

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



**PLAN ESTRATEGICO DE DISTRIBUIDORA AGROALIMENTOS EL
CAMPO PERIODO 2024-2028.**

Presentado por:

BR., AIDELY TORRES

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

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



**PLAN ESTRATEGICO DE DISTRIBUIDORA AGROALIMENTOS EL
CAMPO PERIODO 2024-2028.**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (as) en Contaduría Pública.

Presentado por:

BR., AIDELY TORRES

Tutora

MSc. Karelis Paredes

TRUJILLO, VENEZUELA

2023



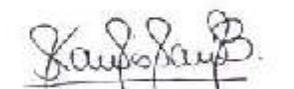
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

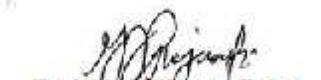
VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Gilberto Rojas, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Esp. Karelis Paredes, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE DISTRIBUIDORA AGROALIMENTOS EL CAMPO, C.A PERIODO 2024-2028** que presenta el(la) bachiller **TORRES ARANDIA AIDELY ROMINA**, portador(a) de la C.I. No. **28.322.683**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con diecinueve (19) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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


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


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


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


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




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




+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

INDICE

RESUMEN	8
ABSTRAC	9
DEDICATORIA	10
AGRADECIMIENTOS	11
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	12
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	12
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	12
1.3 Equipo de trabajo	13
1.4 Diagnostico organizacional	14
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	15
1.6 Propuesta de valor.	17
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.	17
<i>1.8.1 Objetivo general</i>	<i>17</i>
<i>1.8.2 Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	19
1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	19
<i>2.1.1. Entorno político</i>	<i>20</i>
<i>2.1.2. Entorno económico</i>	<i>20</i>
<i>2.1.3. Entorno social.....</i>	<i>20</i>
1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	22
<i>2.2.1. Negociación con proveedores.....</i>	<i>22</i>

2.2.3. <i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	22
2.2.4. <i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	22
2.2.5. <i>Entrada de nuevos competidores</i>	22
2.2.6. <i>Nivel de atraktividad de la industria</i>	23
2.2.7 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	23
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	24
3.1. Modelo de negocios CANVAS	24
3.2.- Análisis funcional de la empresa.	26
3.2.1.- <i>Gerencia de la Empresa.</i>	26
3.2.2 <i>Recursos humanos.</i>	27
3.3.3 <i>Investigación y Desarrollo.</i>	27
3.3.4 <i>Finanzas.</i>	27
3.3.6 <i>Operaciones.</i>	28
3.3.8 <i>Servicios postventa</i>	28
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028.	29
4.1.- Objetivo general	29
4.2. Objetivos estratégicos.	29
4.3.- Análisis de los Objetivos Estratégicos 2024-2028	29
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.	31
5.1.- Formulación de la Estrategia	31
5.1.1.- <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA).</i>	31
5.1.2 <i>Matriz Interna –Externa (MIE)</i>	32
5.2. Selección de la Estrategia	33
5.2.1 <i>Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos</i>	33
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	36

6.1.- Plan funcional de Marketing	36
6.1.1.- Situación actual de la Estrategia de Marketing	36
1.1.2. Objetivos de Marketing.....	36
1.1.3. Acciones estratégicas de Marketing.....	37
6.1.4 Presupuesto	37
6.2 Plan funcional de operaciones.....	38
6.2.1 Situación actual de la Gerencia de Operaciones	38
6.2.2 Objetivos de Operaciones	39
6.2.3 Desarrollo de la Estrategia de Operaciones	39
6.2.4 Presupuesto	40
6.3. Plan funcional de Recursos Humanos	41
6.3.1 Situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos.....	41
6.3.3 Estrategias	41
6.3.4 Presupuesto	42
6.3.5 Ejecución de tareas del Plan de Recursos Humanos	42
6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	43
6.4.1 Situación actual de la RSE	43
6.4.2 Objetivos de RSE	43
6.4.3 Estrategias del RSE.....	44
6.4.4 Presupuesto	45
6.4.5 Ejecución de tareas del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	46
6.5 Plan de Finanzas y Evaluación Financiera.....	46
6.5.1 Situación actual de la Gerencia Financiera	46
6.5.2 Objetivos de finanzas.....	46

<i>6.5.3 Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2024-2028</i>	47
<i>6.5.4 Proyección de ventas 2024-2028</i>	48
<i>6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos</i>	49
<i>6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028</i>	51
<i>6.5.8 Estado de resultado proyectado 2024-2028</i>	52
<i>6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2024-2028</i>	53
<i>6.5.11. Indicadores de rentabilidad</i>	55
CONCLUSIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	59

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

**PLAN ESTRATEGICO DE DISTRIBUIDORA AGROALIMENTOS EL
CAMPO PERIODO 2024-2028.**

Presentado por:

BR., AIDELY TORRES

Tutora:

MSc Karelis Paredes

RESUMEN

La investigación se centró en diseñar un plan estratégico para la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo para los años 2024-2028, la empresa se especializa en la distribución y venta de productos para el apoyo de los trabajadores del campo, derivados, almacenamiento, transporte, expendio, así como también ofrece asesoría técnica especializada en la planificación, diseño de proyectos agrícolas, industriales, comerciales que generen la implementación de programas que contribuyan al mejoramiento social y productivo del sector agrícola, industrial de la región. Para llevar a cabo el presente estudio se realizó un diagnóstico organizacional con la elaboración de una encuesta dirigida a los empleados de la empresa y contentiva de 12 ítems, la cual arrojó desconocimiento en la misión y visión de la organización, así como también dificultades para la captación de clientes viéndose esta última relegada en el análisis financiero al comparar el ejercicio durante los años 2020-2021. Dando respuesta a estas dificultades se elaboró un plan estratégico proyectado para los años 2024-2028, considerando las diferentes estrategias que se ejecutarán en el plan.

Palabras clave: plan estratégico, empresa, objetivos

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

**PLAN ESTRATEGICO DE DISTRIBUIDORA AGROALIMENTOS EL
CAMPO PERIODO 2024-2028.**

Presentado por:

BR., AIDELY TORRES

Tutora:

MSc Karelis Paredes

ABSTRAC

The research focused on designing a strategic plan for the company Distribuidora Agroalimentos El Campo for the years 2024-2028, the company specializes in the distribution and sale of products for the support of field workers, derivatives, storage, transportation, sale, as well as offers specialized technical advice in the planning, design of agricultural projects, industrial, commercial that generate the implementation of programs that contribute to the social and productive improvement of the agricultural, industrial sector of the region. To carry out this study, an organizational diagnosis was carried out with the elaboration of a survey aimed at the company's employees and containing 12 items, which showed ignorance in the mission and vision of the organization, as well as difficulties in attracting customers, the latter being reflected in the financial analysis when comparing the exercise during the years 2020-2021. In response to these difficulties, a strategic plan was developed for the years 2024-2028, considering the different strategies that will be executed in the plan.

Keywords: strategic plan, company, objectives

DEDICATORIA

A mis padres que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores lo cual me ha ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicarles a ellos, que con mucho esfuerzo y esmero me lo he ganado.

AGRADECIMIENTOS

El principal agradecimiento a Dios, que me ha acompañado y ha dado fuerzas para seguir adelante

Gracias a mis padres Ramón Torres y Aimara Arandia, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado

Un agradecimiento especial a la Universidad Valle del Momboy, por haberme permitido formarme en ella.

Agradezco a mi tía Sonia Arandia por estar presente acompañándome y por el apoyo moral que me brindó a lo largo de esta etapa de mi vida

Gracias de corazón a la profesora, Lic. Zaida Kassar, por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento. Ha hecho fácil lo difícil, ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda

Y, por último, quiero dar las gracias a mi novio Javier Urbina, por creer en mí, por escucharme, por ayudarme y por estar a mi lado en los momentos de incertidumbre y cansancio

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, es una empresa que tiene por objeto realizar por cuenta propia o de terceros o asociada a terceros, sean personas físicas o jurídicas y tanto en el país como en el extranjero, las siguientes actividades: A) AGROPECUARIA: mediante el desarrollo de la actividad agrícola, ganadera, apícola, vitivinícola, olivícola, frutícola, hortícola, comprendiendo la explotación comercial de todos los derivados de estas actividades. B) INDUSTRIAL: mediante el desarrollo de procesos de elaboración, fraccionamiento, fabricación, envasado, transformación de materia prima, productos, subproductos, derivados de las actividades agropecuarias señaladas. La fabricación de envases de cualquier tipo y material relacionados con los productos y subproductos señalados. - C) COMERCIAL: Mediante la comercialización de las producciones de la sociedad en cualquiera de sus etapas. La importación y exportación de todo tipo de productos vinculados al objeto social.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La Distribuidora Agroalimentos El Campo se especializa en la distribución y venta de productos para el apoyo de los trabajadores del campo, derivados, almacenamiento, transporte, expendio, así como también ofrece asesoría técnica especializada en la planificación, diseño de proyectos agrícolas, industriales, comerciales que generen la implementación de programas que contribuyan al mejoramiento social y productivo del sector agrícola, industrial de la región.

