

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



**PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE
LACTEOS PARAGUIMA, S.L.R PERIODO 2023-2027**

Presentado por:

BR.ENAMUEL HORACIO QUIROZ VIEIRA

BR.LUISANA MARIA QUIROZ VIEIRA

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

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



Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados Administración de Empresas

Presentado por:

BR.ENMANUEL HORACIO QUIROZ VIEIRA

BR.LUISANA MARIA QUIROZ VIEIRA

Tutora:

MSC. CRISTINA VIERAS

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo de grado a mi familia en especial a nuestros padres y abuela por todo su apoyo incondicional y por ayudarnos a superar los obstáculos que se presentaron en toda la carrera universitaria.

AGRADECIMIENTOS


Ante todo quiero agradecerle a Dios, además mi padre, madre, abuela y a nuestra tía Raquel por su amor y sacrificio incondicional durante toda nuestra vida. Gracias por vernos dado la oportunidad y herramientas para obtener una educación universitaria. Por habernos enseñado la importancia de persistir para nunca renunciar a nuestros sueños. Gratifico al apoyo mutuo como hermanos nos ayudamos en los momentos más difíciles siempre motivándonos, apoyándonos y aconsejándonos. Finalmente a nuestros educadores, por compartir su conocimiento y experiencia con nosotros, por ser cada día mejor y por haberme dado el entendimiento necesarios para alcanzar las metas y objetivos que se presentaran en un futuro. Este logro es fruto de su confianza y de nuestra dedicación constante.

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, Profe. Esp. Belkis Abreu y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LACTEOS PARAGUIMA, S.L.R PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller **QUIROZ VIEIRA LUISANA MARÍA**, Portador de la C.I. No. 27.108.635, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecisiete (17) 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 Administración de Empresas.

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



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



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


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


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


UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
ADMINISTRATIVAS
GERENCIALES


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


UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO





VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, Profe. Esp. Belkis Abreu y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION COOPERATIVA DE LACTEOS PARAGUIMA, S.L.R PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller **QUIROZ VIEIRA ENMANUEL HORACIO**, Portador de la C.I. No. 26.534.768, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecisiete (17) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

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

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

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

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



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



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



RESUMEN

El siguiente proyecto de investigación se realizó con el plan de ejecutar un estudio exhaustivo a la empresa coolapar con la finalidad de aplicar un objetivo estratégico para optimizar el desempeño de la cooperativa, este se logró de la siguiente manera; capítulo I: se indica una perspectiva general tanto a nivel organizacional como financiero sobre el camino que lleva la empresa, capítulo II. Análisis y diagnóstico del entorno: el mismo tomaría en cuenta factores externos en el sector con el fin de obtener un veredicto sobre las amenazas y oportunidades presente, capítulo III. Análisis y diagnóstico interno: por medio del modelo canvas y análisis funcional se proyectaron correcciones en base a la información obtenida de la organización, capítulo IV. Formulación de objetivos al 2023 – 2027: son estrategias de presente y futuro de la empresa, capítulo V. la estrategia del negocio mediante la implementación de la matriz Foda y Mei, se obtendrían estrategias benéficas para la organización y su dicha aplicación permitiría eficiencia en el desempeño de la cooperativa. En capítulo VI .Propuesta de implementación: en este se llevó a cabo el plan funcional con el fin de poner en marcha los objetivos, estrategias y presupuestos proyectados para cinco años, para demuestra la capacidad financiera, rentabilidad, niveles ventas y producción. En conclusión, el plan estratégico busca incrementar las ventas la rentabilidad, Desarrollar la marca basándose en estrategia y objetivos específicos para mejorar la posición en el mercado y asegurar un futuro más próspero. Recomendaciones enfatizar en marketing, recursos humanos e implementación de tecnología.

Palabras clave: Estrategias, plan, entorno, eficiencia.

ABSTRACT

The following research project was carried out with the plan of carrying out an exhaustive study of the coolapar company in order to apply a strategic objective to optimize the performance of the cooperative, this was achieved as follows; Chapter I: a general perspective is indicated, both at the organizational and financial level, on the path the company is taking, Chapter II. Analysis and diagnosis of the environment: it would take into account external factors in the sector in order to obtain a verdict on the current threats and opportunities, Chapter III. Analysis and internal diagnosis: through the canvas model and functional analysis, corrections were projected based on the information obtained from the organization, chapter IV. Formulation of objectives for 2023 - 2027: they are present and future strategies of the company, chapter V. the business strategy through the implementation of the SWOT and Mei matrix, beneficial strategies for the organization would be obtained and its said application would allow efficiency in the cooperative performance. In chapter VI. Implementation proposal: in this the functional plan was carried out in order to implement the objectives, strategies and projected budgets for five years, to demonstrate the financial capacity, profitability, sales and production levels. In conclusion, the strategic plan seeks to increase sales profitability, Develop the brand based on strategy and specific objectives to improve the position in the market and ensure a more prosperous future. Recommendations emphasize marketing, human resources and technology implementation.

Keywords: Strategies, plan, environment, efficiency.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	19
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	22
1.3 Equipo de trabajo	25
1.4 Diagnostico organizacional	28
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	59
1.6 Definición del problema.....	73
1.7 Propuesta de valor	77
1.8 Objetivos del trabajo de investigación	79
1.8.1 Objetivo general	79
1.8.2 Objetivos específicos.....	79
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	80
2.1 Análisis del macro entorno PESTEL.	80
2.1.1 Entorno político	80
2.1.2 Entorno económico	81
2.1.3 Entorno social	82
2.1.4 Entorno tecnológico:.....	82
2.1.5 Entorno ecológico	82

	10
2.1.6 Entorno legal.....	83
2.1.7 Matriz De Evaluación de Factores Externos MEFE.....	84
2.2 Análisis del micro entorno del sector: Fuerzas de Porter.....	86
2.2.1. Negociación con proveedores.....	86
2.2.2. Negociación con clientes	88
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes:	91
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos:	93
2.2.5. Entrada de nuevos competidores:	93
2.2.6. Nivel de atractivita de la industria:.....	94
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI):	94
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	98
3.1 Modelo de negocio CANVAS.....	98
3.2 Análisis funcional de la empresa.....	100
3.2.1. Gerencia de la empresa	100
3.2.2. Recursos humanos	102
3.2.3. Investigación y desarrollo	103
3.2.4. Finanzas	104
3.2.5. Logística y aprovisionamiento.....	104
3.2.6. Operaciones.....	105
3.2.7. Marketing y ventas.....	106

3.2.8. Servicios postventa	106
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....	107
4.1 Objetivo general 2023 a 2027	107
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	107
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	108
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	109
5.1 Formulación de la estrategia	109
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)	109
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)	110
5.2 Selección de la estrategia	113
5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	113
5.2.2. Estrategias seleccionadas	114
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	116
6.1 Plan funcional de marketing.....	116
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing	116
6.1.2. Objetivos de marketing.....	117
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing	117
6.1.4. Presupuesto	131
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.	132
6.2 Plan funcional de operaciones.....	133

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones	133
6.2.2. Objetivos de operaciones	134
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones.....	134
6.2.4. Presupuesto	136
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	136
6.3 Plan funcional de recursos humanos	137
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	137
6.3.2. Objetivos de recursos humanos	138
6.3.3. Estrategias.....	138
6.3.4. Presupuesto	139
6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.....	140
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	141
6.4.1. Situación actual de la RSE.....	141
6.4.2 Objetivos de RSE.....	141
6.4.3. Actividades de RSE	143
6.4.4. Presupuesto	147
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.	148
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	150
6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera	150
6.5.2. Objetivos de finanzas.....	151

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027	
151	
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027	153
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027	154
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027	158
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027	158
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.....	159
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	160
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.	162
6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).....	163
6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.	164
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES.....	168
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	170
ANEXOS	174

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz POAM.....	84
Tabla 2 Matriz MEFE	86
Tabla 3 Matriz PCI.....	94
Tabla 4 Matriz MEFI	96
Tabla 5 Matriz FODA Cruzada (MFODA)	110
Tabla 6 Resumen MEFE y MEFI	111
Tabla 7. Matriz Interna – Externa.....	112
Tabla 8 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos.....	113
Tabla 9 Análisis de las Unidades de Negocio.....	117
Tabla 10 Presupuesto del plan funcional de marketing	131
Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de operaciones	136
Tabla 12 Presupuesto de recursos humanos.....	139
Tabla 13 Objetivos de RSE.....	142
Tabla 14 Estrategias del RSE.....	146
Tabla 15 plan de RSE	147
Tabla 16 Plan De Inversión.....	151
Tabla 17 Proyección de ventas	153
Tabla 18 Proyección de costos.....	155
Tabla 19 Proyección de gastos operativos	156
Tabla 20 Cálculo del capital de trabajo.....	158
Tabla 21 Estructura y opciones de financiamiento	158
Tabla 22 Estado de resultado proyectado	160

Tabla 23 Estado de situación financiera proyectado.....	160
Tabla 24 Flujo de caja proyectado	162
Tabla 25 Punto de Equilibrio	163
Tabla 26 Indicadores de rentabilidad.....	164

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de asociación cooperativa de lácteos Paraguaima	28
Figura 2 Género de Trabajadores.....	36
Figura 3 Preparación Educacional	37
Figura 4 Capacitación Laboral.....	38
Figura 5 Desarrollo Potencial	39
Figura 6 Inversión de Recursos.....	40
Figura 7 Comunicación entre empleados y jefe.....	41
Figura 8 Buen Pago a Trabajadores	42
Figura 9 Oportunidades de Crecimiento	43
Figura 10 Estrés Laboral	44
Figura 11 Que se Debe Mejorar	45
Figura 12 Área de trabajo agradable	46
Figura 13 Incentivos	47
Figura 14 Recortes de Recursos.....	48
Figura 15 Solución ante Problema.....	49
Figura 16 Recomendaciones	50
Figura 17 Volver a Comprar	51
Figura 18 Marketing	52
Figura 19 Frecuencia de Compra.....	53
Figura 20 Calidad Del Producto	54
Figura 21 Productos Competitivos.....	55
Figura 22 Que Buscan los Compradores	56

Figura 23	Preferencia De Compradores.....	57
Figura 24	Relación De Activos, Pasivos y Patrimonio.....	67
Figura 25	Estado Resultado Porcientos Integrales.....	68
Figura 26	Ratio De Liquidez.....	68
Figura 27	Ratio Endeudamiento	69
Figura 28	Margen De Utilidad Bruta.....	69
Figura 29	Margen Operacional	70
Figura 30	Ratio De Eficiencia.....	70
Figura 31	Modelo de negocio CANVAS.....	98
Figura 32	Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard.....	101
Figura 33	La matriz de McKinsey	119
Figura 34	Flujo de caja proyectado.....	163

INDICE DE ANEXOS

Imagen 1Elemento Visual.....	78
------------------------------	----

CAPÍTULO I.INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

Coolapar es una empresa de carácter familiar es una Asociación Cooperativa de Lácteos, con una larga trayectoria de diez años empezando sus labores como una cooperativa constituida legalmente el 10 julio del 2012, esta es un tipo de empresa de tamaño mediana, cuya actividad es local opera únicamente dentro de una zona geográfica limitada este caso en ciudad de Rubio específicamente calle 2 casa NRO S/N sector los bravitos – la ahumada rubio Táchira. Es una cooperativa privada, Funciona con capital proveniente del sector privado, su Constitución jurídica es Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), la actividad económica se centra Sector Secundario transformación de los recursos naturales en productos listos para consumir comercializados al mayor y detal.

Cooperativa tiene la visión busca ser referente de máxima calidad para sus clientes, consumidores, proveedores, colaboradores y en general, para todos los grupos de interés social. Lograr la excelencia y ser un referente, tanto estatal como nacional, en la fabricación de derivados lácteos de alta calidad y en la versatilidad del portfollio de productos con gran valor añadido. Coolapar busca trascender a la generación, manteniendo la tradición, reconocimiento y expansión de la marca. Fortaleciendo el modelo de negocios, a través del desarrollo integral del talento humano, clientes y proveedores de forma sostenible y sustentable.

Empresa tiene misión es de ser un comercio reconocido en el mercado local mediante la elaboración y comercialización de productos lácteos, satisfaciendo las necesidades de los demandantes, agrupado por un equipo de personas aptas con buenos principios éticos, dedicados con la organización para brindar siempre el mejor servicio. Elaborar productos

lácteos de excelente calidad, con alto valor nutricional, trabajando en armonía con los clientes, proveedores y empleados. Elaborar derivados lácteos para comercializar al mayor y menor los productos. Ofreciendo una excelente calidad que colabore al crecimiento y nutrición de una población.

El objeto social de empresa Coolapar, tal como indica en la Acta constitutiva “ARTICULO 4. El objeto de la cooperativa será elaboración de todo tipo de productos a base de leche. Así como podrá dedicarse a cualquier actividad lícita sin que puedan establecerse restricciones de ninguna índole, en cumplimiento por lo decretado en el cláusula 5 de la Ley Especial de Asociaciones cooperativas y el artículo 6 de su reglamento”.

La cooperativa coolapar tiene por objetivo principal que toda la población rubiense al igual que las poblaciones cercanas al municipio pueda disfrutar y descubrir un mundo de sabores, aromas, texturas y variedades en queso siendo un elemento importante dentro de una alimentación completa y equilibrada. Además tiene muchos beneficios para una alimentación saludable porque posee altas fuentes de calcio, proteínas, grasas y vitaminas.

Segmento de mercado refiriéndose a los clientes potenciales, cuenta como principales consumidores los hogares rubienses, bodegas, restaurantes, revendedores de la región y aledaños sin limitaciones de carácter sociales, políticas el que están interesado en consumir los producto puede acceder ya que es un tipo de producto alimenticio de consumo cotidiano y de gran importancia en la canasta básica de los venezolanos.

El nivel de ventas de los últimos cinco años de la cooperativa coolapar, proporcionaron de manera cuantitativa en una relación de ingreso donde se muestra los periodos e ingresos de los años 2018 al 2022, realizados por la licenciada encargada de la

asesoría contable de la empresa. Partiendo de esta información realizaron su debido análisis de manera amplia acerca el índice crecimiento de ventas anuales.

Los factores externos relacionados a los niveles de venta de la empresa como el entorno económico y político donde se desenvuelve la entidad, pese que la cooperativa ha confrontado diversos cambios y dificultades durante los últimos años, donde se tuvo que reinventar y adaptarse a las problemáticas de país. Algunos de estos factores externos son la hiperinflación prolongada del bolívar, el sistema de control de cambios de divisa extranjera impuesta años atrás por el anterior gobierno, Para el 2018 el presidente Maduro derogó la Ley de Ilícitos Cambiarios para permitir el uso del dólar, favoreciendo así al sector comercial, que decidió anclar sus operaciones en base de una moneda más estable como es el dólar y otras divisas. Para el año 2018 la inflación llegó al 130.060,2% de acuerdo Banco Central de Venezuela .Sucesivamente el bolívar tuvo diversas transformaciones paso de ser en el 2019 bolívares soberano a bolívares digitales en 2022, dejan atrás un total de seis ceros.

Los factores externos como son devaluaciones donde la moneda pierde su poder adquisitivo y los productos aumentan en valor, de esta manera es mayor la cantidad de bolívares expresado en cada periodo anual. Teniendo en cuenta todos los factores antes mencionados, influyen en la relación de ingreso de la empresa, se puede decir que la cooperativa se ha adaptado a cada nueva tendencia del mercado buscando sobrevivir ante cualquier eventualidad que se presentó.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La empresa coolapar se encargada de la elaboración de productos derivados de leche específicamente quesos, al igual de logística y comercialización de los mismos:

Lista de productos y descripción de los mismos:

➤ **Quesos:**

- **Fundido untable:** Tiene una consistencia sólida parecida a una salsa de color amarillo intenso, su forma es líquida espesa hace que se distribuya con facilidad en las preparaciones o recetas, es comercializado al mayor o detal en empaques de plástico pequeños de 250 gramos para facilidad del consumidor.

