250\$	250\$	1.850\$
Total presupuesto: 2.350\$ 950\$ 1.150\$ 950\$ 1.200\$ 6.600\$						

Nota: En esta tabla se refleja los costos que se aplicaran por años de las estrategias seleccionadas.
Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Actividad Clave	Responsable
Fomentar el incremento financiero y el control de los costos en los productos y servicios a ofrecer.	Implementación de un sistema administrativo que ayude a agilizar los servicios prestados y mantener control de los costos e inventarios.	Desarrollo Continuo	Uso del sistema sistemas administrativos dentro de la empresa.	Encargado del Restaurante Cajero del Restaurante Encargado de la Tasca Cajero de la Tasca
Preparación de medios de contingencia en caso de la falta de los servicios públicos.	Previsión recursos vitales para la empresa como lo es una red auxiliar de agua y una planta electrica de energía.	Desarrollo Continuo	Mantenimiento de un deposito de agua potable y un generador eléctrico, en prevención de la falta parcial o completa de alguno de estos.	Encargados del Mantenimiento
Mejorar la implementación de la fuerza de trabajo a la empresa.	Realizar talleres de capacitación laboral en las áreas administrativas y reorganización en la distribución laboral del personal para la mejora en la atención al cliente.	2 Talleres Anuales (100 H C/U)	Contratar 2 facilitadores los cuales impartan talleres para el mejoramiento administrativo y la atención al cliente.	Vicepresidente Facilitadores del Taller
Incrementar el nivel de rendimiento del proceso de servicio.	Aplicar un sistema de comunicación entre los trabajadores que ayude a la comunicación eficiente entre estos, además de la automatización de las comandas para los pedidos de los clientes.	Desarrollo Continuo	Generar un sistema de comunicación interno que implemente un sistema de radio escucha y un sistema de comandas electrónico por medio de tabletas.	Encargado del Restaurante Cajero del Restaurante Encargado de la Tasca Cajero de la Tasca Mesoneros, Bar tender Cocineros
Reforzar los sistemas de logística y horarios laborales.	Uso de una cartelera informativa para la distribución de horarios, organización de actividades, fijación de eventos y otros tipos de información con respecto al personal, aplicar un sistema de capta huellas que registre los horarios de los trabajadores y activas un medio de transporte laboral.	Desarrollo Continuo	Diseñar un uniforme una cartelera de Información laboral, conjunto con la aplicación de un sistema de huella dactilar y la aplicación de un transporte laboral	Vicepresidente Encargado del Restaurante Encargado de la Tasca Conductor

Figura 5. Tareas y acciones del plan de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

La situación actual entorno a la gerencia de recursos humanos, es un poco deficiente cuanto se habla de clima organizacional, condiciones y beneficios laborales, e identidad empresarial. Por lo que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos o un ejecutivo encargado específicamente de esta administración tan importante. El área de RH permite

alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, por tanto, la Administración de Recursos Humanos (área de RH) es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización, e indispensable para lograr los objetivos estratégico de la misma (Chiavenato, 2011, p. 96).

En este sentido, la empresa tampoco emplea un reclutamiento estructurado, con una orientación dirigida a la búsqueda de personal profesional que se requiere para ciertos puestos de trabajo. Esta disyuntiva, se debe a la crisis que ha venido sobrellevando el país en cuanto a la fuga de profesionales, ha sido muy cuesta arriba para la empresa conseguir personal con experiencia y altamente capacitado para el desempeño de algunos trabajos; como consecuencia de esta situación, la empresa Novillo's Grill, C.A. se ha visto en la necesidad de contratar personal no profesional. Sin embargo, el equipo de trabajo que está actualmente se ha adaptado a los cambios, obteniendo un aprendizaje empírico logrando que el personal se complemente en cuanto a sus conocimientos y habilidades, alcanzando ser un equipo funcional.

Por otra parte, tomando en cuenta el aspecto organizacional de la empresa Novillo's Grill, C.A. el organigrama administrativo debe ser actualizado e incorporar todas las divisiones que tiene la empresa, para lograr una mejor definición de los puestos de trabajo en base de sus funciones. Además, la empresa cuenta con ciertas deficiencias cuando se debe coordinar y organizar el personal a la hora de laborar cuando existen eventos o actividades que debe asistir todos los trabajadores al mismo tiempo.

6.3.2. *Objetivos de Recursos Humanos*

- Mejorar el ambiente laboral.
- Fortalecer las condiciones y beneficios laborales.
- Reconocer y motivar la identidad empresarial.

- Evaluar el proceso de reclutamiento y selección.
- Actualizar la estructura organizacional.

6.3.3. Estrategias

- **Objetivo:** Mejorar el ambiente laboral.

Estrategia: Fomentar un ambiente laboral sano, reconociendo y celebrando los logros tanto propios como del equipo de trabajo e incentivar la motivación laboral.

- **Objetivo:** Fortalecer las condiciones y beneficios laborales.

Estrategia: Enfatizar los aspectos asociados al clima organizacional, así como la salud y bienestar de los trabajadores; y mejoramiento de salarial.

- **Objetivo:** Reconocer y motivar la identidad empresarial.

Estrategia: Actualizar la misión, visión y valores de la empresa con el fin de dar a conocer la identidad y definir los factores que contribuyen a la diferenciación de la en el mercado.

- **Objetivo:** Evaluar el proceso de reclutamiento y selección.

Estrategia: Tener un personal apto para el proceso de selección de personal y crear alianzas estratégicas con empresas encargadas de ofertas empleo en línea.

- **Objetivo:** Actualizar la estructura organizacional.

Estrategia: Desarrollar lineamientos generales de cada cargo y puesto de trabajo, dependiendo de sus funciones, y reestructurar el organigrama en función al dinamismo propio de la empresa y adaptarlos a las necesidades del entorno.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 9. *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos*

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Coaching motivacional.	100\$	100\$	120\$	120\$	150\$	590\$
Bono salarial.	2.000\$	2.000\$	2.000\$	2.000\$	2.000\$	10.000\$
Compra de uniformes y equipo de seguridad laboral.	300\$	300\$	300\$	300\$	300\$	1.500\$
Contratación de un gerente de recursos humanos.	200\$	200\$	200\$	200\$	200\$	1.000\$
Reclutamiento de nuevos puestos laborales	480\$	360\$	360\$	240\$	240\$	1.620\$
Total presupuesto: 3.080\$ 2.960\$ 2.980\$ 2.860\$ 2.890\$ 14.710\$						

Nota: En esta tabla se refleja los costos que se aplicaran por años de las estrategias seleccionadas.
Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de tareas del Recursos Humanos.