1.3 Equipo de trabajo

La empresa está conformada por un gerente, 1 analista de ventas, 3 facturadores, 3 de cobranzas, 1 coordinador de cobranzas y 7 vendedores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL DISTRIBUIDORA AGROALIMENTOS EL CAMPO

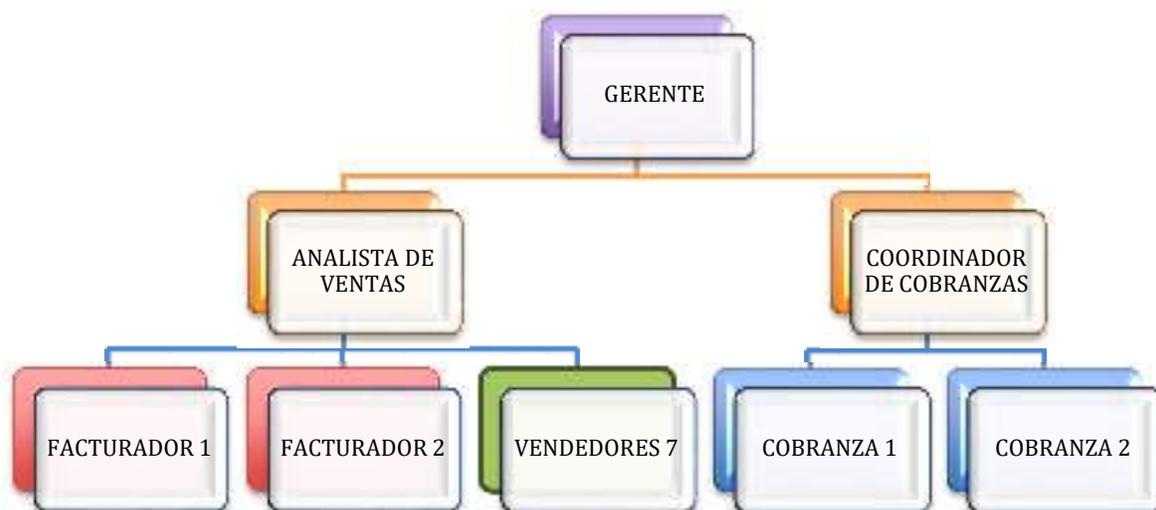


Figura N° 1 Fuente: Elaboración propia (2023)

Funciones por cargo

Gerente: Es la persona encargada de planificar, organizar, supervisar y dirigir los objetivos para el crecimiento de la empresa.

Analista de ventas: Son los encargados de recopilar y analizar la información sobre ventas para asesorar en los precios que decide fijar la empresa.

Facturador: Emite y distribuye las facturas, tramita nuevos contratos, colabora con los departamentos para garantizar la existencia de productos, realiza conciliaciones de cuentas con los clientes.

Vendedores: Presta servicio principal a los clientes que de manera presencial van a realizar las compras. Atienden las consultas, preguntas o compras realizadas por los clientes. Realizan el despacho de materiales a los clientes previa autorización.

Coordinador de cobranzas: Es el encargado de supervisar las cuentas para identificar las deudas pendientes, establece contactos con los clientes, como también toma medidas para propiciar el pago oportuno de las deudas.

Cobranza: Supervisa las cuentas e identifica las deudas pendientes, investiga datos históricos de las cuentas, toma medidas para el pago oportuno de las cuentas.

1.4 Diagnostico organizacional

A través de la entrevista organizacional se pudo constatar que en la Distribuidora Agroalimentos El Campo posee un organigrama en cada una de sus sedes, el cual es llevado a cabalidad por sus trabajadores, cumpliendo funciones en cada acción que le corresponde, sin embargo se constato en entrevista a los trabajadores (anexo A) que existe limitada orientación para ejecutar las labores en la empresa, en ocasiones los trabajadores no cumplen los objetivos de trabajo, además se evidencia diversas percepciones e intereses que compiten sobre una misma

realidad, por lo que el grupo debe confrontar estos problemas para resolverlos, escenario que pone de manifiesto la existencia de un clima organizacional que dificulta el desenvolvimiento de las tareas.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

En relación con la situación contable de la empresa, se realizó una revisión del análisis financiero durante los años 2021-2022, lo cual constato lo siguiente:

1.5.1 Indicadores de liquidez

Luego de medir la liquidez de la empresa, arrojó una ratio de liquidez de 2,0, lo que indica que cuenta con una solvencia adecuada para responder a deuda a corto plazo, indicando que puede convertir sus activos actuales en efectivo para pagar su pasivo en un momento oportuno

1.5.2 Indicadores de rentabilidad

El cálculo del índice de rentabilidad obtenido señala ha arrojado beneficios en el año 2022 señalando la capacidad de pagar sus obligaciones de deudas actuales sin obtener capital externo.

1.5.3 Indicadores de endeudamiento y eficiencia

El cálculo del índice de endeudamiento arrojó un porcentaje del 18% lo que indica que por cada bolívar invertido el porcentaje alcanzado por el nivel de endeudamiento corresponde a lo financiado por los acreedores.

Definición del problema.

A través de los años, las empresas han establecido estrategias competitivas a fin de desarrollar su visión corporativa e intereses para afrontar las exigencias de sus clientes, así como los cambios sociales y económicos aunados a las demandas de los competidores, la globalización, competitividad y avances tecnológicos. En vista de ello, es de interés de las empresas que el talento humano como pilar fundamental, se adapte a las innovaciones empresariales y a las necesidades del entorno generando compromiso consigo mismo y con el trabajo que desempeña.

A fin de cumplir tales expectativas, los gerentes de las empresas buscan alternativas centradas en la capacidad de interactuar de forma cohesionada el empleado con el entorno, para lograr los objetivos, metas y llevar a buen rumbo la empresa, convirtiendo la identificación, el desempeño y el sentido de pertenencia del empleado a niveles de fortalecer el clima organizacional de la empresa, por cuanto éste puede impactar positivamente en el comportamiento de sus trabajadores.

Al respecto, Chiavenato (2009) el clima organizacional representa “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en el comportamiento de los empleados” (p.324). Visto así, se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de las organizaciones, donde los trabajadores desarrollan conocimientos, habilidades, lealtad y vinculación con la organización.

Se infiere como el estado de ánimo de las personas, como influyen en el desempeño laboral del día a día, las relaciones con los proveedores, clientes, filiales, y las tendencias motivacionales que influyen en el comportamiento, es decir un buen clima organizacional incide en el compromiso

con la organización, sumado a las características individuales y el entorno donde desarrolla su productividad y procesos.

Sin embargo, en Venezuela con la crisis económica que presenta el país que afecta directamente a las empresas, se pudiesen presentar algunas dificultades que alteran el desempeño a los trabajadores relacionados a factores externos (ausencia de servicios públicos, salarios no acordes con la realidad del país, entre otros), factores internos (dificultades para trabajar en equipo, deficiente liderazgo, entre otros) a pesar de que los gerentes busquen alternativas para incentivar la motivación de cada uno de ellos, caracterizado por aspectos que mantienen la productividad, indispensables para resistir a la crisis y adaptarse a los cambios sin perder de vista el recurso humano, factor importante para mantenerse en el mercado competitivo.

1.6 Propuesta de valor.

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo centra su propuesta de valor en la distribución de productos comerciales, tanto agrícolas como industriales, con asesorías al cliente, como productor agrícola, ofreciendo una labor de excelencia que lo distingue de las demás empresas del ramo.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico sobre clima organizacional para la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, prestando un servicio de excelencia para los años 2024-2028.

1.8.2 Objetivos específicos

Describir el macroentorno y microentorno que tiene actualmente la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo durante el período 2024-2028 enfocado en clima organizacional.

Definir el modelo de negocio para la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo para los años 2024-2028.

Definir objetivos estratégicos para la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo enfocados en clima organizacional.

Proponer estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas para la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo.

Realizar la ejecución de las estrategias para optimizar el clima organizacional para la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo en el periodo de octubre a diciembre de 2023.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

A continuación, se muestra el análisis de macroentorno PESTEL para la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo.