- **Ricota:** lo elaboran partir del suero de leche que queda una vez preparada el primer queso, tiene una constancia granulosa de un color blanco, es comercializado al mayor o detal en empaques de plástico pequeños de 400 gramos para facilidad del consumidor.

- **Mano o guyanés:** lo elaboran en forma de torta pequeña plana y redonda con la mano es un queso blanco fresco tiene una textura elástica, jugosa, suave, es uno del queso venezolanos más populares, tiene un tamaño mediano redondo en un empaque de plástico con un peso 450 gramos para la venta al mayor y detal.

- **Tipo paisa:** queso blanco pasteurizado con un toque de sal una textura firme, semiduro, venta al mayor detal en empaques de plástico de tres kilos, al consumirse rebanado en lonjas, o trozos por gramos a petición del cliente.

- **Mozzarella:** es un queso es de color blanco, fresco y brillante grasos, con una textura suave, elástica y cremosa, utilizado como un ingrediente básico en

pizzas por su consistencia al tener contacto con el calor se derrite con facilidad. Se vende al consumidor empaques de dos kilo y medios al mayor y a minorista en trozos o lonjas por gramo dependiendo de preferencia del cliente.

- **Amarillo:** es un queso procesado de color amarillo también conocido como cheddar con una textura grasosa, suave, con un sabor un poco dulce con capacidad ser fundido. Tiene un proceso de elaboración donde elimina gran parte del suero de leche, agregando un pigmento amarillo. Venta al mayor detal en empaques de plástico de dos kilos y medio, según el pedido del cliente se rebana en logas.

- **Semiduro- Merideño:** su textura es duro pero algo elástica es un queso-semiduro es menos húmedos que otros, tiene una consistencia compacta manteniendo su estructura después que se rebana. Con un sabor alto en sal, puede consumirse solo, aunque generalmente suele consumirse rallado para algunas preparaciones .su venta al mayor detal empaques de plástico en forma de panela de seis o cinco kilos, según el pedido del cliente se parte en trozo por gramos o kilos.

- **Duro:** es un queso de una textura duro que cuenta con una corteza bastante gruesa, tienen un color amarillento blanco con aroma más fuerte, con un sabor intenso para el paladar, alto en sal .venta al mayor y detal en empaques de plástico de tres kilos, según el pedido del cliente se parte en trozos.

- **Requesón:** conocido como cuajada lo obtienen partir del suero de la leche formando una pasta de color blanca, sabor suave y textura crema, blanda y granulosa. Se consume fresco, sin prensar, madurar. Se vende al consumidor por gramos.

Productos que tiene más y menos demanda:

La revisión de los registros de ventas anteriores y la suma del total de cada unidad vendida de un tipo de producto específico durante un periodo de tiempo anterior, permitió determinar que las empresas obtuvieron ingresos altos y bajos generados por un tipo de queso.

Generalmente, cuando una cantidad grande de personas desean un producto específico es mayor la productividad de este mismo, esto tiende a revelar tendencias en los datos de ventas de la empresa. A continuación se presenta. Lista de productos que más tienden a ser demandados por los consumidores en una escala de orden de mayor a menor, siendo el mayor el más exigido y menor el menos vendido:

1. Semiduro- Merideño
2. Mano o guyanés
3. Tipo paisa
4. Mozzarella
5. Amarillo
6. Fundido untable
7. Duro
8. Ricota
9. Requesón

En primer lugar de lista está el queso semiduro o también conocido como merideño es una variedad de queso que va bien con toda preparación además de ser buen acompañante para plato típico de desayuno de los tachirenses como es la arepa y la pisca andina, de la misma manera queso de mano .Y en último lugar se encuentra el requesón con una composición granulosa, el cual no es de consumo cotidiano por los consumidores habituales de negocio.

1.3 Equipo de trabajo

Estructura Organizativa: Esta misma fue extraída del acta constitutiva de la empresa. Donde se explica la jerarquía de forma detalla; Coordinador de administración: Miguel Antonio Herrera Paraguaima. Tesorero: Anaya de Herrera Faride, secretario: Mirfal Fabiola Herrera Abaya, en la coordinación de control y evaluación Contralora: Luz Elvira Prada Moreno. La representación legal estará a cargo del coordinador de administración, el secretario y el tesorero.

Además se agregan demás miembros que fueron detectados, con funciones y tareas como son, asesoría fiscal y contable, asesor legal, gerente de planta de producción, el administrador de área de venta, ingeniero tecnología de los alimentos, y demás empleados que están divididos de la siguiente manera, cinco en planta de producción y dos en el área de venta, cada uno de los participante tiene una función indispensable para el buen funcionamiento de las actividades que se realiza en la cooperativa.

Funciones en las diferentes áreas de trabajo:

- *Coordinador Administrativo:* apoderado de controlar de forma general y administra la cooperativa, en la consecución de los objetivos planteados por medio de un plan estratégico organizacional, aprobado por la asamblea general de asociados, el control se lleva a cabo por una persona, cuyo propósito es estar a cargo de la administración general de la cooperativa, con Funciones específicas que son las de Organizar, dirigir y controlar la lo recurso y servicios de la cooperativa de acuerdo a las normas dictadas por la junta.
- *Secretario:* Este mismo estaría encargo de recibir y redactar la correspondencia de un superior, en la organización. Es un auxiliar administrativo,

tiene el deber Atender llamadas telefónicas, atención al público, responder los email, disponer los pago o cobros y clasificar documentos, Organizan y priorizan la correspondencia de la oficina en nombre de su jefe, tienen un sistema de localización de archivos en ordenador para poder buscar de forma ordena los documentos cuando se precisen.

- *Tesorero:* El tesorero es el encargado de controlar las actividades presupuestarias y monetarias la cooperativa, De esta forma tendría la finalidad mantener un equilibrio del flujo de caja. En pocas palabras presupuestar las cantidades de dinero para continuar con sus actividades mercantiles óptimamente.

- *Asesoría Fiscal y Contable:* es llevada cabo por un profesional, en este caso el cargo está ocupado por una licenciada en contaduría su principal función asesorar a las empresas y gestionar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de acuerdo a la normativa vigente en nuestro país y realizar una contabilidad de forma segura. Además Optimiza los procesos y el acceso a la información contable de manera permanente, lo que ayuda a la buena gestión de la cooperativa así como a la toma de decisiones.

- *Asesor legal:* profesional abogado, tiene por función el cumplimiento y orientación legal de operaciones en el negocio, como la gestión de la sociedad mercantil y elaboración de actas, contratos, convenios y normas.

- *Coordinación de control:* se encarga de evaluar las actividades de supervisión para consolidar que los procesos laborales se lleven de forma óptima y eficiente. De igual forma los trabajadores cuentan con unas capacidades, preparación, seguridad y orientación para cumplir con sus obligaciones.

- *Gerente*: labora en planta de producción, tiene como función coordinar el equipo de trabajo para lograr los propósitos planteados, utilizando como herramienta estrategias organizacionales. al igual se encarga de establecer comunicación entre las diferentes áreas.

- *Administrador*: tienen la funciones planificar, organizar y supervisar el área de venta con fin de que alcance los objetivos, además de dirige las actividades de los empleados de niveles inferiores para que cumplan con su operaciones y normas de la empresa.

- *Ingeniero*: la cooperativa coolapar cuenta con un profesional en ingeniera en la rama de alimento que se encarga de diseñar y realizar procesos tecnológicos de transformación, fraccionamiento, envasado, control de calidad, innovación, investigación y desarrollo de productos alimenticios en este caso el queso con sus diferentes variedades, adaptándose a las nuevas tendencias del mercado en que se desenvuelve.

- *Empleados en el área de producción*: en el área de producción, los empleados estas se encargan de todo lo relaciona a la elaboración del producto final. Tres son manipuladores de alimentos, mientras que los otros dos laboran como recolectores de la materia prima

- *Empleados en área de venta*: en el área de venta de empresa coolapar cuenta dos empleadas capacitadas para las labores en los servicios de atención al cliente, despacho de productos, cobros a clientes y demás operaciones en la categoría de ventas.

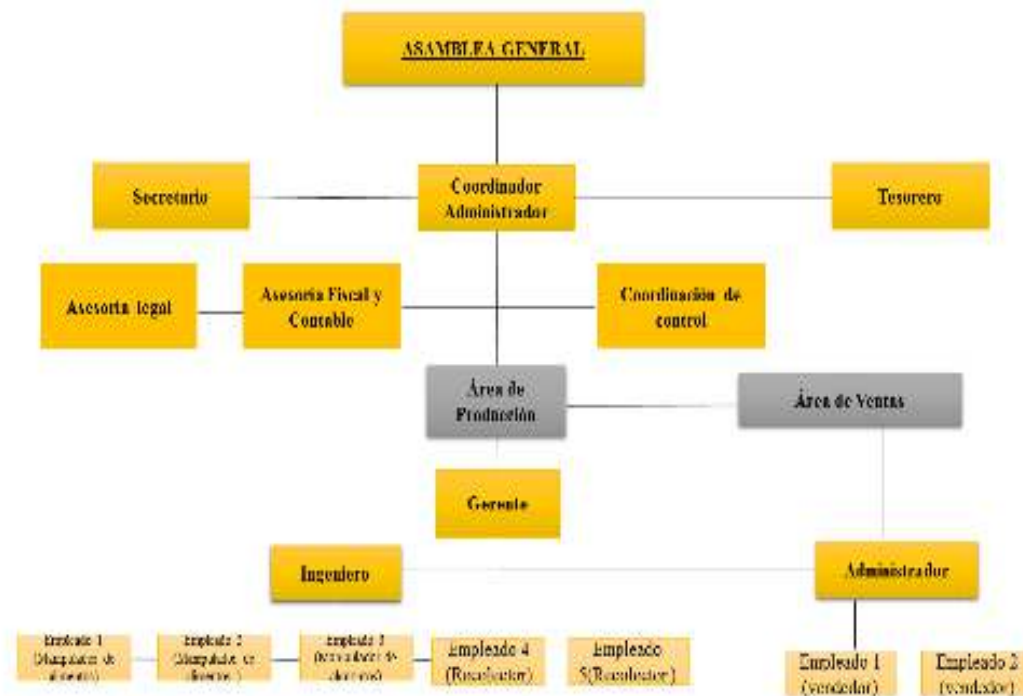


Figura 1 Organigrama de asociación cooperativa de lácteos Paraguaima

Fuente: Elaboración propia

1.4 Diagnostico organizacional

Diagnostico organizacional de Cooperativa Lácteos Paraguaima S.R.L

Plantear los Objetivos:

➤ *Objetivos general:*

Se llevaría a cabo un análisis exhaustivo en la cooperativa Lácteos Paraguaima Para comprender de forma detalla las fortalezas y debilidades estructurales, teniendo como finalidad dar un diagnóstico veras para solucionar por medio de estrategias. Para de esta forma optimizar eficientemente desempeño de la coordinación de los recursos disponibles.

➤ *Objetivos específicos:*

- Se Desentrañaría la información organizacional a un nivel interno y externos con la finalidad de Obtener datos cualitativo y cuantitativo.
- En conjunto se Diseñaría herramientas de recaudación de Información como Encuesta, Entrevista, Prueba y Observaciones.
- De forma progresiva se le aplicaran los debidos estudios y diagnósticos a las pruebas recolectadas con el fin de que se resalten los problemas y oportunidad.
- Plantear una propuestas beneficosa para corregir las prácticas perjudiciales en la cooperativa.

➤ *Contexto de la empresa:*

Lácteos Paraguaima es una asociación cooperativa familiar, empresas locas, privada, perteneciente al sector secundario transforma la materia prima en productos de consumo. Destinada a todo público general que quiera consumir este tipo de productos. De esta forma se familiarizo con la organización para reconocer como se considera y con qué expectativas cuenta y si realmente están se están aplicando;

- Misión: Elaborar derivados lácteos para comercializar al mayor y detal los productos. Ofreciendo una excelente calidad que colabore al crecimiento y nutrición de una población logrando una armonía con los clientes, proveedores y empleados.
- Visión: Se proyecta ser una cooperativa reconocida en el mercado y con un alcance nacional, mediante la preparación y venta de los productos, que buscan complacer las exigencias de los compradores; por medio de la conformación de personal

especializado, con buenos principios morales, responsabilizado en la empresa para brindar siempre el mejor servicio.

- Valores:
 - Honestidad: Lácteos Paraguaima S.R.L dirigirá a cabo su negocio con honestidad y digna mente con buenas prácticas empresariales.
 - Compromiso: abarcamos y desarrollamos el bienestar de los compradores para el cumplimiento de logro y los objetivos.
 - Atención: se plantean el desafío para ofrecer un óptimo productos y procesos, Promueve la diversidad, la confianza y el respeto.

➤ ***Marco metodológico:***

Se utilizaría herramientas de estudio como Entrevista, Encuesta, Prueba, Observaciones. Análisis y diagnóstico enfocados a un nivel cualitativo y cuantitativo con la finalidad de percibir claramente el desenvolvimiento que presenta la organización. Por medio del cual se revelaría datos veraces como las principales deficiencias, beneficiosos y posibles potenciales aprovechables. Para realizar un diagnóstico preciso de esta forma plantear una posible solución en el área estructural y administrativa.

➤ ***Aplicación de Herramienta entrevista:***

La finalidad será analizar las aptitudes, experiencia y comprender la visión personal y empresarial siendo total mente necesaria para vincularse con la administración organizacional del negocio. Las preguntas serian realizadas al fundador de la cooperativa láctea Paraguaima S.R.L al comerciante emprendedor Coordinador en administración Miguel Antonio Herrera Paraguaima. Venezolano, casado, titular de la cedula v9.356.608.

- **Entrevista:**

Ventas y competencia:

1. ¿Cuentan con un Buzón De Sugerencias de ventas, o atienden sugerencias de sus clientes?

Señalo que, Actualmente no cuentan con un buzón de sugerencia o algún otro mecanismo de recolección de información.

2. ¿Cómo fijan los precios respecto a sus competidores?

Explico la fijación de precios se basan en función de sus costos y valor que tiene el producto en el mercado, tratando de tener precios menores que la competencia.

3. ¿Comparan precios con la competencia y con qué frecuencia lo hacen?

Relato que sus precios están fijados de tal manera de ser competitivos, se basan principalmente en la demanda y oferta la que influye en los precios que se encuentra en el mercado.

4. ¿Qué factores externos influyen y consideran para la fijación de precios?

Explica que los factores externos que influyen para fijación de precios en su negocio, son varios como el mercado, la demanda, la competencia y el entorno geográfico, a la hora de fijar nuevos precios o modificarlo.

5. ¿Cómo es la tendencia actualmente en los precios del mercado?

Indico que actualmente han bajado las compras de los consumidores, por el poder adquisitivo menor en este mes, por ende para mantenerse en el mercado han tenido que bajar precios de algunos productos para poder competir con negocios similares.

6. ¿Cuáles son los productos que tiene mayor demanda como también los que tienen menos?

El empresario relata, que los productos que tienen mayor tendencia en la actualidad a venderse son el queso semiduro-merideño, mano guyanés, tipo paisa, y los que tiene menos salida son el queso requesón y la ricota.

Gerencia y administración:

1. ¿Cuáles son tus mayores inconveniente al momento de inserta un nuevo producto a tu negocio?

Ante esta interrogante el fundador de la cooperativa lácteos Paraguaima señalo que la de dificultad de insertar un nuevo producto; Es un proceso estresante por lo cual necesitaría invertir mucho tiempo, dinero, marketing, investigación y una logística para diseñar un nuevo producto y satisfacer las expectativas de sus consumidores.

2. ¿Cuánto tiempo te dedicas en promocionar tus productos?

Señalo que anual mente se hace lo posible por promover campañas publicitarias pero no es muy frecuente.

3. ¿Con que herramientas publicitarias cuenta la empresa?

En la actualidad la empresa cuenta con publicidad radiofónica y por redes sociales estas últimas están actualmente inactivas y desactualizadas.