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Actividad Clave	Responsable
Mejorar el ambiente laboral.	Fomentar un ambiente laboral sano, reconociendo y celebrando los logros tanto propios como del equipo de trabajo e incentivar la motivación laboral.	1 Taller o Evento al año	Incentivar un ambiente sano mediante la participación de un Coaching motivacional, que realice un evento de motivación al personal de la empresa.	Vicepresidente Coaching motivacional
Fortalecer las condiciones y beneficios laborales.	Enfatizar los aspectos asociados al clima organizacional, así como la salud y bienestar de los trabajadores; y mejoramiento de salarial.	1 Bonificación al año	Pago de un bono motivacional conjunto el cual tenga como propósito el incentivo de los trabajadores.	Presidente Vicepresidente
Reconocer y motivar la identidad empresarial.	Actualizar la misión, visión y valores de la empresa con el fin de dar a conocer la identidad y definir los factores que contribuyen a la diferenciación de la en el mercado.	Desarrollo Continuo	Realizar una Actualización de la identidad empresarial y aplicarla a nivel laboral, además del uso de uniformes.	Todos los Trabajadores
Evaluar el proceso de reclutamiento y selección.	Tener un personal apto para el proceso de selección de personal y crear alianzas estratégicas con empresas encargadas de ofertas empleo en línea.	Desarrollo Continuo	Integrar un Gerente de Recursos Humanos que ayude en la captación de nuevo personal, desarrollo y adoración del este dentro de la empresa	Vicepresidente Gerente de Recursos Humanos
Actualizar la estructura organizacional.	Desarrollar lineamientos generales de cada cargo y puesto de trabajo, dependiendo de sus funciones, y reestructurar el organigrama en función al dinamismo propio de la empresa y adaptarlos a las necesidades del entorno.	Desarrollo Continuo	Diseño de Campañas de contratación de personal para captar personal altamente capacitado	Vicepresidente Gerente de Recursos Humanos

Figura 6. Tareas y acciones del plan de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Plan Contable-Tributario

6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria

En el desarrollo de las actividades económicas de la empresa y los movimientos financieros que tiene la misma, es controlado y supervisado por un contador interno de la empresa, este tiene como tarea el mantener organizado las finanzas de la empresa, además, de tener como tarea principal es registros de los movimientos económicos que se realizan en la organización. Adicionalmente es el encargado de realizar las declaraciones de I.V.A e I.S.L.R, como impuestos principales que son cancelados, sin dejar de lado tributos menores como lo es los impuestos a la alcaldía (Declaración de Ingresos Brutos), Impuestos a las Grades Transacciones Financieras, Impuestos a los Grandes Patrimonios, entre otros. Considerando también trámites administrativos como lo son los tramites en la alcaldía, permisos de sanidad, Actualización de datos en el Seguro Social, INPSASEL y otros.

Para poder realizar estas actividades el contador de la empresa cuenta con un asistente contable, el cual es de utilidad para el trabajo administrativo que realiza la empresa. Teniendo como responsabilidad principal, la organización de los documentos, conciliaciones bancarias, realizar los libros de Compra y de Venta, ejecución de estructuras de Costos y presupuestos, trámites administrativos, entre otros. Conjunto al contador realizan las actividades contables principales de la organización, esto debido a la cadena de trabajo que tiene la empresa para realizar sus actividades en donde están relacionados directamente al área administrativa, financiera y contable con las operativas, ayudando en la mejora de la eficiencia.

Aun así, debido a la gran cantidad de áreas en las cuales están distribuida la empresa y la fuerza de trabajo con la que cuenta la unidad de contabilidad, se ha retrasado formalidades de la empresa, como lo es la impresión de los libros Diario, Mayor y de Inventario, actualización de la

cartelera informativa, atraso declaración de impuestos brutos, entre otros. Debido a la actualización constante de nuevas leyes fiscales y otros nuevos tributos, se ha dejado de un lado algunas formalidades afectando negativamente a la empresa en general.

6.4.2. *Objetivos de la gerencia contable-tributaria*

- Gestionar un cronograma de actividades en donde se puedan organizar, describir y planificar de manera preventiva.
- Realizar un Control de Riesgos en la empresa Novillo's Grill, C.A.
- Implementar una Auditoria Interna en la empresa Novillo's Grill, C.A.
- Proponer un manual de procedimientos contables para la empresa Novillo's Grill, C.A.
- Crear un sistema de resguardo de información contable y financiera

6.4.3. *Estrategias*

- **Objetivo:** Gestionar un cronograma de actividades en donde se puedan organizar, describir y planificar de manera preventiva.

Estrategia: Realizar mediante la aplicación Asana o cualquier aplicación organizativa, una planificación de actividades organizando esta por tipo, prioridad, vigencia y condición.

- **Objetivo:** Realizar un Control de Riesgos en la empresa Novillo's Grill, C.A.

Estrategia: Obtener asesoría de un contador externo, el cual sirva para realizar un análisis de riesgos contables, financieros y tributarios.

- **Objetivo:** Implementar una Auditoria Interna en la empresa Novillo's Grill, C.A.

Estrategia: Implementar una auditoría interna, que verifique los estados financieros, gestión de personal y la planificación administrativa.

- **Objetivo:** Proponer un manual de procedimientos contables para la empresa Novillo's Grill, C.A.

Estrategia: Recolectar la información de los diferentes departamentos para clarificar un flujograma de procesos administrativos.

- **Objetivo:** Crear un sistema de resguardo de información contable y financiera

Estrategia: Resguardar la información contable en dispositivos electrónicos y servidores externos a la empresa

6.4.4. Presupuesto

Tabla 10. *Presupuesto del plan funcional contable y tributario*

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Pago de honorarios profesionales al Contador externo.	200\$		200\$		200\$	600\$
Honorarios por Auditoría Interna	300\$		300\$		300\$	900\$
Flujo grama administrativos y manual de procedimientos contables	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$	500\$
Sistema de Resguardo de información Contable	120\$	120\$	120\$	120\$	120\$	600\$
Total presupuesto:	720\$	220\$	720\$	220\$	720\$	2.600\$

Nota: Resultados del presupuesto del plan contable y tributario, proyectado a 5 años consecutivos.
Fuente: Elaboración propia.

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Actividad Clave	Responsable
Gestionar un cronograma de actividades en donde se puedan organizar, describir y planificar de manera preventiva.	Realizar mediante la aplicación Asana o cualquier aplicación organizativa, una planificación de actividades organizando esta por tipo, prioridad, vigencia y condición.	Desarrollo Continuo	Realizar un Calendario de actividades virtual, en donde se tenga registrado las actividades por realizar, reuniones y citas que tenga la empresa en el área contable.	Contador Asistente Contable
Realizar un Control de Riesgos en la empresa Novillos Grill.	Obtener asesoría de un contador externo, el cual sirva para realizar un análisis de riesgos contables, financieros y tributarios.	1 por Año	Realizar un control interno en el área contable, financiera y tributaria que sirva en la prevención de riesgos y la mejora de las actividades realizadas	Contador Asistente Contable
Implementar una Auditoría Interna en la empresa Novillos Grill.	Implementar una auditoría interna, que verifique los estados financieros, gestión de personal y la planificación administrativa.	1 por Año	Efectuar una auditoría interna donde se revisen los Activos, Pasivos y Cuentas Nominales dentro de los estados financieros de la empresa	Contador Asistente Contable
Proponer un manual de procedimientos contables para la empresa Novillos Grill.	Recolectar la información de los diferentes departamentos para clarificar un flujograma de procesos administrativos.	Desarrollo Continuo	Llevar a cabo un manual de procedimientos el cual contenga las actividades del departamento y actualizar este de forma continua	Contador Asistente Contable
Crear un sistema de resguardo de información contable y financiera	Resguardar la información contable en dispositivos electrónicos y servidores externos a la empresa	Desarrollo Continuo	Resguarda la información de la empresa a través de aplicaciones, servidores en la nube y otros medios de almacenamiento digital	Contador Asistente Contable

Figura 7. Tareas y acciones del plan contable-tributario.