Tabla N° 1. Analisis PESTEL

<p>P.- Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Restricciones en el suministro de gasolina que afecta el traslado de productos para la venta b. Impuestos municipales que afectan directamente a la empresa c. Leyes y ordenanzas para el traslado de productos 	<p>E.- Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Variación de precios de los productos b. Inflación en divisas al momento de comprar insumos c. Dificultades para obtener variaciones en los productos 	<p>S.- Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dificultades económicas en la población para obtener productos b. Productores del campo con baja capacidad adquisitiva c. Inseguridad en las carreteras para transportar productos
<p>T.- Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dificultades para el acceso a la banca digital b. Limitaciones para obtener bienes y servicios de calidad c. Deficiencias en los servicios públicos 	<p>E.- Ecológico</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Presencia constante de desechos sólidos en las calles aledañas a la empresa b. Poco uso de productos digitales c. Falta de recolección del servicio de aseo urbano 	<p>L.- Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Exigencia de la Alcaldía para el transporte de productos b. Limitaciones normativas para obtener el RACDA c. Deficiencias en la obtención de permisos

Fuente: Elaboración propia (2023)

2.1.1. Entorno político

Restricciones en el suministro de gasolina que afecta el traslado de productos para la venta

Impuestos municipales que afectan directamente a la empresa

Leyes y ordenanzas para el traslado de productos

2.1.2. Entorno económico

Variación de precios de los productos

Inflación en divisas al momento de comprar insumos

Dificultades para obtener variaciones en los productos

2.1.3. Entorno social

Dificultades económicas en la población para obtener productos

Productores del campo con baja capacidad adquisitiva

Inseguridad en las carreteras para transportar productos

2.1.4. Entorno tecnológico

Deterioro de los servicios de electricidad e internet

Dificultades para la distribución de bienes y servicios

Dificultades en las comunicaciones

2.1.5. Entorno ecológico

Dificultades para el acceso a la banca digital

Limitaciones para obtener bienes y servicios de calidad

Deficiencias en los servicios públicos

2.1.6. Entorno legal

Exigencia de la Alcaldía para el transporte de productos

Limitaciones normativas para obtener el RACDA

Dificultades para la obtención de permisos

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla N° 2. Matriz MEFE

	Factores	Pesc	Valor	Ponderado
Oportunidades	Venta de productos de acuerdo con las necesidades de los clientes	0,05	4	0,2
	Asesorías personalizadas a los clientes	0,2	4	0,8
	Variedad de productos tanto del agro, industriales y comerciales	0,2	4	0,8
	Fácil acceso para la carga y descarga de productos	0,1	3	0,3
	Garantía de los productos	0,05	3	0,15
Amenazas	Deterioro de los servicios públicos	0,05	2	0,10
	Dificultades para la obtención del RACDA	0,05	2	0,10
	Deterioro en las relaciones laborales	0,05	2	0,10
	Dificultades para acceder a la banca digital	0,05	2	0,10
	Presencia constante de desechos solidos	0,2	2	0,4
Totales		1,0		3.05

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

1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo ofrece a sus clientes productos de alta calidad e innovación constante, de acuerdo a la negociación realizada con proveedores reconocidos a nivel nacional, teniendo la visión de importar productos de otros países que sean accesibles a los clientes en calidad-precio.

2.2.2. Negociación con clientes

La empresa desarrolla con los clientes la sensibilidad de precios y poder de negociación, lo cual le permite ampliar constantemente su cartera de clientes.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo por su variedad de productos con precios altamente competitivos del resto de empresas del ramo.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La empresa al reconocer las deficiencias del poder adquisitivo de la población busca alternativas para ofrecerles a sus clientes productos de la misma calidad, pero en bajo volumen con la finalidad de convertirlos en productos sustitutos sin afectar la cartera de clientes.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo ofrece a los clientes de diferentes rubros servicio técnico especializado que garantiza la obtención de los productos que distribuye.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

La empresa establece un rol muy importante con las empresas del Estado al ofrecerle a los clientes imagen, credibilidad, seriedad y factibilidad en la obtención de productos.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla N° 3 Matriz MEFI

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas	Competencias en el personal	0,2	4	0,8
	Habilidades para ofrecer productos	0,2	3	0,6
	Atención personalizada a los clientes	0,17	3	0,51
	Marketing voz a voz	0,1	3	0,3
	Cobertura de la empresa	0,08	3	0,24
Debilidades	Desmotivación del personal	0,1	1	0,1
	Bajo poder adquisitivo de la población	0,05	2	0,1
	Fluctuación en los precios de los productos	0,05	1	0,05
	Dificultades para el transporte de productos	0,05	1	0,05
Total		1		2,75

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1. Modelo de negocios CANVAS

El modelo de negocios Canvas, es un modelo que permite describir y analizar visualmente un modelo de negocios de forma integral y sistemática. Es una poderosa herramienta estratégica y de innovación para las empresas. Comprende 9 importantes secciones las cuales se describen a continuación:

Alianzas claves: Corresponde a la red de proveedores y socios necesarios para que la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A pueda cumplir con sus obligaciones. En este sentido, compra y distribuye con empresas del mismo ramo, instituciones financieras, con la intención de estar a la par de los cambios generados en los productos que para el campo se ofrece.

Actividades claves: Gestiona la realización de actividades dirigidas a la compra y venta de insumos agrícolas, asesorías a los agricultores, instalación de equipos y todo lo relacionado con los productos agrícolas, comerciales, industriales.

Recursos La Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A cuenta con un talento humano capacitado, con alto sentido de responsabilidad, comprometido con la empresa, que permite desarrollar los objetivos con ética, y responsabilidad profesional, con conocimiento técnico en maquinaria y producción agrícola, comercial e industrial.

Propuesta de valor: La empresa se plantea como propuesta de valor la distribución de productos comerciales, tanto agrícolas como industriales, con asesorías al cliente, como productor agrícola, ofreciendo una labor de excelencia que lo distingue de las demás empresas del ramo.

Relación con los clientes: Lo relevante de la Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A, es la relación directa y profesional con sus clientes, ofreciendo asesoría técnica de fuerza comercial, servicio postventa y capacitación a los clientes en el uso de los productos.

Canales: La empresa vende sus productos a través de tienda física y se apoya en medios digitales y en redes sociales con el fin de dar a conocer sus productos.

Segmentos de clientes: La empresa Agroalimentos El Campo, C.A posee un segmento de clientes específicos como lo son los agricultores pequeños, medianos y grandes, ganaderos, dueños de fincas, clientes variados en general.

Estructura de costos: La estructura de costos está dirigida al cumplimiento de los gastos operacionales que permiten ofrecer un mejor servicio.

Flujo de ingresos: Está destinada a la distribución y venta al mayor y detal de productos comerciales, agrícolas e industriales.

A continuación, se presenta el Modelo de negocios Canvas creado para la Empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo C.A

Figura N° 1 Modelo de negocios CANVAS

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores a gran escala de productos comerciales, agrícolas e industriales. Productores agrícolas Instituciones financieras.	Pedir presupuestos. Compra de mercancía. Distribución de productos. Evaluar la satisfacción del cliente.	Distribución de productos comerciales, tanto agrícolas como industriales, con asesorías al cliente, como productor agrícola, ofreciendo una labor de excelencia que lo distingue de las demás empresas del ramo.	Atención a los clientes. Ofrecer descuentos.	Pequeños, medianos y grandes productores. Público en general.
	RECURSOS		CANALES	
	Talento humano Mercancía para la distribución y venta.		Tienda física Publicidad de masas (emisoras de radio del municipio Valera) Redes sociales.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
Mercancía para la venta. Gastos de oficina. Sueldos y salarios. Beneficios para los trabajadores..		Distribución y ventas al mayor y al detal.		

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2.- Análisis funcional de la empresa.

3.2.1.- Gerencia de la Empresa.

El modelo que se adapta es el Modelo planteado por Fayol (1916) citado en Chiavenato (2019), que consiste en dirigir la empresa tomando decisiones que cumplan con la sostenibilidad

y el servicio vivencial a los consumidores (p.126). Visto así, la Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A espera planear, controlar, dirigir, desarrollar e implementar el plan estratégico optimizando el tiempo y recursos establecidos.

3.2.2 Recursos humanos.

Para la gerencia del recurso humano se plantea seguir los lineamientos de Porret (2008) el cual señala que el recurso humano posee capacidades y ventajas competitivas que garantizan optimizar la labor de la empresa. Visto así, el recurso humano como pieza importante de la Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A, es el encargado de cumplir eficazmente con las tareas, actividades y oficios encomendados por la gerencia y su labor se dirige hacia la atención de pequeños, medianos y grandes productores agrícolas y público en general de acuerdo a sus capacidades, competencias en el ramo de venta y distribución de productos.