4. ¿Tiene planes de ampliar tu negocio y por qué lo harías?

Ante esta interrogante contesto, que uno de mis objetivos a futuro seria hacer nuevas sucursales con la finalidad de expansión y domino del sector lácteo.

5. ¿Te sientes cómodo con la trayectoria que lleva tu negocio actualmente?

Dijo, me siento satisfecho con el camino que lleva la cooperativa adaptándose ante los altos y bajos, considerando que están bien encaminados.

6. ¿Qué te hace diferente ante tus competidores?

Consideró que la principal característica que los diferencia es la implementación de buenos precios enfocado a sus comparadores mayoristas y minoristas.

7. ¿Existen un manual de gestión de la organización?

Indico que actualmente No posee un manual de gestión en la cooperativa.

8. ¿El número de compradores está aumentando, paralizado, o disminuyendo?

Argumento que el número de compradores a estado estancado pero esto varían según las temporadas y según que en diciembre es donde hay más demanda y ventas se tienen.

9. ¿Recibe su empresa descontentos de los compradores?

A esto insinuó, que no muy a menudo se reciben quejas de los clientes.

10. ¿La comunicación con los empleados, es idónea?

Consideró que la comunicación es la correcta y que casi siempre mantiene un ambiente armónico y productivo.

11. ¿Tiene gastos financieros excesivos?

Expuso, que sus mayores gastos serian destinado a la adquisición en la empresa sobretodo en la maquinaria y herramientas imprescindible para el desempeño diario.

12. ¿Hacen seguimiento del resultado obtenido?

Expuso que de forma rutinaria la empresa llegaba un control general de las operaciones enfocadas primordialmente en el ingreso diario.

13. ¿Cumple con los pagos puntuales de tus proveedores?

A lo mismo un poco dudosos explico que algunas veces tiene dificultades para pagar al día con sus proveedores.

14. ¿Alguna vez tuvieron conflictos con los proveedores?

Considero que es muy poco frecuente tener problemas y por lo común son llamados de atención por la integridad de la leche.

15. ¿Cómo se adaptan a los problemas externos del país ejemplo los cortes de luz?

A esto explico ,que es difícil la situación nacional ,siendo incontrolable .el principales problemas son la inflación de la moneda nacional, los malos servicios que ofrece el estado y los

altos niveles de corrupción ante todos estos problemas decidió buscar la forma adaptarse y ser autónomo y no depender del estado.

16. ¿Aceptan opiniones de tus trabajadores?

Afirma que todo el personal es libre de opinar y dar recomendaciones a beneficio de la empresa.

17. ¿Qué control tiene ante los trabajadores impuntuales?

Ante esto contesto que se lleva un control de asistencia rutinario y ante la más mínima inasistencia se le hará un llamado de atención.

Los problemas que se hallaron en la entrevista muestra deficiencia de inversión en campañas de marketing, falta de estudio de mercado minuciosamente, su estrategia es ofrecer buenos precios pero están decayendo la calidad de los productos, no llevan un manual que analicen todas las actividades y procesos organizacionales, hay un estancamiento temporales de clientes, la atención hacia sus proveedores es inconforme.

➤ ***Aplicación de Herramienta Encuesta:***

Su intención es recolección de información de un grupo selecto de personas cualitativo no numérica. Mediante una serie de preguntas que posteriormente se analizaran en datos cuantitativo siendo mediciones más confiables permitiendo identificar el problema en este caso representarlo mediante gráfica, tabla. Modelo de encuesta (Anexo 1,2)

➤ ***Análisis de la información recabada:***

Análisis de factores y recursos internos:

1. La cooperativa lácteos Paraguaima S.R.L se le realizaría una encuesta a siete trabajadores específicamente en el área de ventas y planta de producción en la misma es visible que la empresa no tiene afición distintiva de género. (Figura 2)

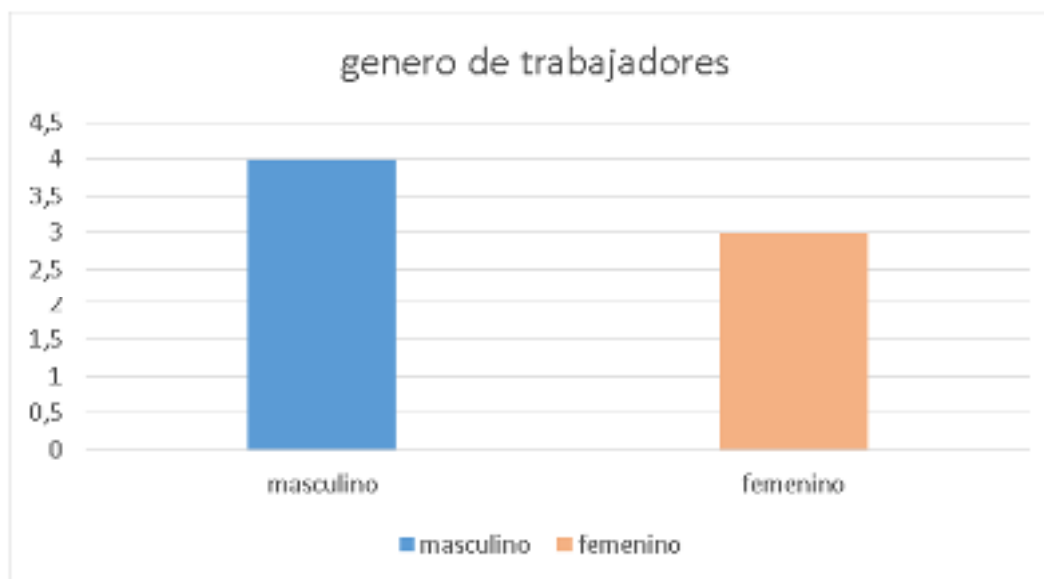


Figura 2 *Género de Trabajadores*

Fuente: Elaboración propia

2. De igual forma se aprecia la tendencia en la preparación educacional es de estudios básicos y en procesos específicos hay un licenciado e ingeniero. (Figura 3)



Figura 3 *Preparación Educativa*

Fuente: Elaboración propia

3. Se revela que la compañía posee la capacidad de desarrollar sus trabajadores para que adquiera nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes vitales para cumplir con las actividades labores, pero la gráfica rebela que la cooperativa contraria trabajadores experimentado beneficiando más productividad haciendo optimo y más eficiente su trabajo y de igual forma beneficiaria en la solución de problemas. (Figura 4)

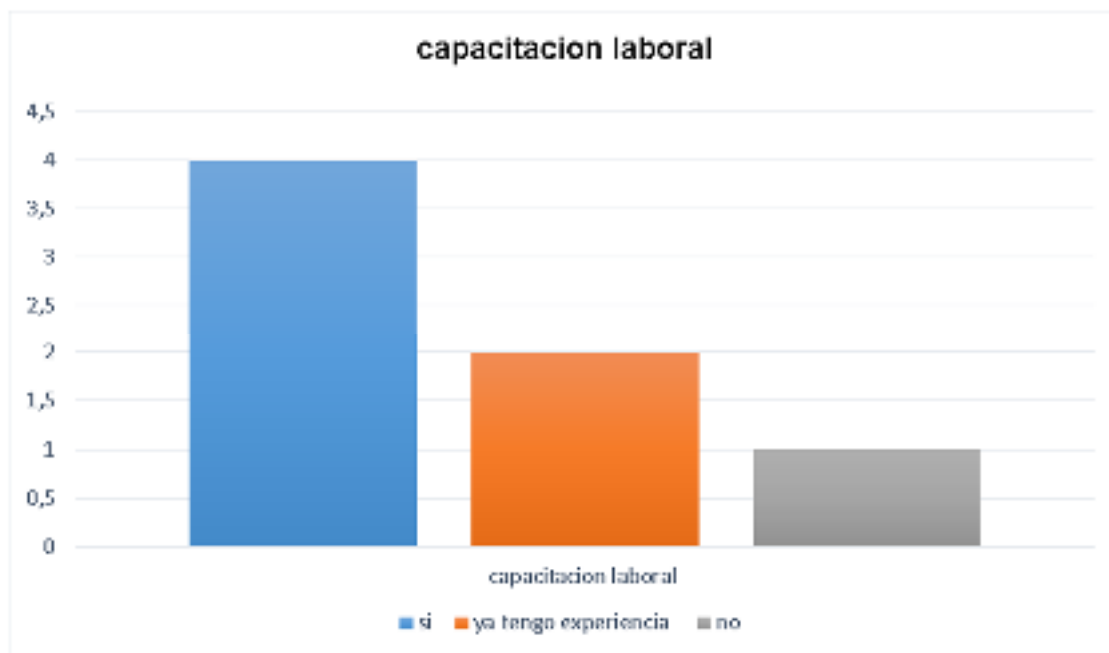


Figura 4 *Capacitación Laboral*

Fuente: Elaboración propia

4. los resultados indican que la empresa no contaría con una adecuado desarrollo potencial humano hay que recordar que la gestión capital humano es fundamental para estimular, desarrollar, elevar el potencial de los empleados y mantener márgenes reducidos en los costos operativos. Asignar un departamento, El gerente de Recursos Humanos. (Figura 5)

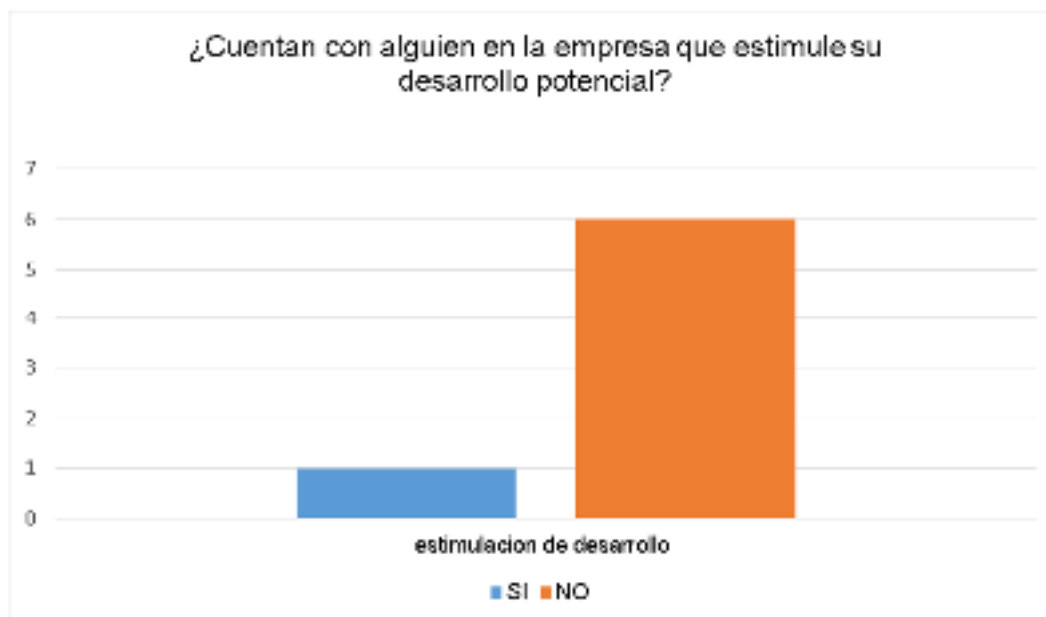


Figura 5 *Desarrollo Potencial*

Fuente: Elaboración propia

5. En esta categoría se demostró rotundamente que la organización compra patrimonio beneficioso para la empresa con el fin de evitar errores en el proceso productivo. De igual forma debería poder prestar un óptimo servicio a los clientes para desarrollarse de manera en que esos fondos estén destinados a diseñar estrategia para generar ganancias y así sobrevivir manteniendo rentabilidad productiva a futuro. Claro todo esto beneficios dependerá de que tantos fondos destinen y con qué frecuencias lo hagan. (Figura 6)



Figura 6 *Inversión de Recursos*

Fuente: Elaboración propia

6. se aprecia en la encuesta que la comunicación en la cooperativa es regular, con dos votos a favor dando a entender que hay una clara deficiencia reparable a consecuencia esto puede causar desmotivación, inconformismo, baja productividad otros factores pueden ser un mal ambiente ocasionando insuficiencia en el personal. Parte esencial de un buen liderazgo es la interacción continua con el personal. (Figura 7)



Figura 7 *Comunicación entre empleados y jefe*

Fuente: Elaboración propia

7. En este aspecto los encuestados Percibieron que el sueldo y compensaciones recibidas son regulares pero la empresa según el decreto N° 2.056, mediante el cual se fija el salario mínimo mensual en el territorio de la República Bolivariana de Venezuela el mismo será Bs. 130 equivale a 6,14 dólares. En este caso la empresa no posee la obligación de pagar más. A menos que quieran retener talento o incentivar por medio de aumentos a sus trabajadores. (Figura 8)

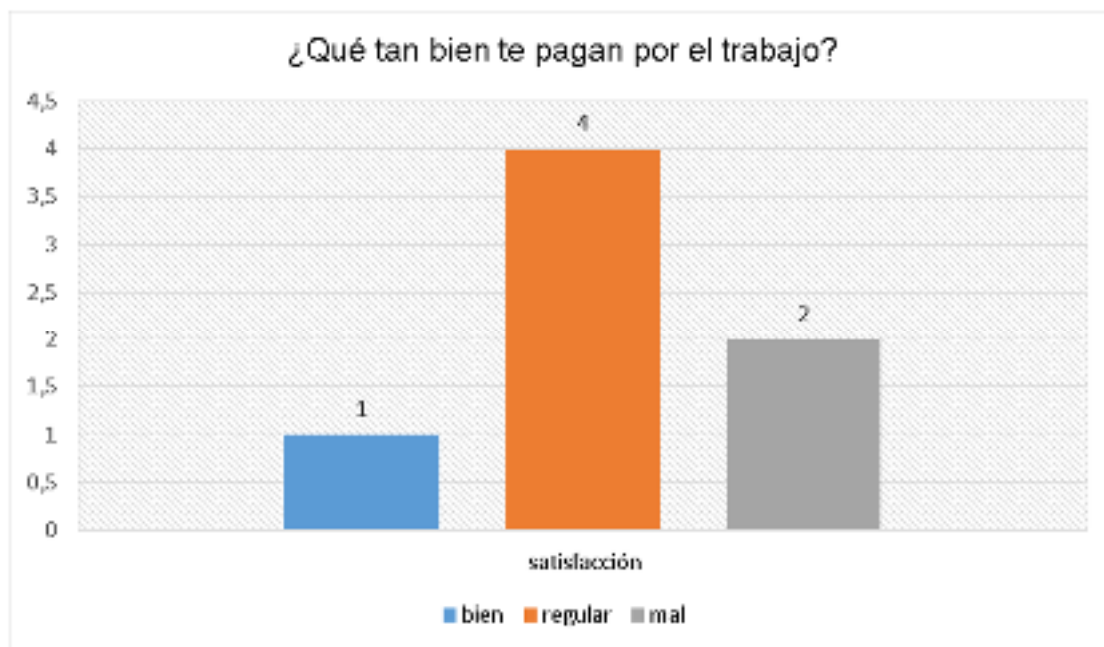


Figura 8 *Buen Pago a Trabajadores*

Fuente: Elaboración propia

8. la ausencia de oportunidades del desenvolvimiento para poder avanzar causa inconformidad y un estancamiento para evitar esto se debe proporcionar productividad, calidad, vinculación organizacional, gradualmente darles desafíos, metas y objetivos a los empleados. Recursos humanos es el departamento adecuado para desarrollar sistemas eficiente motivacional según la especialización del área de trabajo. (Figura 9)