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La gerencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), actualmente ha cambiado su perspectiva de gestión empresarial, no sólo se están enfocando en la protección del medio ambiente y el sector social de las comunidades, sino también se están direccionando en atender la parte social pero dentro de la misma empresa, como por ejemplo asegurando el bienestar laboral de sus trabajadores, estableciendo un clima organizacional amigable, estimulando el adiestramiento, con el objetivo de tener un personal capacitado e integral.

Además, la gestión de RSE debe velar por el cumplimiento de las normas y leyes, para aumentar la rentabilidad de los costos, mejorar la atención con los clientes, por cuanto es de suma importancia que exista dentro del plan estratégico de la empresa, estrategias de gestión del RSE, como esta expresa URSE (2015), dice que “Las empresas que voluntariamente decidan incorporar la RSE en su gestión, requieren una estrategia de diseño de la RSE que les permita

utilizar eficientemente sus recursos económicos y optimizar sus impactos beneficiosos en la sociedad” (p. 7).

6.5.1. Situación actual de la RSE

Partiendo de la premisa, que el éxito de una empresa actualmente es integrar sus objetivos y estrategias, con el entorno social, local y ambiental que la rodea, sin dejar a lado la parte económica, en este sentido, para lograrlo se debe realizar un recorrido de adentro hacia afuera y bajo un compromiso real por parte de la empresa.

Después de realizar el diagnóstico para el desarrollo de la presente investigación, se ultima que la empresa Novillo's Grill, C.A. actualmente no cuenta con una gerencia de responsabilidad social ni orientación al desarrollo local y/o a la protección ambiental, sólo se están proyecto en mejorar su ambiente laboral, así como sus beneficios. La empresa está enfocada a la realización de eventos y a la atención al público, por lo que su gestión de RSE es deficiente.

El modelo del plan de acción a consignar sugiere un camino de adentro hacia afuera, es decir, tomando en cuenta el entorno inmediato o la comunidad local para, luego, asignar aportes financieros a la creación de las estrategias que se realizaran para cada acción social, desarrollo local y protección ambiental. Teniendo como escenario la situación actual, la empresa asume el compromiso de alcanzar el ideal empresarial de la responsabilidad social como una visión compartida y de largo plazo.

6.5.2 Objetivos de RSE

- Realizar una vez al año donaciones a la comunidad u organizaciones de caridad locales.

- Organizar un evento benéfico, 2 veces al año.
- Ejecutar contrataciones de personal discapacitado.
- Apoyar a los proveedores locales, con la compra de diferentes tipos de insumos.
- Tomar medidas para la sostenibilidad ambiental, a través del reciclaje y la reutilización de residuos.

6.5.3. *Actividades de RSE*

- **Objetivo:** Realizar una vez al año donaciones a la comunidad u organizaciones de caridad locales.

Estrategia: Buscar centros de caridad que ayuden a la comunidad, así como también el apoyo a través de donaciones monetarias y de recursos para sus centros de ayuda.

- **Objetivo:** Organizar eventos benéficos.

Estrategia: Prestar las instalaciones de la empresa al igual que suministros y recursos para la organización de un evento benéfico a nivel regional.

- **Objetivo:** Ejecutar contrataciones de personal discapacitado.

Estrategia: Propiciar campaña de búsqueda de personal con cierta discapacidad, que estén dispuestos a trabajar.

- **Objetivo:** Apoyar a los proveedores locales, con la compra de diferentes tipos de insumos.

Estrategia: Afianzar alianzas y negociaciones estratégicas con los proveedores locales.

- **Objetivo:** Tomar medidas para la sostenibilidad ambiental, a través del reciclaje y la reutilización de residuos.

Estrategia: Clasificar los residuos de acuerdo a su tipo en contenedores, para luego ser reutilizados dependiendo del caso y otros llevarlos a centro de reciclaje para procesarlos, como por ejemplo el vidrio y papel.

6.5.4. Presupuesto

Tabla 11. *Presupuesto del plan de RSE*

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Donativos a la comunidad, iglesias, hospitales e instituciones sin fines de lucro.	600\$	1.000\$	1.200\$	1.500\$	2.000\$	6.300\$
Organización de Eventos comunitarios en las instalaciones de Novillos	600\$	640\$	700\$	800\$	840\$	3.580\$
Inversiones y financiamientos a los proveedores locales	1.000\$	1.500\$	2.000\$	2.000\$	2.000\$	8.500\$
Compra de Recursos para a la actualización ecológica de la empresa	1.500\$	1.500\$	1.500\$	1.500\$	1.500\$	7.500\$
Total presupuesto:	3.700\$	4.640\$	5.400\$	5.800\$	6.340\$	25.880\$

Nota: Resultados del presupuesto del plan RSE, proyectado a 5 años consecutivos.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE

Objetivo	Estrategia	Tiempo	Actividad Clave	Responsable
Realizar una vez al año donaciones a la comunidad u organizaciones de caridad locales.	Buscar centros de caridad que ayuden a la comunidad, así como también el apoyo a través de donaciones monetarias y de recursos para sus centros de ayuda.	1 Vez por año	Realizar mediante campañas de caridad recolecciones de ropa juguetes y medicamentos los cuales puedan donarse posteriormente, aportando también una parte de los ingresos percibidos a la caridad.	Presidente Vice-Presidente
Organizar eventos benéficos.	Prestar las instalaciones de la empresa al igual que suministros y recursos para la organización de un evento benéfico a nivel regional.	2 Veces por año	Relacionarse con diferentes organizaciones en búsqueda de la fomentación y organización de eventos en beneficio de la comunidad.	Presidente Vice-Presidente
Ejecutar contrataciones de personal discapacitado.	Propiciar campaña de búsqueda de personal con cierta discapacidad, que estén dispuestos a trabajar.	Desarrollo Continuo	Tener perfilados puestos donde el personal con discapacidad pueda asumirlo de forma adecuada	Director de Recursos Humanos
Apoyar a los proveedores locales, con la compra de diferentes tipos de insumos.	Afianzar alianzas y negociaciones estratégicas con los proveedores locales.	Desarrollo Continuo	Realizar Inversiones y financiamientos a los proveedores locales para el desarrollo de sus negocios.	Presidente Vice-Presidente
Tomar medidas para la sostenibilidad ambiental, a través del reciclaje y la reutilización de residuos.	Clasificar los residuos de acuerdo a su tipo en contenedores, para luego ser reutilizados dependiendo del caso y otros llevarlos a centro de reciclaje para procesarlos, como por ejemplo el vidrio y papel.	Desarrollo Continuo	Comprar contenedores de reciclaje que se utilicen en la distribución de los desechos, fomentando el uso de materiales biodegradable y del reciclaje	Presidente Vice-Presidente

Figura 8. Tareas y acciones de Responsabilidad Social.