3.3.3 Investigación y Desarrollo.

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A busca el desarrollo de innovaciones tecnológicas para alcanzar el crecimiento en las ventas, por lo que la creación de nuevos procedimientos o innovaciones en el ramo agrícola, comercial e industrial que promuevan el incremento de las ventas, como foco principal del desarrollo de la empresa

3.3.4 Finanzas.

Para obtener el control de las finanzas la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A realiza gestiones a través de sus gastos, ingresos y obtener mayor control de ellos. En vista de lo expuesto, el responsable de esta área analiza la situación financiera antes de tomar decisiones y trazarse metas por medio del balance y las cuentas de los resultados.

3.3.5 Logística y aprovisionamiento.

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A atiende la logística y aprovisionamiento a través de la rotación de inventario de los productos comerciales, agrícolas e industriales, considerando la fecha de caducidad, en tal sentido, hace la revisión del inventario para determinar los productos faltantes y verifica la posibilidad de incluir nuevos productos que se presentan en el mercado, obteniendo con ello un stock variado de los productos a comprar por los clientes.

3.3.6 Operaciones.

Las operaciones se destinan en la realización de actividades favorecen prestar un servicio de calidad por los trabajadores de la empresa, en este sentido, la Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A se enfoca en buscar la complacencia de los clientes, otorgando una mejor alternativa para satisfacer sus necesidades y optimizar su calidad de vida.

3.3.7 Marketing y Ventas.

Se ejecutarán estrategias de marketing digital para incrementar las ventas, por medio de contenido interactivo a través de las redes sociales (Instagram, TikTok, Telegram y Facebook), todo enfocado en la distribución y calidad de los productos.

3.3.8 Servicios postventa

Para obtener la fidelidad en los clientes se propone hacerle seguimiento y crear un base de datos con la intención de ofrecerles descuentos por compras realizadas, promociones, concursos con la intención de no olvidar la lealtad ante la empresa.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028.

4.1.- Objetivo general.

Implementar un plan estratégico sobre clima organizacional para la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A para los años 2024-2028.

4.2. Objetivos estratégicos.

- a) Promover políticas y estrategias de marketing para incrementar la cartera de clientes.
- b) Desarrollar capacidades en el personal para el manejo de la tecnología.
- c) Utilizar herramientas para promover relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa
- d) Desarrollar competencias en los trabajadores de la empresa tomando en cuenta los cambios tecnológicos.
- e) Mejorar las ventas brutas de la empresa a través de la captación de nuevos clientes.

4.3.- Análisis de los Objetivos Estratégicos 2024-2028

En la búsqueda del desarrollo de los objetivos planteados, en relación al objetivo (a) se plantea convertir a las redes sociales en aliadas de la empresa, donde los productos y servicio que ofrece diariamente sean parte del contenido de las publicaciones, para ofrecer ventajas y características de cada uno , luego para desarrollar las capacidades en el personal (b), se destina la realización de talleres sobre el manejo de la tecnología, luego como forma de utilizar herramientas para el cambio tecnológico (c) se propone capacitar al personal seleccionando la herramienta que más se adapte de acuerdo al tipo de negocio (d), para cumplir con el siguiente objetivo (e) se propone posicionar a la empresa en los motores de búsqueda, como también

realizar actividades destinadas al intercambio corporativo con compromiso social que equilibren lo económico, social y ambiental de las acciones planificadas.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.

5.1.- Formulación de la Estrategia.

Para la Empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, C.A formular una estrategia de negocio le facilita trazar objetivos claros en función de los pasos a seguir para mantener su crecimiento partiendo de la base en que obtenga crecimiento, penetración en el mercado, solidez financiera y liderazgo en el sector.

5.1.1.- Matriz FODA Cruzada (MFODA).

Tabla N° 4 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Ambiente interno Ambiente externo	Fortalezas F1. Habilidades del personal para vender productos F2. Atención personalizada a los clientes F3. Marketing voz a voz F4. Amplia cobertura de la empresa	Debilidades D1. Desmotivación del personal. D2. Fluctuación de los precios de los productos D3. Bajo poder adquisitivo de la población D4. Dificultad en el transporte de productos
Oportunidades O1. Venta de productos variados de acuerdo a las necesidades del cliente. O2. Asesorías personalizadas O3. Variedad de productos tanto del agro, industriales y comerciales O4. Fácil acceso de carga y descarga productos	Estrategias FO FO1 Mantener buenos precios para atraer clientes (F1, O1). FO2 Proporcionar buen servicio a los clientes (F2, O2). FO3 Acceder a nueva cartera de clientes (F3, F4, O3, O4).	Estrategias DO DO1 Proponer capacitación sobre uso de la tecnología para facilitar los pedidos (D1, O1). DO2 Generar promociones y descuentos en venta de productos (D2, D3, O2, O4). DO3 Impulsar la imagen de la empresa a través de redes sociales (D1, D4, O2.)
Amenazas A1. Deterioro de los servicios public A2. Dificultades para la obtención del RACDA A3. Deterioro en las relaciones laborales A4. Dificultades para acceder a la banca digital	Estrategias AF AF1 Promover estrategias accesibles (A1, F3). AF2 Generar mecanismos para el conocimiento de leyes (A2, F1,F2). AF3: Buscar alternativas para salvaguardar los documentos digitales de listas de clientes (A4,F3).	Estrategias DA DA1 Capacitar a los trabajadores sobre medios digitales (D1, A1). DA2 Ofrecer descuentos para fortalecer la motivación en clientes (D2,D3,D4,A4).
Leyenda Productos Desarrollo del mercado Enfoque de costos Diferenciación		

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.1.2 Matriz Interna –Externa (MIE)

La matriz interna-externa (MIE) establece dos líneas distintas de investigación que evalúan los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de una organización. Para lograr esto, se pondera un índice que se encuentra en uno de los nueve cuadrantes de la matriz. El resultado se basa en dos dimensiones importantes: los totales ponderados de la Matriz EFI para el eje X y los totales ponderados de la Matriz EFE para el eje Y.

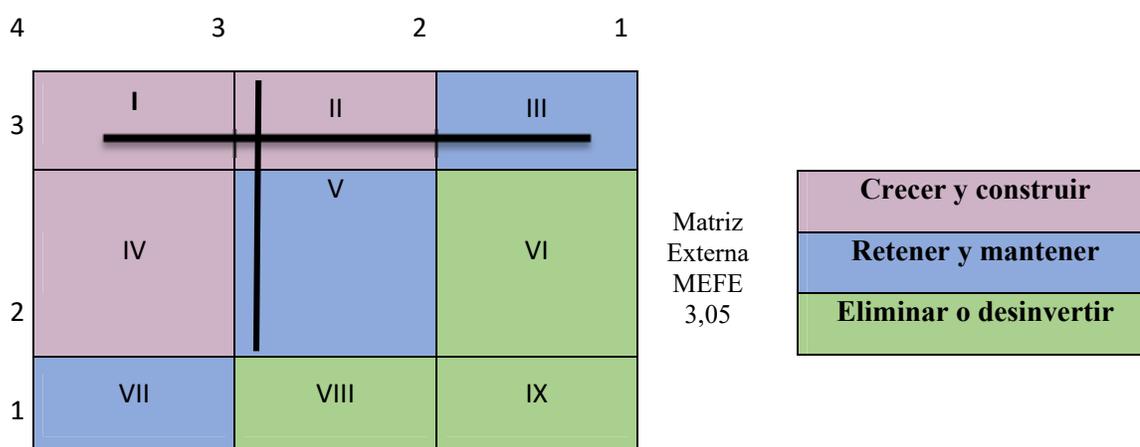
Tabla N° 5 Resumen MEFI y MEFE

Matriz	Resultado
MEFE	3,05
MEFI	2,75

Nota: Totales de las Matrices MEFI y MEFE

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla N° 6. Matriz Interna – Externa



Matriz Interna MEFI 2,75

Fuente: Elaboración propia (2023)

Al hacer el cruce entre las matrices MEFI y MEFE el punto de encuentro resultó en el cuadrante II orientado a “Crecer y Construir”, lo que indica que se debe ejecutar acciones para que la Empresa mejore las estrategias y alcance el éxito empresarial.