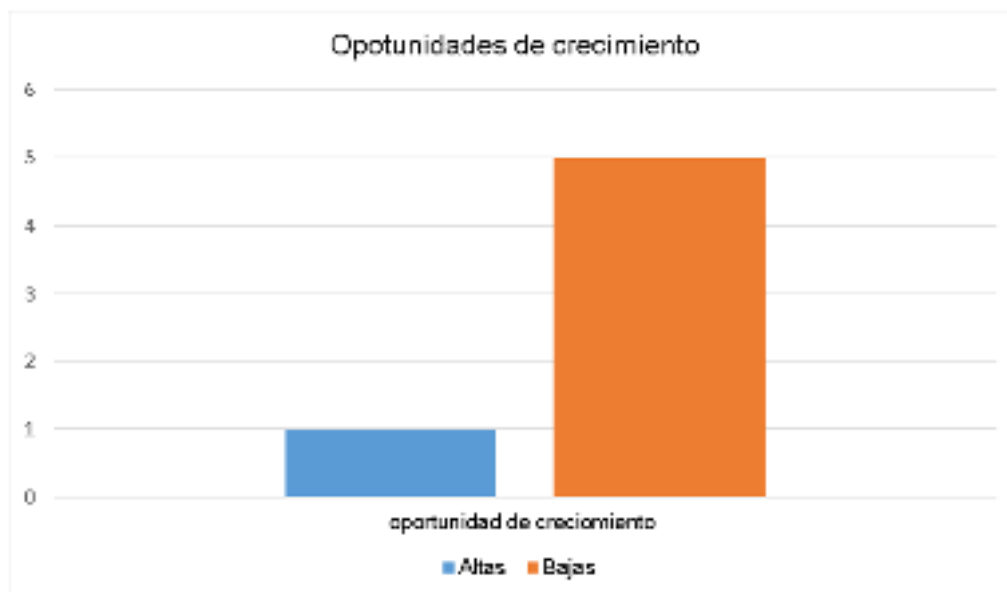


Figura 9 *Oportunidades de Crecimiento*

Fuente: Elaboración propia

9. los trabajadores de la cooperativa seleccionaron por mayoría, que un momento sintieron sobrecarga en el trabajo y en vez cuando con una tendencia hacia muy a menudo el estrés laboral como causa puede causar agotamiento, ansiedad, desconcentración y reducir en gran medida la calidad del trabajo.(Figura 10)

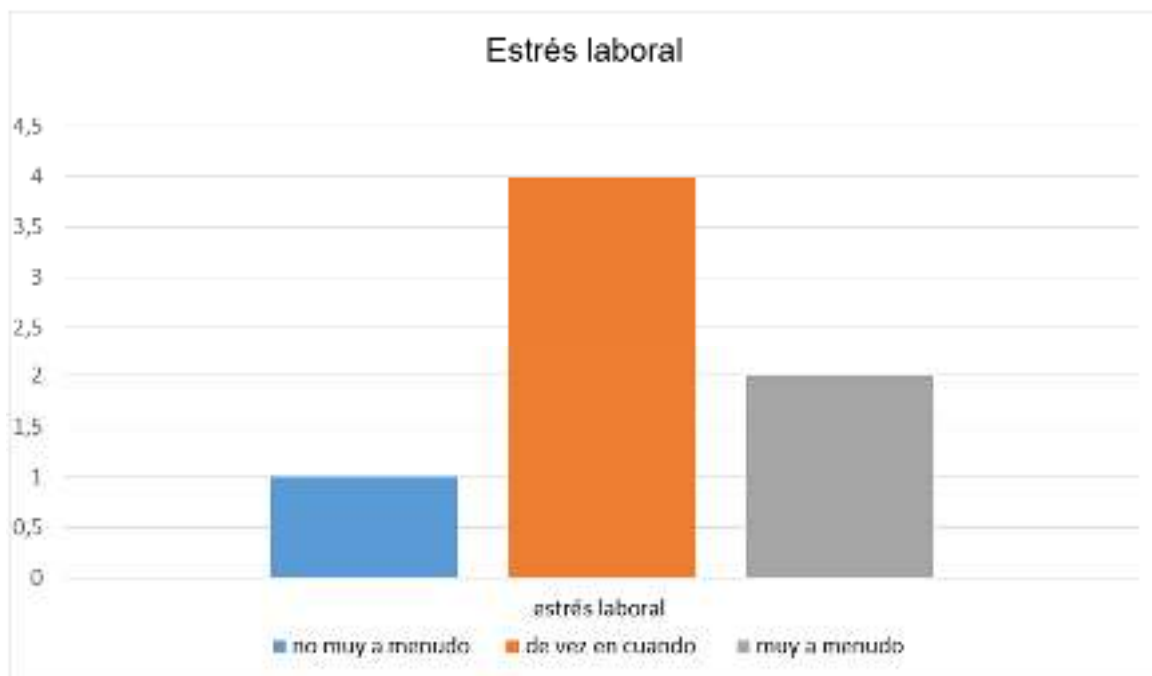


Figura 10 *Estrés Laboral*

Fuentes: elaboración propia

10. los aspectos a mejorar en la organización, los empleados seleccionaron aumento de salarios esto se considera un problema externo por la situación del país es muy frecuente en toda empresa venezolana ya que un sueldo mínimo no cubre los gastos de una canasta básica esto causa desmotivación. Una solución sería dar beneficio económico, extras al sueldo según productividad del trabajador sería una motivación de excelencia. (Figura 11)

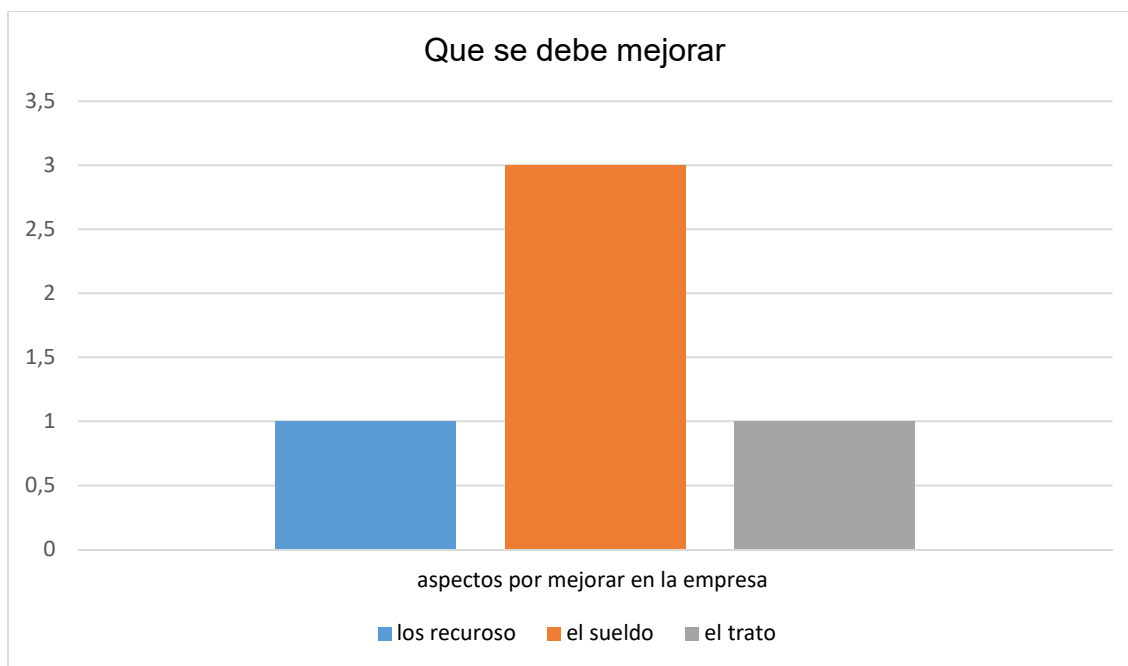


Figura 11 *Que se Debe Mejorar*

Fuente: Elaboración Propia

11. los trabajadores consideran agradable la área de trabajo esto es excelente indica que el ambiente se ajusta en el tamaño a la necesidad de los empleados y puede influir de forma óptima en la productividad y motivación. (Figura 12)

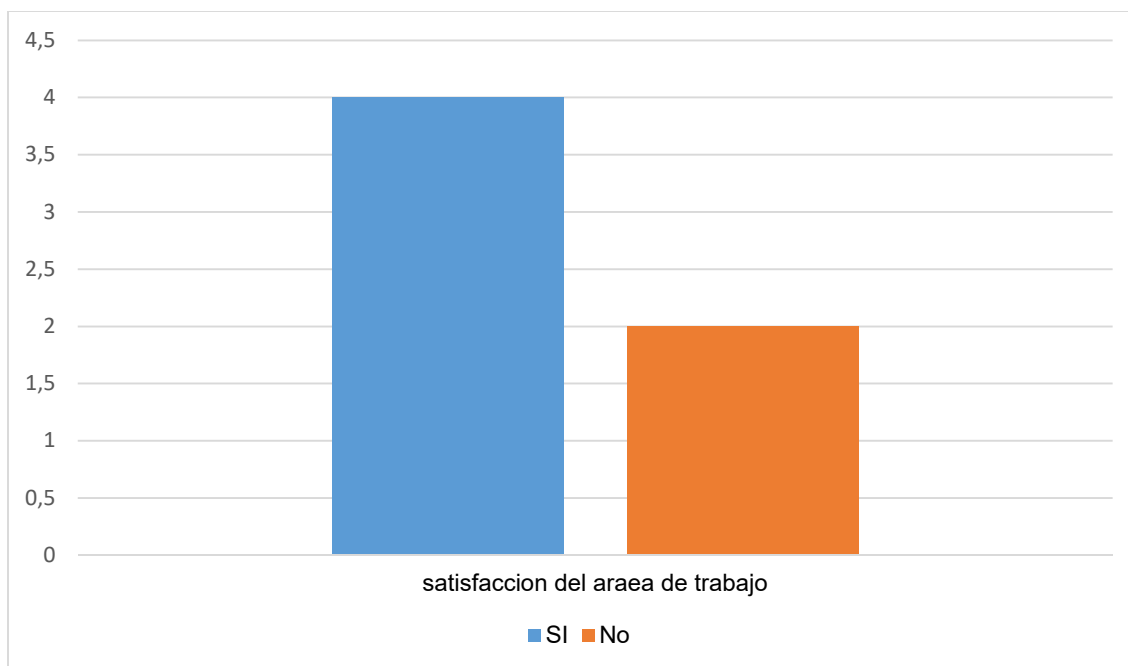


Figura 12 *área de trabajo agradable*

Fuente: Elaboración propia

12. los trabajadores no reciben incentivos por hacer bien el trabajo como consecuencia no hay motivación toda empresa es necesario implementar una remuneración por desempeño en función de su rendimiento según la actividad realizada. (Figura 13)

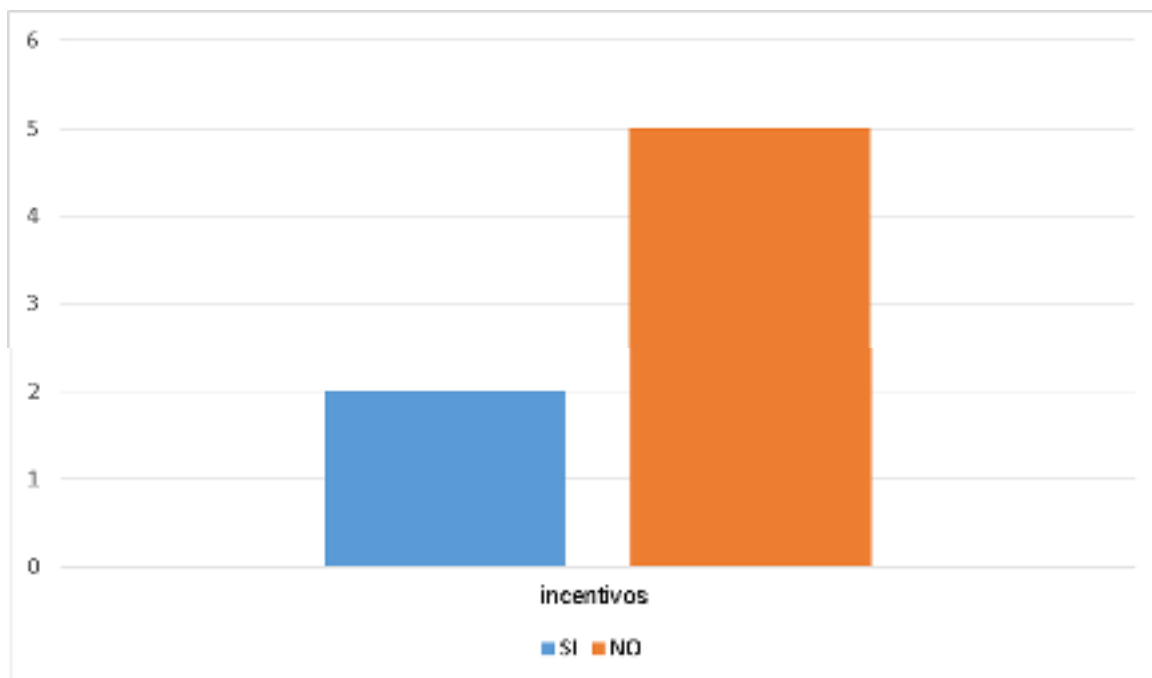


Figura 13 *Incentivos*

Fuente: Elaboración propia.

13. El ambiente laboral de la empresa posee una ética y respeto ante sus trabajadores no hay desigualdad de género ni favoritismo.

14. los encuestados seleccionaron que algunas veces notaron escasez o recortes de recursos estos mismos pueden ser tecnológicos, financieros, humanos, maquinaria. Los cuales no Permiten que se desarrolle actividades de forma fluida. Es esencial equilibrara de forma eficiente los costos de inversión de capital .El no invertir en recursos puede provocar retaso en las actividades un gran estrés laboral y en la producción hay que recordar que la cooperativa está enfocada en la transformación de la leche. (Figura 14)



Figura 14 *Recortes de Recursos*

Fuente: Elaboración propia.

