

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



**PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA INVERSIONES Y**  
**COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A.**

**Presentado por:**

**BR. MARÍA JOSÉ GODOY PÉREZ**

**VALERA, 2023**

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INVERSIONES Y**  
**COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A.**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciadas en Contaduría**  
**Pública y Administración de Empresa**

**Presentado por:**

**BR. MARÍA JOSÉ GODOY PÉREZ**

**Tutor**

**MARIA TERESA BRAVO LUNA**

**VALERA, 2023**

## VEREDICTO(S)

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

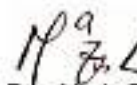
#### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Karla Dunn, Prof. Lisbett Cabrera y Prof. Dra. María Teresa Bravo, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A. PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **GODOY PEREZ MARÍA JOSÉ**, Portador de la C.I. No. 28.206.888, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con veinte **(20) 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 ocho días (08) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.



Prof. Lisbett Cabrera  
C.I. 13.461.549  
JURADO



Prof. Dra. María T. Bravo  
C.I. 9.018.405  
TUTOR



Prof. Msc. Karla Dunn  
C.I. 19.286.584  
PRESIDENTE DEL JURADO



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



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

## DEDICATORIA

A Dios Padre Todopoderoso por ser mi guía y hacerme fuerte en los momentos que más lo he necesitado.

Dedico este triunfo a mi Madre, Ana Mercedes Pérez y a mi Padre, José María Godoy quienes han sido mi apoyo incondicional, por acompañarme de principio a fin y creer en mí y en mis capacidades. ¡Este éxito también les pertenece a ustedes!

A mi hermana menor Virginia María Godoy, para que vea de ejemplo esta meta que hoy he logrado y sirva de impulsos para que también pueda alcanzar sus sueños.

*María José Godoy Pérez*

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, gracias a Dios, quien me ha bendecido con el don de la vida, salud y una familia maravillosa.

A mis padres quienes me han hecho la persona quien soy, por inculcarme los valores y principios con mucho cariño y amor sin pedir nada a cambio. Agradezco cada uno de sus consejos y el que hayan dado todo por mí, los amo con todo mi corazón.

A mis hermanos, en especial a José Godoy (Chema) y a Ilma Godoy, quienes han sido como mis segundos padres, gracias por todo el apoyo y por creer en mí. Dios les siga bendiciendo siempre.

Agradezco a la Universidad Valle del Momboy por ser mi casa de estudios, a los profesores y tutores, gracias por todas sus enseñanzas y formarme como profesional.

A mi compañera y amiga María José Vasallo por ser una persona en quien pude confiar desde el principio, por el apoyo y la ayuda en este recorrido académico. ¡Lo logramos!

*María José Godoy Pérez*

# **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A.**

Autor(es): Br. María José Godoy Pérez

Tutor(A): María Teresa Bravo Luna

Año: 2023

## **RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Inversiones y Comercializadoras Adonai, M.D. C.A. en los años 2023-2027, satisfacer el objeto de su constitución; establecer los objetivos de redefinir la misión y visión de la empresa, elaborar el análisis institucional y confeccionar las acciones estratégicas en el aprovechamiento de la nueva realidad. El plan se enfocó en ventas a nivel nacional, ampliando la cartera de clientes, optimizando las áreas de competencia, trazando vías que amplíen el crecimiento del negocio e incrementen los retos planteados. Igualmente, aumentar la efectividad del marketing y promociones, perfeccionar el desenvolvimiento de recaudación, incorporar personal capacitado para incrementar las ventas en las zonas desatendidas en el lapso de un año, efectuar propuestas de descuento en ventas para compras prepago evitando créditos a largo plazo y realizar una segmentación del mercado, conociendo las necesidades del cliente. La investigación es factible, aplicada y de campo; se utilizó la técnica de la observación; se elaboró el instrumento de recolección de datos, que produjo la formulación del plan estratégico. En tal sentido, se insta a promover en los involucrados su compromiso en la ejecución y desarrollo de la propuesta, para que la organización se posicione en el contexto de ventas a nivel nacional.

**Palabras claves:** negocio, marketing, plan, estrategia.

# PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A.

Autor(es): Br. María José Godoy Pérez  
Tutor(A): María Teresa Bravo Luna  
Año: 2023

## ABSTRACT

The objective of the research is to design a strategic plan for the company Inversiones y Comercializadoras Adonai, M.D. C.A. in the years 2023-2027, to satisfy the purpose of its constitution; to establish the objectives of redefining the mission and vision of the company, to elaborate the institutional analysis and to prepare the strategic actions in order to take advantage of the new reality. The plan focused on national sales, expanding the customer portfolio, optimizing the areas of competence, outlining ways to expand business growth and increase the challenges posed. Likewise, to increase the effectiveness of marketing and promotions, improve the development of collection, incorporate trained personnel to increase sales in underserved areas within a year, make sales discount proposals for prepaid purchases avoiding long term credits and perform a market segmentation, knowing the customer's needs. The research is feasible, applied and field research; the observation technique was used; the data collection instrument was elaborated, which produced the formulation of the strategic plan. In this sense, it is urged to promote in those involved their commitment in the execution and development of the proposal, so that the organization is positioned in the context of sales at national level.

**Key words:** business, marketing, plan, strategy.

## INDICE

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO.....	5
RESUMEN.....	6
INDICE.....	8
INDICE DE TABLAS.....	11
INDICE DE FIGURAS.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	16
1.- ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	16
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.....	16
1.2 Descripción del producto y/o servicio que ofrece la empresa Inversiones Adonaf.....	22
1.3 Equipo de Trabajo.....	24
1.4 Diagnóstico Organizacional.....	27
1.5 Diagnóstico situación contable-financiera.....	29
1.6 Definición del problema.....	31
1.7 Propuesta de valor.....	33
1.8 Objetivos del Trabajo de Investigación.....	34
CAPÍTULO II.....	36
2.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	36
2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL).....	36
2.2. Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter.....	43
CAPÍTULO III.....	47
3.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	47

3.1.	Modelo de negocio CANVAS .....	47
3.2.	Análisis funcional de la empresa.....	48
3.3.	Gerencia de Empresa .....	49
3. 4.	Recursos Humanos.....	50
3.5.	Investigación y desarrollo.....	51
3.6.	Finanzas.....	52
3.7.	Logística y Aprovisionamiento .....	52
3.8.	Operaciones .....	53
3.9.	Marketing y Ventas .....	54
3.10	Servicio Post Venta.....	55
CAPÍTULO IV .....		56
4.- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....		56
4.1.	Objetivo general 2023-2027.....	56
4.2.	Objetivos estratégicos 2023-2027.....	56
CAPÍTULO V .....		59
5.- LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....		59
5.1.	Formulación de la estrategia.....	59
5.2.	Selección de la estrategia.....	62
CAPÍTULO VI.....		64
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....		64
6.1.	Plan Funcional de marketing.....	64
6.2.	Plan funcional de operaciones .....	73
6.3.	Plan funcional de recursos humanos .....	79
6.4	Plan Contable-tributario.....	84
6.5.	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	88
6.6	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	92
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		104

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	107
ANEXOS .....	108

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Productos con mayor demanda</i> .....	22
Tabla 2 <i>Con menos demanda en el mercado</i> .....	24
Tabla 3 <i>Matriz MEFE</i> .....	42
Tabla 4 <i>Matriz MEFI</i> .....	46
Tabla 5 <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i> .....	60
Tabla 6 <i>Resumen MEFE y MEFI</i> .....	61
Tabla 7 <i>Matriz Interna – Externa</i> .....	61
Tabla 8 <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i> .....	62
Tabla 9 <i>Presupuesto del plan funcional de marketing</i> .....	71
Tabla 10 <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones</i> .....	78
Tabla 11 <i>Estrategias</i> .....	81
Tabla 12 <i>presupuesto</i> .....	82
Tabla 13 <i>Plan contable tributario</i> .....	87
Tabla 14 <i>Presupuesto del Plan Contable Tributario</i> .....	88
Tabla 15 <i>Objetivos de RSE</i> .....	90
Tabla 16 <i>Actividades de RSE</i> .....	91
Tabla 17 <i>Presupuesto del plan de RSE</i> .....	92
Tabla 18 <i>Inversiones</i> .....	94
Tabla 19 <i>Amortizaciones</i> .....	95
Tabla 20 <i>Proyección de ventas 2023-2027</i> .....	96
Tabla 21 <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i> .....	97
Tabla 22 <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i> .....	98

Tabla 23 <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i> .....	98
Tabla 24 <i>Cálculos Intermedios</i> .....	99
Tabla 25 <i>Resultado Proyectado 2023-2027</i> .....	100
Tabla 26 <i>Situación Financiera Proyectado 2023-2027</i> .....	101
Tabla 27 <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027</i> .....	102
Tabla 28 <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027</i> .....	103

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura Organizativa</i> .....	26
Figura 2 <i>Modelo de negocio</i> .....	48

## INTRODUCCIÓN

La innovación tecnológica con una propuesta innovadora e inteligente de ventas, en unión a la solución de problemas y la existencia de un equipo promotor comprometido, son elementos que contribuyen al éxito de una empresa, favorecen la puesta en perfeccionamiento de una buena idea de negocio; esta última, se considera un servicio que proporciona una solución para el mercado al cual se enfoca, de esta manera produce ingresos económicos para el que impulsa la idea y beneficios tangibles al consumidor.

Tomando como referencia lo antes descrito, la empresa **INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A.** se dedica a la compra y venta de repuestos para partes eléctricas, las cuales distribuye a nivel regional y nacional; cuenta para ello con vendedores en las principales ciudades de Venezuela; distribuyendo su mercancía a través de casas de envío comercial, lleva cinco (5) años en la compra y venta de materiales de amplio espectro, sin embargo, se ha dedicado solo al área de electrodomésticos; aunque ha logrado mantenerse operativa, está limitada en las estrategias que le amplíen su campo de ofrecimiento al mayor y detal, importación, exportación y distribución del resto de artículos que tiene contemplado en objeto social.

No obstante, un negocio de estas características exige esfuerzos orientados a la planificación, ejecución, evaluación, seguimiento, control, y sobre todo acción para posicionarse en el mercado y el público.

Se utiliza la modalidad de proyecto factible, para presentar una propuesta de acción y facilitar la materialización de un proyecto significativo; de esta manera, la propuesta de investigación determina la factibilidad o posibilidad de realización; es por ello, que se

requiere elaborar un Plan Estratégico a los efectos de garantizar un servicio de excelencia, que permita optimizar las áreas de competencia fundamental.

El trabajo consta de seis capítulos, los cuales han sido desarrollados, siguiendo la metodología del proyecto focal, dirigido a los estudiantes de administración y contaduría pública de la universidad “Valle del Momboy,” quien ha dispuesto de un excelente grupo de profesores, preparado ampliamente en el conocimiento empresarial.

En cada capítulo se muestra la realidad que tiene la empresa **INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A.** por lo que se deja a consideración de los profesores la propuesta formulada.

# CAPÍTULO I

## 1.- ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

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

La idea de negocio de acuerdo a Antoine Kerfant (2010), es un “concepto que es manejado para obtener beneficios económicos”, mediante el intercambio de productos o servicios, que sigue un patrón definido y único; en este sentido, esta acción es una oportunidad para emprender o consolidar una empresa exitosa, se considera un servicio que contribuye a proporcionar una solución para el mercado al cual se enfoca, que produce ingresos económicos para el que impulsa la idea y beneficios tangibles al consumidor. No obstante, para lograr el éxito de una empresa es indispensable seguir unos parámetros, entre estos: la innovación, propuesta de ventas, solución de problemas, equipo promotor y la rentabilidad; cada uno de los elementos mencionados tiene una importancia, que facilita la puesta en desarrollo de una buena idea de negocio.

No obstante, la innovación empresarial ha marcado avances para la humanidad desde la era industrial; de estos avances se pueden destacar Ford y su fabricación en cadena de aerolíneas de bajo costo; también, South West que democratizó los viajes o del caso más reciente como el éxito de Apple o Spotify; estas referencias ratifican que la innovación es trascendental en todos los procesos organizativos para poner en marcha la idea de negocio.

La propuesta de ventas, es el documento en el que el cliente tiene toda la información sobre el producto o servicio que desea adquirir; lo fundamental en ella, es que cuando el usuario busque un producto no le quede duda de que ha sido la mejor empresa a que acudir; este parámetro en la idea de negocio constituye el aspecto que debe apropiarse al cliente; por

otro lado, el equipo promotor u organizador es el responsable de la publicidad y marketing de la empresa; de igual manera, la rentabilidad, es el rendimiento generado por una determinada cantidad de capital invertido en un periodo de tiempo.

Tomando como referencia lo antes descrito, la empresa **INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A.** se dedica a la compra y venta de repuestos para partes eléctricas, las cuales distribuye a nivel regional y nacional; cuenta para ello con vendedores en las principales ciudades de Venezuela; distribuyendo la mercancía a través de casas de envío comercial como lo son Zoom y Tealca.

Inversiones Adonaí, inicia sus actividades el 26 de mayo del 2016, se constituye con capital familiar, quienes han permanecido presentes en el espacio de trabajo; fue registrada ante el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del estado Trujillo, bajo el No. 10, Tomo 23-A RMPET; cuyo domicilio fiscal es la calle principal casa S/N sector El Corozal, parroquia Carvajal, municipio San Rafael de Carvajal, estado Trujillo, Zona Postal 3102.

La empresa se mantiene activa en el mercado, posicionándose con responsabilidad y calidad de los productos comercializados con una trayectoria favorable en las ventas, aún los obstáculos presentados en el contexto donde funciona; en este particular, la pandemia del coronavirus, un aspecto de salud, a nivel mundial.

### **Objeto social**

Su objeto se dirige a la compra y venta de toda clase de artículos: ferretería, plomería, eléctricos, electrodoméstico, suministros industriales, materiales para la construcción en general, partes, piezas y repuestos para vehículos; así mismo, está fundada para realizar

cualquier otra actividad de lícito comercio, siempre y cuando sea conexas con el objeto principal.

### **Misión**

Es una empresa importadora, innovadora, comprometida con la satisfacción de los clientes, que dispone de una amplia gama de repuestos de reconocida calidad y prestigio, con precios competitivos e inmejorables, acompañada de una excelente actitud de servicio.

### **Visión**

La empresa Inversiones y Comercializadora Adonai, tiene como perspectiva, consolidar la calidad de sus productos electrodomésticos y su diversificación, con presencia a nivel nacional, dirigida al buen servicio y excelentes relaciones con los clientes.

En tal sentido, para el año 2018, la empresa contaba solo con tres (3) personas en el área de oficina, con vendedores en las mismas zonas donde se comercializa actualmente; la manera de despachar era únicamente con facturación fiscal, sin embargo, pese a la crisis en que se encontraba el país, los artículos conservaban la venta, ya que estos son de primera necesidad, lo que favorece su desarrollo y continúan sus metas de ventas, así mismo, en año 2019.

En otro orden, para el 2020, aún con la situación pandemia, la empresa cierra sus actividades económicas por dos meses; comienza nuevamente en mayo de ese mismo año, retomando las ventas y culminando un año estable y rentable; también es importante destacar, que este año es donde se inicia el despacho de la mercancía con notas de entrega y no con facturas fiscales o legales, porque muchos clientes lo preferían para evitar cancelar el impuesto (IVA).

En enero del 2021, se realiza una remodelación en la estructura de oficina y entran a trabajar 3 personas más, debido al incremento de las ventas y eso implicaba más trabajo, dicho año la empresa contó con buenos ingresos, pero las ventas sin factura fiscal fueron cada vez mayor a un punto donde solo se sacaban 6 o 7 facturas fiscales mensuales, originado por la preferencia de la mayoría de los clientes; este año la empresa hace su primera importación desde china, beneficiándose con precios muy buenos y competitivos.

Para comienzos del año 2022 se retiran varios vendedores, quedando desatendidas las zonas de Puerto la Cruz, Anaco, Los Teques, y quedando con tan solo 3 vendedores operativos al 100% y el resto a media máquina, en los últimos meses de este año llegó un cargamento de mercancía importada desde china, suficiente para poder trabajar 8 meses. Al igual que en el 2021, la empresa sigue despachando la mayoría de sus ventas con notas de entregas, aunque no es un documento legal; la empresa cierra el año solvente y con disminución de sus ganancias.

Actualmente (año 2023), la empresa está en un proceso de reclutamiento de vendedores para poder atender todas las zonas de la cartera de clientes con las que cuenta, para superar metas y obtener ganancias mayores a la del año pasado.

### **Principios fundamentales de Inversiones y Comercializadora Adonai MD, C.A**

Los principios fundamentales se orientan al éxito comercial, laboral y económico; se propone que el personal de las distintas áreas mantenga una actitud responsable, coherente con las tareas, ya que su productividad y comportamiento influye en el desempeño laboral; es por ello, que es significativo tener conocimiento de los principios fundamentales que respaldan las gestiones de dichos espacios de trabajo.