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Plan Funcional de Finanzas y Evaluación Financiera

6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera

La empresa Novillo's Grill, C.A. ha tenido que adaptarse a diversos cambios en su entorno como lo ha sido el comienzo de la pandemia de Covid-19 en el 2020, con la disminución de las ventas debido al cierre total de las empresas no consideradas de primera necesidad, además de la reconversión monetaria del año 2018 y la del 2021, trayendo cambios en la economía y grandes repercusiones a nivel comercial teniendo que adaptarse para poder sobrellevar los altos niveles de inflación que tenía el país en esos años. Esto también hizo que se

realizaran nuevos proyectos e inversiones mientras parte de la empresa seguía inactiva, logrando así una diversificación de las fuentes de ingreso.

Debido a la gran cantidad de incidentes, la empresa quedó en un estado debilitado con una liquidez baja, invirtiendo en mercancía e insumos para la venta, haciendo que la liquidez corriente extremadamente baja, una medida que tomó la empresa en el 2020 para poder invertir en otros nichos como lo fue la venta de alimentos en el abasto novillos, intentando compensar la reducción de las ventas en el restaurant por ende una disminución del flujo de caja que tenía la empresa en el momento, aun así en el 2021 pudo recuperarse debido a la táctica usada además del levantamiento de la pandemia por parte del gobierno, logrando alcanzar un nivel de rentabilidad y utilidad considerables a comparación con el año anterior.

De igual manera se considera que el año 2022, siga en aumento los niveles de utilidad a comparación de los anteriores, considerando que la empresa aún está en una situación delicada se deben tomar en consideración medidas para el aumento de la rentabilidad y las utilidades, disminución de los gastos y disminución del endeudamiento obtenido.

6.6.2. *Objetivos de finanzas*

- Aumento del capital de trabajo
- Incremento de la liquidez financiera
- Mayor flujo de efectivo
- Especialización en el mercado
- Estabilidad en periodos de recesión económica

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

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
MOBILIARIO Y EQUIPO	2.500,00		3.250,00		4.225,00	5.492,50	4	25%
MAQUINARIA	1.200,00		1.440,00		1.728,00	2.246,40	5	20%
UTENSILIOS DE COCINA	700,00		1.050,00		1.575,00	2.047,50	2	50%
MEJORAS EN EL ARRENDAMIENTO	1.000,00		1.100,00		1.210,00	1.573,00	6	17%
TOTAL NO CORRIENTE	5.400,00	0,00	6.840,00	0,00	8.738,00	11.359,40		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
EXISTENCIA INICIAL	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00		
TESORERIA (CAJA Y BANCO)	2.500,00							
TOTAL CORRIENTE	17.500,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00		
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	22.900,00	15.000,00	21.840,00	15.000,00	23.738,00	26.359,40		
CÁLCULOS INTERMEDIOS								
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
MOBILIARIO Y EQUIPO	2.500,00	2.500,00	5.750,00	5.750,00	9.975,00	15.467,50		
MAQUINARIA	1.200,00	1.200,00	2.640,00	2.640,00	4.368,00	6.614,40		
UTENSILIOS DE COCINA	700,00	700,00	1.750,00	1.750,00	3.325,00	5.372,50		
MEJORAS EN EL ARRENDAMIENTO	1.000,00	1.000,00	2.100,00	2.100,00	3.310,00	4.883,00		
TOTAL	5.400,00	5.400,00	12.240,00	12.240,00	20.978,00	32.337,40		
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
MOBILIARIO Y EQUIPO	0,00	625,00	1.437,50	1.437,50	2.493,75	3.866,88		
MAQUINARIA	0,00	240,00	528,00	528,00	873,60	1.322,88		
UTENSILIOS DE COCINA	0,00	350,00	875,00	875,00	1.662,50	2.686,25		
MEJORAS EN EL ARRENDAMIENTO	0,00	166,67	350,00	350,00	551,67	813,83		
TOTAL	0,00	1.381,67	3.190,50	3.190,50	5.581,52	8.689,84		
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
MOBILIARIO Y EQUIPO	0,00	625,00	2.062,50	3.500,00	5.993,75	9.860,63		
MAQUINARIA	0,00	240,00	768,00	1.296,00	2.169,60	3.492,48		
UTENSILIOS DE COCINA	0,00	350,00	1.225,00	2.100,00	3.762,50	6.448,75		
MEJORAS EN EL ARRENDAMIENTO	0,00	166,67	516,67	866,67	1.418,33	2.232,17		
TOTAL	0,00	1.381,67	4.572,17	7.762,67	13.344,18	22.034,02		

Figura 9. Inversión en activos

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Novillo's Grill. C.A. cuenta con una serie de Activos y recursos previos debido a que es una empresa conformada con varios años de servicios e inversiones en activos y mercancía, para el cálculo inicial de los activos se usaron los activos que están conformados en sus estados financieros y para el cálculo del valor del mismo se tomó el valor del activo fijo que aparece en sus libros, usando el valor residual de algunos activos y proyectando la depreciación estimada dependiendo de los mismo, conforme a estos se agregaron la compra de algunos activos

para que surja una rotación de activos y estos no queden completamente depreciados en la empresa.

6.6.4. Proyección de ventas 2023-2027

Proyección de Ventas 2023- 2027						
Combo de Parrilla Familiar	unidades	3.000,00	3.900,00	5.000,00	6.500,00	8.450,00
	precio	16,00	17,50	19,00	20,50	22,50
	Total	48.000,00	68.250,00	95.000,00	133.250,00	190.125,00
Combo de Parrilla individual	unidades	3.600,00	4.800,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00
	precio	8,00	9,00	10,00	11,00	12,00
	Total	28.800,00	43.200,00	60.000,00	88.000,00	120.000,00
Combo de Pollo Frio	unidades	7.500,00	9.750,00	12.600,00	16.200,00	21.000,00
	precio	13,00	14,50	16,00	17,50	19,00
	Total	97.500,00	141.375,00	201.600,00	283.500,00	399.000,00
Combo de Pollo Asado	unidades	3.600,00	4.800,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00
	precio	15,00	16,50	18,00	19,50	21,00
	Total	54.000,00	79.200,00	108.000,00	156.000,00	210.000,00
Cervezas por Caja	unidades	4.500,00	5.000,00	5.500,00	6.000,00	6.500,00
	precio	16,00	19,00	22,00	26,00	30,00
	Total	72.000,00	95.000,00	121.000,00	156.000,00	195.000,00
Cervezas Individuales	unidades	126.000,00	144.000,00	162.000,00	180.000,00	198.000,00
	precio	0,55	0,66	0,80	0,95	1,10
	Total	69.300,00	95.040,00	129.600,00	171.000,00	217.800,00
Servicio de Alquiler (Diario)	unidades	15,00	20,00	25,00	30,00	40,00
	precio	300,00	320,00	350,00	40,00	420,00
	Total	4.500,00	6.400,00	8.750,00	1.200,00	16.800,00
TOTAL INGRESOS		374.100,00	528.465,00	723.950,00	988.950,00	1.348.725,00

Figura 10. Proyección de ventas

Fuente: Elaboración propia.