5.2. Selección de la Estrategia

5.2.1 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos

Tabla N° 7 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos Estrategias	Promover Políticas y estrategias de marketing para incrementar cartera de clientes	Desarrollar capacidades en el personal para el manejo de la tecnología	Utilizar herramientas para promover relaciones interpersonales los trabajadores la empresa	Desarrollar competencias los trabajado de la empresa toma en cuenta cambios tecnológicos.	Mejorar la ventas brut de la empr a través de la captación nuevos clientes.
FO1 Mantener buenos precios para atraer clientes				X	X
FO2 Proporcionar buen servicio a los clientes.	X			X	X
FO3 Acceder nueva cartera de clientes		X	X	X	X

DO1 Proponer capacitación sobre uso de la tecnología para facilitar los pedidos	X	X	X	X	X
DO2 Generar promociones y descuentos en la venta de productos	X	X	X	X	X
DO3 Impulsar imagen de la empresa a través de redes sociales	X	X	X	X	X
AF1 Promover estrategias accesibles para la obtención de productos			X	X	X
AF2 Generar mecanismos para el conocimiento de leyes			X	X	X
AF3: Buscar alternativas para salvaguardar las listas de clientes				X	X
DA1 Capacitar a los trabajadores sobre medios digitales	X	X	X	X	X

DA2 Ofrecer descuentos para fortalecer motivación en clientes	X	X	X	X	X
--	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2023)

.5.2.2.- Estrategias seleccionadas

Las estrategias fueron seleccionadas de acuerdo al grado de vinculación con los objetivos estratégicos, en vista de ello cuando se analizaron los objetivos estratégicos con cada estrategia, se consideró que proponer capacitación sobre uso de la tecnología para facilitar los pedidos (1) permite a la empresa hacer uso de diferentes métodos de publicidad para atraer clientes y vinculen el contacto con la organización, así como impulsar la imagen de la empresa a través de las redes sociales (3). De igual manera, se seleccionó generar beneficios por la entrega y pago oportuno de facturas (2) lo cual permitirá desarrollar políticas de descuento para motivar a los clientes (5) y cumplir a la vez con las obligaciones fiscales. Además, se busca capacitar a los trabajadores sobre medios digitales (4), estrategia importante para su ejecución, porque actualiza a todos los trabajadores para lograr un solo fin.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo se crean planes para garantizar la continuidad de las actividades requeridas para completar el proceso atendiendo las estrategias formuladas.

6.1.- Plan funcional de Marketing

El plan de marketing, permite guiar las acciones para alcanzar nuevas ventas de los productos, convirtiéndose en un paso importante para aprovechar las oportunidades impulsadas por las ganancias y al mismo tiempo satisfacer las necesidades del cliente. Autores como Kotler (2006) señala que un plan de marketing es un documento donde se recogen los objetivos, estrategias y planes de acción referidos al marketing para cumplir la estrategia a nivel corporativo de año a año. En vista de ello, es una guía para entender los esfuerzos de marketing que presenta una visión clara de la visión actual de la empresa y los objetivos a seguir.

6.1.1.- Situación actual de la Estrategia de Marketing

El marketing empresarial se caracteriza en satisfacer las necesidades de sus consumidores, en este sentido, la Distribuidora Agroalimentos El Campo, presenta algunas dificultades para posicionarse, debido a la limitada promoción en las ventas que hacen que la empresa busque nuevas estrategias para alcanzar los niveles obtenidos por la competencia. Al respecto, Vasquez (2008) señala que es vital desarrollar un plan de marketing con el uso de herramientas de investigación en el mercado, segmentación del mercado y posicionamiento de productos.

1.1.2. Objetivos de Marketing

- Fortalecer el mercado para generar nuevos clientes
- Establecer nuevos canales de atención al cliente.
- Para atraer nuevos clientes, utilizar los medios digitales.

- Mantener el nivel de calidad.

1.1.3. Acciones estratégicas de Marketing

- Realizar una amplia cobertura del mercado abarcando nuevos sectores, realizando encuestas digitales para obtener una visión global sobre las necesidades de los clientes para obtener nuevos clientes, este proceso estará a cargo del equipo de analista de ventas.
- Establecer el uso de canales digitales para prestar un mejor servicio, esta acción se lograría con el pago de una plataforma online para el mejoramiento del servicio y búsqueda de nuevos clientes. La acción antes descrita será responsabilidad del equipo de ventas.
- Alinear el servicio de comunicación digital con la ruta del comercio electrónico, la acción descrita se cumplirá con el pago de plataforma online, acción que será responsabilidad del equipo de ventas y cobranzas.
- Desarrolla la fidelidad de los clientes, desarrollando eventos y promociones para captar la atención del cliente, acción que es responsabilidad del equipo de gerencia.

6.1.4 Presupuesto

Tabla N° 8 Presupuesto del Plan Funcional de Marketing

PLAN DE MARKETING INDUSTRIAL		Recursos	2024	2025	2026	2027	2028
Acciones							
Pago de plataforma online para el mejoramiento del servicio y búsqueda de nuevos clientes	Publicidad por Instagram Publicidad por Tiktok		120 \$	140 \$	150\$	160\$	170\$
Generar nuevos sectores de clientes	150 horas x 1 persona		750\$	800\$	850\$	900\$	950\$
Presupuesto para eventos y promociones	4 eventos y/o promociones		600\$	650\$	700\$	750\$	800\$
Total			1470\$	1590\$	1700\$	1810\$	1920\$

Nota: Representación del presupuesto del Plan Funcional de Marketing

Fuente: Elaboración propia (2023)

Para aumentar la lealtad de los clientes y la llegada de nuevos clientes, se sugiere pagar la publicidad en las redes sociales en plataformas como Instagram, Tiktok y Facebook. Adicionalmente, se presupuesta dinero para eventos, concursos y rifas, que fortalecen los lazos comerciales.

6.1.5 Ejecución de tareas del Plan de Marketing

- Contratar a un consultor cuyos servicios mejorarán la reputación a la empresa y les proporcionará contenido útil complementario.
- Planificar cuatro eventos anuales para atraer nuevos clientes.
- La implementación de un servicio que brinde servicio al cliente mientras ofrece descuentos y promociones.

6.2 Plan funcional de operaciones

En este plan se resumen todos los aspectos técnicos y organizativos de la prestación de servicios de la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo, el cual permitirá incrementar la distribución y venta de productos.

6.2.1 Situación actual de la Gerencia de Operaciones

Las operaciones de la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo involucra las funciones de logística, mantenimiento, como los aspectos técnicos y organizativos que conciernen al acopio, comercialización de productos para los agricultores, ganaderos y público en general, tomando en prestigio la misión, y objetivos estratégicos de la organización. En gala de ello, y con el deseo de optimizar su labor, la empresa ha presentado algunas dificultades por falta de innovación en los equipos que redundan en la calidad del servicio.

6.2.2 *Objetivos de Operaciones*

- Actualizar los equipos para mejorar el servicio.
- Mantener las operaciones comerciales mientras se satisfacen las demandas de los clientes en relación con los precios cobrados.
- Ofrecer un servicio confiable.
- Generar servicio individualizado.
- Analizar el rendimiento operativo para determinar la rapidez con la que se entregan los productos solicitados por los clientes.

6.2.3 *Desarrollo de la Estrategia de Operaciones*

Estrategia de costo-capacidad

- Creación de un sistema de inventario automatizado para gestionar la entrada y salida de productos, el cual permitirá llevar un control de entrada y salidas de los productos.
- Adquisición de herramientas electrónicas para la creación de sistemas de gestión, las cuales se orientan hacia el control y seguimiento postventa de los productos.

Estrategia calidad-procesos

- ✓ Ampliación de la calidad del servicio prestado a los clientes, estableciendo servicio de asesoría técnica y postventa de los productos.
- ✓ Proponer estrategias creativas y atractivas para mejorar el servicio al cliente, incrementando la atención personalizada.

Estrategia de flexibilidad-capacidad

- Ofrecer a los clientes descuentos y promociones para la obtención de productos, específicamente sobre los productos agrícolas que tanta demanda poseen.

- Desarrollar ajustes en cuanto a las operaciones bancarias para facilidad de los clientes, buscando alternativas de pago para garantizar cubrir la demanda de los clientes.

6.2.4 Presupuesto

Tabla N° 9 Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	2024	2025	2026	2027	2028
<hr/>						
Acciones						
<hr/>						
Adquisición de equipos electrónicos	Compra de equipos electrónicos	920 \$	1000\$	1600\$	1800\$	2200\$
Talleres de atención al público	100 horas x 1 persona	600 \$	800\$	1000\$	1200\$	1500\$
Compra del sistema de inventario automatizado	Compra de sistema	500\$		800\$		1100\$
Total		2020\$	1800\$	3400\$	3000\$	4800\$

Nota: Representación del presupuesto del Plan Funcional de Operaciones

Fuente: Elaboración propia (2023)

Al controlar cada operación, el presupuesto de planificación operativa tiene como objetivo agilizar el proceso de producción, facilitar la distribución de productos a los clientes y reducir los tiempos de entrega.