Se destacan entre sus principios fundamentales:

1. Profesionalismo: Tener la capacidad de integridad personal. Poseer un trato amable con las personas en el interior y exterior del establecimiento sin ningún trato diferente a los niveles o jerarquías. Desplegar un buen juicio y prudencia en costos y gastos, como corresponde a los miembros. Aprovechar y mantener adecuadamente los recursos materiales de la empresa, sus instalaciones y equipos. Estar alerta para identificar posibilidades del capital humano bajo su responsabilidad directa y hacer sugerencias a los otros compañeros de trabajo. Resguardar celosamente el servicio a todos los clientes, porque a medida que el servicio sea excepcional, se protege y mantiene la clientela.
2. Sentido de Pertenencia: El comportamiento de cada uno debe ser excelente, en relación a las actitudes, hábitos, responsabilidad, dedicación y modo de actuar; cada miembro debe tener sentido de pertenencia al negocio.
3. Liderazgo: Mantener un liderazgo adecuado, inspirar a que los trabajadores den su mayor potencial y entreguen a la organización el mejor rendimiento; acorde con los objetivos del establecimiento el jefe se tiene que inspirar e impartir entusiasmo a su equipo.
4. Calidad del servicio: Ofrecer al cliente un buen servicio, aumentar las ventas y fortalecer la relación comercial; se debe tratar a todos los clientes de forma respetuosa sin importar si es un gran cliente o uno más pequeño, ello favorece y aumenta las ventas exitosas; mantener el espíritu de servicio, acrecienta las mejores oportunidades, por lo cual el trabajador tiene que tener presente conservar la relación compra-venta.

5. Lealtad: Tener presente los pertinentes positivos de los empleados, considerando los resultados favorables que hayan producido en el tiempo de servicio. El trabajador que ha evidenciado un desempeño productivo, debe tener un comportamiento que refleje lealtad para con la organización.
6. Valores de la empresa: Sus valores se fundamentan en la Integridad, responsabilidad, trabajo en equipo orientado al cliente, ética y calidad de servicio.

### **Marco Jurídico**

Existen normativas y reglamentos que constituyen el marco regulatorio que determina el funcionamiento de las entidades jerárquicas en el país, no obstante, se presenta el contenido legal, que sirve de base jurídica.

De esta manera, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), contempla una serie de artículos que indican el uso y protección de los espacios donde funcionan las organizaciones de negocios, que en caso de la empresa Inversiones y Comercializadora Adonai MD, C.A, se registran en su manual de funcionamiento, vinculadas a salvaguardar los espacios físicos donde funciona la sede; de igual manera, todo lo que regula la seguridad social, salud laboral, contaminación ambiental, desechos tóxicos y peligrosos, entre otras de competencia del poder Nacional y del Poder Municipal.

Tomando como referencia lo planteado anteriormente, toda empresa debe cumplir con las leyes, reglamentos, a la luz de garantizar el cumplimiento y protección del proceso comercial.

Otro punto es, el cuidado de la sociedad en general; estos instrumentos jurídicos tienen aplicabilidad en las actividades tipificadas en Inversiones y Comercializadora Adonai MD, C.A.

## 1.2 Descripción del producto y/o servicio que ofrece la empresa Inversiones

### Adonai

Los productos ofrecidos por la empresa, son distribuidos a nivel regional y nacional, de manera particular, la compra y venta de repuestos para partes eléctricas, sin menoscabo del resto; cuenta con vendedores en las zonas de: Ciudad Ojeda, Coro, San Cristóbal, El Vigía, Valencia, Caracas, Puerto La Cruz y El Tigre. Entre los productos de gran demanda se tienen:

### Tabla 1

*Productos con mayor demanda*

	<p><b>Carbones:</b> La empresa cuenta con un inventario de diferentes tipos de carbones que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carbones de herramientas con 49 modelos disponibles.</li> <li>- Carbones de electro ventilador con 60 modelos disponibles</li> <li>- Carbones de arranque con 8 modelos disponibles.</li> </ul> <p>Todos los modelos de carbones tienen un buen margen de venta, sus precios varían según el tamaño, son carbones en su mayoría importados desde China, otros son hechos en el depósito, ya que algunos son fáciles de adaptar al tamaño de unos de los modelos. La variedad de carbones se ajustan al tipo de marca o modelo que sea la máquina, el electrodoméstico o carro.</p>
---	--

	<p><b>Switches:</b>  La empresa tiene un inventario de 26 modelos de switches, estos son utilizados para carros, unos ejemplos son los utilizados para subir y bajar vidrio, también existen modelos que son de palanca OFF- ON, y modelos de switches pulsadores. Todos los modelos tienen una fuerte demanda y más vendidos después de los carbones. Todos estos modelos son importados de China.</p>
	<p><b>Bujes:</b>  Los bujes del inventario se dividen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bujes para electrodomésticos con 20 modelos disponibles.</li> <li>- Bujes automotrices con 46 modelos disponibles.</li> </ul> <p>Los bujes son traídos desde la china; estos tipos de piezas se desgastan rápidamente, generando un incremento de las ventas.</p>
	<p><b>Terminales:</b>  Los terminales son los productos más económicos que comercializa la empresa, un paquete de 100 terminales puede llegar a costar de 4 a 15 dólares; se cuenta con 35 modelos de terminales actualmente.</p>
	<p><b>Línea de repuestos de licuadora Oster:</b>  Dentro de estos productos la empresa tiene disponibles el juego de repuestos de la licuadora marca Oster, entre ellos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaso de licuadora.</li> <li>- Cuadrante.</li> <li>- Acople completo.</li> <li>- Rosca del vaso.</li> <li>- Cuchilla</li> <li>- Tapa del vaso.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

**Tabla 2**

*Con menos demanda en el mercado*

 <p>ESTN-L-60-40 ESTN-G-40-60 ESTN-FIN-63-37</p> <p>Estaño en rollo 1 Libra Fino. Estaño rollo 40/60 1.5 Ounces. Estaño fino 63/37 0.6 mm.</p>	<p><b>Estaños:</b> cuenta con tres tipos de estaños:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estaño 60-40</li><li>- Estaño grueso 40-60</li><li>- Estaño fino 63-37</li></ul> <p>No tiene mucha demanda, ya que los rollos de estaños tienen 30 metros, o sea suficientes para durar un tiempo a medio plazo.</p>
 <p>DONAI</p>	<p><b>Rodamientos:</b> No se tienen precios competitivos, además hay mucha competencia. Actualmente la empresa cuenta con 26 modelos de rodamientos que varían en tamaños y precios.</p>
 <p>DONAI</p>	<p><b>Correa:</b> La empresa cuenta con 20 modelos de correas, entre ellas: Correas de lavadora, correas de pulidora y de máquina de coser.</p>
 <p>CRP-M50-45 CRP-M50-50 CRP-M50-55 CRP-M50-60 CRP-M50-70 RELAJ-80 RELAJ-80 FILT-SOL-0</p>	<p><b>Línea de Refrigeración.</b> En la línea de refrigeración existen productos variados entre ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Térmico americano.</li><li>- Relay</li><li>- Capacitadores de Marcha.</li><li>- Bimetálicos.</li><li>- Válvulas de servicio</li><li>- Filtros Soldables.</li></ul> <p>Poca demanda debido que solo los clientes de El Tigres con los que compran este tipo de mercancía.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

### 1.3 Equipo de Trabajo

Las empresas contemplan inseguridad y una continua competitividad, que requiere de la pesquisa de talento humano que demuestre habilidades frente un mercado de

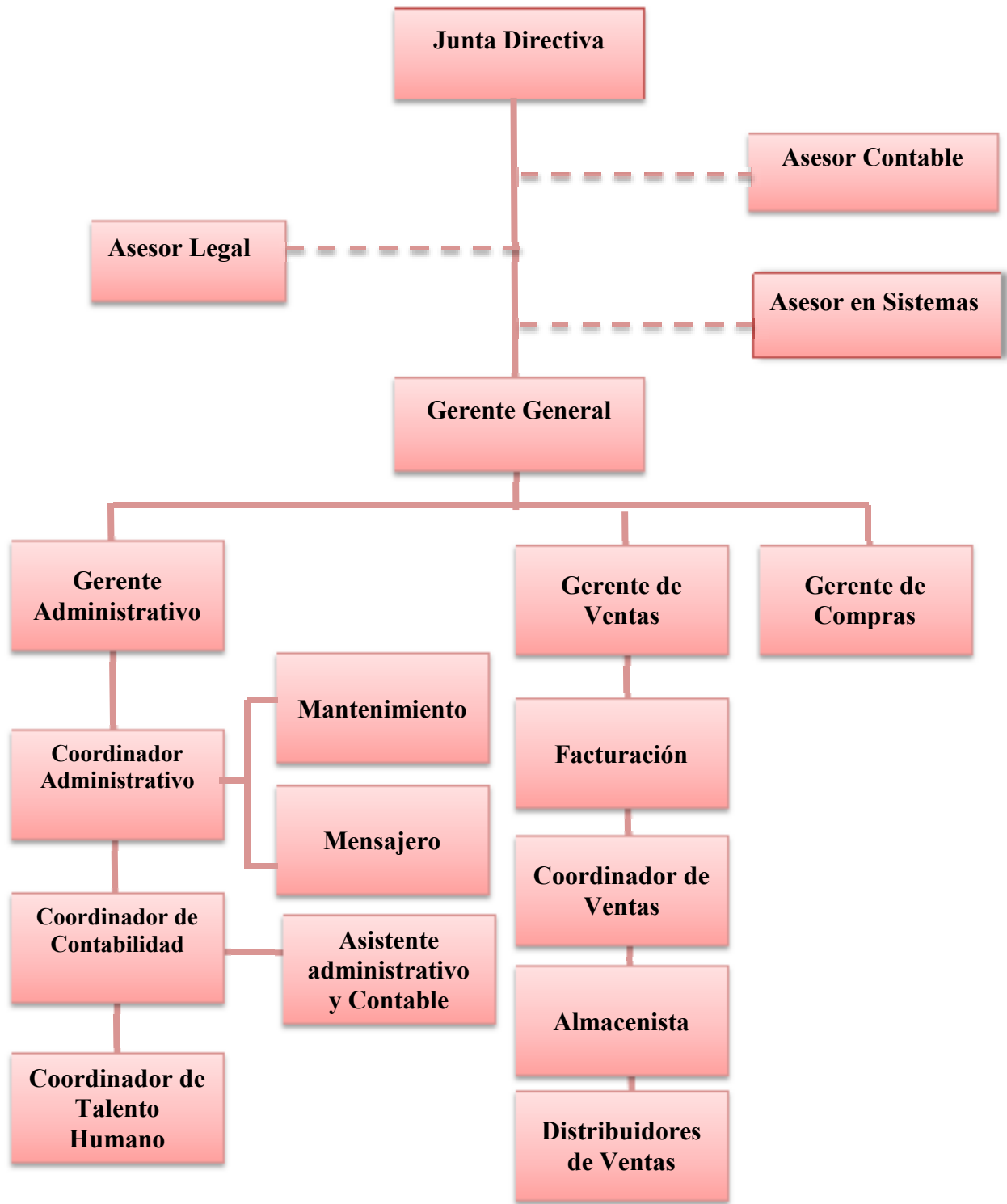
competencia, con tonalidades de variación muy marcadas y globalizadas; de tal forma, las organizaciones adquieren la necesidad de inmortalizar sus niveles de eficacia, eficiencia y efectividad.

A juzgar por, Greta Gamarra (2022), el equipo de trabajo lo conforma un capital humano con habilidades y pertinentes positivos, que trabajan juntas para lograr los objetivos comunes de la organización, se hacen responsables de sus decisiones y tienen compromiso común con las metas de la organización; siendo el talento humano la ventaja competitiva de las empresas.

No obstante, la empresa, objeto de estudio, viene ejecutando su política organizacional, incentivando mediante el premio al logro, para ello desarrolla el manual de funcionamiento evitando dispersiones en los integrantes, clarificando metas y objetivos.

### **Políticas Organizacionales**

El desarrollo organizacional, tiene el objetivo de mejorar y actualizar constantemente la empresa, permitiendo cumplir la razón de ser, visión compartida mirando hacia adelante, con pericia magistral que permita el desenvolvimiento de los objetivos, todo dentro de un plan con una dirección estratégica, planificando, ejecutando y evaluando; seguidamente se describe la estructura organizacional.



**Figura 1** Estructura Organizativa

Fuente: Elaboración Propia (2023)

La descripción de cargos de cada integrante de la estructura organizativa de la empresa se muestra en el manual de funciones de la organización, según anexo.

#### **1.4 Diagnóstico Organizacional**

La empresa cuenta con siete (7) trabajadores fijos y permanentes, los cuales desempeñan dualidad de funciones, ya que no se dispone de trabajadores que realicen los roles establecidos en la estructura organizativa; se cuenta con: (1) presidente, (2) vicepresidente y gerente general, (1) coordinador administrativo, asistente administrativo y contable (2) personas, (1) coordinador de ventas y (1) almacén.

Tomando como referencia la estructura organizativa, se visualiza que esta empresa presenta debilidades expresadas en la carencia de personal que ocupe los cargos y ejecute las funciones, para dar respuesta a la misión y visión del negocio que presta un servicio de venta y distribución de partes eléctricas en varios estados y regiones del país.

#### **Organigrama Funcional Actual**

##### **Gerente General**

##### **Función básica:**

Es el representante legal de la empresa, el cual debe velar que se cumplan todos los requisitos legales que afecten los negocios y operaciones de ésta; así mismo, es el responsable directo frente al resto del personal y de las obligaciones del directorio, al cual debe reportar el desenvolvimiento de la empresa.

## **Coordinador Administrativo**

### **Función básica:**

El coordinador administrativo tiene un alto grado de responsabilidad, además de las obligaciones operativas; con aptitudes de alto sentido de responsabilidad y de emprendedor; la persona que ocupe este puesto debe tener claras y precisas las funciones básicas del proceso administrativo, que son: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación, evaluación y control.

## **Asistente Administrativo Y Contable**

### **Función básica:**

Registrar y controlar el total de las operaciones contables, que son soportes operativos básicos para la empresa, efectuando cálculos manuales y computarizados de alto grado de responsabilidad y confianza como: la información de la relación de ingresos diarios, entre otros.

## **Coordinador De Ventas**

### **Función básica:**

Planifica y organiza el trabajo del grupo de vendedores, establece los objetivos de ventas para el equipo y valoran los logros de las ventas efectuadas.

## **Almacenista**

### **Función básica:**

Responsable de la recepción, custodia, almacenamiento, conservación, control y expedición de mercancías y productos, es el encargado de regular el flujo de disponibilidad de toda la mercancía.

### **1.5 Diagnóstico situación contable-financiera.**

La contabilidad y finanzas son áreas que llevan seguimiento de los movimientos financieros de una empresa, utilizando criterios ajustados para registrar la actividad financiera, resumirla e informarla mediante reportes; puede pronosticar el futuro de cualquier negocio y visualizar hacia qué lugar irá una empresa, este aspecto es necesario para alcanzar las metas propuestas en el negocio. En tal sentido, una buena organización financiera es la base para que el negocio prospere y obtenga beneficios, requiere de un coordinador financiero y contable, que posea amplio conocimiento en el manejo e inspección del flujo de movimientos generales cada mes.

En negocios pequeños no hay distinción entre estas áreas, con una sola persona se puede cumplir con lo demandado en el área, es por ello, que, en una situación financiera-contable de una empresa, se diseñó una entrevista que contiene siete (7) preguntas, la cual fue realizada a la encargada del Departamento de Contabilidad. Se anexa formato; en materia de endeudamiento (primer indicador), la organización ha podido cumplir todas las cuentas por pagar, también refiere que esto beneficia a la empresa, dado que no se generan muchos gastos en comparación a otras empresas.

Por otro lado, reseña la informante que la empresa tiene liquidez (segundo indicador) suficiente, ya que tiene movimientos de dinero continuo y todas las semanas se hacen las cobranzas, obteniendo así los ingresos por ventas, según esto es permanente; de igual manera, respecto a la rentabilidad (tercer indicador) en el año 2022, expone la encargada del departamento, que el negocio es rentable y que a pesar de no contar con vendedores operativos en todas las zonas de venta, la empresa mantuvo ganancias notorias; respecto a las deudas por pagar, refiere que no se acumulan deudas, ya que se cancelan en un plazo de siete (7) días; reporta que el compromiso se adquiere básicamente con la empresa que brinda

el servicio de envío de mercancía (Zoom); así mismo, se logra conocer que la mayor erogación dentro de la organización es la cancelación de nómina y el pago de las comisiones a los vendedores, sin embargo, ratifica que se cancela a la fecha establecida.

Expresa que el procedimiento para realizar las ventas, es crédito; esto es cuando se superan los 1000 \$ siendo el caso más frecuente y que depende del monto:

- Hasta 300\$, 12 días de crédito.
- Desde 350\$, 15 días de Crédito.
- Montos superiores a estos consultar con la gerencia.

Según la información suministrada, la organización presenta liquidez, teniendo la posibilidad de transformar en dinero el inventario de mercancía con el que cuenta, por medio de ventas de créditos; de esta manera, recupera y responde a tiempo sus obligaciones: cancelación de nómina, pago del servicio prestado por la casa de envío zoom, cancelación a proveedores y los gastos de papelería que se hacen para trabajar en la oficina.

En cuanto al endeudamiento, la empresa tiene un riesgo de endeudamiento muy bajo puesto que los gastos que se realizan, son menores a las entradas de dinero, o sea que el margen de cuentas por pagar a corto y largo plazo es muy bajo.

Entonces se puede decir, la empresa si es rentable, porque tiene la capacidad de sostenerse, cumplir todos sus deberes, produciendo un buen margen de ganancias.

En referencia al cuarto indicador (eficiencia de la empresa) para el año que recién termina (2022), se obtuvo ganancias, en comparación al año 2021 donde la ganancia fue mucho mayor; a esto se le suma la situación país donde el alza del dólar fue mayor. La diferencia entre ambos años fue de un aproximado 35%.

Al poseer el conocimiento exacto de todo las salidas de dinero y entradas del mismo, se puede optimizar recursos y planificar estrategias para el mejor desarrollo de la misma;

siendo las finanzas importantes porque permiten el control económico-financiero de la empresa.