15. la cooperativa posee una adecuada gestión para resolver conflictos esto es perfecto ya que es menos probable sufrir retrasos en las actividades dando como beneficio más eficiencia en la planta de producción. (Figura 15)

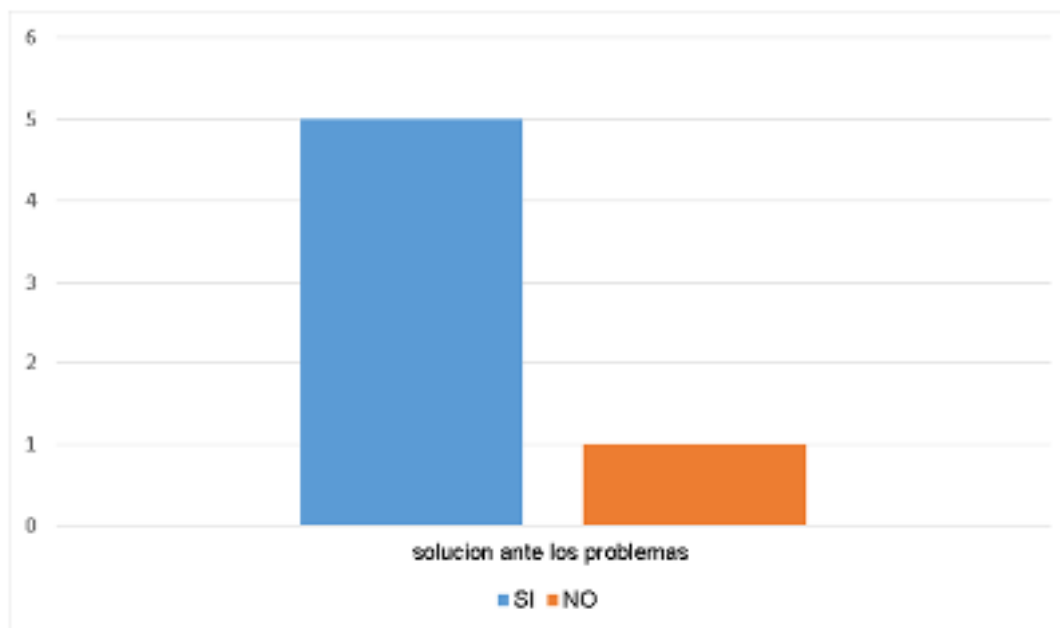


Figura 15 *Solución ante Problema*

Fuente: Elaboración propia

Consulta precios antes de compara

➤ Análisis de la información recabada factores externos ,a compradores:

1. Las encuestas revelaron que es muy probable ser recomendado por los clientes es un gran beneficio y una estrategias y se considera una forma de marketing se genera más confianza en las personas cuando algún conocido da una recomendación por eso es importante estar atento a esto ofreciendo productos de calidad dando un buen servicio porque se puede volver un arma de doble filo. (Figura 16)



Figura 16 *Recomendaciones*

Fuente: Elaboración propia

2. En este apartado los clientes encuestados valoraron si posibilidades de que vuelvas a comprar esto datos indica que hay aceptación y se sintieron complacido ante la oferta .los beneficios para la cooperativa es una clientela fija. (Figura 17)

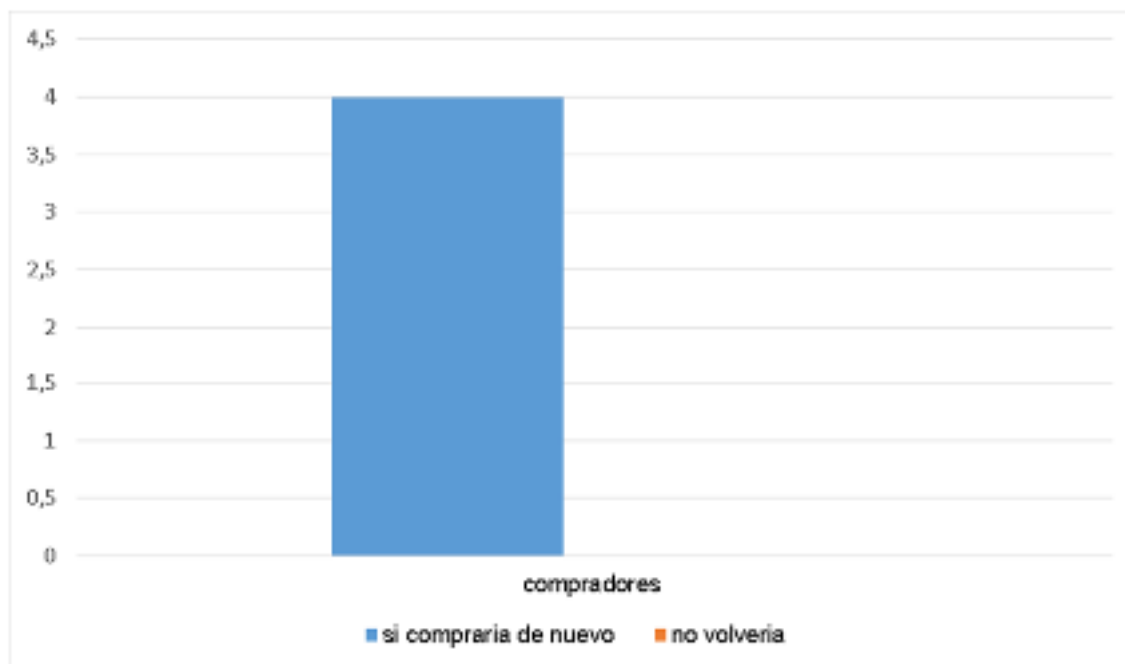


Figura 17 *Volver a Comprar*

Fuente: Elaboración propia

3. Esta pregunta de cómo ubicaron el negocio está enfocada en examinar el funcionamiento estratégico de marketing y según los datos obtenidos claramente la cooperativa está deficiente atraer potenciales compradores necesitan aplicar más tiempo en búsqueda de técnicas y estudios que aumenten la comercialización de los productos fabricados. (Figura 18)

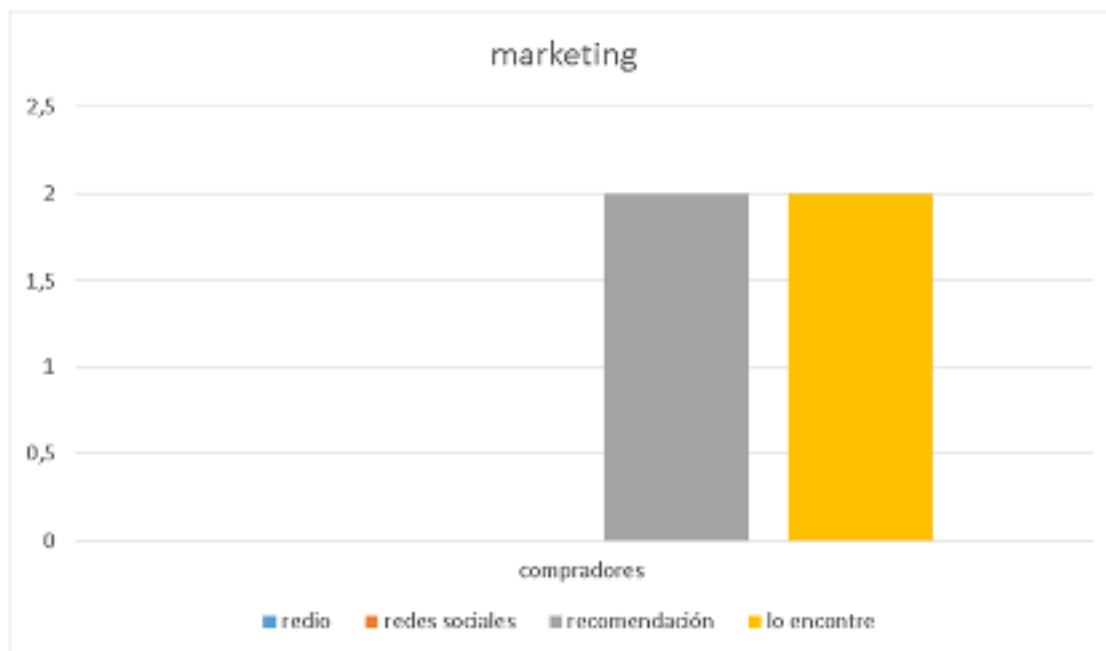


Figura 18 *Marketing*

Fuente: Elaboración Propia.

4. la siguiente pregunta a los compradores fue ¿con qué frecuencia realizas tus compras? por mayoría de votos fue con poca frecuencia pero estos factores depende en gran medida a la demanda del producto y los niveles de consumo pero en esta encuesta seria llevada a un público general sobre todo a minoristas. Pero mediante observaciones la cooperativa cuenta con consumidores mayoristas los cuales compran con mucha frecuencia. Por lo tanto los niveles de compra son estables. (Figura 19)

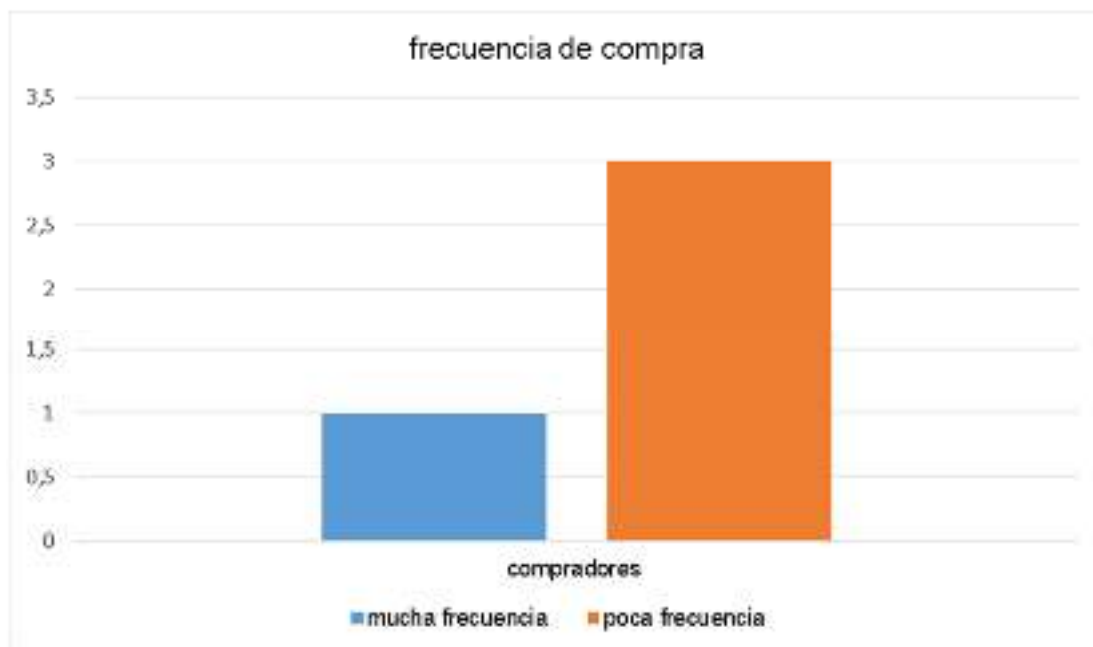


Figura 19 *Frecuencia de Compra*

Fuente: Elaboración Propia.

5. los consumidores abrían seleccionado en calidad de producto una inclinación entre bueno y media márgenes aceptables pero el deber de todo negocio es ofrecer productos de excelencia definiéndose como recomendable aumentando estos indicadores mediante estudios de satisfacción de las necesidades. (Figura 20)

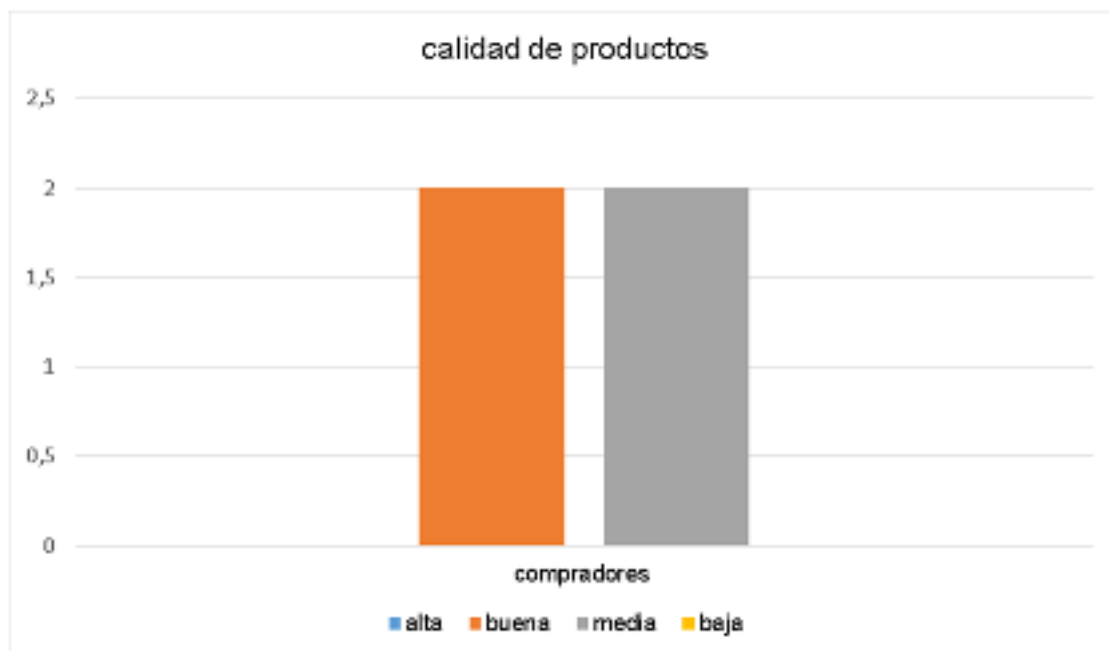


Figura 20 *Calidad Del Producto*

Fuente: Elaboración propia.

6. los clientes encuestados creen que los precios de los productos son competitivos esto indica que son buenos y en algunos caso bajos ante sus rivales por otro lado la organización debe llevar producto, producción, costes de calidad para mantener esa racha ventajosa. (Figura 21)

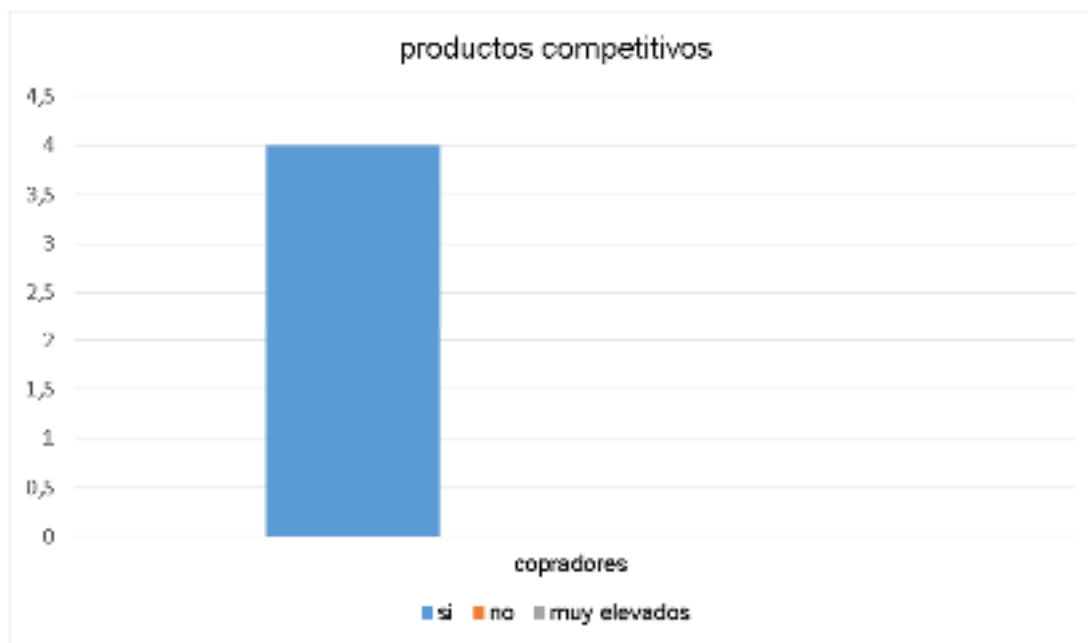


Figura 21 *Productos Competitivos*

Fuente: Elaboración propia.

7. los datos indican que los compradores buscan calidad, precio, atención tres pilares siempre serán rebuscados porque puedes tener un gran productos. Pero si no es vendido de la forma debida o sobre valorado puede causar repudio y pérdidas económicas. (Figura 22)

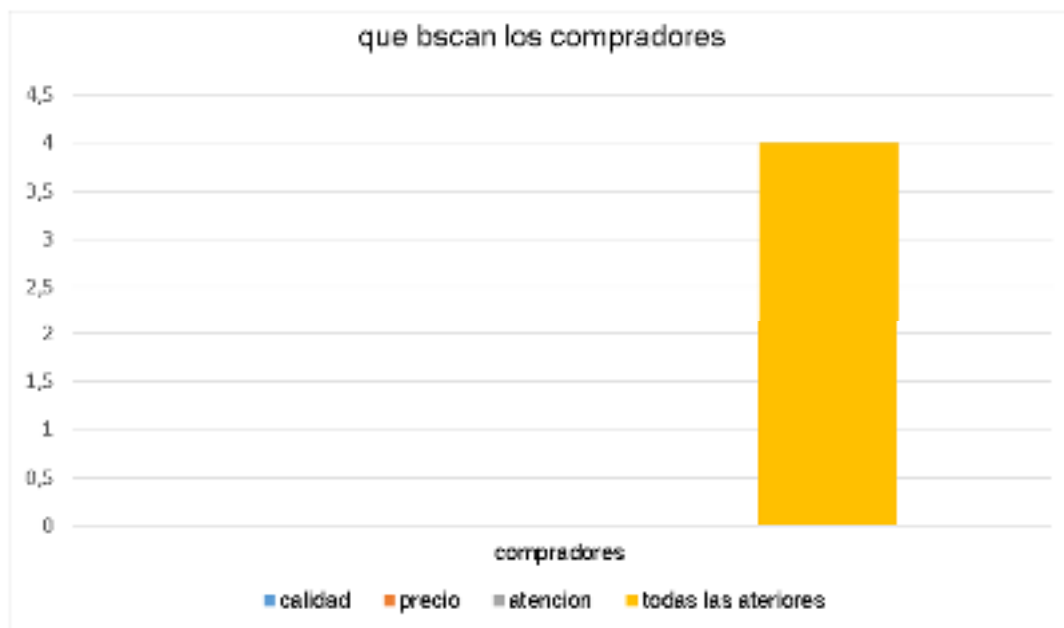


Figura 22 *Que Buscan los Compradores*

Fuente: Elaboración propia.