En la proyección de ventas se usó exclusivamente los productos y servicios más vendidos de la empresa, en donde se proyectó la venta diaria entre los 4 platos de comida un estimado de 60 comidas vendidas al día, distribuidas entre cada una de estas dependiendo de la salida de cada uno de los platos, con un aproximado de 300 días activos en la atención al público obteniendo un aproximado de unidades vendidas en el año, multiplicado estos por los precios de venta de cada uno de estos platos, en el segundo punto de ingresos un aproximado de las cajas de cervezas vendidas en el establecimiento, estas son vendidas de dos formas, por baldes de cerveza (precio individual) y por cajas, por ultimo son los eventos que se realizan dentro de las instalaciones de Novillo's, en donde se estima dado sea el caso un ingreso por alquiler del establecimiento o

entradas cuando el evento es propio. Cabe destacar que la proyección de los ingresos tuvo un aumento paulatino de entre un 10% a 12%, dependiendo del caso al igual que la cantidad de unidades vendidas, con exención de las bebidas alcohólicas que fue superior.

6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

COMPRAS /SUMINISTROS						
Combo de Parrilla Familiar	unidades	3.000,00	3.900,00	5.000,00	6.500,00	8.450,00
	precio	8,90	9,97	11,16	12,50	14,00
	Total	26.700,00	38.875,20	55.820,80	81.275,08	118.336,52
Combo de Parrilla individual	unidades	3.600,00	4.800,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00
	precio	4,53	5,07	5,68	6,36	7,13
	Total	16.308,00	24.353,28	34.094,59	50.914,59	71.280,43
Combo de Pollo Frio	unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	precio	350.000,00	455.000,00	591.500,00	768.950,00	999.635,00
	Total	51.000,00	66.300,00	86.190,00	112.047,00	145.661,10
Combo de Pollo Asado	unidades	3.600,00	4.800,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00
	precio	7,50	8,40	9,41	10,54	11,80
	Total	27.000,00	40.320,00	56.448,00	84.295,68	118.013,95
Cervezas por Caja	unidades	8.000,00	9.000,00	10.000,00	11.000,00	12.000,00
	precio	10,00	12,00	14,40	17,28	20,74
	Total	80.000,00	108.000,00	144.000,00	190.080,00	248.832,00
Ambientación de Festejo	unidades	15,00	20,00	25,00	30,00	40,00
	precio	120,00	144,00	172,80	207,36	248,83
	Total	1.800,00	2.880,00	4.320,00	6.220,80	9.953,28
TOTAL COSTES		202.808,00	280.728,48	380.873,39	524.833,16	712.077,28
CÁLCULOS INTERMEDIOS						
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	150,00	46.800,00	60.840,00	85.176,00	118.638,00	154.229,40
Incremento salarial anual	30,00%					
Nº de empleados año 1	26					
Nº de empleados año 2	26					
Nº de empleados año 3	28					
Nº de empleados año 4	30					
Nº de empleados año 5	30					
% coste Seguridad Social	13,00%	6.084,00	7.909,20	11.072,88	15.422,94	20.049,82
Total gastos de personal		52.884,00	68.749,20	96.248,88	134.060,94	174.279,22
ALQUILER						
Alquiler mensual	800,00	9.800,00	10.580,00	11.616,00	12.777,60	14.055,38
Subida anual prevista en %	10,00%					
OTROSGASTOS						
Plan de marketing		2.800,00	1.600,00	2.000,00	1.700,00	2.200,00
Plan de Operaciones		2.350,00	950,00	1.150,00	950,00	1.200,00
Plan de Recursos Humanos		3.080,00	2.960,00	2.980,00	2.860,00	2.890,00
Plan Contable Tributario		720,00	220,00	720,00	220,00	720,00
Pla de Responsabilidad Social		800,00	950,00	1.200,00	1.200,00	1.500,00
TOTAL OTROS GASTOS		9.750,00	6.680,00	8.050,00	6.930,00	8.510,00
TOTAL GASTOS		72.234,00	85.989,20	115.914,88	153.788,54	196.844,58

Figura 11. Proyección de costos y gastos operativos.

Fuente: Elaboración propia.

En la proyección de los costos la empresa cuenta con tabuladores de costos, en donde se estima cada uno de los ingredientes necesario para los platos de comida, así como estimados de costos indirectos, para la proyección de los alimentos se usó el costo individual de los platos de comida y se relacionó directamente con la proyección de unidades previamente establecidas en la tabla de ingresos, de esta forma se pudo estimar con exactitud el costo individual por platillo, para las bebidas alcohólicas se estima en base a su precio de compra en donde se tomó en consideración directamente el costo de adquisición por la cantidad de unidades estimadas al año.

En la estimación de gastos operativos y de ventas se dividió en tres partes, la primera parte es los gastos de nómina y sus beneficios laborales en donde se estimó en base a la cantidad actual de trabajadores en la empresa con un salario estimado para todos estos y un aumento del 30% anual, estimando un aumento de los mismo en el transcurso de los años, la segunda parte es el alquiler la empresa Novillo's tiene ciertos alquileres dentro de sus presupuestos económicos el cual fue estimado con un aumento anual de un 10%, por último se estimaron los gastos generales de la empresa para esto fue usado directamente el resumen de los planes operativos realizados con anterioridad, estimando los gastos totales que tendría la empresa al incorporar esos presupuestos a su operatividad.

6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		22.900,00					
PRESTAMOS				5.000,00		8.000,00	
Condiciones	Tipo de interés			30%		35%	
	Años			3		5	
TOTAL FINANCIACIÓN		22.900,00	0,00	5.000,00	0,00	8.000,00	0,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	22.900,00	15.000,00	21.840,00	15.000,00	23.738,00	26.359,40
	FINANCIACIÓN	22.900,00	0,00	5.000,00	0,00	8.000,00	0,00

Figura 12. Cálculo del capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

El capital de trabajo de la empresa ya es propio de la misma, esto debido a que la empresa tiene tiempo en operaciones, por esto debido a inversiones anteriores por parte de los socios en el tiempo la empresa ha ido generando activos, capital y utilidad. Por esto que en el año inicial se define que el capital es de los recursos propios de la empresa, más adelante podemos encontrar puntos de financiamientos a través de créditos, para la empresa es importante el uso del crédito y las relaciones bancarias beneficiosas para la empresa, los créditos solicitados serán en beneficio de estas relaciones y la inversión en activos conjunto a la actualización y remodelación de la infraestructura. Es importante acotar que los créditos estimados fueron calculados por encima del 25%, el cual es el estimado bancario para los préstamos comerciales, además de durar entre 3 a 5 años los mismos.