### **1.6 Definición del problema**

La empresa, lleva cinco (5) años en la compra y venta de materiales de amplio espectro, sin embargo, se ha dedicado solo al área de electrodomésticos; aunque ha logrado mantenerse operativa, está limitada en las estrategias que le amplíen su campo de ofrecimiento al mayor y detal, importación, exportación y distribución del resto de artículos que tiene contemplado en objeto social.

Ortiz 2018 (P. 23) manifiesta que “las empresas medianas requieren de una planificación estratégica en sus administraciones”; en este sentido inversiones y comercializadora Adonai, no ha definido un plan estratégico que apoye la gestión administrativa, además, que certifique y reconozca los procesos gerenciales para el progreso organizacional.

La carencia de una planificación estratégica ha disminuido oportunidades de crecimiento, no fijar nuevos retos para el área operativa y administrativa; Por los datos obtenidos, se identifican problemas en el talento humano y contabilidad financiera; respecto al primero, se carece del personal que cumpla los cargos establecidos según jerarquía, por otro lado, se observa, que los trabajadores actuales cumplen funciones que deben ser efectuadas por el profesional que demanda el área, sin que eso descalifique a la persona que viene realizando dichas actividades.

Esto trae como consecuencia, el agotamiento del trabajador y la excesiva responsabilidad para responder a las exigencias laborales.

Así mismo, se observa dificultades en la zona de contabilidad financiera en el manejo y supervisión de los estados de ganancias y pérdidas, ya que la mercancía es despachada con notas de entrega, y la tardanza en la recuperación del crédito otorgado; por otro lado, la inexistencia de estrategias que permitan planificar, ejecutar y evaluar las pérdidas monetarias en la organización al no poder monitorear los procesos en el momento del suceso.

La progresiva globalización en la prestación de servicios amerita que las organizaciones desarrollen tácticas y herramientas que permitan estar a la par con las nuevas tendencias tecnológicas que el mundo tiene para brindar a las empresas no solo lo competitivo, sino crear modelos gerenciales que sirvan de ejemplo a seguir en un futuro.

Estas herramientas deben ser innovadoras, seguras y bien elaboradas, con el propósito de perfeccionar, potenciar el manejo de recursos, que jueguen un papel fundamental en el nuevo proceso empresarial, organizacional y administrativo.

Valderrama (2018), manifiesta que para optimizar el manejo de los recursos, “la organización tiene como objetivo principal desarrollar, fortalecer los equipos de trabajos con diferentes habilidades y disciplinas, que aporten valor a la empresa, formen parte del proceso de innovación en el desarrollo y creación de nuevos procesos en las organizaciones”. (p.58)

El Talento Humano es factor fundamental y juega un rol importante para el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, debido a que son el activo más dinámico dentro de la empresa, por tal motivo, se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que sin ellos sería imposible generar e impulsar los cambios ante un mundo globalizado, considerando el entorno y ambiente global de la organización.

## **1.7 Propuesta de valor**

Un negocio exige una serie de esfuerzos, planificación, ejecución, evaluación, seguimiento y control, acción para posicionamiento ante el mercado y el público.

Una propuesta de valor es un recurso para transferir de manera directa las ventajas que la empresa puede aportar a sus clientes; ésta relaciona los aspectos más destacados de la organización y la posición entre sus consumidores, lo que mejora su capacidad para resolver los problemas.

A los efectos de garantizar un servicio de excelencia en la organización objeto de estudio, se propone un plan estratégico que permita optimizar las áreas de competencia fundamental, como son talento humano y contabilidad financiera, a fin de diseñar vías que extiendan el crecimiento del negocio y se incremente ampliamente los retos señalados en el objeto de trabajo; se visualiza que al interior de la misma se tiene un personal con amplio potencial y compromiso para cumplir sus obligaciones, pero que requiere de mayor consideración desde el punto de vista de la meritocracia y la capacitación, concomitante con la ampliación de la plantilla de trabajadores.

Por su parte, se aspira colaborar con el área de contabilidad financiera, porque es indispensable minimizar los riesgos y facilitar el control de la recuperación del capital invertido; igualmente, trazar estrategias que impulsen el manejo y vigilancia de las ganancias y pérdidas.

El plan estratégico a desarrollar contiene objetivos estratégicos y operativos, que benefician las acciones, indicadores, tiempo y recursos todos proyectados para cumplir con los resultados deseados o previstos.

## **1.8 Objetivos del Trabajo de Investigación**

Según la cámara de fabricación venezolana de productos automotores, FAVENPA (2023), manifiesta que

“el ensamblaje de vehículos en Venezuela en el año 2022, fue apenas 76 unidades, con una caída del 100%, cuando históricamente se tenían más de 100.000 vehículos ensamblados al año, en cuanto a la producción de autopartes tuvo una caída del 30% con el cierre además de 7 empresas, en un periodo de 10 años anteriores la reducción fue del 80% de producción de autopartes; no obstante, existe la posibilidad de la reactivación de este sector para el año 2023”.

Con la reactivación del aparato productivo del país, se incrementará la demanda de artículos de ferretería, plomería, eléctricos, electrodoméstico, suministros industriales, materiales para la construcción en general, partes, piezas y repuestos para vehículos; desde este punto de vista, surgen oportunidades para la empresa que deben ser aprovechadas; de tal manera, el plan estratégico brinda la posibilidad de fortalecer las debilidades y potenciar la fortaleza institucional, protegiéndose de las amenazas del entorno, que seguro será competitivo. Otro aspecto importante a destacar, es que la organización cuenta con la comunicación directa con el personal encargado de la importación de los productos; por lo cual el gerente viajó el año pasado hasta Estados Unidos para establecer la compra de mercancía de que disponen en almacén.

### **1.8.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Inversiones y Comercializadoras Adonai, M.D. C.A. en los años 2023-2027, fortaleciendo áreas prioritarias de la organización en la búsqueda de satisfacer el objeto de su constitución.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

1. Redefinir la misión y visión de la empresa adecuándola a la nueva situación país.
2. Elaborar el análisis institucional mediante la utilización de la matriz FODA
3. Confeccionar las acciones estratégicas para el aprovechamiento de la nueva realidad.

## **CAPÍTULO II**

### **2.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

El macroentorno constituye las condiciones o factores presentes, que afectan al funcionamiento de todas las empresas, así como a la economía; son las fuerzas incontrolables y sobre la que la empresa no puede ejercer ningún control; tienen impacto indirectamente en el funcionamiento y las condiciones de trabajo de la organización; facilita el conocimiento de todos los aspectos vinculantes e influenciados en torno a las empresas; en tal sentido, se realiza una descripción de cada factor.

El procedimiento institucional para describir y evaluarlas el macroentorno es mediante “PESTEL”, es decir, el acrónimo: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

#### **2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)**

##### **2.1.1. Entorno Político**

Para Chiavenato, I. Sapiro, A. 2011, el entorno político es “la dimensión del entorno, donde la organización ejerce una influencia limitada” (p. 86), es decir, el contexto donde se desenvuelve la empresa y del cual no es posible controlarlo; de igual forma, todo acontecimiento que ocurra en este macroentorno, afecta al interior de la organización.

Los modelos de negocio, ha sufrido muchas transformaciones en los últimos 70 años; en tal caso, como los conflictos entre Estados Unidos y China, la salida de Reino Unido de la Unión Europea (UE) o la incertidumbre electoral que sufren países como España, tienen reflejo en la actividad comercial. En tal sentido, es indispensable conocer el entorno político

y estar pendiente para analizar y comprender las transformaciones y/o tendencias que se registran en el mismo, ya que estas transformaciones alteran al interior de cualquier la organización empresarial. En consecuencia, la empresa “Inversiones y Comercializadora Adonai” ha de estar presta a los cambios que se producen en este aspecto.

A menudo, los factores que generan incertidumbre política son tan impredecibles que las empresas no cuentan con las estrategias correctas, por lo que es una alternativa contar con buenas relaciones con proveedores internacionales que mantengan convenios entre países.

Determina la manera en que un gobierno puede influir en la economía o en una determinada industria, entre estos factores, se incluyen las políticas fiscales, aranceles comerciales que se imponen durante el año fiscal.

Es oportuno referir que en este contexto, la presidencia de Venezuela mantiene convenios con el país proveedor de mercancía para la empresa objeto de estudio.

### **2.1.2. Entorno Económico**

Es propicia la oportunidad para comenzar refiriendo lo expresado por Dess, G. E, A. 2011, “la economía es un elemento que afecta a toda industria por igual, desde los proveedores hasta plantas y fábricas de productos terminados.” De tal forma, que las empresas que prestan servicios, ventas al por mayor y hasta organizaciones sin fines de lucro, se ven afectadas por este segmento; siendo necesario estudiar las tendencias en las variables económicas, puesto que es posible de esta forma observar el comportamiento económico.

En este orden de ideas, el análisis de las tendencias económicas pasa por reconocer que este segmento es una prioridad, puesto que fijan los indicadores, tales como, ingreso real

de la población, tasa de distribución del ingreso, tasa de crecimiento del ingreso, patrón de consumo y gasto, nivel de empleo, tasas de interés, inflación.

Por lo tanto, explorar el entorno económico demanda de la atención para la organización, ya que todo lo mencionado anteriormente influye directamente sobre el comportamiento económico de las empresas.

Las empresas, independientemente de su ubicación geográfica, tamaño o especialización, sean públicas o privadas, se ven afectadas por el entorno económico, no solo en lo que respecta a la producción de bienes y servicios, lo que respecta a los proveedores, las cadenas de distribución y la entrega final de los productos. Estas variables económicas se relacionan con la organización respecto, al nivel del ingreso real, distribución del ingreso, los niveles de empleo, los tipos de cambio, la inflación.

El análisis del entorno macroeconómico arroja cifras interesantes, según indica el Banco Central de Venezuela, con un crecimiento del producto interno bruto (PIB) del 18,7% para 2022, aunque la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) fija el ritmo de crecimiento de la economía nacional está cerca del 10%. Como resultado, la economía es heterogénea, insuficientemente fuerte y débil, concentrada en el centro del país y sesgada hacia la recuperación del comercio.

A pesar de la diferencia en las cifras, la tendencia es hacia la reactivación del aparato productivo del país, lo que lleva al incremento de bienes y servicios, elementos que constituyen el hacer de la empresa Inversiones Adonai, la venta de artículos de ferretería, plomería, eléctricos, electrodoméstico, suministros industriales, materiales en general, partes, piezas y repuestos para vehículos.

### **2.1.3. Entorno Social**

Este aspecto incluye elementos generales del mercado y mide aspectos como tendencias culturales, demográficas, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela regula el ámbito social, y en particular el artículo 135 establece la responsabilidad social y la asistencia humanitaria, estos aspectos deben ser incluidos. y considerados en el desarrollo de programas sociales que beneficien a sus empleados y a la comunidad en general.

Así, las empresas, a través de sus actividades económicas, generan empleos directos e indirectos en su entorno geográfico, además de la Constitución, existen leyes orgánicas como la Ley del Medio Ambiente, la Ley del Impuesto sobre la Renta, la Ley de Servicios Sociales, etc. tiene obligaciones y protecciones.

### **2.1.4. Entorno Tecnológico**

Para describir el entorno tecnológico, se tiene que según Roberto. En 2017, la tecnología es “el conjunto de conocimientos, experiencias materiales que sustentan el desarrollo, producción y distribución de productos así como, la implementación de procesos de transformación; en consecuencia es un fenómeno social. Es por ello, que el estudio del área tecnológica lleva al conocimiento de las habilidades y la organización, materializados en hechos tangibles, la tecnología en este caso, es un proceso complejo que involucra “saber hacer” y una adecuada gestión de los recursos para tener éxito. En este mismo orden de ideas, la tecnología afecta al mercado de otras maneras, ya que por un lado, puede mejorar la

existencia facilitando procesos, también puede crear implicaciones sociales y ambientales en otras áreas.

La globalización ha roto los paradigmas de las organizaciones, incurriendo necesariamente en cambios de tecnología para adecuarse a los cambios, el ciber espacio, permite la interrelación empresa -usuario en cualquier lugar, se puede consultar precios de los artículos producidos, sus características, compararlos con otras empresas; ante esta situación, surge la necesidad de la reingeniería de los procesos para poder ser competitivos. La empresa objeto de estudio, se adecuó a estos cambios, sobre todo en la pandemia, requiriendo mejoras tecnológicas para aprovechar al máximo aprovechando ventajas competitivas y comparativas.

#### **2.1.5. Entorno Ecológico**

Este entorno se relaciona con los efectos que produce la generación de productos que produzcan contaminación al ambiente; en este sentido, la actividad de la empresa investigada no genera impactos en el ambiente, ya que su objeto es la compra-venta de materiales de amplio espectro, sin embargo se da cumplimiento a la normativa legal, puesto que los mismos no producen contaminación y se venden totalmente empaquetados.

#### **2.1.6. Entorno Legal**

En el año 2022, se sancionan dos leyes orgánicas de impacto, que forman parte del entorno legal venezolano, ellas son la Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales, para los estados Falcón, Carabobo, La Guaira, Nueva Esparta territorio insular Miranda y la Ley de Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras Decreto N° 4.647, donde “se

exonera el pago del impuesto”, se aumenta la unidad tributaria a 0.40Bs, no se producen decretos de Estado, solo de expropiación de empresa y fincas.

Los acuerdos firmados con la República Popular China representa una gama de materias, que van desde hidrocarburos hasta asuntos aeroespaciales; este convenio es una oportunidad que puede ser aprovechado por la organización empresarial para cumplir con sus objetivos.

### **2.1.7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Tomando como referencia la descripción y análisis del macroentorno, donde se visualiza la realidad del país, se establece la matriz de evaluación (MEFE), la cual facilita e ilustra las condiciones y ruta a seguir en la optimización de la organización, que en caso particular, es presentar un plan estratégico que favorezca su radio de acción y la prestación de servicio a la población de varias regionales del país. En la tabla 3, se ilustra los factores externos influirán en el crecimiento y expansión de la empresa, en ella se han asignado peso desde 0 hasta 1 para las oportunidades y amenazas, de igual forma, se coloca valor entre 3 y 4 para las oportunidades y valores entre 1 y 2 para las amenazas, tal como lo establece la normativa.

La tabla 3 señala las oportunidades y amenazas a la empresa Adonai” MD, C.A. durante el período 2022.

**Tabla 3**  
*Matriz MEFE*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Convenio La República Popular China	0.16	4	0.64
Reactivación del aparato productivo del país	0.15	4	0.60
Establecimiento de Zonas Económicas Especiales	0.16	3	0.48
Exoneración de impuestos	0.20	3	0.60
<b>Amenazas</b>			
Incertidumbre del Poder Ejecutivo	0.09	1	0.09
Incremento de la inflación	0.09	1	0.09
Disminución del poder adquisitivo	0.08	1	0.08
Incremento de los competidores	0.07	2	0.07
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

Una vez realizada la matriz de evaluación de factores externos, se puede evidenciar que la empresa comercializadora Adonai, tiene un conjunto de oportunidades que le pueden ser beneficiosas; estas deben ser aprovechadas para cumplir con sus objetivos y metas, por ende, formular estrategias que le ayuden a reducir el impacto de las amenazas. No obstante, la realidad le está mostrando el diseño de un plan estratégico le permita contar con el direccionamiento necesario para lograr los objetivos organizacionales. En tal sentido, las oportunidades que ofrece el país, se convierten factores positivos para mantener su organización estable, e incluso ampliar el objeto social de la empresa, extender las ventas en otras regiones del país, donde hasta ahora no se ha incursionado.

Sin embargo, también es pertinente, referir las amenazas que presenta la realidad venezolana y que se convierte en incertidumbre para las organizaciones empresariales, de la cual no escapa la empresa objeto de estudio; de tal manera, que un buen plan que fortalezca la acción de negocio ante las influencias políticas, representadas en las instancias de poder y

donde se toman decisiones, que repercuten en la situación económica y en los emprendimientos legalmente constituidas.

## **2.2. Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter**

### **2.2.1. Negociación con Proveedores**

Este segmento constituye un factor de relevancia, dado que se trata de mantener buenas relaciones con el proveedor directo de los productos que ofrecen las organizaciones empresariales, sean estas pequeñas o grandes, de pequeña o de mayor escala en el comercio. En este sentido, la empresa, Inversiones y Comercializadora Adonai MD, C.A, realiza la negociación con el proveedor directo, con encargado de las fábricas en La República Popular China; de forma tal, esta relación comercial facilita que los artículos lleguen a tiempo, se resguarde la mercancía que se compra de deterioros, también se garantiza que llegue hasta la empresa con las especificaciones de cada producto: carbones, bujes, switches, terminales, rodamientos y línea de refrigeración. Además, se hace el pedido y se cancela a prepago,; llegan que los productos en un lapso de dos (2) meses directamente al depósito de almacenamiento; estos aspectos facultan mantener una buena relación comercial y de negociación con su proveedor principal.

### **2.2.2. Negociación con Clientes**

Los clientes de la empresa en estudio, son fundamentalmente ferreterías y personas que se dedican a la reparación de electrodomésticos, así como quincallerías y los populares turcos, que son visitados por el equipo de vendedores de que dispone la empresa, quienes toman los pedidos para que el departamento de facturación formule el presupuesto y este sea

aprobado, luego es despachado con factura fiscal o nota de entrega (según lo prefiera el cliente):

No obstante, la empresa y cliente establecen el acuerdo de pago, que depende del monto facturado que puede ser prepago, contado o a crédito.