8. Para finalizar los encuetados ante la pregunta de este negocio es de tu preferencia o compras en otro lado. Seleccionaron que consultarían precios antes de compra esto se considera una advertencia para la organización. Que los competidores están cerca y listos para atacar ante el más mínimo descuido por ende hay que mantener el óptimo desempeño en cualquier actividad realizada. (Figura 23)

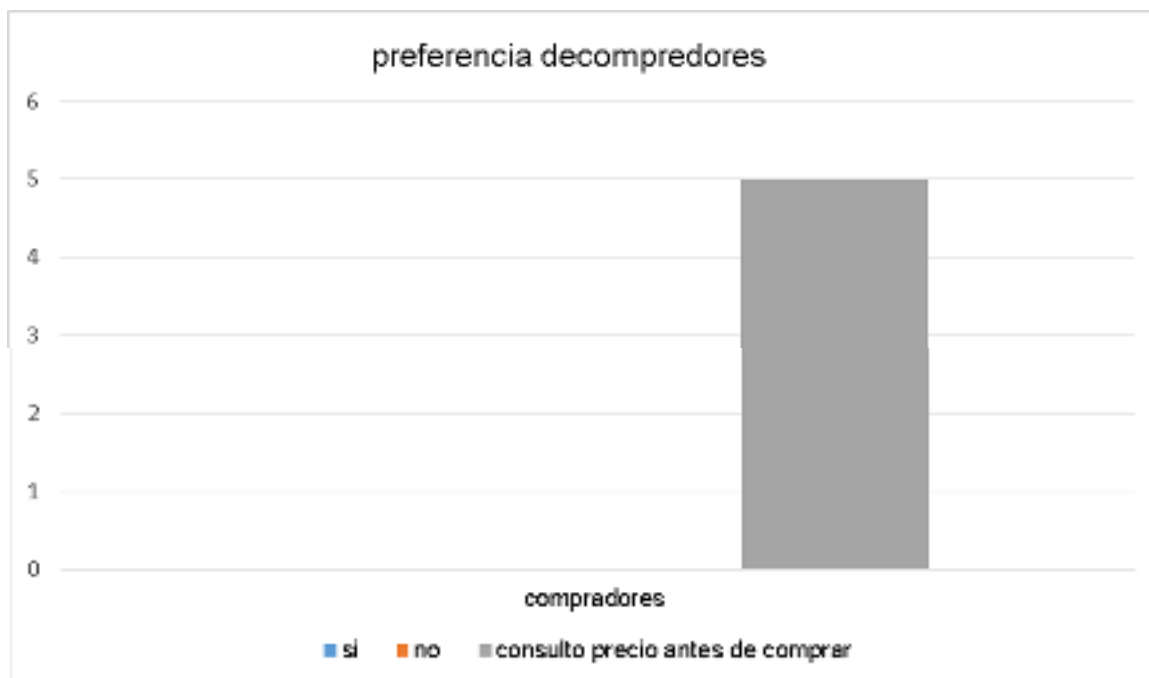


Figura 23 *Preferencia De Compradores*

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión de la Información recabada:

Mediante las técnicas de recolección de información en las cuales se aplicarían métodos de observaciones, entrevista y encuesta. Para la cooperativa lácteos Paraguaima S.R.L específicamente en el área organizacional abarcando los recursos disponibles humanos, materiales y financieros se hallaron una serie de dificultades y debilidades administrativas de no ser resueltas podrían causar en una acumulación de contratiempo llegando a un punto sin retorno. Estas debilidades serían las siguientes: En los factores internos, carecen de una persona especializado en departamento de recursos humanos como consecuencia no hay un debido desarrollo de potencial de sus trabajadores, baja comunicación, falta un incentivos monetarios por buen trabajo, falta oportunidad de crecimiento y altas tensión laboral, es notable una

deficiencia de inversión en campañas de marketing , falta de estudio de mercado, es importante mejorar la calidad de los productos y cuenta con una estrategia que es ofrecer precios económicos a consecuencia están deficiente la calidad de los productos y no llevan un manual que analicen todas las actividades y procesos organizacionales.

Factores externos La empresa muestra una mala planificación de estrategias para bajar costo del producto, ya que busca ahorrar en materia prima, disminuyendo los costos de la misma y arriesgando trato con los proveedores y compradores los cuales pueden incurrir a abandonar a dicha empresas además hay un estancamiento temporales de clientes y Problemas con la comunicación con sus vendedores las compras de clientes minorista son pocas.

Por otro lado beneficioso La empresa invierte tiempo en capacitar a sus trabajadores, invertir en patrimonio, ofrece buen ambiente laboral, es eficiente resolviendo conflictos, los clientes le gusta comprar porque hay precios competitivos

Diagnóstico estratégico para fortalecer la organización:

La solución para corregir errores y amplificar beneficios en la cooperativa lácteos Paraguaima seria contratando una persona especializada en el área de recursos humanos este deberá contar con un perfil profesional entre los cuales están los abogados, psicólogos, administradores y contadores. Su finalidad será de marcar uno objetivos y meta clara elevar el desempeño y las oportunidades de progresar de los trabajadores, mantener la satisfacción por las actividades cumplidas, mantener un óptimo ambiente laboral como beneficio los trabajadores aran mejor su trabajo y atenderán mejor a los clientes. Esto permite más eficiencia y prosperidad es importante saber que una empresa las conforma un grupo de personas y la cooperativa dependerá del desempeño diario de ellas.

El reconocimiento de la cooperativa dependerá en gran parte en poner en marcha una buena estrategia e inversión en marketing se deberá destinar más tiempo y hacer debidos estudios de mercado con la finalidad de aumentar las ventas rentabilidad del negocio. Obteniendo ventajas competitivas creando una óptima necesidad por consumir sus productos manteniendo siempre respeto, una buena atención, lealtad a sus compradores y una alta reputación. Como beneficio de esta forma se lograra satisfacer a los usuarios. Para obtener prosperidad, estabilidad, financiera y organizacional.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

Etapas análisis preliminar:

Este es un informe permite evaluar los estados económicos-financieros de la asociación Cooperativa Lácteos Paraguaima, S.R.L de un periodo determinado año 2021, de igual forma se analizarán los dos estados financieros más ampliamente como son el balance general y el estado de resultados, para calcularan los indicadores, ratios y razones financieros, complementándolos con entrevistas previamente realizadas. Con el principal objetivo de obtener un resultado mediante el diagnóstico contable que nos permita identificar la situación y las posibles amenazas ,oportunidades del el ejercicio pasado de la organización .De tal modo que se realizará un análisis que va dirigido al interés de agentes externos e internos como son la administración y dirección de la empresa, o todos aquellos que realicen o podrían realizar operaciones con la cooperativa.

Etapas análisis formal:

Se realizó el diagnostico financiero mediante la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, referentes a periodo pasado como son los estados de situación financiera y el

estado de resultado, además se efectuaron entrevista a coordinador de administración: Miguel Antonio Herrera Paraguaima y demás colaboradores con conocimientos de las finanzas y operaciones de la empresa.

➤ **Presentación de Estados Financieros:**

Con el fin de realizar un buen diagnóstico contable de la cooperativa lácteo Paraguaima fue necesario recopilar la información de los estados financiera del año 2021 que fueron facilitados por la contadora de manera física; se adjunta los documentos en (Anexo 3,4).

➤ **Análisis de los Estados Financieros:**

Indicadores Financieros:

1. Indicador Liquidez:

▪ **Razón de corriente:**

Activos corrientes / Pasivos Corriente

$$1.417,56 / 290,27 = \mathbf{4,88 \text{ Bs}}$$

La capacidad de pago que tiene la empresa coolapar para pagar con sus recursos circulantes sus deudas a corto plazo es de 4,88 bolívares, es decir por cada bolívar de pasivos corrientes la empresa cuenta con 4,88 bs de respaldo en su activo corrientes.

Un índice de liquidez muy elevado, en el cual los indicador de liquidez mayor a 2, podríamos empezar a hablar de activos ociosos, posee activos desaprovechados que pudieran tener mejor desempeño en inversiones más beneficiosas.

▪ **Prueba acida:**

(Activos Corrientes – inventario) / Pasivos corrientes

$$(1.417,56 - 0,00 / 290,27) = 4,88 \text{ Bs}$$

En esta prueba acida a diferencia a la razón corriente descarta activos que no representan una liquidez inmediata como es el acontecimiento del inventario se demuestra la liquidez de la cooperativa con los recursos que realmente se tiene como es 4,88 por medio que la empresa posee un valor 0,00 de inventario de mercancía ,se no puede contar con estos para su liquidación , Su interpretación es muy similar a la razón corriente al ser un valor superior a 2 posee activos circulantes desaprovechados que pueden ser más fructíferos. Es un exceso de efectivo sin utilizar en lugar de invertir en el crecimiento del negocio.

- **Capital de trabajo:**

Activos corrientes – Pasivos corrientes

$$1.417,56 - 290,27 = 1.181,29 \text{ Bs}$$

La cooperativa una vez cancelada todas sus obligaciones corrientes les quedan 1.181,29bs para atender las obligaciones que surgen en normal desarrollo de su actividad económica. Dicho indicar demuestra que para pagar sus deudas a corto plazo cuenta con 1.181,29 bolívares para poder solventar operaciones como son, pagar sueldos, materias primas, servicios y poder continuar con sus labores, también puede decir que el dinero es necesario para cubrir sus gastos y se le permite obtener ganancias.

2. Indicador de Endeudamiento :

- **Endeudamiento patrimonial:**

Total de Pasivos / Patrimonio neto

$$290.27/1.127,29= 0,25$$

Dicha empresa tiene un ratio de endeudamiento 0,25 menor a 0,40 valor del indicar, se interpreta que la empresa posee recursos propios mal aprovechados. 0,25 o un 25 %, que indica que esta cooperativa no adquiere muchas deudas. Definiendo que el riesgo, es bajo, ya que la deuda es de 0,25 bolívares de financiación ajena por cada bolívar de capital propio. El patrimonio de coolapar está comprometido 25% para cubrir las deudas a largo plazo.

- **Endeudamiento a largo plazo:**

En los estados financieros de cooperativa coolapar tiene ausencia de pasivos no circulantes .Es decir no cuenta con deudas y obligaciones a largos plazo.

3. Indicador de rentabilidad

- **Margen de utilidad bruta:**

$$\text{Utilidad bruta/Ventas Netas} = x100$$

$$5.138,44/11.772,08= 0,43$$

Las utilidades brutas equivalen al 43% de las ventas. Se puede decir que por 100 bolívares que vende 43 Bs se convierte en utilidad bruta y solo 57 Bs se consumen en costos de ventas. Siendo un indicador óptimo en el sector donde se desenvuelve dicha empresa.

- **Margen operacional:**

$$\text{Utilidad Operacional / Ventas Netas} = x100$$

$$1.127,23 / 11.772,08 = 0.095$$

Después de descontar gastos operacionales y costos en ventas la organización cuenta con un margen de beneficio operacional del 9,5% .La utilidad operacional equivale al 9,5% de las ventas, en términos monetarios por 100 bs que se venden solo 9,5 bs se convierten en utilidades operacionales. Es proporcional su sector.

4. Indicador De Eficiencia

Gastos de operación / Ingresos Brutos = X100

4.011,21/ 11.772,08=0.34

Se obtiene un porcentaje de 34%, se interpreta de la siguiente manera para que la empresa obtener 100 bs de ingresos brutos la empresa necesitaba gastar 34 bolívares, su índice de eficiencia es bajo siendo esto favorable para la cooperativa.

➤ Entrevista :

▪ Indicador De Liquidez :

1. ¿La Empresa contó con idónea liquidez para afrontar los gastos que incurrió en el 2022?:

Explicaron, que durante el año 2022 se contó con una buena liquidez, ya que se pudo satisfacer las obligaciones de pago a corto plazo, con dinero en líquido, sin mayor problema.

2. ¿Al momento de fijar las ventas en divisa en que cambio utilizar? :

Se indicó que los precios están fijados en dólares estadounidenses se utiliza una tasa del cambio para los bolívares acorde a lo publicado en la plataforma web del Banco Central de Venezuela (BCV) actualizándose diariamente , También para facilidad los clientes se expresa los precios en moneda colombiana, es decir en pesos, al ser una zona fronteriza esta es la

moneda más utilizada para los consumidores, a esta se le aplica un sistema de cambio dependiendo de las fluctuaciones del día al mercado paralelo.

3. ¿Las entradas por ventas al contado durante el 2022 fueron suficientes para cubrir los costos de venta?:

Indico, que a pesar de las dificultades que atravesó durante el año 2022, busco la manera de reinventarse y adaptarse a la situación económica, de esta manera pudo atender y estar al día con sus obligaciones referentes a los costos de venta, solventado con los ingresos por ventas en Contado Diarias.

▪ **Indicador De Endeudamiento**

1. ¿La empresa para el año 2022 tuvo un grado de financiación alta mediante deudas?

Señalaron en la empresa para el periodo 2022 conto con suficiente liquidez, por lo cual no tuvo que incurrir en altas deudas con recursos externos para financiar los activos y continuar con sus operaciones.

2. ¿Cuál era la capacidad que tiene las empresas para el año 2022 para cubrir los pasivos a largo plazo?

Informaron, que las empresa ha sido solvente, no ha incurrió a pasivos a largo plazo, a través de los año, además añadió que cuenta con la Capacidad para generar ingresos a futuro, y por medio de pagar compromisos.

3. ¿Qué cantidad de deuda utilizo la empresa en el año 2022 para respaldar los activos con concordancia en cotización que cuenta, sus bienes netos?

Explicaron, que la mayoría de su financiación proviene de recursos propios, decir no tiene que entrar en deudas a largo plazo y poner en riesgo el patrimonio de su empresa.

▪ **Indicador De Rentabilidad**

1. ¿Durante el año 2022 obtuvieron un buen índice de beneficios por las operaciones realizadas?

Expuso que la empresa durante su ejercicio comercial en el año 2021 conto un buen rendimiento que obtuvo de sus inversiones.

2. ¿En el periodo 2022 genero suficiente utilidad o beneficios?

Remarco que la cooperativa, tuvo buen retornos de sus inversiones, los ingresos de la empresa son mayores que los egresos.

3. ¿Sus ingresos eran mayores que sus gastos durante 2022?

Afirmo que sus ingresos eran y son mayores que su gasto ya que las entradas económicas netamente provenientes de la actividad comercial de la empresa son favorables.

4. ¿Por cada unidad de vendía se obtuvieron utilidades en el año 2022?

Después de restar el costo de producción a cada producto se obtuvieron ganancia satisfactoria para la cooperativa.

5. ¿Cómo calculan el porcentaje de ganancia de cada producto en años pasados y actualmente?

Principalmente en base al costo de producción, Dicho porcentaje se calcula en base del producto y su demanda, competencia en el mercado, con esto cubrir sus costos y gastos fijos,

así obtener la ganancia deseada. Además añadió que el porcentaje de ganancia de la cooperativa esta entre 10% y 25% por cada producto pero depende de los factores antes mencionados.

6. ¿Fue favorable las utilidades de tu empresa antes de pagar tus impuestos en el ejercicio del año 2022?

Ratificaron que no contaba con números exactos de los estados financieros contables, pero señalo que después de pagar todas sus obligaciones durante el ejercicio obtuvieron un buen margen de utilidad, que les generaron ganancia.