6.3. Plan funcional de Recursos Humanos

El plan funcional de recursos humanos identifica las mejores funciones para aumentar la productividad y define las capacidades de cada empleado, así como las funciones que puede y debe aprender.

6.3.1 Situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos

Si bien la empresa Agroalimentos El Campo se ha fijado metas y planes para alcanzarlas en el mediano plazo, una de sus debilidades es que las funciones laborales de cada empleado no están estrictamente definidas. Como resultado, las actividades de calidad no se completan y las obligaciones están delineadas, lo que en ocasiones se manifiesta en la inseguridad de los trabajadores y la baja productividad laboral.

6.3.2 Objetivos de Recursos Humanos

- Potenciar los procesos productivos de los trabajadores.
- Crear estrategias para mejorar el clima de la organización.
- Mejorar el ambiente de trabajo para inspirar al personal.

6.3.3 Estrategias

- Crear un manual de roles para definir las tareas/actividades a realizar por cada miembro
- Desarrollar un sistema de incentivos para los empleados de la empresa
- Proponer la capacitación de los empleados

6.3.4 Presupuesto

Tabla N° 10 Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recursos	2024	2025	2026	2027	2028
Acciones						
Implementar políticas y procedimientos para la gestión y desarrollo del personal	120 h x 1 profesional	240 \$	250 \$	260\$	270\$	280\$
Implementación de programa de capacitación y desarrollo del personal	Fondo de ahorro para capacitación del personal	2400\$	2500\$	2600\$	2700\$	2800\$
Total		2640\$	2750\$	2860\$	2970\$	3080\$

Nota: Representación del presupuesto del Plan Funcional de Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia (2023)

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo tiene previsto evaluar a sus empleados a lo largo de los próximos cinco años para identificar áreas de mejora como estrategia de desarrollo del personal e implementar capacitaciones para la mejora continua.

6.3.5 Ejecución de tareas del Plan de Recursos Humanos

- Se implementará bonificación a los empleados que alcancen productividad

- Se elaborarán la evaluación del desempeño para optimizar la productividad de los trabajadores
- Se realizarán talleres para fortalecer la capacitación del personal

6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial representa el subsidio al progreso humano sostenible por medio de la responsabilidad y cordialidad hacia sus trabajadores y la familia de estos, por lo tanto, hacia la humanidad en general y hacia la comunidad local en pro de optimar el capital social y calidad de vida de toda la colectividad.

6.4.1 Situación actual de la RSE

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo ha establecido vínculos con la comunidad del sector donde se encuentra ubicada atendiendo de forma responsable con donativos a la escuela en cuanto al apoyo técnico a los profesores en relación a la siembre y utilización de productos agrícolas. Por otro lado, también ha desarrollado diversos aportes en materia deportiva, mantenimiento y desmalezamiento de calles y vías principales, reparación de aguas negras, trayendo satisfacción en las actividades.

6.4.2 Objetivos de RSE

Entre los objetivos dispuestos para la responsabilidad social empresarial se enfocan en obtener ventajas competitivas que le permiten un mejor posicionamiento, los cuales están definidos de la siguiente manera:

Tabla N° 11. Objetivos del RSE

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 3 años)	Largo plazo (4 a 5 años)	
Promover los principios ambientalistas dentro y fuera de la empresa	Prácticas sociales	2	5	7	Vinculación escuela comunidad
Establecer vínculos con los clientes para compartir valores de responsabilidad social	Relaciones sociales	100%	100%	100%	Situación actual de la comunidad
Crear canales de diálogo con la comunidad	Cuidado del medio ambiente	100%	100%	100%	Cuidado del medio ambiente

Nota: Análisis de los objetivos de RSE

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.4.3 Estrategias del RSE

A continuación, se presentan las estrategias relacionadas a cada objetivo

Tabla N° 12. Estrategia del RSE

Estrategias	Objetivos		
	Promover los principios ambientalistas dentro y fuera de la empresa	Establecer vínculos con los clientes para compartir valores de responsabilidad social	Crear canales de diálogo con la comunidad
Realizar capacitación a la comunidad sobre uso de productos agrícolas	X		
Fortalecer la vinculación con clientes y proveedores		X	
Crear un plan de actividades de responsabilidad social integrando la empresa con la escuela-comunidad			X

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.4.4 Presupuesto

El presupuesto expresa los gastos generados en la implementación del plan de RSE.

Tabla N° 13 Presupuesto

Descripción	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Total
Fondo para realizar actividades comunitarias	500\$	625\$	750\$	875\$	1000\$	3750\$
Fondo para capacitación	250\$	375\$	500\$	625\$	750\$	2500\$
Fondo para donaciones	100\$	150\$	200\$	250\$	300\$	1000\$
Total presupuesto	850\$	1150\$	1450\$	1750\$	2050\$	7250\$

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.4.5 Ejecución de tareas del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

- ✓ Implantar un plan de desarrollo social con la cooperación con entidades públicas para donaciones, cuidado de áreas verdes y sitios de recreación
- ✓ Reducir el consumo de papel y recursos
- ✓ Realizar eventos comunitarios para la integración y fortalecimiento de entes productivos
- ✓ Respetar el medio ambiente minimizando la contaminación y generación de residuos

6.5 Plan de Finanzas y Evaluación Financiera

Un plan financiero permite organizar los gastos y determina lo que quiere obtener mediante el ahorro y la inversión. Es una herramienta poderosa y flexible que ayuda donde se encuentra ubicada la empresa y hacia dónde quiere ir.

6.5.1 Situación actual de la Gerencia Financiera

Las finanzas de la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo se han venido reformando, hacia un rápido crecimiento, sin embargo, tiene el propósito de progresar y alcanzar un punto de ponderación de escala para conseguir beneficios. Aunado a ello, la empresa requiere maximizar las ventas y reducir costos sin la disminución la calidad de sus productos, de esta manera se evitaría pérdida de dinero.

6.5.2 Objetivos de finanzas

- ✓ Proponer una tendencia de consumo novedoso y rentable
- ✓ Planificar, organizar y controlar los recursos financieros generados por la empresa
- ✓ Perfeccionar el sistema de control financiero y contable

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

Tabla N° 14 Activos tangibles

CONCEPTO	AÑOS				
	2024	2025	2026	2027	2028
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 600	\$1.200	\$ 1.800	\$2.400	\$ 3.000
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	\$ 90	\$180	\$ 270	\$270	\$270
Depreciación acumulada de mobiliario y equipo de oficina	\$ 90	\$270	\$270	\$270	\$270
Equipos de computación	\$1.200	\$2.400	\$3.600	\$ 4.800	\$ 6.000
Depreciación de equipos de computación	\$ 180	\$360	\$540	\$720	\$ 900
Depreciación acumulada de equipos de computación	\$ 180	\$360	\$540	\$ 720	\$ 720
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES	\$ 4.364	\$6.795	\$ 9.046	\$11.207	\$13.188

Nota: Resultados obtenidos de los activos tangibles.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La tabla anterior muestra la inversión de activos que se proyecta desde el año 1 de implementación del Plan Estratégico, como bien se observa a lo largo de los años va en aumento debido al uso del equipo, y al costo de ellos con el fin de mejorar la productividad.

Tabla N° 15 Activos intangibles

CONCEPTO	AÑOS				
	2024	2025	2026	2027	2028
Sistemas integrales de gerencia administrativas	\$ 1.940	\$ 1.940	\$ 1.940	\$1.940	\$ 1.940
Amortización de los sistemas integrales de gerencia administrativa	\$ 388	\$ 388	\$ 388	\$ 388	\$ 388
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	\$2328	\$2328	\$2328	\$2328	\$2328

Nota: Resultados obtenidos de los activos intangibles.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La tabla mostrada anteriormente señala la inversión a futuro realizada a los activos intangibles de la empresa, reflejando la actualización anualmente de los sistemas integrales administrativos como son los softwares para los inventarios, el de compras, ventas, entre otros.