### **2.2.3. Rivalidad entre Competidores Existentes**

En este aspecto, se maneja que las empresas periódicamente realicen el estudio del mercado competidor, a la luz de verificar que el mercado competitivo no disminuya los productos similares que se ofrecen. De esta manera, que Inversiones Adonai, tiene competidores que ofrecen precios elevados, pero que conceden más días de créditos, lo que facilita el pago a los clientes; este escenario indica, que es una actividad que se realiza permanentemente, a los efectos de mantener la información del mercado de los competidores a propósito de contrarrestar tal situación. La competencia constituye un factor de estudio, que muestre a la organización las medidas a tomar para contrarrestar el mercado que limita su servicio.

### **2.2.4. Desarrollo Potencial de Productos Substitutos**

Los productos de desarrollo potencial, lo representan los comercios que venden la misma línea de productos; estos garantizan la demanda de los servicios que solucionan las exigencias y resuelve las necesidades de la población de los productos y hace la competencia a otras empresas que vende los mismos productos.

En este sentido, en la empresa en estudio, los productos sustitutos están presentes en la línea del repuesto para licuadoras, donde también se cuenta con suministros originales, por ejemplo, cuchilla original Oster.

### **2.2.5. Entrada de Nuevos Competidores**

En el estado Anzoátegui surgieron zonas de competidores el año pasado (2022), como Revanca, Decodiere y Los Negritos; estos ofrecen productos similares, haciendo el despacho de manera inmediata, puesto que cuentan con el cargamento de la mercancía, además, facilitan créditos a un plazo mayor que la organización empresarial “Inversiones y Comercializadora Adonai” MD, C.A..

### **2.2.6. Nivel de Atractividad de la Industria**

Además de tener precios competitivos y ofertas, la organización objeto de investigación brinda cada mes promociones, ya que la casa de envío que es utilizada por la empresa moviliza la mercancía de una forma rápida, cuenta con una logística eficaz, lo que permite al cliente foráneo adquirir su mercancía en poco tiempo frente a la competencia.

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

Tanto la matriz de factores internos (MEFI), como la matriz de factores externos (MEFE), establecen la vinculación entre las fortalezas y las debilidades; en consecuencia, se relaciona cada uno de los factores internos con una ponderación que va desde 0,0, hasta 1,0; ambas contabilizan uno (1). Así mismo, se da una ponderación al criterio de debilidad desde mayor (1) hasta menor (2); de tal manera que la fortaleza tiene una calificación de (3) y la fortaleza con calificación de (4).

**Tabla 4**  
*Matriz MEFI*

<b>Factor</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Precios competitivos	0.10	4	0.40
Logística eficaz	0.08	4	0.32
Mercancía suficiente para trabajar 8 meses	0.20	4	0.80
Variedad en modelos de carbones	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
Despacho con nota de entrega.	0.05	2	0.10
Zonas actualmente desatendidas.	0.20	1	0.20
Riesgos al otorgar créditos.	0.15	2	0.30
Falta de supervisión a los vendedores foráneos.	0.0	1	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.38</b>

**Nota:** La tabla señala las fortalezas y debilidades de la empresa Adonai” MD, C.A. durante el período 2022.

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

En la matriz MEFI se visualiza la supremacía de las fortalezas sobre las debilidades, de ella se puntualiza que la empresa en estudio, cuenta con característica y/o cualidades innatas que le favorecen para maximizar la efectividad y eficiencia; además, de la cantidad de mercancía disponible en despacho y variedad del producto, siendo un factor de crecimiento y control de la competencia. Por su parte, se debe poner cuidado a las debilidades estratificadas, que se pueden convertir en riesgo.

## CAPÍTULO III

### 3.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

#### 3.1. Modelo de negocio CANVAS

Según Márquez G, Juan F (2010), en su trabajo titulado “Innovación en los modelos de negocios,” refiere que este modelo consiste en una “metodología de nueve unidades o segmentos”, separando los principales factores que influyen en el desarrollo de un negocio. Es así como, el modelo CANVAS ofrece la imagen a desarrollar en la idea de negocio para lograr mantener los objetivos que se propone la organización empresarial

No obstante, el modelo CANVAS proporciona la seguridad para establecer la idea de negocio que se proponga una empresa; en el segmento de mercado, identifica, que tipo de clientes tiene el negocio, lo cual constituye la puesta en práctica de innovaciones que se realiza para hacer frente a la competencia; Por otra parte, se tiene los canales de distribución, donde se definen los medios que da a conocer la propuesta comercial que ofrece la empresa al mercado; igualmente, forma parte de los elementos que se utilizan para mantener comunicación con los clientes, vía telefónica, WhatsApp, entre otros. Por otro lado, se especifican las fuentes de ingresos; en este aspecto se precisa cuáles son las acciones en el desarrollo de la idea de negocio.

Además, los recursos claves, acá se identifican los medios, activos humanos, tecnológicos y físicos que necesita la empresa para materializar la idea de negocio.

Aquí se consideran tanto los recursos físicos, como los tecnológicos, instalaciones, transporte, esto reduce los gastos; los recursos profesionales, aprovechando los conocimientos de éstos en pro del crecimiento.

Al mismo tiempo, las actividades claves, que garantizan la entrega rápida del producto a los clientes; por ende, se organiza la logística que facilite las actividades principales que le darán validez a la propuesta de negocio establecida. También se tiene la red de socios claves; este segmento determina cuáles son los socios que tienen la institución empresarial y las alianzas que se establecen para dar frente a la competitividad.

Por último, la estructura de costos, aquí se maneja los costos que se requieren invertir para garantizar un servicio de excelencia.



**Figura 2** *Modelo de negocio*

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

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

La globalización en los mercados demanda que las organizaciones desarrollen nuevas estrategias y herramientas para estar a la par con las nuevas tendencias tecnológicas que el mundo tiene para ofrecer a las organizaciones empresariales, para que logren superar la

barrera de lo competitivo, creando modelos gerenciales que sirvan de ejemplo a seguir en un futuro.

Estas herramientas no solo deben ser innovadoras, sino efectivas y bien elaboradas, para optimizar el manejo de los activos de utilización que tiene la empresa; que jueguen un papel esencial en el nuevo proceso administrativo.

### **3.3. Gerencia de Empresa**

La organización empresarial constituye una oportunidad para la dirección de la empresa, la dirección general y laboral, la dirección empresarial es un campo en el que es necesario trabajar en conjunto con los recursos humanos. Si esto no funciona, será muy difícil que otras áreas de la organización funcionen con éxito. De esta forma, en la gestión empresarial, el capital humano es el pilar fundamental de cualquier negocio, es difícil que algo funcione dentro de una empresa si sus empleados fracasan. En este sentido, Crosby (1988) afirma que la gestión es “el arte de hacer que las cosas sucedan”; asimismo, Krygier destaca que la gestión es el “campo del conocimiento” aplicable a la dirección eficaz de las organizaciones. Ambos enfatizan que hacer cosas es un arte y el sistema de conocimiento es una disciplina; pudiéramos expresar que la gerencia es el medio o vehicula fundamental en la gestión empresarial facilita el éxito de la misma.

En tal sentido, Crosby (1988), señala que la gerencia es el “arte de hacer que las cosas ocurran”; igualmente, Krygier, destaca que la gerencia es un “campo de conocimientos” aplicables a la dirección efectiva de una organización. Ambos destacan que el hacer es un arte y que el cuerpo de conocimientos es una disciplina; pudiéramos expresar que la gerencia

es el medio o vehicula fundamental en la gestión empresarial, que facilita el éxito de la misma.

En el objeto de estudio se hace necesario tener en cuenta, el interés de los empleados en aprender a mejorar sus debilidades; estas situaciones ayudan a que la organización de la gestión laboral se oriente a estimular en el trabajador un comportamiento expresado en compromiso con su desempeño, optimizando y maximizando el rendimiento en su la labor. No obstante, es importante mencionar, que los trabajadores de inversiones y comercializadora Adonai, han tenido una actitud comprometida con los objetivos que tiene la organización, ello, expresado en el desenvolvimiento de la labor que no es su competencia directa.

### **3. 4. Recursos Humanos**

El recurso humano se presenta como un factor especial y fundamental, que impulsa la gestión de desarrollo de la organización; Valderrama (2018), expone que para optimizar el talento humano; “la empresa debe hacer la selección del personal, considerando diferentes habilidades y disciplinas, que aporten valor y sea comprometidos con la empresa” (p.58)

En este orden de ideas, el Talento Humano es factor primordial, juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, son el activo más dinámico y flexible; por tal razón, se ha convertido en la clave para el éxito organizacional; las personas son importantes para las empresas, sin ellos sería imposible innovar y enfrentar los cambios ante un mundo globalizado y contexto integral.

De tal manera, las empresas comienzan a preocuparse, se organizan alrededor de la selección del personal formado y capacitado en el área de competencia que se requiera;

ofreciendo crecimiento personal, salarios acordes con el conocimiento y al desempeño de la función que realice.

Inversiones y comercializadora Adonai, hace la selección del personal y evaluación del desempeño mediante la gerencia Talento Humano, en coordinación con Supervisores y Jefes Inmediatos.

### **3.5. Investigación y desarrollo**

Para la corporación de fomento de Chile, la investigación y desarrollo, es un término que se aplica a las actividades que puede desarrollar una empresa para generar nuevos conocimientos tecnológicos o científicos, que se aprovechen de forma ordenada, haciendo uso de los resultados que se determine a través de la investigación. Según esta corporación, la investigación y desarrollo tiene un alto componente de novedad; con ella se busca mejorar los procesos existentes en el proceso empresarial.

Para Schmiedeberg, en el 2008 y Shefer, en el 2005, la investigación y desarrollo son factores para originar innovaciones al interior de las empresas, en este departamento se impulsa la innovación o generación de nuevos elementos que mantengan la expectativas de los clientes hacia el producto que se ofrece, siendo necesario una eficaz y eficiente inversión, ello le ayuda en el conocimiento y control de las decisiones que se tomen en un momento determinado, porque es una herramienta de valor en desarrollo y crecimiento del mercado donde ofrece su producto, fortaleciendo sus ventas y su rentabilidad.

### **3.6. Finanzas**

Finanzas es un área de especialización que facilita las transacciones financieras, utiliza criterios ajustados al mercado para registrar las actividades financieras, resumirlas e informarlas a través de informes; puede predecir el futuro y visualizar hacia dónde se dirige la empresa, por lo que es necesario prestar atención a este aspecto para lograr las metas propuestas; En ese sentido, las empresas necesitan coordinadores financieros y contables, porque la contabilidad muestra el estado de las finanzas todos los meses.

En este orden de ideal, para Riveros C. (2020), en su publicación sobre las finanzas personales, refiere que “forman un área del conocimiento imprescindible para comprender la realidad del entorno económico-financiero en el que se desenvuelve la empresa”. De tal forma, que el caso de estudio, debe considerar este renglón con prioridad para establecer un control exhaustivo de gastos e ingresos; siendo así un negocio prospero; igualmente, lograr la expansión del producto a todas las zonas del país; por otra parte, encontrar que el producto tenga la rigurosidad en el proceso del pago.

Según, García J. (2022), comenta que las finanzas, se constituyen en responsables de la adquisición y distribución del capital, de recoger los datos para analizar el funcionamiento financiero.

### **3.7. Logística y Aprovisionamiento**

Según Amezcua B, Bolaños E. en el año 2019 en su trabajo titulado “Logística: clave de la competitividad,”, refieren que la logística es el grupo de actividades para generar primacías competitivas en las compañías de diversas sedes del país, con el fin de aportar al perfeccionamiento y desarrollo económico.

Por consiguiente, la logística conforma un sistema con diferentes actividades interdependientes que varían de una estructura organizacional a otra, aquí se incluyen las funciones relacionadas a las compras, inventario, almacenamiento, planificación de la producción, administración del personal y transporte. Con base a, el proceso de planificación, supervisión, control de flujo y almacenamiento de materia prima, son considerados productos terminados o semi-elaborados, cuyo fin es llenar las expectativas y requerimientos de los consumidores.

Igualmente, la logística significa eliminar a los intermediarios que agregan costos al producto. Cubre los procesos comerciales que planifican, implementan y supervisan el movimiento de los bienes, servicios y los datos concernientes al origen y al punto de consumo.

Concomitantemente, se maneja una logística para la compra del producto, entre ésta, los empaques donde vienen los productos, que conserve en buen estado, puesto que son trasladados desde otro continente; así mismo, el almacenamiento en un buen lugar, con un depósito que reúna todos los requisitos de espacio para el resguardo en el tiempo.

### **3.8. Operaciones**

Las operaciones son un espectro del proceso significativo, puesto que es allí donde la empresa mantiene su eficiencia, lo que se traduce en mayor competitividad y productividad. En este sentido, Sáenz R. en el 2005, manifiesta en la revista latinoamericana de administración, que las operaciones tiene una importante obligación que radica en que “le facilita atraer más compradores”, así mismo, determina quienes con los clientes reales,

Igualmente, Drucker 1990, argumenta, que las operaciones ocupan una posición central y ser vista como un todo integrado, que convierte materias primas en bienes, en satisfacciones económicas. Sin embargo, la operación no termina cuando la producción sale del espacio donde este almacenada, ya que la distribución y el servicio posterior a la venta son partes integradas del proceso.

Para este autor, las operaciones deben ser vistas como un sistema, cada decisión que se tome en la organización llega a ser una decisión de operaciones. Así mismo, Cervantes, et al (2020), coincide con Blanco en el sentido, la administración de operaciones, deberá asegurar identificar lo que hace falta en la empresa para mantener a los clientes potenciales cliente.

En este renglón, la empresa toma en cuenta acciones, que le permiten poner atención al producto que se ofrece, es decir, establecer estrategias de ventas, conservando éstos.

### **3.9. Marketing y Ventas**

El marketing son las actividades planificadas para tener un buen posicionamiento en el mercado de ventas, las cuales pueden ser en las diferentes redes sociales. Por otro lado, realizar las diferentes publicaciones con el propósito de dar a conocer a la población, el servicio o producto que ofrece la empresa; en este orden de ideas, el marketing explora las necesidades de los clientes, diseñando propagandas que sean publicados, donde se ofrezcan los productos que vende la organización; por su parte, las ventas son consideradas como el área que busca adaptar la oferta de productos y servicios al cliente. Ambas áreas deben lograr que el producto llegue a los clientes potenciales, sean adquiridos y se mantenga su rentabilidad.

Para Phillips Kloter (2014), el marketing, consiste en “hacer un producto o servicio tan preparado para el cliente”, es decir, que el mensaje que se publique, produzca rendimiento económico para la empresa; el marketing depende la capacidad para responder a las necesidades del mercado y de redespigar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por la tecnología.

Partiendo de las reflexiones anteriores, se desprende la importancia que este segmento tiene para la empresa en estudio; se demanda entonces, considerar la potencialización y desarrollo en el área del marketing y en consecuencia, de las ventas, lo cual llevaría por consiguiente a la rentabilidad, desarrollo, crecimiento y éxito en el mercado de la empresa.

### **3.10 Servicio Post Venta**

Este segmento es conceptualizado por Lane (2015) como “seguir ofreciendo atención al cliente después de la compra;” de esta manera, es fundamental como las otras actividades que realizan; constituye el seguimiento para mantener al cliente satisfecho del servicio que se oferta.

El servicio post venta, exige dedicación y a pesar de la poca relevancia que se le ha otorgado, el mismo reporta apreciables beneficios, es decir, son las acciones que se hagan después de la venta del producto ofrecido.

De tal manera, que el servicio es considerado un factor fundamental, debido que facilita la fidelización de los clientes. Por ello, es importante revisar y analizar continuamente los niveles de satisfacción de los servicios que se les otorga a al cliente.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027**

#### **4.1. Objetivo general 2023-2027**

Implementar un Plan Estratégico para posicionar a “Inversiones y Comercializadora Adonai MD, C.A” en el durante los años 2023-2027, enfocado en las ventas a nivel nacional, ampliando la cartera de clientes.

#### **4.2. Objetivos estratégicos 2023-2027**

1. Aumentar la efectividad del marketing y promociones por medio de la social media.
2. Perfeccionar el desenvolvimiento de recaudación en el lapso de tiempo que establezca la empresa.
3. Incorporar personal capacitado para incrementar las ventas en las zonas desatendidas, en el lapso de un año.
4. Efectuar propuestas de descuento en ventas, para compras prepago y evitar créditos a largo plazo.
5. Realizar una segmentación del mercado, para conocer las necesidades del cliente.

#### **Análisis de los Objetivos estratégicos 2023-2027**

Para alcanzar las metas y estrategias, se hace una breve descripción para ir delineando la puesta en marcha del plan estratégico formulado para la empresa “Inversión y Comercializadora Adonai; así mismo, cumplir con las exigencias académicas en aras de optar al título de Licenciadas en Contaduría y Administración en la Universidad “Valle del Momboy.”

Respecto al cumplimiento del objetivo para, aumentar la efectividad del marketing y promociones, se prevé subir los seguidores para alcanzar popularidad, utilizando Instagram, por lo cual, se harán gastos de publicidad para poder llegar a más personas y obtener una alta proporción de seguidores. Igualmente, subir contenido constantemente, así aprovechar las fechas más resaltantes como, navidad, año nuevo, carnaval entre otros, para realizar promociones.

Esta estrategia permite establecer relaciones con la población de compradores del producto que ofrece la organización, para ir adentrándose y ampliar la labor en zonas desasistidas, incrementando así, la presencia en el mercado.

En otro orden, para dar cumplimiento al objetivo estratégico, relativo a optimizar la labor de recaudación en el lapso de tiempo que establezca la empresa, se prevé realizar actividades, mediante llamadas efectuadas por la analista de cobranzas, donde haga el recordatorio al cliente que su factura esta por vencer, igualmente, el envío de mensajes vía WhatsApp, recordando los días para el vencimiento de la factura; todo esto para que el cliente honre sus compromisos con la empresa.