6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 0	0,00					
Préstamos año 1		0,00				
Préstamos año 2			5.000,00	3.746,87	2.117,79	0,00
Préstamos año 3				0,00		
Préstamos año 4					8.000,00	7.196,33
Préstamos año 5						0,00
TOTAL Préstamos	0,00	0,00	5.000,00	3.746,87	10.117,79	7.196,33
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 0						
Préstamos año 1						
Préstamos año 2				1.500,00	1.124,06	635,34
Préstamos año 3						
Préstamos año 4						2.800,00
TOTAL Préstamos	0,00	0,00	0,00	1.500,00	1.124,06	3.435,34
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año 0						
Préstamos año 1						
Préstamos año 2				1.253,13	1.629,07	2.117,79
Préstamos año 3						
Préstamos año 4						803,67
TOTAL Préstamos	0,00	0,00	0,00	1.253,13	1.629,07	2.921,46

Figura 13. Estructura y opciones de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con lo acotado en la tabla anterior, en la capitalización nos encontramos con el capital usado para el inicio de la actividad y los prestamos usados para mantener el financiamiento de la misma, en el caso de Novillo's por tener recursos propios pudo comenzar sus actividades sin necesidad de tener que endeudarse, aun asi, se prevé que sea financiada a través de crédito para poder comprar y remodelar sus activos. Por esto se simulo en base a los créditos solicitados, cual serían los intereses del mismo y el retorno anual del interés más el capital de cada año.

6.6.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	374.100,00	528.465,00	723.950,00	988.950,00	1.348.725,00
Aprovisionamiento	202.808,00	280.728,48	380.873,39	524.833,16	712.077,28
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen	171.292,00	247.736,52	343.076,61	464.116,84	636.647,72
Gastos de personal	52.884,00	68.749,20	96.248,88	134.060,94	174.279,22
Alquileres	9.600,00	10.560,00	11.616,00	12.777,60	14.055,36
Otros gastos	9.750,00	6.680,00	8.050,00	6.930,00	8.510,00
EBITDA ?	99.058,00	161.747,32	227.161,73	310.348,30	439.803,14
Amortizaciones	1.381,67	3.190,50	3.190,50	5.581,52	8.689,84
EBIT ?	97.676,33	158.556,82	223.971,23	304.766,79	431.113,30
Gastos financieros	0,00	0,00	1.500,00	1.124,06	3.435,34
BAI ?	97.676,33	158.556,82	222.471,23	303.642,73	427.677,96
Impuesto sobre beneficios	33.209,95	53.909,32	75.640,22	103.238,53	145.410,51
Resultado	64.466,38	104.647,50	146.831,01	200.404,20	282.267,45
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	6.446,64	10.464,75	14.683,10	20.040,42	28.226,75
RESERVAS	58.019,74	94.182,75	132.147,91	180.363,78	254.040,71

Figura 14. Estado de resultado proyectado

Fuente: Elaboración propia.

Con la información previamente establecida, se simulo una proyección del estado de resultado de la empresa en un lapso de 5 años, en este se estima la cantidad de ingresos por Ventas Brutas, los Costos de la materia prima, los Gastos de Nomina, Alquileres y Otros gastos operativos, las Amortizaciones, Gastos financieros e impuestos sobre el beneficio. Esto se hace para poder tener una estimación que de lo propuesto es factible y realizable en el tiempo, en esto

podemos observar que en el primer año se tiene una utilidad, tres veces mayor al capital de trabajo inicial estimado para el inicio de operaciones, además, se denota un incremento paulatino de los niveles de utilidad en el estado de resultado.

6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	5.400,00	5.400,00	12.240,00	12.240,00	20.978,00	32.337,40
Amortizaciones		1.381,67	4.572,17	7.762,67	13.344,18	22.034,02
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	5.400,00	4.018,33	7.667,83	4.477,33	7.633,82	10.303,38
Existencias	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Clientes	0,00	7.174,52	10.134,95	13.883,97	18.966,16	25.865,96
Tesorería	2.500,00	66.395,29	163.451,22	299.549,23	486.327,88	738.650,72
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	17.500,00	88.569,81	188.586,16	328.433,20	520.294,04	779.516,68
TOTAL ACTIVO	22.900,00	92.588,15	196.253,99	332.910,53	527.927,86	789.820,05
PASIVO						
Recursos propios	22.900,00	22.900,00	22.900,00	22.900,00	22.900,00	22.900,00
Reservas		58.019,74	152.202,49	284.350,40	464.714,18	718.754,89
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	5.000,00	3.746,87	10.117,79	7.196,33
TOTAL NO CORRIENTE	22.900,00	80.919,74	180.102,49	310.997,27	497.731,98	748.851,22
Proveedores		11.668,41	16.151,50	21.913,26	30.195,88	40.968,83
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	11.668,41	16.151,50	21.913,26	30.195,88	40.968,83
TOTAL PASIVO	22.900,00	92.588,15	196.253,99	332.910,53	527.927,86	789.820,05

Figura 15. Estado de situación financiera proyectado.

Fuente: Elaboración propia.

En la Proyección del Estado de Situación Financiera, se puede observar que el simulador financiero a través de los datos anteriores, calculo los activos fijos, existencias de la empresa, cuentas por cobrar y disponibles de caja y banco, comparando con los pasivos como lo son los préstamos y cuentas por pagar, aunque en el simulador se refleja como pasivo existen los recursos propios y las reservas estas pertenecen al capital de la empresa por ser el capital social y las utilidades o pérdidas del ejercicio y las acumuladas. En la proyección se nota un incremento de los activos, sin incrementar de forma pronunciada de los pasivos y con aumento en las utilidades del ejercicio.

6.6.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	2.500,00	66.395,29	163.451,22	299.549,23	486.327,88
+ Beneficio	64.466,38	104.647,50	146.831,01	200.404,20	282.267,45
+ Amortizaciones	1.381,67	3.190,50	3.190,50	5.581,52	8.689,84
+ Prestamos obtenidos	0,00	5.000,00	0,00	8.000,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	11.668,41	4.483,10	5.761,76	8.282,62	10.772,95
- Crédito a clientes	7.174,52	2.960,42	3.749,03	5.082,19	6.899,79
- Dividendos	6.446,64	10.464,75	14.683,10	20.040,42	28.226,75
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	1.253,13	1.629,07	2.921,46
- Inversiones	0,00	6.840,00	0,00	8.738,00	11.359,40
- Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	66.395,29	163.451,22	299.549,23	486.327,88	738.650,72

Figura 16. Flujo de caja proyectado.

Fuente: Elaboración propia.