▪ **Indicador De Eficiencia**

1. ¿En qué porcentaje aprovecho su materia prima para la realización sus artículos en el año 2022?

Expusieron que durante la trayectoria que lleva la empresa siempre se ha tratado de maximizar gran porcentaje todos los recursos utilizados en el proceso que tienen que ver con la productividad.

2. ¿Obtuvo buenos o malos beneficios en relación a los costos incurridos por la productividad?

El año 2022 los costos que se realizaron fueron los necesarios para elaborar los productos a vender, sin excedentes demás .No sé desperdiciaron recursos que reducirán la productividad se utilizó la materia prima de la mejor manera, en gran proporción de su totalidad.

➤ **Gráficas de los estados financieros :**

Se realizaron graficas de columna y circulares en base del resultado obtenidos con anterioridad. De manera de facilitar y representar los datos numéricos, cantidades y la relación que existe entre dichos datos.

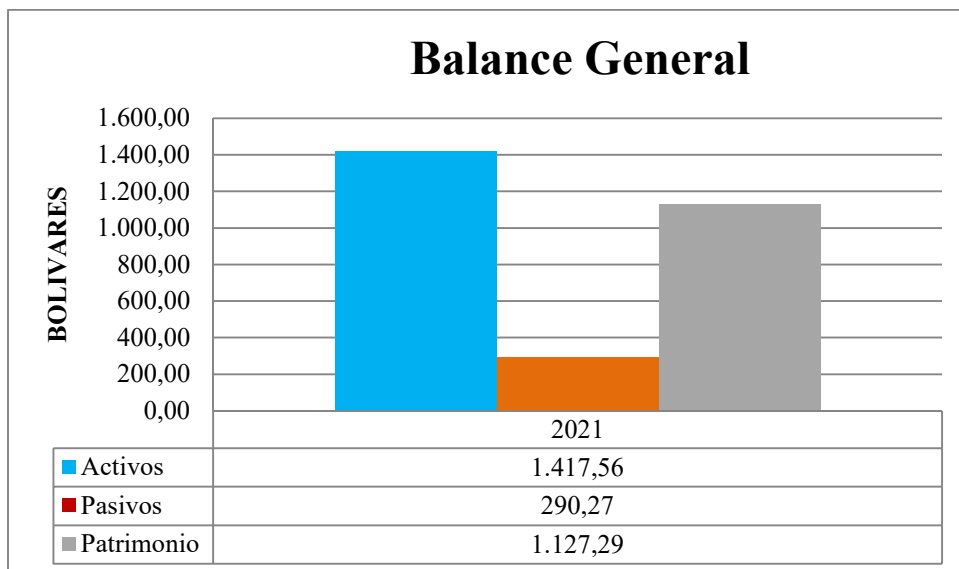


Figura 24 *Relación De Activos, Pasivos y Patrimonio*

Fuente: Elaboración propia

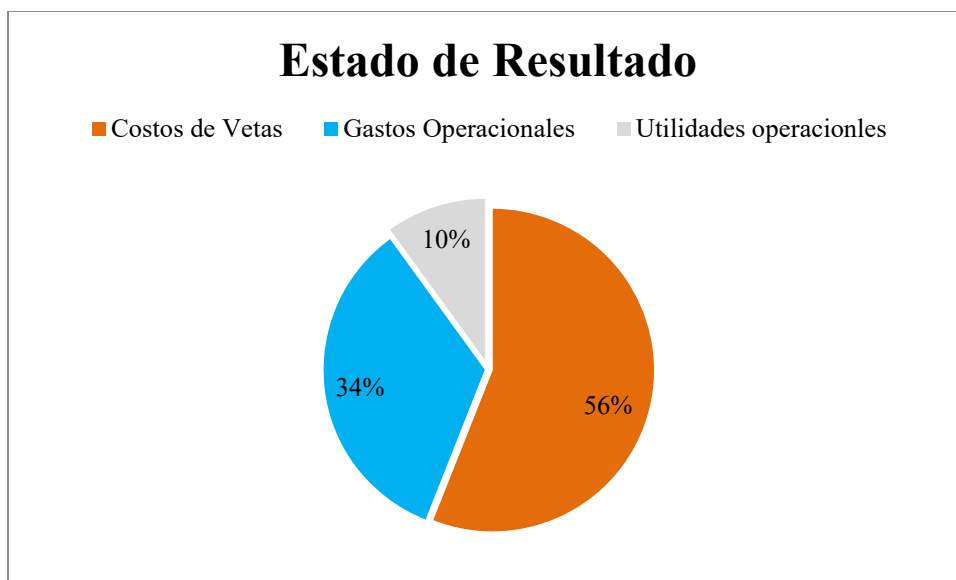


Figura 25 Estado Resultado Porcientos Integrales

Fuentes: Elaboración propia

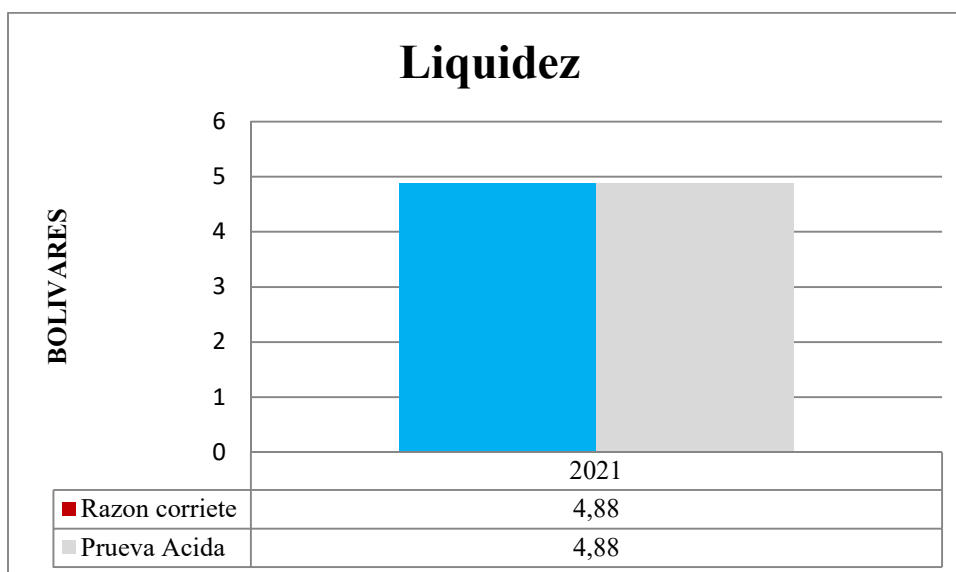


Figura 26 Ratio De Liquidez

Fuente: Elaboración propia

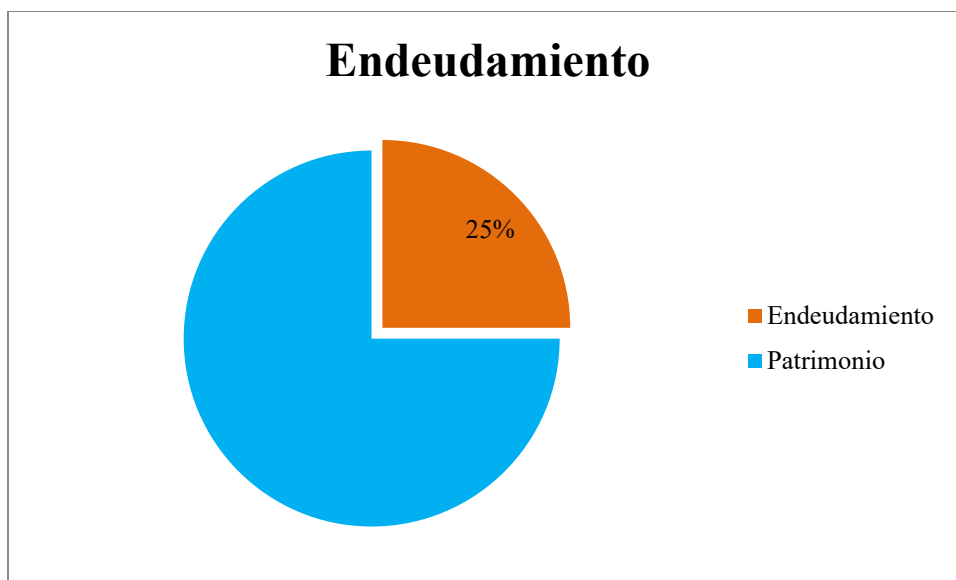


Figura 27 *Ratio Endeudamiento*

Fuente: Elaboración propia

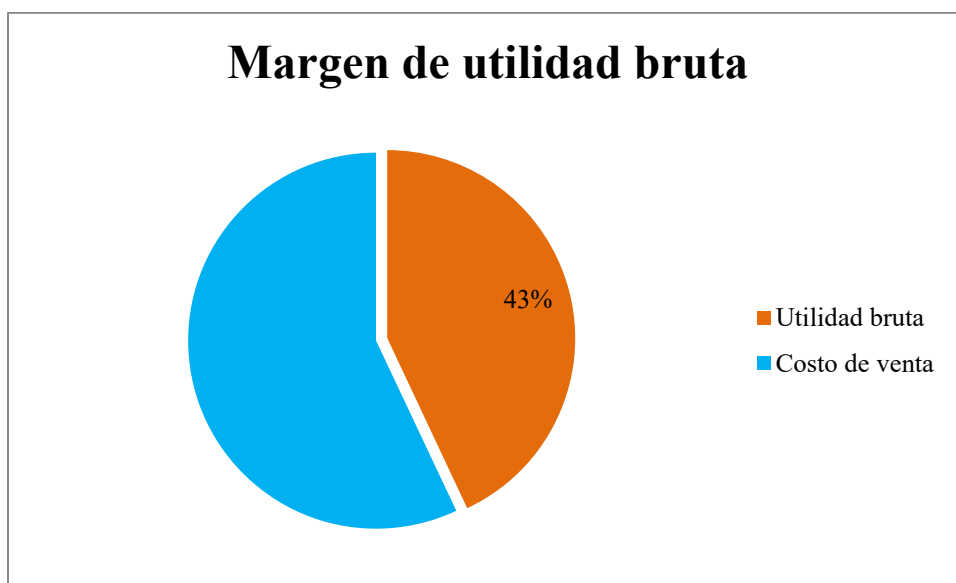


Figura 28 *Margen De Utilidad Bruta*

Fuente: Elaboración propia

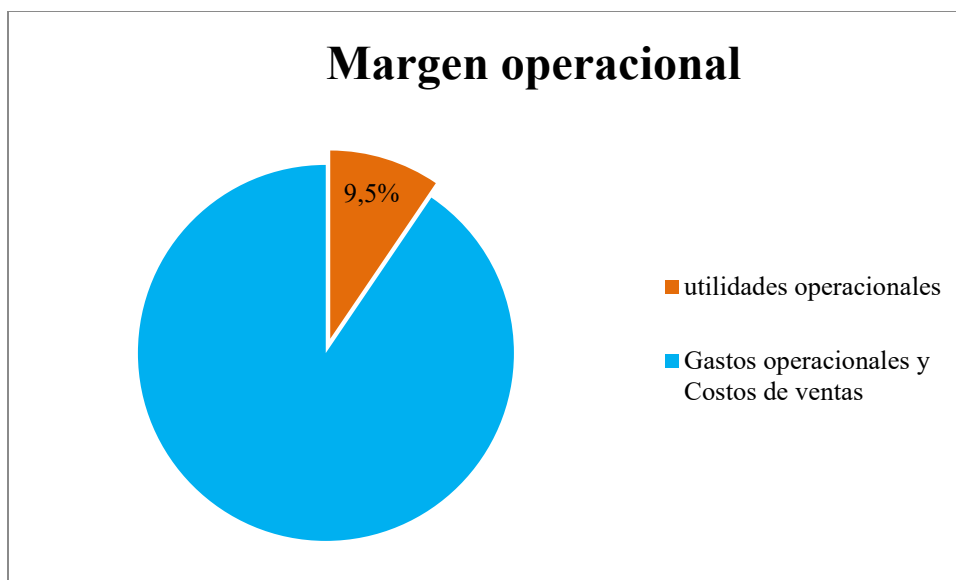


Figura 29 Margen Operacional

Fuente: Elaboración propia

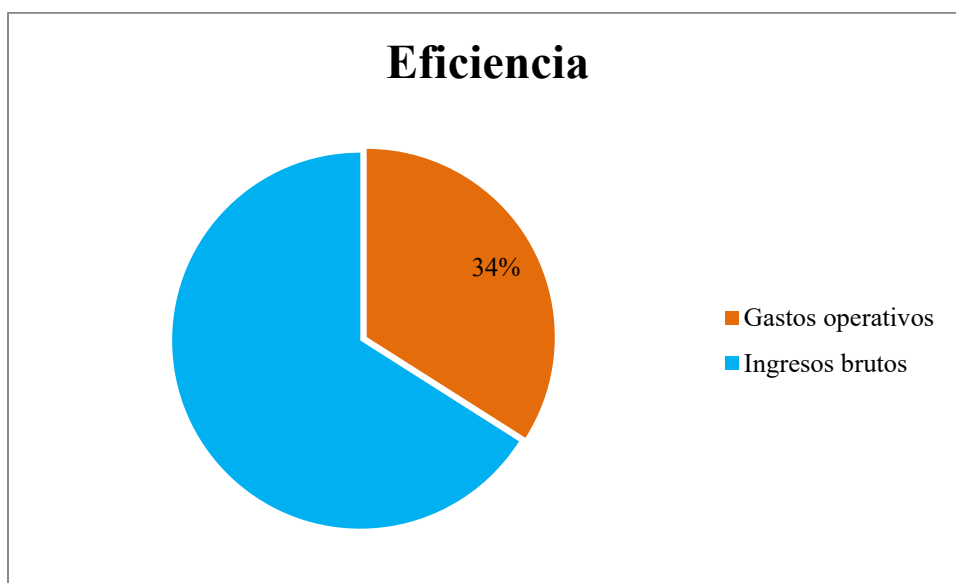


Figura 30 Ratio De Eficiencia

Fuente: Elaboración propia

Etapa Análisis real:

El análisis y explicación demuestra la información de los estados financiero y contables antes presentados se permitió detectar con mayor detalle los problemas y sus causas por los que atravesó la empresa durante el periodo del año 2021 , de esta manera se realiza un breve explicación de los indicadores y como se relaciona uno con otro ,para concluir con detección de problemas y sus causas emitiendo un juicio de la situación pasada de la empresa y planteamiento de posibles soluciones más viables .

Los ratios financieros fueron unos de los indicadores clave para valorar la salud de la situación financiera pasada de la cooperativa y de esta manera como fue gestionada acorde con los resultados. Entre los primeros ratios tenemos el de la liquidez arrojando resultados excepcionales, donde sus índices de solvencias era alta a comparación de sus pasivos, contaba con la capacidad de atender todas sus deudas a corto y largo plazo , además de poseer activos circulantes desaprovechados que pudieron ser más fructíferos con el fin de ser invertido al desarrollo del negocio. Por consiguiente el ratio de Endeudamiento no arroja valores negativos agradables, mostrando que la cooperativa poseía un nivel muy bajo de riesgo, no necesitaba depender de fondos prestados para proseguir con las actividades , por lo tanto es estable financieramente lo que indica que la mayoría de sus activos son de propiedad total , exhibe que el patrimonio de la empresa solo está comprometido en un 25% para cubrir las deudas en el futuro por lo tanto no tuvo que incurrir en altas deudas con agentes externos para financiar sus activos y seguir con sus actividades. De igual manera el indicador de rentabilidad expone que las ganancias brutas a siendo de 43% es decir que solo 57% se consumieron en costos de ventas mientras que Margen operacional es solo de 9,5% de utilidades Después de descontar gastos operacionales y costos de ventas la empresa porcentaje que no son nada desfavorables para la

organización, se obtuvieron ganancias al realizar el ejercicio comercial. Por último y no menos importante el indicador de Indicador de Eficiencia es relativamente bueno, demostrando que por los ingresos brutos que entraban en la compañía eran necesario gastar 34% .Además todos estos indicadores se complementaron con entrevistas realizadas a los participantes organizacionales internos de la empresa, exhibiendo que son datos verificados y confiables.