### **¿Cómo hacerla incorporación o reclutamiento del personal de ventas?**

La selección del personal para la venta se hace en una publicación en Instagram solicitando personal con el perfil requerido, es decir, que tenga experiencia en ventas, mayor de 25 años, con vehículo y que cuenten con referencias de trabajos anteriores. La persona ocupando el cargo de evaluar el talento humano, una vez que tenga los currículos vitae, realiza la preselección de los aspirantes que encajen en el perfil solicitado, luego se realizará la entrevista personalmente (la realizará el gerente junto con el supervisor de ventas y

viajaran a las zonas donde se encuentren los postulantes); el personal admitido contará con un mes de prueba para evaluar su potencial.

### **¿Cómo serán las propuestas de descuento?**

En las propuestas para descuentos se encuentran:

1. Otorgar hasta un 7% de descuento para compras prepago mayores de 300 dólares.
2. Conceder hasta un 4% para ventas de contado mayores de 300 dólares.

### **¿Cómo se hace la segmentación del mercado para conocer las necesidades del cliente?**

Mediante la data y la revisión de las adquisiciones anteriores, permite evaluar los productos que solicita cada cliente para conocer lo que más demanda y, ofrecerles directamente lo que verdaderamente necesitan.

## **CAPÍTULO V**

### **5.- LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

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

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

La matriz FODA, es una herramienta analítica, utilizada para conocer la realidad interna de las empresas junto con sus oportunidades de éxito o fracaso para reorientar la situación actual, visualizando su futuro.

Tur y Monserrat en el 2014, refieren que el propósito de realizar un diagnóstico es poseer un escenario que refleje la posición de la empresa.

Por lo que, se asegura que con este método, se establezca planes de negocios con sus respectivas estrategias a seguir.

La matriz FODA constituye conjuntamente con la misión, visión y objetivos parte del plan estratégico, es de doble entrada, recopila los puntos débiles o fuertes y los relaciona con el entorno externo aprovechando así, las oportunidades y estableciendo procedimientos para la protección contra amenazas. Cuando se confronta las fortalezas y las oportunidades arrojan estrategias de tipo ofensivas, de manera tal de potenciar los procesos internos para aprovecharlas de forma exitosa.

Igualmente, surgen acciones defensivas al relacionar las fortalezas y las amenazas del entorno. De igual manera, estrategias adaptativas para superar las debilidades y aprovechar las oportunidades y finalmente, acciones de supervivencia para disminuir las debilidades y protegerse de las amenazas.

No obstante, para Vallarta Opina. Net, 2018, Bogotá (en línea), el análisis es normalmente utilizado en la planificación; las siglas de FODA, contiene las vertientes externas e internas que se visualizan al momento de efectuar dicho análisis.

Las debilidades son los aspectos internos que detienen o impulsan la materialización de las metas trazadas, por su parte, las oportunidades son las características externas utilizadas a favor del emprendedor o empresario para asegurar el crecimiento de su negocio; por otra parte, están las fortalezas, constituyen características internas, se usan para impulsar el negocio, poder materializar metas y objetivos definidos. Igualmente, las amenazas, que son vertientes externas incontrolables por el dueño y capital humano de la empresa.

**Tabla 5**  
*Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

<p style="text-align: center;"><b>Ambiente Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ambiente Externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Precios competitivos F2. Logística eficaz F3. Mercancía suficiente para trabajar 8 meses F4. Variedad en modelos de carbones</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Despacho con nota de entrega. D2. Zonas actualmente desatendidas. D3. Riesgos al otorgar créditos. D4. Falta de supervisión a los vendedores foráneos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1. Convenio La República Popular China O2. Reactivación del aparato productivo del país O3. Establecimiento de Zonas Económicas Especiales O4. Exoneración de impuestos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO:</b></p> <p>FO1: Crear promociones para personas que estén iniciando un negocio y quieran realizar alguna inversión. (F1, F3, O2).</p> <p>FO2: Ofertar muestrarios de carbones para llegar a nuevos clientes (F4, O3)</p> <p>FO3: Adoptar nuevas metodologías para la captación de posibles clientes. (F2, O4)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO:</b></p> <p>DO1: Realizar publicaciones en redes sociales para reclutar vendedores en las zonas desatendidas. (D2, O2)</p> <p>DO2: Realizar llamadas a clientes con mora frecuentemente (D3, O3)</p> <p>DO3: Exigir a los vendedores un registro de visita al cliente (D4, O3)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Incertidumbre del Poder Ejecutivo A2. Incremento de la inflación A3. Disminución del poder adquisitivo</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FA:</b></p> <p>FA1: Investigar otros mercados de importación para tener una segunda opción. (A1, F2)</p> <p>FA2: Trabajar con precios accesibles y descuentos para atraer más clientes (A4, F1)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DA:</b></p> <p>DO1: Capacitación continua de los vendedores (A4, D4)</p> <p>DO2: Trabajar con tasa de cambio al momento de otorgar créditos (A2, A3, D3)</p>

A4. Incremento de los competidores	FA3: Otorgar descuento en ventas para evitar créditos a mayor plazo (A3, F3)	DO3: Exigir a los vendedores las ventas únicamente con factura fiscal (A1, D1)
------------------------------------	--	--

Leyenda:  = productos;  = Mercado;  = costos;  = Diferenciación

**Fuente:** Elaboración propia. (2023)

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

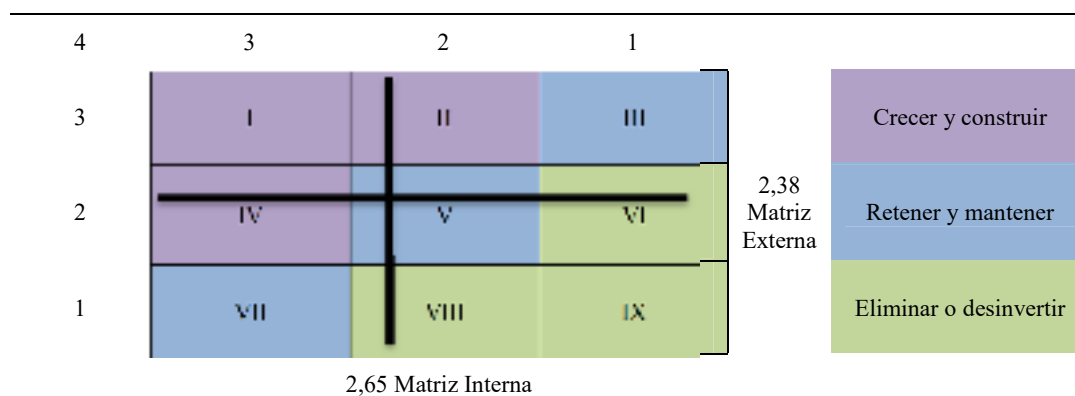
Es una herramienta que representa una forma de evaluar, teniendo en cuenta debilidades y fortalezas, así como, amenazas y oportunidades. En la tabla 6, se presenta el resumen **MEFE** y **MEFI** del análisis de los factores que inciden en la empresa Adonai.

**Tabla 6**  
*Resumen MEFE y MEFI*

Matriz	Resultado
<b>MEFE</b>	2.65
<b>MEFI</b>	2.38

**Fuente:** Elaboración propia. (2023)

**Tabla 7**  
*Matriz Interna – Externa*



**Fuente:** Elaboración propia. (2023)



### **5.2.2. Estrategias seleccionadas**

Luego de la revisión de estrategias y objetivos estratégicos, planteados en la matriz de la tabla 8 y tomando en consideración la correlación existente entre ambos, se presenta a continuación las siguientes consideraciones:

1. La captación de nuevos clientes mediante la promoción, divulgación y muestra de los productos ofertados, a través de medios de comunicación y redes sociales, con énfasis en el fortalecimiento de las áreas ya atendidas y la incorporación de nuevas zonas que eleven el número de clientes satisfechos.
2. Mantener precios de los productos ofertados con accesibilidad al cliente y descuentos oportunos, que permitan la captación de nuevos compradores, evitando otorgar créditos a un plazo mayor y la mora en los pagos.
3. La capacitación continua de los vendedores.
4. Diversificar la venta de los productos ofertados.
5. El seguimiento y control de los vendedores, a los fines exigir de ellos el registro de visita, ventas con factura fiscal y reducir la mora en los clientes.
6. Investigación de nuevos mercados de importación, aprovechando los convenios existentes.

## **CAPÍTULO VI.**

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **6.1. Plan Funcional de marketing**

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

La empresa **INVERSIONES Y COMERCIALIZADORA ADONAI MD, C.A.** se dedica a la compra y venta de repuestos para partes eléctricas, las cuales distribuye a nivel regional y nacional; para realizar su servicio, cuenta con vendedores en diferentes ciudades de Venezuela; distribuyendo la mercancía a través de casas de envío, que le han permitido hacer las entregas a tiempo, satisfaciendo a su clientela. Se mantiene activa en el mercado, posicionándose con responsabilidad y calidad de los productos comercializados, hasta ahora tiene una trayectoria próspera en las ventas, aún con los obstáculos presentados en el contexto país.

De lo detallado en la propuesta de valor, un negocio exige de esfuerzos, planificación, ejecución, evaluación, seguimiento y control, para el posicionamiento ante el mercado y el público. Para garantizar un servicio de excelencia en la organización objeto de estudio, se propone un plan estratégico que optimice las áreas de competencia fundamental, a fin de diseñar vías que faciliten el crecimiento del negocio y se incremente ampliamente los retos señalados en el objeto de trabajo.

Partiendo de lo descrito, para Philip K. 2006, un plan funcional de Marketing, “es un documento escrito” que resume lo que el especialista ha aprendido sobre el mercado, indica cómo se escogen los objetivos, las estrategias y planes de acción, relativos a los elementos del mismo, que facilitan y posibilitan el cumplimiento de la estrategia en el corto plazo, paso

a paso; consiste en hacer un producto tan preparado para el cliente, que el mensaje que se publique, llame la atención de la población a la que se le ofrece el servicio; éste depende de la capacidad para responder a las necesidades del mercado y de redesplegar sus actividades en función de la evolución de las necesidades y de las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología. De lo descrito anteriormente, se establece la estrategia para la empresa objeto de estudio, que favorezca mantener un buen posicionamiento en el mercado de ventas, utilizando las redes sociales, así mismo, mantener las publicaciones, con el propósito de dar a conocer a la población cautiva el servicio que se brinda. Sin embargo, es necesario destacar, que la empresa no tiene un área dedicada exclusivamente a este aspecto y no cuenta con personal experto para efectuar publicidad a través de los medios digitales. En consecuencia, se prevé construir, un segmento donde se dé a conocer la mercancía que distribuye la empresa, entre los que se señalan carbones, cuchillas, terminales, rodamientos, bujes y el servicio que presta a nivel nacional y regional. Para ello, incorporar personal capacitado para incrementar las ventas en las zonas desatendidas, en el lapso de un año.

### **6.1.2. Objetivos de marketing**

Una idea de negocio, se considera un servicio que contribuye a proporcionar una solución en el mercado al cual se enfoca, que produce ingresos económicos para el que impulsa la idea y beneficia al consumidor.

La empresa, tiene como perspectiva, consolidar la calidad de sus productos electrodomésticos y su diversificación, con presencia a nivel nacional, dirigida al buen servicio y mantener excelentes relaciones con los clientes.

Dando cumplimiento a la estrategia, se presentan los objetivos operacionales, que facilitan el mejoramiento y éxito de la idea de negocio, ajustadas al plan estratégico formulado. Mantener comunicación con los clientes, vía telefónica, WhatsApp, es decir, cada tres veces por semana, por medio de los teléfonos corporativos que la empresa ya posee; este objetivo se cumple, tratando con los clientes sobre las bondades y cualidades del producto, así como, su utilidad en tiempo y su bajo costo. Se harán gastos de publicidad para poder llegar a más personas y obtener una alta proporción de seguidores. Igualmente, subir contenido constantemente, así aprovechar las fechas más resaltantes como, navidad, año nuevo, carnaval entre otros, para realizar promociones, con un descuento del 3% en los modelos de switches redondos que mantienen un costo bajo y que al igualarse a los precios de la competencia se puede ofrecer al mercado.

1. Obtener mayor circulación dentro de las redes sociales, para lo cual se estima, elaborar una publicidad en Instagram, al igual que en Facebook.
2. Mejorar la reputación de las marcas que se comercializan, este objetivo facilita mantener en el mercado de ventas los productos. En tal sentido, se construirán los muestrarios de los diferentes tipos de carbones, los cuales serán dados a conocer por los vendedores, en las visitas que hacen a cada cliente y a otros espacios de mercado.
3. Aumentar la atención virtual al cliente para lograr mayores ventas, para ello, se establece la estrategia para la empresa objeto de estudio, que favorezca mantener un buen posicionamiento en el mercado de ventas, utilizando las redes sociales, así mismo, mantener las publicaciones, con el propósito de dar a conocer a la población cautiva el servicio que se brinda.

4. Ganar más audiencia que de mayor credibilidad en ventas virtuales, con publicaciones en las redes sociales, con relatos de clientes satisfechos con la mercancía recibida.
5. Adquirir confianza de los clientes con logística rápida y oportuna, a través de comunicación continua con el cliente información y estatus del envío realizado.

### **6.1.3. Acciones estratégicas de marketing**

#### **Estrategia de cartera**

Esta estrategia, es la encargada de marcar el camino a seguir para establecer todas las unidades de la empresa, indicando para cada una, las diferentes combinaciones de producto y mercado que deberá desarrollar la organización empresarial, permite tener una visión general de partiendo de su base de datos; por otra parte, ayuda a retener a la mayor cantidad de clientes; de tal manera, que constituye un conjunto de prácticas y conocimientos para negociar los artículos que están disponibles y que constituyen su objeto o razón de ser.

En este orden de ideas, la competencia constituye un factor de estudio, que muestre a la organización, las medidas a tomar para contrarrestar el mercado que limita su servicio; es por ello, que se brinda una vez al mes promociones, con el apoyo de la casa de envío que es utilizada; esta moviliza la mercancía de forma rápida, cuenta con una logística eficaz, que permite al cliente foráneo adquirir su mercancía en poco tiempo frente a la competencia. Inversiones Adonai, tiene competidores que ofrecen precios elevados, pero conceden más días de créditos, este contexto indica, que la empresa, realiza permanentemente actividades que le permiten mantener la información del mercado de competidores a propósito de contrarrestar tal situación.

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

A los efectos de lograr el éxito, la empresa debe ser capaz de establecer una serie de estrategias que le permitan identificar los posibles compradores (segmentación), como desean ser percibidos por su mercado potencial (posicionamiento) y que medidas van a desarrollar para que una vez sean captados, mantener una relación duradera (fidelización). No obstante, cada una de estas estrategias, tienen un propósito.

Respecto a la segmentación, es un plan diseñado y ejecutado por una empresa para distinguir a qué parte del público debe dirigirse para promocionar sus productos. Para Kotler, especialista en marketing, la segmentación del mercado “es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio, en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos”; esto constituye una herramienta la cual permite a la empresa incluirla en el mercado, captación de nuevos clientes mediante la promoción, divulgación y muestra de los productos ofertados, que le favorezca el éxito de sus productos.

La organización, utiliza el sistema operativo saint, que es un programa diseñado para administrar sus compras, ventas, cuentas por pagar y cobrar, inventarios y otros procesos; todo en un producto integral; es un software que constituye una herramienta idónea para manejar el flujo de información que permite la correcta operación y gestión de la empresa. De lo anterior, la empresa Inversiones Adonai, cuenta con este programa, en el cual es el encargado de recopilar y procesar las transacciones administrativas y contables de la organización, gracias a este sistema en el módulo administrativo específicamente en el área de reportes es posible la emisión de un archivo donde detalla la segmentación de mercado, siendo una herramienta útil y sin costo adicional.

Para Olamendi (2009) la estrategia de posicionamiento, consiste en establecer lo que se quiere proyectar de la marca; de tal manera, que el mercado entienda y valore su ventaja competitiva, es decir, el posicionamiento, es la manera como se da a conocer el producto o servicio y como se desea ser percibido por el mercado; es el proceso que permite influir en la percepción que tienen los consumidores sobre ella. Inversiones Adonai quiere dar a conocer la cuchilla para licuadora Oster que no es muy conocida o no tiene muy buena reputación, por lo tanto se puede obsequiar una cuchilla a clientes de grandes compras para que sean probadas por ellos y demostrar que es de calidad.

La organización llevará a cabo la estrategia de “atributo o particularidad” para lograr un mayor posicionamiento en el mercado; esta destaca una característica de los productos o servicio que tiene la empresa. En este sentido, se hace énfasis en la variedad de carbones, siendo la única empresa a nivel nacional, que conserva y aún sigue despachando, los modelos de carbones de electrodomésticos viejos, siendo esto, la solución para muchas personas; igualmente, el carbón Oster modelo viejo con el código C-2120. y el carbón de electro ventilador century, modelo viejo con el código C- 2233.

Destacando esta condición a través de la publicidad de la organización, podrá ayudar a posicionar a la empresa a un nivel más alto.

Por su parte, la estrategia de fidelización, constituye el conjunto de acciones de marketing, destinadas a conseguir que los nuevos compradores se conviertan en clientes asiduos de la empresa, al promover un comportamiento post compra positivo.