En el Flujo de Caja Proyectado se busca a saber cuál es la disponibilidad monetaria de la empresa, cuánto dinero tiene disponible para las compras, pago de gastos o inversiones, para esto se toman en cuenta los factores directos que serían las ventas de contado, las cuentas por cobrar cobradas, préstamos adquiridos, pago a proveedores, pago de crédito bancarios y dividendos para así obtener la disponibilidad de la empresa para el pago de gastos y compras. En el flujo proyectado de la caja se denota un incremento del mismo mediante el transcurso de los años, teniendo una cantidad disponible de dinero mayor para poder suplir sus obligaciones económicas, fiscales y de personal.

6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Fondo de maniobra	17.500,00	76.901,41	172.434,66	306.519,94	490.098,16	738.547,85	>0,00
Tesorería	2.500,00	66.395,29	163.451,22	299.549,23	486.327,88	738.650,72	>0,00
Ratio de Tesorería		6,31	10,75	14,30	16,73	18,66	>0,50
Ratio de Liquidez		7,59	11,68	14,99	17,23	19,03	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,00	0,13	0,11	0,08	0,08	0,06	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		374.100,00	528.465,00	723.950,00	988.950,00	1.348.725,00	
Coste variables (C)		202.808,00	280.728,48	380.873,39	524.833,16	712.077,28	
Margen (M)		171.292,00	247.736,52	343.076,61	464.116,84	636.647,72	>CF
% Margen s/ventas		46%	47%	47%	47%	47%	
Costes fijos (CF)		72.234,00	85.989,20	115.914,88	153.768,54	196.844,58	<M
Umbral Rentabilidad		157.758,33	183.429,89	244.600,11	327.653,26	417.011,17	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		4,04	2,69	2,17	1,87	1,71	>0
Margen		0,26	0,30	0,31	0,31	0,32	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,14	1,12	1,08	1,08	1,06	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE		0,80	0,60	0,48	0,41	0,38	>0
ROE en %		79,67%	59,76%	47,79%	41,10%	38,06%	>0

Figura 17. Indicadores de rentabilidad

Fuente: Elaboración propia.

En perspectiva con la fijación de una serie de datos previos en un simulador financiero, podemos realizar y proyectar el posible escenario económico de la empresa, desarrollando distintos puntos como lo es el financiamiento, los activos, capital, proyección de ventas, costos y gastos estimados para poder analizar un poco el panorama general de la empresa. De esta forma se pudo obtener una serie de indicadores de rentabilidad los cuales al momento de ser interpretados nos fijamos en el componente principal el ROE y los factores que lo conforman, de esta forma se obtuvo que en comparación al primer año hay una caída abrupta ROE, esta no es causada por una falta del retorno de lo invertido si no la falta de la inversión en activos que se estimó, esto debido a la serie de factores que conforman el mismo son usados datos previos como lo es rotación de activos, márgenes de ganancias, apalancamiento y efecto fiscal.

Con esto en consideración se observa que en la rotación de activos tiene una caída año tras año al igual que el apalancamiento, factores los cuales son calculados mediante la cantidad

de activos que tiene la empresa, por esto mismo debido a la poca cantidad de activos en comparación a las utilidades y rentas económicas genera una disminución en el ROE calculado, para poder corregir esto es necesario la compra de una mayor cantidad de activos en la empresa que ayude al respaldo económico y financiero de la empresa. Adicionalmente a las observaciones realizadas se analizó que la empresa tiene un margen de ganancias alto, en donde realiza una alta cantidad de ventas, no se hunde en deudas y se mantiene con una liquidez alta.

CONCLUSIONES

La investigación concluyó efectivamente desarrollándose y haciendo cumplir con todas las medidas establecidas en este proyecto a través de los objetivos específicos planteados, obteniendo el plan estratégico para la empresa Novillo's Grill, C.A., el cual entra en vigencia a partir del año 2023 hasta el 2027. Con la finalidad llevar a cabo los objetivos estratégicos seleccionados después de realizar los estudios del microentorno y macroentorno de la empresa, el cual indicaron que se deben desarrollar estrategias de retención y mantenimiento, para conservar la empresa sólida y activa a largo plazo.

Luego, se definió el modelo de negocio CANVAS, donde se obtuvo aspectos claves para el desarrollo y organización de la empresa, resaltando que es una empresa innovadora que se renueva y se adapta dependiendo del nicho del mercado y que se posiciona fácilmente a corto plazo.

Por otra parte, basándose en el diagnóstico previo de los estudios realizados del entorno de la empresa, se realizó de manera independiente diversos planes de acción que definen al plan estratégico, los cuales manejan toda la información especificando la situación actual de cada área y analizando las posibles nuevas estrategias, así como también estrategias de mejoras y de mantenimiento, para que el empresa esté totalmente operativa y funcional, de acuerdo a las exigencias de la actualidad y cumpliendo con las normas y leyes del país, velando por una relación laboral equilibrada y recíproca.

Adicionalmente, se observó a través de los planes económicos que la empresa tiene un margen de ganancias alto, en donde realiza una alta cantidad de ventas, haciendo cumplir con sus deberes y obligaciones fiscales y financieras, manteniendo una liquidez alta.

RECOMENDACIONES

Todos los planes de acción son importantes para llevar a cabo el plan estratégico, por lo que se recomienda realizar seguimientos continuos y evaluativos, con el fin de no desviar los objetivos estratégicos establecidos. Además, es significativo no dejar a un lado la publicidad en los medios tradicionales, debido a que existe un segmento en el estado que utilizan estos medios de comunicación y que son relevantes a la hora de captar nueva clientela.

Por otra parte, es resaltante realizar alianzas y convenios efectivos con instituciones, socios comerciales, empresas, entre otros; que generen nuevas oportunidades de alcance y no limitarse con una clientela tradicional. Más, sin embargo, es importante velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como también de las estrategias formuladas, pero al mismo tiempo la empresa debe estar sujetas a cambios y adaptaciones, sin perder la guía ya establecida.

Desde el punto de vista económico, se debe tomar en consideración la compra de una mayor cantidad de activos en la empresa que ayude al respaldo económico y financiero de la misma; también se sugiere realizar inversiones intensivamente, para seguir siendo una empresa sólida y rentable a través del tiempo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alarcón, B. (2022). Venezuela (no) se arregló. *Revista del CEPYG: Política UCAB*.
<https://politikaucab.net/2022/03/14/venezuela-no-se-arreglo/>
- Anaya, L. y Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano* [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio de la Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1018>
- Bahamonde, E. (2021). Matriz de evaluación de factores externos de la organización (EFE).
<https://es.linkedin.com/pulse/matriz-de-evaluaci%C3%B3n-factores-externos-la-efe-bahamonde-schreiber>
- Banco Central de Venezuela, (2021). *Boletín*. <http://documentosdigitales.bcv.org.ve/index.php>
- Castellanos, M. (2015). Estrategia y planificación estratégica.
<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ª. ed.). McGraw-Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson.
<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>