6.5.4 Proyección de ventas 2024-2028

Tabla N° 16 Proyección de las ventas e ingresos

	AÑOS				
	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$35.050	\$45.000	\$62.489	\$80.987	\$125.634
Costos de ventas					
Pago de salarios	\$12.000	\$14.000	\$16.000	\$18.000	\$20.000
Fletes	\$1.900	\$2.100	\$2.400	\$2.900	\$3.500
Capacitación de personal	\$2.000	\$8.000	\$12.000	\$22.000	\$25.000
Servicios básicos	\$1.500	\$2.000	\$3.500	\$4.500	\$6.000
Otros costos	\$5.329	\$6.467	\$8.778	\$19.925	\$34.845

Total costo de ventas	\$22.729	\$32.567	\$42.678	\$67.325	\$89.345
Total de ingresos finales	\$12.321	\$12.432	\$19.810	\$13.661	\$36.288
% de ingresos después del costo de venta	33%	33%	33%	33%	33%

Nota: La proyección está reflejada en dólares

Fuente: Elaboración propia (2023)

La tabla que se muestra representa el estimado de ventas e ingresos a alcanzar por la empresa durante los años 2024-2028 con la implantación del plan estratégico, es de considerar que el costo de venta corresponde al gasto administrativo recurrente como lo es los sueldos a los trabajadores, la capacitación al personal y el pago a los servicios básicos, por otra parte, se tienen los gastos variables reflejados en los fletes (desplazamiento de los productos) y en otros servicios que pudiesen ser la mano de obra para transportar los productos, viajes para vendedores, entre otros), los cuales permite calcular el porcentaje de ingresos para la empresa que se estima en un 33%

6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos

Tabla N° 17 Costos y gastos operativos 2024-2028

EGRESOS ESTIMADOS (\$)	2024	2025	2026	2027	2028
<u>Gastos operacionales</u>					
<u>Gastos administrativos</u>					
Gastos de papelería	\$500	\$600	\$700	\$800	\$900
Sueldos y salarios	\$12.000	\$14.000	\$16.000	\$18.000	\$20.000
Servicios de internet	\$160	\$160	\$160	\$160	\$160
Serv. De telefonía Plan fijo	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12
Servicio de agua	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60
Servicio de luz	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60
Pago de especialista en marketing	\$750	\$800	\$850	\$900	\$950
Talleres	\$600	\$800	\$1.000	\$1.200	\$1.500
Otros gastos	\$1.420	\$1.000	\$2.400	\$1.800	\$3.300

<u>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</u>	\$6.062	\$7.292	\$9.842	\$10.792	\$13.842
<u>Gastos de depreciación por inversión de activos</u>					
Depreciación maquinaria			\$44	\$44	\$44
Depreciación equipo de computación				\$22	\$22
<u>TOTAL GASTOS DE DEPRECIACIÓN</u>	\$0	\$0	\$44	\$66	\$66
Gastos de inversión	\$1.960	\$4.300	\$5.900	\$7.500	\$9.800
Software	\$650	\$1.300	\$2.200	\$2.600	\$2.900
Otros gastos	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800
<u>TOTAL GASTOS</u>	\$3.410	\$6.400	\$8.900	\$10.900	\$13.500
<u>TOTAL DE EGRESOS</u>	\$9.472	\$13.692	\$18.786	\$21.758	\$27.408

Nota: La tabla presenta los egresos desde 2024 hasta el 2028

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra los gastos estimados desde el año 2024 hasta el año 2028, aquí se muestra los costes que va a tener la empresa a lo largo de sus actividades, reflejando toda la actividad económica que permite mantener en funcionamiento la empresa, destacando el pago de sueldo y salarios, servicios, los gastos operativos necesarios para establecerse en el tiempo.

6.5.6 *Calculo de capital de trabajo 2024-2028*

Tabla N° 18 Cálculo de capital de trabajo

<u>Años</u>	<u>Capital de trabajo</u>				
	2024	2025	2026	2027	2028
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	\$76.807	\$94.836	\$116.620	\$150.815	\$220.480

Nota: Calculo de la estimación del capital de trabajo 2024-2028

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra el capital de trabajo con que la empresa iniciará sus operaciones en cada ejercicio, el cual va en aumento ayudando a mejorar a la empresa, financiar las obligaciones con los proveedores entre otras situaciones.

6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

Tabla N° 19 Financiamiento proyectado

Año	Mes	Deuda inicial	Tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Deuda final
2024	Dic-2024	15.000,00	5%	240,00	3000,00	3240,00	11.760,00
2025	Dic-2025	11.760,00	5%	117,60	3000,00	3117,60	8642,40
2026	Dic-2026	8642,40	5%	86,42	3000,00	3086,42	5642,40
2027	Dic-2027	5642,40	5%	56,42	3000,00	3056,42	2642,40
2028	Dic-2028	2642,40	5%	26,42	3000,00	3026,42	-357,60

Nota: Calculo de la estimación financiamiento proyectado 2024-2028

Fuente: Elaboración propia (2023)

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo durante el período 2024-2028 estima solicitar financiamiento al Banco de Venezuela con un préstamo comercial de \$15.000 al 5% anual por 5 años, el cual estará destinado para la compra de equipos y ampliación de las instalaciones.

6.5.8 Estado de resultado proyectado 2024-2028

Tabla N° 20 Estado de Resultado proyectado

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO					
	2024	2025	2026	2027	2028
<u>INGRESOS</u>					
Ventas	\$ 35.050	\$ 55.000	\$ 72.489	\$ 98.987	\$ 125.634
<u>Total ingresos</u>	\$ 35.050	\$ 55.000	\$ 72.489	\$ 98.987	\$ 125.634
Costos	\$ 22.729	\$ 32.567	\$ 42.678	\$ 67.325	\$ 89.345
<u>Total costos operativos</u>	\$ 22.729	\$ 32.567	\$ 42.678	\$ 67.325	\$ 89.345
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	\$ 12.321	\$ 22.433	\$ 29.811	\$ 31.662	\$ 36.289
<u>EGRESOS</u>					
<u>Gastos administrativos</u>					
Gastos de papelería	\$ 500	\$ 600	\$ 700	\$ 800	\$ 900
Sueldos y salarios	\$ 2.500	\$ 3.800	\$ 4.600	\$ 5.800	\$ 6.900
Servicios de internet	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160
Serv. De telefonía Plan fijo	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
Servicio de agua	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Servicio de luz	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 60
Pago de especialista en marketing	\$ 750	\$ 750	\$ 800	\$ 850	\$ 900
Talleres	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
<u>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	\$ 4.842	\$ 6.242	\$ 7.192	\$ 8.542	\$ 9.792
<u>Gastos de depreciación por inversión de activos</u>					
Depreciación maquinaria			\$ 44	\$ 44	\$ 44
Depreciación equipo de computación				\$ 22	\$ 22
<u>TOTAL GASTOS DE DEPRECIACIÓN</u>	\$ -	\$ -	\$ 44	\$ 66	\$ 66
Software	\$ 650	\$ 1.300	\$ 2.200		
Otros gastos	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
<u>TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES</u>	\$ 1.450	\$ 2.100	\$ 3040	\$ 866	\$ 866
<u>UTILIDAD NETA EN OPERACIONES</u>	\$ 6.029	\$ 14.091	\$ 19.579	\$ 22.254	\$ 25631
Otros egresos	\$ 2.997	\$ 4.997	\$ 6.997	\$ 8.997	\$ 9.997
TOTAL OTROS EGRESOS	\$ 2.997	\$ 4.997	\$ 6.997	\$ 8.997	\$ 9.997
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DEL ISLR	\$ 3.032	\$ 9.094	\$ 12.582	\$ 13.257	\$ 15.634

Nota: Estado de resultado proyectado 2023-2027

Fuente: Elaboración propia

En el estado de resultado se puede observar los beneficios que alcanza la empresa durante un año, de igual manera expone los esfuerzos para alcanzar dichos logros, en él se identifica los rubros que obtuvo ganancia o pérdida en el ejercicio contable

6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2024-2028

Tabla N° 21 Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO PROYECTADO					
	2024	2025	2026	2027	2028
<u>Activos corrientes</u>					
Bancos	\$ 36.345	\$ 6.000	\$ 90.000	\$ 120.000	\$ 180.000
Cuentas por cobrar clientes	\$ 21.378	\$ 28.967	\$ 30.456	\$ 34.789	\$ 43.789
Total activos corrientes	\$ 57.723	\$ 34.967	\$ 120.456	\$ 54.789	\$ 223.789
<u>Activos no Corrientes</u>					
Equipos de computación	\$ 1.200	\$ 2.400	\$ 3.600	\$ 4.800	\$ 6.000
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 760	\$ 1.900	\$ 2.300	\$ 2.700	\$ 3.800
Total activos no corrientes	\$ 1.960	\$ 4.300	\$ 5.900	\$ 7.500	\$ 9.800
TOTAL ACTIVOS	\$ 61.643	\$ 43.567	\$ 132.256	\$ 169.789	\$ 243.389
PASIVOS					
<u>Pasivos corrientes</u>					
Cuentas por pagar	\$ 8.900	\$ 12.500	\$ 12.532	\$ 12.300	\$ 14.325
Impuestos por pagar	\$ 12.000	\$ 11.000	\$ 13.000	\$ 15.800	\$ 18.171
TOTAL PASIVOS	\$ 20.900	\$ 23.500	\$ 25.532	\$ 28.100	\$ 32.496
CAPITAL					
Capital social	\$ 76.807	\$ 76.807	\$ 76.807	\$ 76.807	\$ 76.807
Utilidad	\$ 6.362	\$ 4.899	\$ 2.001	\$ 2.696	\$ 3.529
Total capital	\$ 40.743	\$ 20.067	\$ 106.724	\$ 141.689	\$ 210.893
TOTAL PASIVO+CAPITAL	\$ 61.643	\$ 43.567	\$ 132.256	\$ 169.789	\$ 243.389

Nota: Estado de situación financiera proyectado 2024-2028

Fuente: Elaboración propia (2023)

En la tabla anterior se refleja un balance de la empresa Agroalimentos El Campo proyectado a 5 años donde se puede apreciar un aumento considerado de los activos y pasivos, cuánto se ha facturado, el balance total de compras, la amortización de los préstamos, el pago a los trabajadores y el estimado del impuesto, es una herramienta muy útil para conocer la evolución de la empresa para poder tomar acciones estratégicas.