Para lograr una fidelización de la cartera de clientes, la buena atención es muy importante, el buen trato y comunicación de vendedor a los clientes después de la compra; es una pieza clave; para logra la fidelización, la empresa objeto de estudio, debe formar y

capacitar a los vendedores para que su atención sea de calidad, a través de talleres de formación trimestral, vía online, debido a que los vendedores se encuentran en diferentes zonas del país, con una duración de 2 horas, donde el adiestramiento trate sobre la comunicación, empatía, cómo atender a un cliente y concretar ventas exitosas; el costo de estos talleres de formación tienen un valor unitario de 120\$ en moneda extranjera; además, para conseguir la fidelización de los clientes, es necesario ofrecer buenos productos y precios competitivos; a través de esta estrategia, el comprador se verá en la necesidad de mantener relaciones comerciales con la empresa.

### **Estrategia funcional**

La estrategia funcional, forma uno de los fundamentos clásicos de la mercadotecnia; se remonta, según varios autores, a 1960. En concreto, se suele referir como creador de este planteamiento al profesor E. Jerome McCarthy quien, en ese año, la describió, reduciéndose a las conocidas como 4Ps del marketing; estas cuatro variables son, por su denominación en inglés, product, price, place y promotion, a las que en castellano nos referimos como producto, precio, distribución y comunicación.

La estrategia funcional empleada, es la contratación de vendedores freelance, porque en su mayoría, los clientes son personas mayores de 40 años, que se sienten más cómodos comprando con la visita del vendedor, el cual se encarga de comunicar ofertas, explicación de productos, precios y entrega de los mismos. Una vez el cliente tiene claro su pedido, es comunicado al departamento de facturación y depósito, para ser despachado por medio de una casa de envío, luego el representante de ventas se encarga de retirarlo y entregarlo al cliente.

#### 6.1.4. Presupuesto

El presupuesto publicitario es la cantidad de dinero que se planea en invertir para promocionar la marca o productos durante un periodo de tiempo, como un año o trimestre; es la principal herramienta que permite saber cuáles son los ingresos y gastos en un tiempo determinado; su importancia radica en que sirve para controlar y evaluar, es decir, saber en qué áreas existen desviaciones o variaciones, diferencias entre lo obtenido y lo presupuestado.

**Tabla 9**  
*Presupuesto del plan funcional de marketing*

PLAN DE MARKETING Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Anuncios publicitarios en las redes sociales Instagram y Facebook	2 publicaciones x 2 Semanas	20,00	280,00
Muestrarios de Carbones	7 muestrarios x 7 vendedores	35,00	245,00
Promoción de cuchillas Oster	1 cuchilla x 25 clientes.	2,00	50,00
Talleres de formación a vendedores vía online	1 taller trimestral	120,00	360,00
		TOTAL (\$)	935,00

**Fuente:** Elaboración propia. (2023)

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

##### Anuncios publicitarios

Para esta primera acción, la empresa, cuenta con de su talento humano, encargada de la creación de contenido, ésta será la responsable de realizar las publicaciones dos o tres veces por semana, el día miércoles, dedicando para esta acción dos horas del horario de trabajo, dando a conocer la mercancía que se comercializa, diseñando post, historias, reel,

donde se pueda apreciar el producto y conocerlo, realizando una breve descripción; esta actividad se hará mediante la plataforma de Instagram, que permite llegar a más personas; el objetivo de esta estrategia es conseguir mayor público dentro de la red social.

### **Muestrarios de Carbones**

Los muestrarios son una herramienta muy práctica a la hora de vender; con ellos el cliente está seguro de lo que en verdad necesita, por ello, se maneja variedad de códigos en carbones, sus tamaños y grosor depende del uso que se les vaya a dar. Es imperioso que los vendedores foráneos cuenten con un muestrario de los carbones que se despachan y de esta manera, el cliente se siente seguro del producto que solicitó.

Para esta actividad es imprescindible, la compra de tablas con un costo de 5\$ en moneda extranjera y el diseño en vinil con un costo del 10\$ en moneda extranjera, siendo el personal de depósito los encargados de pegar en las tablas con el vinil cada carbón, el cual se totaliza con costo de 70\$ en moneda extranjera, esta estrategia se puede considerar permanente, ya que será de gran ayuda a la hora de concretar la venta.

### **Promoción de cuchillas Oster**

Consiste en obsequiar una muestra gratis de la cuchilla Oster importada de La China, a un costo de 2\$ cada una; esta promoción se llevaría a cabo de la siguiente manera; por la compra al mayor de varios accesorio para licuadora Oster, acople valor: 1.97\$ c/u, cuadrante valor: 0.20\$ c/u, vaso valor: 3.19\$ c/u, tapa valor 1.08\$ c/u, se envía una muestra gratis, los encargados de ofrecer esta promoción serán los representantes de ventas y se realizará hasta completar las 25 cuchillas Oster Promocionadas.

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

Sáenz R. en el 2005, manifiesta que las operaciones tiene una importante obligación que radica en que, “le facilita atraer más compradores”; así mismo, determina quienes son los clientes reales. Estas deben ser vistas como un sistema, cada decisión que se tome en la organización llega a ser una decisión de operaciones.

De tal forma, la administración de la gerencia de operaciones, realiza las actividades, estableciendo un plan de ventas, que le asegura la implementación de estrategias para obtener los fines formulados. No obstante, en este segmento del mercado, se asegura en identificar lo que hace falta para mantener a los clientes potenciales.

En este renglón, se toma en cuenta acciones, que le permiten poner atención al producto que se ofrece, es decir, establecer estrategias de ventas, conservando éstos. Por tal, se incluyen las funciones relacionadas a las compras, inventario, almacenamiento, planificación de la producción, administración del personal y transporte; igualmente, se consideran los procesos de planificación, supervisión, control de flujo y almacenamiento de materia prima, los que son considerados productos.

De tal manera, que la gerencia de operaciones ocupa una posición central, vista como un todo integrado, donde el producto satisfaga no solo las necesidades de los clientes; si no que genere beneficios económicos. Aquí se visualiza que aún ya vendido el servicio, la actividad no finaliza allí, el servicio posterior a la venta son partes integradas del proceso; por lo cual se considera de máxima exigencia la dedicación. Por ello, el servicio es considerado un factor esencial, debido que facilita la fidelización de los clientes; de tal manera, que es fundamental la revisión y análisis permanentes de los niveles de satisfacción del servicio que se le otorga al cliente.

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

Se puede destacar, que a pesar de la experiencia lograda en cinco (5) años en la compra y venta de materiales de amplio espectro, solo se ha dedicado al área de electrodomésticos, manteniéndose operativa, sin embargo, está limitada en las estrategias que le amplíen su campo de ofrecimiento del producto al mayor y detal, importación, exportación y distribución del resto de artículos que tiene contemplado en su objeto social; esta situación la hace reducida frente a otros mercados competidores.

De tal manera, que la carencia de una planificación estratégica ha disminuido oportunidades de crecimiento, el no fijar nuevos retos para el área operativa y administrativa en la empresa; en este sentido, su servicio, aun cuando se estima positivo, carece de una buena y óptima gestión de operaciones, que le facilite colocar en el mercado los otros productos de que dispone y que amplíen su cobertura a nivel nacional y local.

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

Los objetivos previstos para lograr maximizar la gerencia de operaciones en la empresa son:

1. Sistematizar el registro de inventario para tener mejor control.
2. Aumentar el stop de carbones producidos por la empresa.
3. Mantener un listado de fallas para la importación oportuna del producto.
4. Aumentar la adquisición de productos de otras marcas, para satisfacer la demanda del mercado.
5. Alcanzar oportunidades de negocio en otros mercados.

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

El desarrollo de la estrategia de operaciones, lleva a efectuar una síntesis puntualizada de cada una de ellas, a los efectos de entender cada acción programada y presupuestada en la organización. Constituye el desarrollo de un plan para ejecutar la estrategia de negocios y de experiencia de clientes.

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

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo en una empresa, para que sus costos de producción sean más reducidos que los de la competencia

De acuerdo a Mallo 2000, la estrategia de costos tiene un objetivo primordial, que se dirige a organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de los productos y servicios de alta calidad, que satisfaga a los clientes y a los consumidores al menor precio Así mismo, para Ronald Coase, premio nobel de la paz en 1991, refiere en un trabajo de investigación, que la estrategia de costos. “es un análisis de costos amplios, en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita”; datos de costos que se utilizan para desarrollar estrategias, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles en la empresa. Este autor destaca en esta definición, que es fundamental analizar los costos para logra lograr la competitividad de la organización empresarial.

Para obtener mejores costos, Inversiones Adonai desde el año 2019 realiza importación desde China, obteniendo precios de fábrica y permitiendo mantener precios competitivos en el mercado; por ello, se propone la investigación de nuevos mercados para obtener oportunidades de negocios y conseguir un proveedor que no cueste tanto dinero, por otra parte, se propone contratar a una persona por tiempo definido para que apoye en la fabricación de carbones hechos por la empresa, se pueda contarse con mayor existencia de

los mismos, de esta manera no generaría gastos de prestaciones sociales, ya que la empresa trabaja con un personal reducido para poder cubrir sus sueldos y salarios, que son valorados en moneda extranjera y de esta manera, evitar la devaluación de la remuneración a los empleados.

### **Estrategia calidad – procesos**

Por su parte, la estrategia de Calidad, es un procedimiento positivo que ayuda a las empresas a cumplir con las demandas del mercado; igualmente a hacer efectivas sus actividades, con la intención de adquirir una certificación internacional que las avala como una opción confiable y de calidad. Es una herramienta que permite tener una mayor visualización de las actividades relacionadas con la fabricación de los productos de una empresa, a fin de identificar las áreas que requieren mejoría y se impacte en la calidad; de tal manera, que es el proceso por el cual, una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro, desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a conseguir el estado deseado.

La estrategia a aplicar para lograr la calidad de la empresa Inversiones Adonai, es la adaptación de los avances que ha tenido el mundo, entre estos, los programas automatizado, dejando atrás los procedimientos manuales, para ello, es necesario el servicio de un ingeniero en sistemas que permita las actualizaciones necesarias en los sistemas operativos, así como también el mantenimiento de los equipos, de esta manera la empresa da conocer la capacidad que tiene de dar una progreso continuo, no solo refiriéndose de los productos, sino también, a la calidad del trabajo interno, de la logística de todos aquellos procesos que beneficien y lleven a la empresa a crecer.

## **Estrategia de flexibilidad – capacidad**

Por otro lado, la estrategia de flexibilidad, se define como la habilidad de una empresa para hacer cualquier cambio interno que sea necesario para responder efectivamente al entorno externo, del modo más rápido posible.

Según, Carlo Domenech, en un artículo publicado en enero 2021, expresa que el entorno cambiante y competitivo, exige a las empresas tener flexibilidad en varios aspectos desde lo económico, que demanda ser reforzado a raíz de la crisis, hasta la estrategia de negocio, que es la capacidad que tiene en adaptarse a una nueva sociedad, con avances tecnológicos, diversos gustos y preferencias; por estas razones, es importante examinar cada acción y de ser posible, optimizar procesos para que todo marche con la demanda de los cambios.. Para este autor, los retos exigen y requieren mucho esfuerzo, pero dan paso hacia nuevas oportunidades.

Inversiones Adonai puede aplicar como estrategia, de flexibilidad ampliar su objeto social, o sea no solo hacer importación de bujes, carbones, rodamientos, repuestos de electrodomésticos, sino que también pueda abarcar completamente el objeto social descrito en el registro mercantil al momento de su constitución, la importación de accesorios para vehículos puede convertirse en una nueva estrategia de flexibilidad a aplicar.

#### 6.2.4. Presupuesto

**Tabla 10**

*Presupuesto del plan funcional de operaciones*

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Compra de Equipo de Computación	1 equipo	250,00	250,00
Contratista eventual	1 mes x1 persona	120,00	120,00
Ingeniero en sistemas externo	Honorarios profesionales	30,00	30,00
		TOTAL (\$)	400,00

**Fuente:** Elaboración propia. (2023)

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

Para lograr la ejecución de las estrategias, es fundamental la compra de un equipo para que los encargados del depósito, puedan llevar un mejor control de las entradas y salidas del inventario, a su vez, facilitaría el listado de fallas logrando una compra de mercancía oportuna; así mismo, es necesario contratar una persona por 1 mes para el aumento del stop de los carbones producidos por la empresa y llevar a cabo estas actividades, así como también es necesario la contratación de un ingeniero en sistemas externos que se encargue de las actualizaciones de los sistemas computarizados y mantenimiento de los equipos de trabajo en la oficina.

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

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

Para Greta Gamarra (2022), “el equipo de trabajo, lo conforma el talento humano con habilidades y actitudes positivas”, que laboran juntos para lograr los objetivos comunes de la organización, se constituye en la ventaja competitiva de la empresa.

Tomando como referencia lo expresado por el autor, es necesario enfatizar, que el personal es factor fundamental y juega un papel importante para el desarrollo actual y/o futuro de la organización, debido a que es el activo más dinámico en la empresa; éste es la clave para el éxito organizacional, sin ellos sería imposible generar e impulsar los cambios ante un mundo globalizado.

No obstante, la empresa, cuenta solo con siete (7) trabajadores fijos y permanentes, quienes desempeñan dualidad de funciones, ya que no se dispone de personal que realicen los roles establecidos; se destaca en su estructura funcional: (1) presidente, (1) vicepresidente y gerente general, (1) coordinador administrativo, asistente administrativo y contable (2) personas, (1) coordinador de ventas y (1) almacén.

Tomando como referencia la estructura organizativa mostrada en el capítulo uno, se observa que la empresa tiene carencia de personal que ocupe los cargos y ejecute las funciones, para dar respuesta a la misión y visión del negocio que presta servicio de venta y distribución de partes eléctricas en varios estados y regiones del país.

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

El recurso humano representa un componente esencial, que impulsa la gestión de desarrollo de la organización; es así, que Valderrama (2018), expone que para perfeccionar

el talento humano, “la empresa debe hacer la selección del personal, considerando diferentes habilidades y disciplinas, que aporten valor y sea comprometidos con la empresa” (p.58)

En el cumplimiento de los objetivos operacionales de la gerencia de recursos humanos en la empresa comercializadora Adonai, se formulan los siguientes:

1. Motivar a los empleados.
2. Apoyar a los empleados en su formación y crecimiento profesional.
3. Fortalecer el trabajo en equipo.
4. Mejorar la selección del personal.
5. Implementar la evaluación de desempeño.

El talento humano, son el activo más prioritario, que motoriza el crecimiento, desarrollo y acción de todo el proceso de servicio que se ofrece a la sociedad. En este orden de ideas, las empresas se trazan objetivos, a la luz de mantener su recurso humano preparado, motivado y dispuesto a mantenerse comprometidos con el objetivo establecido en el negocio; para esto, define las estrategias para capacitar al personal.

En este caso, se muestran los objetivos y estrategias, dando pie al cumplimiento de favorecer y desarrollar el recurso humano de la empresa. Se pudiera especular en los costos designado para esta área de la organización empresarial, sin embargo, se ha destacado lo indispensable que es el personal que aporta su esfuerzo, preparación, disposición en hacer de sus funciones una tarea de excelencia.

### 6.3.3. Estrategias

**Tabla 11**  
*Estrategias*

<b>Objetivos</b>					
	Motivar a los empleados.	Apoyar a los empleados en su formación y crecimiento profesional.	Fortalecer el trabajo en equipo.	Mejorar la selección del personal.	Implementar la evaluación de desempeño
<b>Estrategias</b>					
Otorgar una bonificación al empleado del mes.	X	X	X		
Formar a los empleados con talleres sobre ventas, impuestos, inflación, entre otros	X	X		X	X
Promover un ambiente de colaboración a través de charlas y dinámicas que fomenten el trabajo en equipo.	X	X	X		
Evaluar con detenimiento los curriculum y contar el apoyo de un psicólogo.			X	X	
Realizar un seguimiento continuo y corroborar que el empleado cumpla con todas sus actividades.	X		X		X

**Fuente:** elaboración propia (2023)

### 6.3.4. Presupuesto

**Tabla 12**  
*presupuesto*

descripción	tasa cambio BCV 25/04/2 023	AÑO 2023		AÑO 2024		AÑO 2025		AÑO 2026		AÑO 2027		Totales	
		importe	importe	importe	mporte	mporte	mporte	mporte	mporte	mporte	mporte	mporte en	mporte en
		Anual en \$	Anual en Bs	Anual en \$	Anual en Bs	Anual en \$	Anual en Bs	Anual en \$	Anual en Bs	Anual en \$	Anual en Bs	\$	Bs
coaching para equipos	4,65	.800,00	4.370,00	.200,00	4.230,00	.600,00	4.090,00	.000,00	3.950,00	.300,00	1.345,00	3.100,00	22.915,00
sesiones coaching empresari al	4,65	.500,00	6.975,00	.700,00	1.905,00	.000,00	9.300,00	.500,00	1.625,00	.800,00	9.020,00	0.500,00	58.825,00
onorarios profesiona les Psicólogo	4,65	60,00	.874,00	00,00	.860,00	00,00	2.325,00	50,00	6.022,50	50,00	8.487,50	.660,00	5.569,00
onificación a empleado del mes	4,65	0,00	39,50	0,00	.232,5	0,00	.725,50	00,00	.465,00	20,00	.958,00	70,00	.120,5
total Presupuest o		.690,00	0.958,50	.350,00	07.227,50	.170,00	27.440,50	.250,00	54.062,50	.970,00	71.810,50	6.630,00	56.429,50

**Fuente:** elaboración propia (2023)

Los costos de inversión no serán lineales, sino como vaya aumentando el precio de la moneda en el momento que se implemente la acción específica o particular. En este sentido, se hará la conversión a la moneda nacional.