- Decifrado.com (2021). *Con el 75% de las unidades paralizadas, Venezuela atraviesa la peor crisis de transporte urbano*. <https://www.descifrado.com/2021/07/29/con-el-75-de-las-unidades-paralizadas-venezuela-atraviesa-la-peor-crisis-de-transporte-urbano/>
- Loayza, C. (s.f). *Elaboración de un Plan Estratégico*. Economía3. https://www.academia.edu/33336407/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO
- López, L. (2021). *El desempleo bajó y volvió a niveles de 2018, pero el empleo no aumentó: ¿cómo puede ser?*. <https://www.cronista.com/economia-politica/el-desempleo-bajo-y-volvio-a-niveles-de-2018-pero-el-empleo-no-aumento-como-puede-ser/>
- Martínez, L. (2021). Servicio posventa: Qué es y cómo implementarlo con éxito. <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. DEUSTO. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Palacios, A. L. (2016). *Dirección estratégica*. (2ª. ed.) Ecoe Ediciones. https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf
- Pedrosa, J. (2021). *Código de comercio*. <https://economipedia.com/definiciones/codigo-de-comercio.html>
- Peiró, R. (2017). *Matriz BCG*. <https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>




Producto. (2020, 1 de diciembre). *¿Qué espera de la tecnología para el 2021?*.

<http://www.producto.com.ve/pro/patrocinio/qu-se-espera-tecnolog-2021>

Unidad de Responsabilidad Social Empresarial (URSE). (2015). *Guía introductoria: Diseño*

estratégico de la RSE. <http://www.cepb.org.bo/urse/wp-content/uploads/2015/03/GUIA2-web.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Registro Mercantil de la Empresa Novillo's Grill, C.A.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
*** MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA ***

SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y NOTARÍAS.
REGISTRO MERCANTIL PRIMERO DEL ESTADO TRUJILLO

RM No. 454
209° y 160°




Dra. EVINMAR LEIRY GODOY DELGADO, Registradora Mercantil (E) Primero del Estado Trujillo.

C E R T I F I C A

Que el asiento de Registro de Comercio transcrito a continuación, cuyo original está inscrito en el Tomo: 36-A RMPET. Número: 1 del año 2019, así como La Participación, Nota y Documento que se copian de seguida son traslado fiel de sus originales, los cuales son del tenor siguiente:

454-26310

ESTE FOLIO PERTENECE A:
NOVILLO'S GRILL, C.A
Número de expediente: 454-26310



SAREN
SERVICIO AUTÓNOMO DE REGISTROS Y NOTARÍAS
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA

Yusbelly Avellaneda
Avellaneda L. Yusbelly M.
ABOGADO
I.P.S.A N°: 301139

CIUDADANO
REGISTRADOR MERCANTIL PRIMERO DEL ESTADO TRUJILLO
SU DESPACHO.-

Yo, **FATIMA TERESITA FERNANDEZ VALERA**, venezolana, mayor de edad, soltera, titular de la cedula de identidad V.-15.187.464, domiciliado en el Municipio Valera del Estado Trujillo, autorizado como estoy según Acta de Asamblea Extraordinaria de la Sociedad Mercantil **NOVILLO'S GRILL, C.A.**, debidamente registrada ante el Registro Mercantil Primero del Estado Trujillo, en fecha 06 de Febrero de 2017, bajo el N° 22, Tomo 4-A RMPET, Expediente 454-26310, ante usted, acudo para presentarle Acta de Asamblea Extraordinaria de fecha 10 de Octubre de 2019. En consecuencia pido, una vez cumplidas las formalidades de Ley sirva ordenar su registro. Finalmente solicito me sea expedida **Una (01) copia certificada** de la presente Participación del Acta de Asamblea junto con los recaudos anexos y el auto correspondiente a los fines de su publicación.

Fatima Fernandez Valera

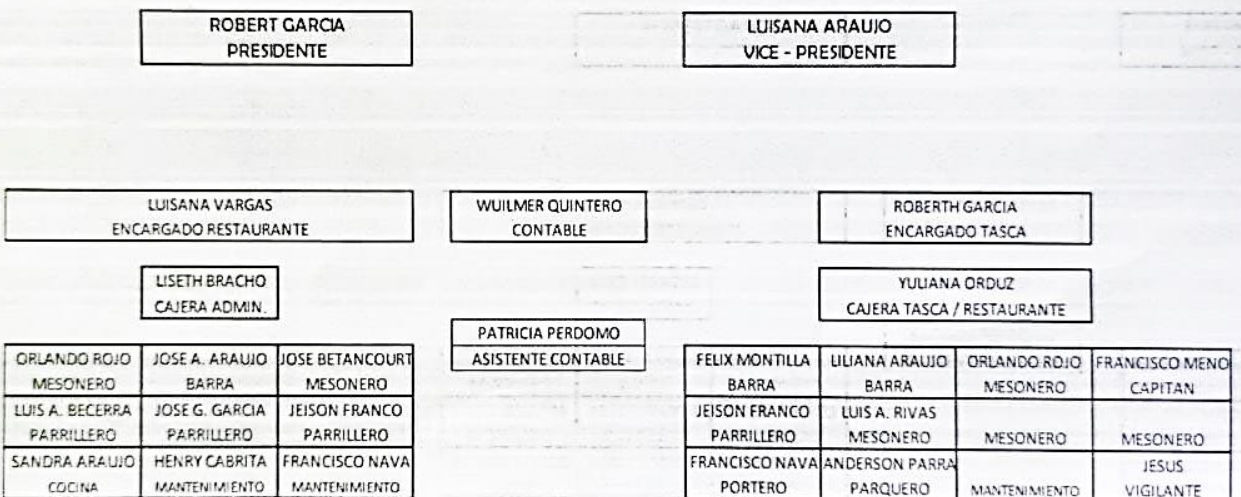
[Signature]
Abg. Cap. cda. B. Diana Lelis
PROFESIONAL
REGISTRADOR MERCANTIL PRIMERO
DEL ESTADO TRUJILLO

Anexo 2. Organigrama de la Empresa Novillo's Grill, C.A.



NOVILLO'S GRILL, C.A.
RIF: J-40921621-7

Organigrama Gerencial



Fidel Hernández
Arce
NOVILLO'S GRILL, C.A.
RIF: J-40921621-7

Anexo 3. Misión, Visión y Valores de la Empresa Novillo's Grill, C.A.



NOVILLO'S GRILL, C.A.

RIF: J-40921621-7

VISION

MISION

Ser reconocidos como un restaurante original, con servicios de calidad y principios éticos. Trabajamos en equipo para ofrecer a nuestros clientes una estancia agradable y satisfactoria con productos de alta calidad.

VISION

Ser un lugar reconocido por su trayectoria y exclusividad, ser la primera opción para nuestros clientes, brindándoles un servicio de calidad y excelencia.

VALORES

HONESTIDAD.- Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con nuestros semejantes.

RESPETO.- Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.

RESPONSABILIDAD.- Cumplimos nuestro deber, políticas y disposiciones del restaurante.

CONFIANZA.- Nos desempeñamos con exactitud y puntualidad, para fortalecer nuestro ambiente laboral.