6.5.10 Flujo de caja proyectado 2024-2028

Tabla N° 22 Flujo de caja proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas al contado					
Ventas	\$ 35.050	\$ 55.000	\$ 72.489	\$ 98.987	\$125.634
Total ingresos al contado	\$ 35.050	\$ 55.000	\$ 72.489	\$ 98.987	\$125.634
Compras del período					
Compras pagadas a los proveedores	\$ 124.500	\$ 256.000	\$ 280.898	\$ 345.000	\$ 420.000
Total compras	\$ 124.500	\$ 256.000	\$ 280.898	\$ 345.000	\$ 420.000
Activos					
Activos de Mobiliario	\$ 600	\$ 1.200	\$ 1.800	\$ 2.400	\$ 3.600
Activos de Equipos Electrónicos	\$ 1.200	\$ 2.400	\$ 3.600	\$ 4.200	\$ 4.920
Total Activos Comprados	\$ 1.800	\$ 3.600	\$ 5.400	\$ 6.600	\$ 8.520
Gastos del Período					
Sueldos y Salarios	\$ 2.500	\$ 3.800	\$ 4.600	\$ 5.800	\$ 6.900
Bonificación al Personal	\$ 200	\$ 2.000	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 3.500
Servicios de electricidad	\$ 80	\$ 180	\$ 220	\$ 280	\$ 300
Servicios de internet	\$ 50	\$ 680	\$ 800	\$ 900	\$ 1.200
Servicios de Agua	\$ 25	\$ 300	\$ 325	\$ 420	\$ 500
Depreciación Mobiliario y Equipo	\$ 80	\$ 112	\$ 130	\$ 180	\$ 200
Publicidad	\$ 97	\$ 350	\$ 400	\$ 600	\$ 1.780
Total gastos del Período	\$ 3032	\$ 9.894	\$ 12.582	\$ 13.257	\$ 15.634
Estimaciones de impuesto					

Impuesto sobre la Renta	\$ 3.000	\$ 4.600	\$ 5.000	\$ 6.800	\$ 7.300
Total impuestos Estimados	\$ 3000	\$ 4.600	\$ 5000	\$ 6.800	\$ 7.300

Nota: Flujo de caja proyectado 2024-2028

Fuente: Elaboración propia (2023)

El flujo de caja proyectado permite ordenar y controlar los ingresos y gastos de la empresa, para garantizar la liquidez y viabilidad y proyectos que estime realizar, es de considerar que la empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo conoce su capacidad de endeudamiento, así como las necesidades de financiación que le permite controlar los gastos y alcanzar mayor rentabilidad.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad

Tabla N° 23 Márgenes de rentabilidad

AÑOS	2024	2025	2026	2027	2028
Estimación de costos	75%	75%	75%	75%	75%
Estimación de Gastos	16%	16%	16%	16%	16%
Rotación de inventarios	1115%	1164%	854%	864%	475%
Rotación de inventarios en días	32,74	31,35	42,73	42,25	76,9
Liquidez	2,18	1,24	1,16	1,15	1,10
Liquidez sin inventario	1,84	1,04	0,93	0,90	0,77

Nota: Márgenes de rentabilidad 2024-2028

Fuente: Elaboración propia (2023)

La empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo refleja una tendencia de crecimiento para las ventas desde el año 2024 hasta el 2028, lo cual es fundamental para la supervivencia a

largo plazo de la empresa. Estos beneficios son invaluable que le permite aprovechar nuevas oportunidades de mercado, expandir productos o servicios a otros territorios.

Así mismo, presenta una mejora significativa en la consolidación de activos, donde los costes de cada uno de estos para el beneficio de pasivos laborales, confrontándolos con los beneficios y pérdidas en el capital de cada uno de los años.

CONCLUSIONES

Proponer un plan estratégico, permite establecer medidas futuras que se van a realizar para disminuir los riesgos e incertidumbre en el mercado. En tal sentido, atendiendo los resultados obtenidos del objetivo referido Describir el macroentorno y microentorno que tiene actualmente la empresa Agroalimentos El Campo durante el período 2024-2028 enfocado en estrategias de marketing se concluye que la situación actual de la empresa a través del diagnóstico organizacional y la exploración de los estados financieros (2020-2021) presentó dificultades para obtener mayor número de ventas de los productos ofrecidos en la tienda.

En vista de ello, se enfocó en el objetivo destinado a Definir el modelo de negocio para la empresa Agroalimentos El Campo durante el período 2023-2027 se elaboró el plan estratégico que implica involucramiento y participación de todos los que hacen vida activa en la organización, promoviendo la participación activa de los involucrados.

Los resultados del objetivo destinado a Definir objetivos estratégicos de la empresa Distribuidora Alimentos El Campo enfocados en estrategias de marketing, el análisis de la situación interna refleja la presencia de desafíos en torno a las dificultades para aumentas las ventas en la organización, permitiendo de forma cohesionada generar lineamientos estratégicos y propuestas de valor adecuadas para enfrentar situaciones futuras.

En cuanto a los resultados del objetivo referido a Proponer estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas para empresa Distribuidora Agroalimentos El Campo enfocado en estrategias de marketing, se determinó buscar asistencia técnica en redes sociales, realizar talleres de capacitación a sus trabajadores para que de forma cohesionada alcance los objetivos

RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar promociones y descuentos para atraer nuevos clientes
- ✓ Implementar incentivos económicos laborales para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores.
- ✓ Establecer manuales de procedimientos de todas las áreas operativas y funcionales.
- ✓ Realizar gestiones que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos
- ✓ Convertir las debilidades de la empresa en fortalezas para garantizar un buen desenvolvimiento de las actividades
- ✓ Aprovechar la tecnología al máximo como medio principal de comunicación entre la empresa y consumidores logrando una interacción eficaz.
- ✓ Innovar constantemente y mostrar a través del marketing nuevos productos, canales de distribución y así obtener un mejor enfoque.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bustos, S y Merlino, F (2015) Propuesta de implementación estratégica de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa S.O.S.S.A. Instituto Universitario Aeronáutico. Argentina

Chase, Jacobs y Aquilano (2005) Administración de la producción y operaciones para unas ventajas competitiva. Mc Graw Hill. México

Chiavenato, I (2009) Administración. Editorial Mc Graw Hill. México

Porter, M (1980) Estrategia competitiva. Técnicas para analizar industrias y competidores. Nueva York. Free

Stein, G (1995) Planeación Estratégica. Editorial CECSA. México

Vásquez, O (2008) Marketing. Una estrategia global. Editorial Paidós. España

Werther y Davis (1991) Administración de personal de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México

ANEXOS

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**AL: 31/ 12/ 2.021****ACTIVO:****CORRIENTE:**

Bancos	Bs	152.600,00	
Inv. Mercancías.	Bs	258.500,00	
Impuesto sobre la Renta prepagado	Bs	1.002,65	
TOTAL CORRIENTE			Bs 412.102,65

NO CORRIENTE

Vehículos	Bs	55.252,00	
Depreciación Acumulada	Bs	(1.869,00)	
Mobiliario	Bs	5.985,00	
Depreciación Acumulada	Bs	(970,00)	
Herramientas	Bs	2.695,00	
Depreciación Acumulada	Bs	(78,14)	
Total fijo.			Bs 61.014,86

Total Activo.**Bs
473.117,51****PASIVO:****CORRIENTE:**

Proveedores	Bs	156.693,02	
Total Pasivo Corriente			Bs 156.693,02

Total Pasivo.**Bs.156.693,02****PATRIMONIO:**

Distribuidora	Bs	316.424,49	
---------------	----	------------	--

Total, Patrimonio**Bs.316.424,49**