### **6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos**

Llevar a la práctica las tareas del plan de recursos humanos es obligatorio, así como, definir las actividades técnicas y de organización para cumplir con que son necesarias para formar a los empleados y estos actúen conforme a la línea de negocio. En estos casos, se implementan y desarrollan en el personal nuevas habilidades, se traza el tiempo estimado y el costo de inversión.

Para tal fin, se necesitará la contratación de personas especializadas en la capacitación del personal en diferentes áreas, con temas de formación que son importantes conocer, dichas capacitaciones se ejecutaran una vez al mes con un costo de 150\$ y 125\$ unitario en moneda extranjera; así mismo, necesitaría un psicólogo que se encargue de evaluar los postulante para el cargo que la empresa necesite. Los encargados de talento humano, serán responsables de organizar los talleres, así como el trabajo en equipo con el psicólogo al momento de reclutar personal. Los costos se establecen en función de las actividades que serán ejecutadas por el profesional contratado para que conjuntamente con el responsable de Recursos Humanos, evalúen los curriculum de los aspirantes y realicen las entrevistas. De tal manera, se prevé un precio ajustado a la tabla del colegio de psicólogos de Venezuela; siendo de 30\$ por actividad, que será cancelado por actividad realizada respecto a la valoración de aspirantes a cargos en la empresa y los talleres ejecutados para el personal, así como el otorgar un bono de 30\$ en moneda extranjera al empleado del mes esto permitirá la motivación del personal. Estos costos están plasmados en el presupuesto de la tabla 12.

Luego de comenzar a aplicar estas estrategias de talento humano, se deberá realizar una evaluación del desempeño de sus trabajadores; el tiempo de implementación será en un lapso de 5 años tal como está presupuestado.

## **6.4 Plan Contable-tributario**

La organización financiera es el espacio para que se progrese y obtenga beneficios; de tal forma, que la empresa objeto de investigación, requiere de un coordinador financiero y contable, que tenga amplios conocimientos en la conducción e inspección de movimientos generales de la empresa permanentemente. Con base a lo descrito en el capítulo uno, en empresas pequeñas no hay diferencias entre las finanzas y la contabilidad, por lo que puede ser asumida por una sola persona que cumpla con lo demandado en el área; de tal forma, que una buena organización financiera es la base para que el negocio prospere, requiriéndose de un coordinador financiero y contable, que posea amplios conocimiento en el manejo e inspección del flujo de movimientos generales cada mes.

No obstante, las empresas como la estudiada, requiere de una planificación estratégica en sus administraciones; en este sentido, inversiones y comercializadora ADONAI, no ha definido un plan estratégico que apoye la gestión administrativa, además, que certifique y reconozca los procesos gerenciales para el progreso organizacional. Para ello, se propone un plan que facilite el cumplimiento de los objetivos en esta área de trabajo fundamental en la organización.

### **6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria**

La carencia de una planificación estratégica ha disminuido oportunidades de crecimiento; se presentan dificultades en el manejo y supervisión de los estados de ganancias y pérdidas, la mercancía es despachada con notas de entrega, la tardanza en la recuperación del crédito otorgado; así mismo, la inexistencia de estrategias, que permitan planificar, ejecutar y evaluar las pérdidas monetarias, al no poder monitorear los procesos en el momento del suceso.

Situaciones como las mencionadas, originan riesgos que si no son controlados o manejados por la empresa; produce pérdidas de dinero y de éxito en este aspecto significativo para Inversiones Adonai.

Por lo que se hace indispensable minimizar los riesgos al mismo tiempo que faciliten el control para la recuperación del capital invertido; igualmente, trazar estrategias que impulsen el manejo y vigilancia de las ganancias y pérdidas. La implementación del plan se muestra en la tabla 13.

#### **6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria**

1. Proponer un manual de procedimientos contables.
2. Adquirir una mayor supervisión y revisión del contador externo.
3. Utilizar solo factura fiscal para el despacho de la mercancía.
4. Proponer una política de firmas que sirvan de soporte.
5. Desarrollar un mayor control de la caja de moneda extranjera.

#### **6.4.3. Estrategias**

A los efectos de dar cumplimiento al objetivo, proponer un manual de procedimientos contables para la empresa, se ejecutará como estrategia, acudir al contador para la elaboración de un manual de procedimientos, que resguarde los procedimientos contables y minimice los riesgos en esta área de acción empresarial.

Igualmente, para cumplir con el objetivo, adquirir una mayor supervisión y revisión del contador externo, se utilizará como estrategia, estudiar la posibilidad de cambiar de contador externo, que cumpla las exigencias en el control de los movimientos contables y favorezca operaciones positivas de la institución.

Para dar cumplimiento al Objetivo de manejar solo factura fiscal para el despacho de la mercancía, la estrategia a utilizar será el establecimiento de una política de venta, donde se despache a los clientes con factura fiscal.

Por otro lado, para desarrollar el objetivo, proponer una política de firmas que sirvan de soporte en el control contable, se tendrá como estrategia, solicitar las firmas a los gerentes para la realización de transferencias bancarias, que faciliten el control en el área contable.

Por último, en el cumplimiento del objetivo, desarrollar un mayor control de la caja de moneda extranjera, se implementará como estrategia, solicitar los movimientos de entradas y salidas de dinero, para la elaboración de un arqueo de caja semanal.

**Tabla 13**  
*Plan contable tributario*

<b>Objetivos</b>					
<b>Estrategias</b>					
Recurrir al contador para la elaboración de un manual de procedimientos.	X	X	X		X
Estudiar las posibilidades de cambiar de contador externo.	X	X	X	X	X
Establecer una política de venta donde se despache a los clientes con factura fiscal.	X	X	X		
Solicitar las firmas de los gerentes para la realización de transferencias bancarias.	X	X		X	X
Solicitar los movimientos de entradas y salidas de dinero para la elaboración de un arqueo de caja semanal	X	X		X	X

**Fuente:** elaboración propia (2023)

#### 6.4.4. Presupuesto

**Tabla 14**

*Presupuesto del Plan Contable Tributario*

Fuente: elaboración propia (2023)

Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Contador Externo	Honorarios Profesionales.	70,00	840,00
		TOTAL (\$)	840,00

Fuente: elaboración propia (2023)

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

Para llevar a cabo el plan contable-tributario es necesario una persona encargada de una mejor supervisión y auditoria de los movimientos que se realicen dentro de la contabilidad de la organización, es necesario el contratar un nuevo contador con ética profesional comprometido con la empresa que sea el responsable y puntal con los servicios que ofrece, al conseguir un profesional en el área contable – tributario es más fácil ejecutar las demás estrategias como lo es un manual de procedimientos, establecer políticas de ventas donde con ayuda de los vendedores se puede corregir el despacho con nota de entrega, exigir la firma de los gerentes que sirvan de soporte contable y la conciliación de la caja de moneda extranjera.

#### 6.5. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

##### 6.5.1. Situación actual de la RSE

La responsabilidad social empresarial, constituye un aspecto adicional que la empresa desarrolla en los alrededores de su ubicación en el sector donde desarrolla sus actividades;

responde al principio de protección al ambiente. En este sentido, la empresa objeto de estudio, no ejecuta el proceso productivo desde el inicio de elaboración de los productos que ofrece.

Inversiones Adonai no tiene en su descripción de cargos un área destinada a cumplir con la responsabilidad social empresarial, por lo cual se tiene destinadas acciones que contribuyen al mantenimiento de un ambiente favorable y acogedor para la población que habita en las cercanías de las oficinas. A partir de esto, se desarrollan actividades, entre las que se mencionan, el impacto positivo, promoción del valor y respeto al ambiente, fomento y mejoramiento del clima laboral, así como, actividades vinculadas al apoyo comunitario; se pretende crear conciencia en la comunidad de lo importante que es cuidar el ambiente, estas actividades se realizan a través de publicaciones en redes sociales, la inclusión social, el compañerismo y buen clima laboral dentro de la organización, donaciones a iglesias para contribuir con obras benéficas.

Estas acciones ayudan a mantener un contexto agradable y limpio que beneficia lo familiar y ambiental en la comunidad, que produce satisfacción en la población.

### **6.5.2 Objetivos de RSE**

Es importante destacar que la responsabilidad social empresarial, de acuerdo a Cansino C., y Morales, M. (2008) citando el World Business Council For Sustainable Development- WbCSd (2000), se define como: “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general” (p.11). De tal forma, se describe como fundamento intrínseco la ética, sin la cual no podría

existir la verdadera responsabilidad, fundada en valores y principios morales por parte de la organización.

Partiendo de lo anterior, se ha previsto un conjunto de actividades formativas y motivadoras, no solo para los empleados, sino para la comunidad.

**Tabla 15**  
*Objetivos de RSE*

Objetivos	Indicador	Metas Propuestas			Fuente de información
		Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-3)	Largo Plazo (4-5)	
Lograr un Impacto positivo en la sociedad.	Numero de capacitaciones	2	4	8	Lista de asistencia de los habitantes de la comunidad
Promover conciencia sobre el medio ambiente.	Numero de publicaciones	3	10	25	Histórico de publicaciones hechas en Instagram
Inclusión social.	Número de personas contratadas.	1	2	5	Nómina de Trabajadores
Obtener un mejoramiento continuo del clima laboral.	Numero de talleres de formación	2	5	15	Lista de asistencia de los trabajadores que participaron.
Organizar actividades no lucrativas para apoyar a la comunidad.	Numero actividades realizadas	1	2	5	Cronograma de actividades a realizar

**Fuente:** elaboración propia (2023)

### 6.5.3. Actividades de RSE

**Tabla 16**  
*Actividades de RSE*

<b>Objetivos</b>	Obtener un Impacto positivo en la sociedad.	Fomentar conciencia sobre el medio ambiente.	Inclusión social.	Alcanzar un mejoramiento continuo del clima laboral.	Organizar actividades no lucrativas para apoyar a la comunidad.
<b>Estrategias</b>					
Realizar actividades de reciclaje en la sociedad.	X	X			
Creación de campañas publicitarias que llamen a la conciencia del cuidado del medio ambiente.	X	X			
Fomentar la diversidad, igualdad e inclusión.			X	X	X
Creación de un plan de comunicación interna y fomenta el respeto y la igualdad.			X	X	X
Apoyo a la iglesia Adventista de la comunidad para apoyar a las personas más necesitadas.	X		X		X

Fuente: elaboración propia (2023)

#### 6.5.4. Presupuesto

**Tabla 17**

*Presupuesto del plan de RSE.*

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Total
Talleres de formación	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 700,00
Aporte mensual a la iglesia	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 1.000,00
<b>Total presupuesto RSE:</b>	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 500,00	\$ 1.700,00

**Fuente:** elaboración propia (2023)

#### 6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE

Para la ejecución del plan de responsabilidad social empresarial, es necesario la colaboración de todos los empleados de la organización, ya que serán incluido dentro de la labor social de capacitar y concientizar a las personas sobre el cuidado del ambiente por medio de talleres de formación y publicaciones a través de las redes sociales; así mismo, brindar apoyo monetario mensualmente a la iglesia para obras benéficas que contribuyan al bien social, así como considerar el tomar en cuenta a personas con discapacidad al momento de reclutar personal. Por otro lado la empresa no puede descuidar la responsabilidad social dentro de las instalaciones de trabajo es por ello que se deben realizar talleres de capacitación sobre de cómo mejorar el ambiente laboral y fomentar el compañerismo y trabajo en equipo.

### 6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

#### 6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera

Toda empresa demanda de la gerencia financiera, la cual constituye un área fundamental en el desarrollo y crecimiento de la misma. En la empresa Inversiones Adonai se observa, que los trabajadores actuales cumplen funciones que deben ser efectuadas por el

profesional que demanda el área, lo que trae como consecuencia, el agotamiento del trabajador y la excesiva responsabilidad para responder a las exigencias laborales.

Por otra parte, se visualizan dificultades en la zona de contabilidad financiera en el manejo y supervisión de los estados de ganancias y pérdidas, puesto que la mercancía es despachada con notas de entrega, tardanza en la recuperación del crédito otorgado; por otro lado, la inexistencia de estrategias que permitan planificar, ejecutar y evaluar las pérdidas monetarias en la organización al no poder monitorear los procesos al momento real.

El acelerado proceso de globalización en la prestación de servicios demanda que sus estructuras desarrollen tácticas y herramientas que permitan ponerse al ritmo de las nuevas tendencias especializadas que el mundo tiene para ofrecer a las empresas no solo lo competitivo, sino generar modelos gerenciales que sirvan de modelo a seguir en el futuro. Estas herramientas deben ser innovadoras, seguras y bien elaboradas, con el propósito de perfeccionar, potenciar el manejo de recursos, que brinden un papel fundamental en el nuevo proceso empresarial, organizacional y administrativo.

Por su parte, se aspira favorecer y maximizar el área de contabilidad financiera, porque es indispensable minimizar los riesgos y facilitar el control de la recuperación del capital invertido; a la par de trazar estrategias que impulsen el manejo y vigilancia de las ganancias y pérdidas.

### **6.6.2. Objetivos de finanzas**

1. Disminuir los créditos a largo plazo.
2. Aumentar las fuentes de ingresos.
3. Reducir gastos innecesarios.
4. Evitar deudas a largo plazo con proveedores.
5. Crear un fondo de ahorros.

### 6.6.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

2023-2027

**Tabla 18**

*Inversiones*

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
EQUIPO DE COMPUTACION	1.500,00		250,00				7
MOBILIARIO	700,00		150,00				10
SISTEMA CONTABLE	300,00						15
LOCAL COMERCIAL	8.000,00						30
TOTAL NO CORRIENTE	<b>10.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>400,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
ACTIVO CORRIENTE (B)							
CAPITAL DE TRABAJO	12.000,00						
RESERVA POR AMPLIACIÓN	3.000,00						
TOTAL CORRIENTE	<b>15.000,00</b>						
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	<b>25.500,00</b>	<b>0,00</b>	<b>400,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

**Tabla 19**  
Amortizaciones

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>	1.500,00	1.500,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.750,00
<b>MOBILIARIO</b>	700,00	700,00	850,00	850,00	850,00	850,00
<b>SISTEMA CONTABLE</b>	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>LOCAL COMERCIAL</b>	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>10.500,00</b>	<b>10.500,00</b>	<b>10.900,00</b>	<b>10.900,00</b>	<b>10.900,00</b>	<b>10.900,00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>	0,00	214,29	250,00	250,00	250,00	250,00
<b>MOBILIARIO</b>	0,00	70,00	85,00	85,00	85,00	85,00
<b>SISTEMA CONTABLE</b>	0,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
<b>LOCAL COMERCIAL</b>	0,00	266,67	266,67	266,67	266,67	266,67
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>570,95</b>	<b>621,67</b>	<b>621,67</b>	<b>621,67</b>	<b>621,67</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>	0,00	214,29	464,29	714,29	964,29	1.214,29
<b>MOBILIARIO</b>	0,00	70,00	155,00	240,00	325,00	410,00
<b>SISTEMA CONTABLE</b>	0,00	20,00	40,00	60,00	80,00	100,00
<b>LOCAL COMERCIAL</b>	0,00	266,67	533,33	800,00	1.066,67	1.333,33
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>570,95</b>	<b>1.192,62</b>	<b>1.814,29</b>	<b>2.435,95</b>	<b>3.057,62</b>

Fuente: elaboración propia (2023)

#### 6.6.4. Proyección de ventas 2023-2027

**Tabla 20**

*Proyección de ventas 2023-2027*

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CARBONES	unidades	2.500,00	3.250,00	4.225,00	5.492,50	7.140,25
	precio	1,80	2,34	3,04	3,95	5,14
	ingresos	4.500,00	7.605,00	12.852,45	21.720,64	36.707,88
SWITCHES	unidades	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
	precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	ingresos	6.000,00	10.140,00	17.136,60	28.960,85	48.943,84
BUJES	unidades	2.500,00	3.250,00	4.225,00	5.492,50	7.140,25
	precio	1,30	1,69	2,20	2,86	3,71
	ingresos	3.250,00	5.492,50	9.282,33	15.687,13	26.511,25
TERMINALES	unidades	13.000,00	16.900,00	21.970,00	28.561,00	37.129,30
	precio	0,50	0,65	0,85	1,10	1,43
	ingresos	6.500,00	10.985,00	18.564,65	31.374,26	53.022,50
VASO DE LICUADORA	unidades	1.500,00	1.950,00	2.535,00	3.295,50	4.284,15
	precio	3,50	4,55	5,92	7,69	10,00
	ingresos	5.250,00	8.872,50	14.994,53	25.340,75	42.825,86
CUADRANTES	unidades	5.000,00	6.500,00	8.450,00	10.985,00	14.280,50
	precio	0,20	0,26	0,34	0,44	0,57
	ingresos	1.000,00	1.690,00	2.856,10	4.826,81	8.157,31
ACOPLE COMPLETO	unidades	4.500,00	5.850,00	7.605,00	9.886,50	12.852,45
	precio	1,95	2,54	3,30	4,28	5,57
	ingresos	8.775,00	14.829,75	25.062,28	42.355,25	71.580,37
ROSCA DEL VASO	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	0,90	1,17	1,52	1,98	2,57
	ingresos	900,00	1.521,00	2.570,49	4.344,13	7.341,58
CUCHILLA	unidades	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
	precio	2,65	3,45	4,48	5,82	7,57
	ingresos	7.950,00	13.435,50	22.706,00	38.373,13	64.850,59
TAPA DEL VASO	unidades	1.500,00	1.950,00	2.535,00	3.295,50	4.284,15
	precio	1,10	1,43	1,86	2,42	3,14
	ingresos	1.650,00	2.788,50	4.712,57	7.964,23	13.459,56
ESTAÑOS	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	36,00	46,80	60,84	79,09	102,82
	ingresos	18.000,00	30.420,00	51.409,80	86.882,56	146.831,53

<b>RODAMIENTOS</b>	<b>unidades</b>	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	<b>precio</b>	3,00	3,90	5,07	6,59	8,57
	<b>ingresos</b>	3.000,00	5.070,00	8.568,30	14.480,43	24.471,92
<b>CORREA</b>	<b>unidades</b>	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	<b>precio</b>	2,75	3,58	4,65	6,04	7,85
	<b>ingresos</b>	2.750,00	4.647,50	7.854,28	13.273,72	22.432,59
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>69.525,00</b>	<b>117.497,25</b>	<b>198.570,35</b>	<b>335.583,90</b>	<b>567.136,78</b>

Fuente: elaboración propia (2023)

### 6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

**Tabla 21**

*Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027*

		<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>				
		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>PERSONAL</b>	<b>DATOS</b>					
Salario medio mensual	170,00	16.320,00	20.400,00	25.500,00	39.843,75	49.804,69
Incremento salarial anual	25,00%					
N° de empleados año 1	8					
N° de empleados año 2	8					
N° de empleados año 3	8					
N° de empleados año 4	10					
N° de empleados año 5	10					
% coste Seguridad Social	13,00%	2.121,60	2.652,00	3.315,00	5.179,69	6.474,61
<b>Total gastos de personal</b>		<b>18.441,60</b>	<b>23.052,00</b>	<b>28.815,00</b>	<b>45.023,44</b>	<b>56.279,30</b>
<b>OTROS GASTOS</b>						
<b>PUBLICIDAD</b>	525,00	6.300,00	10.395,00	17.151,75	28.300,39	46.695,64
<b>ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL</b>	495,00	5.940,00	9.801,00	16.171,65	26.683,22	44.027,32
<b>HONORARIOS PROFESIONALES PSICOLOGO</b>	30,00	360,00	594,00	980,10	1.617,17	2.668,32
<b>HONORARIOS PROFESIONALES CONTADOR</b>	70,00	840,00	1.386,00	2.286,90	3.773,39	6.226,09
<b>DONACIONES</b>	150,00	1.800,00	2.970,00	4.900,50	8.085,83	13.341,61
<b>HONORARIOS PROFESIONALES INGENIERO EN SISTEMAS</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Subida media anual en %</b>	<b>65,00%</b>					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>15.240,00</b>	<b>25.146,00</b>	<b>41.490,90</b>	<b>68.459,99</b>	<b>112.958,98</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>33.681,60</b>	<b>48.198,00</b>	<b>70.305,90</b>	<b>113.483,42</b>	<b>169.238,27</b>

Fuente: elaboración propia (2023)

### 6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

**Tabla 22**

*Cálculo del capital de trabajo 2023-2027*

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Existencias	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Clientes	0,00	3.809,59	6.438,21	10.880,57	18.388,16	31.075,99
Tesorería	3.000,00	831,36	16.824,91	31.880,66	64.129,00	137.701,25
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.000,00</b>	<b>16.640,95</b>	<b>35.263,12</b>	<b>54.761,23</b>	<b>94.517,16</b>	<b>180.777,24</b>
<b>PASIVO</b>						
Proveedores		939,38	1.568,49	2.625,95	4.405,62	7.403,59
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>939,38</b>	<b>1.568,49</b>	<b>2.625,95</b>	<b>4.405,62</b>	<b>7.403,59</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>15.000,00</b>	<b>15.701,57</b>	<b>33.694,63</b>	<b>52.135,28</b>	<b>90.111,54</b>	<b>173.373,65</b>

Fuente: elaboración propia (2023)

### 6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

**Tabla 23**

*Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027*

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVI DAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>RECURSOS PROPIOS</b>		25.500,00					
<b>PRESTAMOS</b>				10.000,00			
Condiciones	Tipo de interés			15%			
	Años			3			
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		<b>25.500,00</b>	<b>0,0</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	25.500,00	0,0	400,00	0,0	0,0	0,0
	FINANCIACIÓN	25.500,00	0,0	10.000,00	0,0	0,0	0,0

Fuente: elaboración propia (2023)

**Tabla 24**  
*Cálculos Intermedios*

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>CAPITAL VIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año0						
Préstamos año1						
Préstamos año2			10.000,00	7.120,23	3.808,50	0,00
Préstamos año3						
Préstamos año4						
Préstamos año5						
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>7.120,23</b>	<b>3.808,50</b>	<b>0,00</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año0						
Préstamos año1						
Préstamos año2				1.500,00	1.068,03	571,27
Préstamos año3						
Préstamos año4						
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>1.068,03</b>	<b>571,27</b>
<b>DEVOLUCIÓN PRESTAMOS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año0						
Préstamos año1						
Préstamos año2				2.879,77	3.311,74	3.808,50
Préstamos año3						
Préstamos año4						
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.879,77</b>	<b>3.311,74</b>	<b>3.808,50</b>

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

### 6.6.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027

**Tabla 25**

*Resultado Proyectado 2023-2027*

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	69.525,00	117.497,25	198.570,35	335.583,90	567.136,78
Aprovisionamiento	34.287,50	57.249,73	95.847,04	160.805,00	270.231,02
Variación de existencias	-322,50	-26,88	-13,98	-61,77	-35,43
<b>Margen</b>	<b>34.915,00</b>	<b>60.220,65</b>	<b>102.709,34</b>	<b>174.717,12</b>	<b>296.870,34</b>
Gastos de personal	18.441,60	23.052,00	28.815,00	45.023,44	56.279,30
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	15.240,00	25.146,00	41.490,90	68.459,99	112.958,98
<b>EBITDA</b>	<b>?</b>	<b>1.233,40</b>	<b>12.022,65</b>	<b>32.403,44</b>	<b>61.233,70</b>
Amortizaciones	570,95	621,67	621,67	621,67	621,67
<b>EBIT</b>	<b>?</b>	<b>662,45</b>	<b>11.400,98</b>	<b>31.781,77</b>	<b>60.612,03</b>
Gastos financieros	0,00	0,00	1.500,00	1.068,03	571,27
<b>BAI</b>	<b>?</b>	<b>662,45</b>	<b>11.400,98</b>	<b>59.544,00</b>	<b>126.439,13</b>
Impuesto sobre beneficios	158,99	2.736,24	7.267,62	14.290,56	30.345,39
<b>Resultado</b>	<b>503,46</b>	<b>8.664,75</b>	<b>23.014,15</b>	<b>45.253,44</b>	<b>96.093,74</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>					
DIVIDENDO	50,35	866,47	2.301,41	4.525,34	9.609,37
RESERVAS	453,11	7.798,27	20.712,73	40.728,09	86.484,36

**Fuente:** elaboración propia (2023)

### 6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

**Tabla 26**

*Situación Financiera Proyectado 2023-2027*

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	10.500,00	10.500,00	10.900,00	10.900,00	10.900,00	10.900,00
Amortizaciones		570,95	1.192,62	1.814,29	2.435,95	3.057,62
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10.500,00</b>	<b>9.929,05</b>	<b>9.707,38</b>	<b>9.085,71</b>	<b>8.464,05</b>	<b>7.842,38</b>
Existencias	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Clientes	0,00	3.809,59	6.438,21	10.880,57	18.388,16	31.075,99
Tesorería	3.000,00	831,36	16.824,91	31.880,66	64.129,00	137.701,25
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>15.000,00</b>	<b>16.640,95</b>	<b>35.263,12</b>	<b>54.761,23</b>	<b>94.517,16</b>	<b>180.777,24</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25.500,00</b>	<b>26.570,00</b>	<b>44.970,50</b>	<b>63.846,94</b>	<b>102.981,20</b>	<b>188.619,62</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	25.500,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00
Reservas		453,11	8.251,39	28.964,12	69.692,21	156.176,58
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	10.000,00	7.120,23	3.808,50	0,00
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>25.500,00</b>	<b>25.953,11</b>	<b>43.751,39</b>	<b>61.584,35</b>	<b>99.000,71</b>	<b>181.676,58</b>
Proveedores		939,38	1.568,49	2.625,95	4.405,62	7.403,59
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>939,38</b>	<b>1.568,49</b>	<b>2.625,95</b>	<b>4.405,62</b>	<b>7.403,59</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>25.500,00</b>	<b>26.892,50</b>	<b>45.319,87</b>	<b>64.210,29</b>	<b>103.406,32</b>	<b>189.080,17</b>

**Fuente:** elaboración propia (2023)

### 6.6.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027

**Tabla 27**

Flujo de caja proyectado 2023-2027

<b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO</b>					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	3.000,00	831,36	16.824,91	31.880,66	64.129,00
+ Beneficio	503,46	8.664,75	23.014,15	45.253,44	96.093,74
+ Amortizaciones	570,95	621,67	621,67	621,67	621,67
+ Prestamos obtenidos	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	939,38	629,10	1.057,46	1.779,67	2.997,97
- Crédito a clientes	3.809,59	2.628,62	4.442,36	7.507,59	12.687,83
- Dividendos	50,35	866,47	2.301,41	4.525,34	9.609,37
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	2.879,77	3.311,74	3.808,50
- Inversiones	0,00	400,00	0,00	0,00	0,00
- Existencias	322,50	26,88	13,98	61,77	35,43
<b>Saldo final</b>	<b>831,36</b>	<b>16.824,91</b>	<b>31.880,66</b>	<b>64.129,00</b>	<b>137.701,25</b>

**Fuente:** elaboración propia (2023)

## 6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027

**Tabla 28**

*Indicadores de rentabilidad 2023-2027*

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES	
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>								
Fondo de maniobra	?	15.000,00	16.024,07	34.044,01	52.498,63	90.536,66	173.834,20	>0,00
Tesorería	?	3.000,00	831,36	16.824,91	31.880,66	64.129,00	137.701,25	>0,00
Ratio de Tesorería	?		4,94	14,83	16,28	18,73	22,80	>0,50
Ratio de Liquidez	?		17,71	22,48	20,85	21,45	24,42	>1,50
Ratio de Endeudamiento	?	0,00	0,03	0,26	0,15	0,08	0,04	<0,60
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>								
Ventas (V)	?		69.525,00	117.497,25	198.570,35	335.583,90	567.136,78	
Coste variables (C)	?		34.610,00	57.276,60	95.861,02	160.866,77	270.266,44	
Margen (M)	?		34.915,00	60.220,65	102.709,34	174.717,12	296.870,34	>CF
% Margen s/ventas	?		50%	51%	52%	52%	52%	
Costes fijos (CF)	?		33.681,60	48.198,00	70.305,90	113.483,42	169.238,27	<M
Umbral Rentabilidad	?		67.068,97	94.039,71	135.924,03	217.970,68	323.310,33	<V
<b>RENTABILIDAD</b>								
<b>Económica</b>								
Rotación	?		2,62	2,61	3,11	3,26	3,01	>0
Margen	?		0,01	0,10	0,16	0,18	0,22	>0
<b>Financiera</b>								
Apalancamiento	?		1,02	1,33	1,12	1,06	1,03	>=1
Efecto fiscal	?		0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
<b>ROE</b>								
ROE	?		0,02	0,26	0,42	0,48	0,53	>0
ROE en %			1,94%	25,67%	42,26%	47,54%	52,89%	>0

**Fuente:** elaboración propia (2023)

Luego del análisis de los índices financieros cabe descartar que, la empresa en la proyección de los años 2023 al 2027 se pueda considerar rentable, y con liquidez o sea con movimiento de efectivo favorable, y con un ratio de endeudamiento muy bajo, lo que favorece a posibles inversiones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La puesta en marcha de un plan estratégico, requiere tener claro la idea de negocio, que permita la definición y diseño de los objetivos, con sus estrategias a implementar, donde se demuestre la eficiencia de una empresa en la modernización, así como, a los avances de la tecnología y medios informáticos y la economía virtual, como del desarrollo que demanda la disposición de la gerencia en la implementación de todo proceso indispensable a estos efectos.

En este sentido, se realiza y propone el plan estratégico para Inversiones y Comercializadora Adonai; el mismo, tiene como origen el diagnóstico que se realizó, donde se conocieron las debilidades y fortalezas de la organización empresarial; de allí, que a partir de este trabajo de investigación, se logró determinar que el renglón que exige del abordaje es el área de talento humano y el área contable y financiera.

Es así, como la introducción en los modelos de negocios, demandan de una metodología de nueve unidades o segmentos, separando los principales factores que influyen en el desarrollo de un negocio. No obstante, el modelo CANVAS, el cual se especificó en el capítulo tres, proporciona la seguridad para establecer la idea de negocio que se proponga a la empresa en cuestión; en el segmento de mercado, identifica, que tipo de clientes tiene el negocio, lo cual constituye la puesta en práctica de innovaciones que se efectúan para hacer frente a la competencia.

Por otra parte, se tiene los canales de distribución, donde se definen los medios que dejan visualizar la propuesta comercial que ofrece la empresa al mercado; a la par, forma parte de los elementos que se utilizan para mantener comunicación con los clientes; Por otro

lado, se especifican las fuentes de ingresos; en este aspecto se precisa cuáles son las acciones en el desarrollo de la idea de negocio.

Al mismo tiempo, los recursos claves, donde se identificaron los medios, activos humanos, tecnológicos y físicos que necesita la empresa para materializar la idea de negocio.

Aquí se considerando los recursos físicos, los tecnológicos, instalaciones, transporte, que favorece la reducción de los gastos; los recursos profesionales, aprovechando los conocimientos de éstos en pro del crecimiento.

Al mismo tiempo, las actividades claves, que garantizan la entrega rápida del producto a los clientes; por ende, se organiza la logística que facilite las actividades principales que le darán validez a la propuesta de negocio establecida. También se tiene la red de socios claves; este segmento, estipula cuáles son los socios que tienen la institución empresarial y las alianzas que se implantan para dar frente a la competitividad.

Por último, la estructura de costos, aquí se tratan los costos que se requieren invertir para garantizar un servicio de excelencia. Partiendo de lo expuesto en estos párrafos, el plan estratégico que está diseñado para la empresa objeto de investigación, se somete a la consideración de los gerentes de la organización, para que éstos valoren la importancia y oportunidad que los estudiantes aspirantes al título de licenciados en administración y contaduría pública de la universidad Valle del Momboy, muestren las habilidades profesionales que esta casa de estudios superiores les ha enseñado, a la par. del aporte a la comercializadora Adonai, para que ponga en práctica el plan propuesto, colocándose en el desarrollo de las tecnologías y del mundo globalizado.

De todo lo indagado y concluido, se presentan las recomendaciones del presente proyecto de investigación:

1. la empresa debe invertir y dedicar el tiempo indispensable para implementar el plan estratégico.
2. Motivar en el personal, la importancia de este proyecto, impulsando en ellos, el compromiso con la organización, pero al mismo tiempo, los beneficios, no solo profesionales, sino las mejoras en sus ingresos y reconocimiento profesional.
3. Decidir incorporar nuevo personal que favorezca la ampliación del objeto de trabajo y por ende, ampliar el mercado de ventas.
4. Formar y especializar a los vendedores en el proceso de las demandas del mercado y promover la entrada en zonas desasistidas a nivel nacional, en áreas de mantener la oferta del producto, que se ofrece, que garantiza a la población adquirir un producto excelente y seguro.
5. La captación de nuevos clientes a través de la promoción, divulgación y muestra de los productos ofertados, a través de medios de comunicación y redes sociales, con énfasis en el fortalecimiento de las áreas ya atendidas y la incorporación de nuevas zonas que eleven el número de clientes satisfechos.
6. Mantener precios de los productos ofertados con facilidad al cliente y descuentos, que permitan la captación de nuevos compradores, evitando otorgar créditos a largo plazos y la mora en los pagos.
7. Diversificar la venta de los productos ofertados.
8. El seguimiento y control de los vendedores, exigiendo en ellos el registro de visita, ventas con factura fiscal y reducir la mora en los clientes.
9. Investigación de nuevos mercados de importación, aprovechando los convenios existentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Amezquita B. Juan G y otros (2019).” Logística. Clave de la competitividad para Colombia”.

Cámara de Fabricación Venezolana de Productos Automotores. FAVENPA. (2023).

Gilarias. (2016). Artículo “Importancia de la Planificación Fiscal y Financiera.

Gómez G. Emilio. (2017). IMP Consultores. Definición de Marketing.

Manual de Funcionamiento de la Empresa “Inversiones y Comercializadora Adonai” (2015).

Márquez G. Juan F. “Innovación en los Modelos de Negocios 2010”

Sáenz Z. Roy. (2005). Artículo de la Revista Latinoamericana de Administración.

Tesis de Grado. (2015). Maestría en Gerencia de Negocios. Bucaramba. Colombia.

Tesis de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Negocios. (2020). “Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Ingeniería C&C Consultores Cia. Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1**



**Universidad Valle Del Momboy**

**Vicerrectorado Académico**

**Facultad De Ciencias Económicas, Administrativas Y Gerenciales**

**Escuela De Contaduría Pública**

Entrevista a la encargada del departamento de contabilidad dentro de la empresa Inversiones y Comercializadoras Adonai, M.D. C.A.

- 1- ¿Considera usted que la empresa puede cubrir endeudamiento?
- 2- ¿Considera usted que la empresa tiene liquidez?
- 3- ¿Se obtuvo rentabilidad en el año que acaba de culminar (2022)?
- 4- ¿Cuál considera usted que sea el mayor gasto dentro de la organización?
- 5- ¿Las ventas que se realizan se hacen al contado o a crédito?
- 6- ¿De ser a crédito cuanto tiempo de plazo dan para cancelar dichas ventas?