Los indicadores, resultan ser muy útiles a la hora de estudiar y tomar de decisiones en favor de las empresas, arroja resultado que permitieron saber La situación presente y pasada. La principal Complicación de la asociación cooperativa Lácteos Paraguaima, S.R.L consiste en la falta de aplicación de estos ratios a los estados financieros, problema que conllevó a no haber tomado las mejores decisiones durante el año 2021, se demostró que contaba con una alta solvencia capaz de pagar sus deudas y obligación a mediano y corto tiempo ,excediendo las entradas las cuales pudiesen ser invertidas en producir más ganancias como en nuevos proyectos ,adquisición de activos fijos, o anticipar de mercancía. Además al tener una tasa de endeudamiento baja que ocasiona con un Historial crediticio agradable, no dependió en gran medida de los fondos prestados debido poseía una liquidez prospera sus gastos son elevados a los ingresos. Tendrían la posibilidad de pedir préstamos de manera inmediata, que les fuera permite solucionar emergencias, mejorar alguna área, aprovechar oportunidades de negocio y adquirir nueva tecnología.

El retorno de su inversión es altamente rentable ya que fue capaz que de generar beneficios mediante su inversión en el ejercicio económico, en base a las ganancias que obtuvieron por venta, al mostrar tubo un correcto control y gestión tanto de los gastos como de los costos lo cual permitió optimizar, generando suficiente utilidad o beneficios. para mejorar en mayor porcentaje de beneficio en la cooperativa debe considerar fijar un plan de acción con

estrategias viables y más rentables con mayores ingresos y beneficios que no generan pérdidas ,como son una buena logística y atención al cliente donde el ahorro tiempo tanto para los empleados como para el consumidores son importantes para obtener una mejor reputación y aumentar las ganancias, en actualizar la empresa al invertir en nueva tecnología de programa de gestión digital que ahorre tiempos de búsqueda de datos, el capacitar a los empleados, reducir costes innecesarios como recursos tanto técnicos y humanos que no sean indispensables para la productividad , hoy en día la rentabilidad va más allá de tener una buena situación financiera hay otros factores internos y externo que influyen en planteamiento de las decisiones empresariales .

Se entiende por concepto básico de eficiencia que es capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos, en este caso la asociación cooperativa presento un ratio de eficiencia de 34% bueno a comparación a su sector solo necesitaba gastar 34bs por ingresos bruto que le entraba en la organización, lograr una productividad favorable para el negocio, una manera para bajar dicho índice es realizando un análisis previo a profundidad donde se pueda ver los gastos en los que incurre la entidad que no son necesarios ,además también importante acotar que la eficiencia requiere mucho más que definir roles y supervisar el cumplimiento de las tareas es más de Optimización del aprovechamiento los medios y recursos disponibles

1.6 Definición del problema

El análisis a las sinopsis de los datos cuantitativos y cualitativos de los diagnósticos financieros y organizacionales de la asociacion cooperativa lácteos Paraguaima, S.R.L, se obtuvo información precisa para tener un veredicto final acerca del buen desarrollo y la deficiencia de

las distintas áreas de la empresas como son, ventas, compras, contabilidad, finanzas, producción y la carecía de unidad operativa de marketing o mercadotecnia y recursos humanos.

Al comenzar su ejercicio comercial como una empresa de tamaño pequeña no se le tomo importancia al área de recursos humano, prefirieron invertir y darle relevancia a otros departamentos, en la mayoría de casos las empresas de este tamaño no suele existir dicha unidad operacional incorporándola a su estructura organizacional, pese a su crecimiento que va aumentando, no se le toman con una necesidad indispensable.

No hay duda que ninguna empresa en estos tiempos puede funcionar eficientemente con la ausencia de una gestión de recurso humano y personal especializado en este campo, crea como consecuencia deficiencia de un adecuado desarrollo en su máximo potencial por consiguiente esto afecta sus trabajadores causando baja comunicación, pocas oportunidad de crecimiento y altas tensión entre los empleados.

Según Chiavenato (2011) “La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes.” (p.6).

El departamento RRHH debe lidiar con todo tipo de problemas de carácter organizacional acerca del talento humano, restaurando las relaciones de manera más positiva para empresa y subalterno. El área de recursos humano es de gran importancia para la imagen corporativa de la organización al igual para los trabajadores velando por sus intereses personales y se sientan a gusto en su ambiente laboral ocasionado que den su máximo potencial. La cooperativa tiene ausencia de desarrollo estratégico en favor la capacitación y orientación,

como son cursos, talleres, charlas, conferencias y diplomados, resultando ser ventajosa para los colaboradores y no contratar más personal innecesario.

Como fue en caso anterior, la carencia del área de RRHH puede afectar a la empresa de tal manera que no se desarrolle según el plan estratégico establecido ocasionando procesos engorrosos, donde no se sabe con exactitud qué hacer para solucionar los problemas generando pérdidas irreversibles. Por las razones antes mencionadas al no tener un departamento especializado en gestiones marketing que se encargara en desarrollo de nuevas estrategias en ventas que ayudan a la organización a posicionarse en un lugar rentable del mercado actual, ocasiona caer en mismo error anterior, creando deficiencia a la hora de tener un buen desempeño en sus actividades

La inversión en campañas de marketing y falta de estudio de mercado actual de forma minuciosa hace que desmejore la calidad de los productos ofreciendo precios económicos a consecuencia que decaiga la excelencia de los mismo. Aunque es una idea de negocio que atraen a nuevos compradores atrayéndolos con los precios bajos, estos no adquirirán siempre el producto deseado bajando sus expectativa ante la imagen del compañía y lo que se ofrece.

Además se entiende que la cooperativa quiere generara a todo costa, más ingresos a bajo costos para enfrentarse a los nuevos y antiguos competidores potenciales de su mismo sector. Es una alternativa adecuada si se sabe utilizar, esta estrategia permite producir más ventas y llegar más audiencias. Pero en este caso los precios muy bajos es indicador de menor calidad, por tanto otras empresas que ofrecen el mismo producto podrían tener mayores oportunidades por que brindan calidad y precios razonables al mismo tiempo.

Gary Armstrong Y Philip Kotler (2013) Indica que: “el marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás” (p.5)

Ahora otra dificultad que se abarqua, es no contar con un departamento de marketing y no poseer con estrategia online como herramientas Digital que ayuden potenciar las ventas. Mediante el estudio que se realizó arroja la ausencia, inactividad, desconocimiento y capacitación de los instrumentos tecnológicos virtuales. Creando de esta manera un vacío que repercute en nuevos y potenciales compradores que consumen a través de la búsqueda en las plataformas digitales

Laura Álvarez (2016): “Marketing agrupa todas las estrategias de promoción que una empresa realiza mediante el uso de dispositivos móviles. Al igual que Internet, el uso de Smartphone cada vez tiene más peso en la vida cotidiana de las persona” (p.8).

El marketing en digital es una técnica que no requiere mucho presupuesto para campañas publicitarias mediante el uso de las redes sociales, pero al no contar con un equipo disciplinario en esta área ,hace difícil aprovechar dicha oportunidad como es en esta situación. Donde sus redes sociales están inactivas con publicidad desactualizada y con poco alcance a clientes al no haber realizado el adecuado estudio de mercadotecnia digital que les permite conocerla segmentación de los diferentes grupos de interés, y las tendencias en un momento determinado. Con este estudio podría haber obtenido un informe más definido de todos los usuarios que forman su comunidad y cómo interactúan con ellos.

Es relevante adjuntar que posee publicidad tradicional como es en los radios, periódicos y vallas publicitarias en la región donde se desarrolla, como principal fuente para la atracción de

nuevos clientes, siendo esta poco eficientes, son escasas las personas que llegan al negocio a comprar incentivas por la publicidad clásica. El origen de más consumidores es a través clientes se convirtieron en los promotores del producto como consecuencia se depende de ellos en gran parte.

1.7 Propuesta de valor

Por Consiguiente con todo lo afirmado e investigado con anterioridad la idea de valor agregado para la cooperativa láctea estará destinada hacia el área de marketing digital la cual demuestra deficiencia. La misma tendrá el fin de ayudar a diferenciar la empresa del resto de competidores por medio de innovación utilización las redes sociales para causar impacto. Atrayendo más compradores elevando la competitividad cumpliendo sus objetivo de abarcar el mercado lácteo de la ciudad. Y de esta forma convertir sus clientes en leales compradores siendo necesario vincularse con ellos.

Elementos para una propuesta de valor:

Nombre de propuesta: Accesibilidad Digital de Productos Lácteos Para Tu Consumo.

Subtítulo/párrafo: Se digitaliza para dar una óptima experiencia en pagos, precios, descuentos, compras, beneficios, información, área de sugerencia y usos de los productos lácteo todo en pro en la mejor calidad a los clientes.

- Elemento visual:



Imagen 1 *Elemento Visual*

Fuente: Elaboración propia

- Perfil de cliente para lácteos Paraguaima:

Trabajos de los clientes: Los usuarios buscarían accesibilidad por medio de aplicaciones sociales para degustarse con la atención, calidad y precio en los productos.

Beneficios: disponibilidad, opciones a preferencias y gustos, un sabor de calidad en cada mordida.

Dolores: precio más alto del mercado, surtir de producto eficientemente para mayoristas, crecimiento exponencial de nuevos competidores.

- Mapa de valor para lácteos Paraguaima:

Generadores de ganancias: la empresa cuenta con los mejor apartados de calidad y precios de la ciudad. Gracias a una estratégica de campaña digital se lograra alcanza todo potencial comprador, los mismos recibirán ventajosas ofertas y promociones para satisfacer sus antojos.

Analgésicos: la gran variedad de quesos, precios para adaptarse mejor a la economía y gustos de los compradores, planes de ampliación para estar surtido en todo momento, darán la mejor calidad para superar a los competidores directos.

Productos y servicios: queso fundido, recotta, queso de mano, tipo paisa, mozzarella, amarillo, semiduro duro, merideño y requesón están disponibles en todo momento según los gustos y preferencia de los clientes se marca la diferencia con la mejor calidad.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Asociación Cooperativa Lácteos Paraguaima S.R.L en los años 2023 a 2027 enfocado en la plataforma estratégica de Marketing.

1.8.2 Objetivos específicos

Describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el producto de la Empresa Asociación Cooperativa Lácteos Paraguaima S.R.L en los años 2023 a 2027 enfocado en la plataforma estratégica de Marketing.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la Propuesta de la empresa Asociación Cooperativa Lácteos Paraguaima S.R.L en los años 2023 a 2027 enfocado en la plataforma estratégica de Marketing.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Asociación Cooperativa Lácteos Paraguaima S.R.L en los años 2023 a 2027 en la plataforma estratégica de Marketing.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social Empresarial y finanzas de la empresa Asociación Cooperativa Lácteos Paraguaima S.R.L en los años 2023 a 2027 enfocado en la plataforma estratégica de Marketing.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macro entorno PESTEL.

Su finalidad es obtener una investigación estratégica de un punto de vistas sobre las oportunidades y amenazas a enfrentarse en un entorno indomable que afectan al funcionamiento en este caso de la cooperativa los cuales puede perjudicar de forma indirecta causando daños, beneficios y oportunidades en el funcionamiento de la organización.

2.1.1 Entorno político

El entorno actual de Venezuela se considera un régimen conflictivo a un nivel nacional como internacional hay un repudio en las malas decisiones gubernamentales sin escrúpulos que perjudican de forma indirecta a los empresarios, futuros inversionistas y los sectores productivos. Se cuentan con corrupción elevada, un comercio de exportación e importación

limitándolo por los bloqueos impuestos, las inversiones nacionales son nulas por la adyacencia de reservas nacionales de igual forma el hay una bajo financiamiento en las prestaciones públicas.

2.1.2 Entorno económico

El principal problema que afrontan las empresas venezolanas es una Inflación sin remedio según datos el mes de enero de 2023 la devaluación se ubicó en 39,4% dificultando más la gestión y el planteamiento estrategias empresariales.

La producción de bienes, hallamos desinformación por parte de gobierno el cual estipulo por Twitter Nicolás Maduro en el año 2022 el producto interno bruto había aumentado en un 17,73 %, lo que denota de manera positivos al crecimiento económico y productivo de país. Cifras falsa y sin bases sólidas que reputen esta información sea real. El banco central de Venezuela estimaciones realizadas por el FMI, la CEPAL y el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello” aumentaría un 5,0 % cifras realmente bajas esto indica que hay una alta limitación en la rentabilidad de la producción interna y da como resultado escases de recursos, emprendedores, fuga de talento y aumentando la dependencias de importación.

Financiamiento bancario nulo la falta de créditos hace que los empresarios no puedan invertir en corto plazo como resultado ante dificultades solo cuenten con capital propio. Aun peor contamos con un bloqueo económicos que causa graves consecuencias a la sociedad y empresario principalmente anulando las importaciones agarbado los escases. De materias primas.

Venezuela es una macroeconomía con monedas alternativa no oficiales y política monetaria injustas que solo causan atraso y desconcierto. La moneda nacional es repudiada y es algo tedioso tener que pagar con ella como alternativa las empresas optan valorar su productos y servicios en dólares de igual forma valorizan el pago de sus trabajos en dólares la empresa privadas.

2.1.3 Entorno social

En este entorno contiene características sociales entre las cuales se tiene;

Estilo de vida, actitudes, cultura y educación: según CNN español (2021) indica “El 94,5% de los habitantes del país se encontraba en algún nivel de pobreza. El 76,6% de la población vive en pobreza extrema.” (p.7). Ahí un deterioro social y saber que pobreza está relacionada con la falta de educación por lo cual es una herramienta clave para combatir la pobreza, la desigualdad y tener una nuevas generaciones competentes. Para eso se deben ofrecer sueldos mejores a los profesores solo gana los docentes 5 dólares al mes. Las Tasa de desempleo: indico Nicolás Maduro en el 2022; “que se ha logrado disminuir la tasa de desempleo, el cual se ubica en 7,8 %, causando una Contracción del poder adquisitivo”.

2.1.4 Entorno tecnológico:

Actualmente la Inversión pública en I+D son deficiente el gobierno no se toma la molestias de invertir en nuevas tecnologías y por distintas fuentes no hay información actualizada sobre los avances en Venezuela ha quedado en el atraso.

2.1.5 Entorno ecológico

El gobierno cuenta con una conciencia ambiental alta pero gracias a la desinformación es difícil saber si realmente se está aplicando esta conciencia en los hábitos de consumo más sostenibles: el país cuenta con energía hidráulica eólica y solar estas mismas son renovables y no causan un gran impacto ecológico. Pero la falta de mantenimiento ha causado averías irreparables en estos complejos sistemas.

Una regulación más proteccionista: la regulación impuesta en la Ley tiene por objeto de proteger el ambiente, el desarrollo sustentable como obligación del Estado y de la sociedad, a contribuir en la seguridad ecológica y al objetivo de generar bienestar en la población y al sostenimiento propio.

2.1.6 Entorno legal

La empresa cuenta con una constitución amplia y muy explícita por ende los entes jurídicos, las personas naturales tienen derechos y obligaciones el incumplimiento traerá complicaciones legales perjudiciales para la empresa.

Resolución 6.689 de 2022 (Ministerio del Poder Popular de Economía). El cual se exonera del pago del impuesto a las grandes transacciones financieras los débitos que generen la compra, venta y transferencia de la custodia en títulos valores emitidos o avalados por la República o el Banco Central de Venezuela. 25 de febrero de 2022.

Resolución 42.359 de 2022 (Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Comercio Exterior) Providencia mediante la cual se reajusta el valor de la Unidad Tributaria de cero coma cero dos Bolívares (Bs. 0,02) a cero coma cuarenta Bolívares (Bs. 0,40). 20 de abril de 2022.

2.1.7 Matriz De Evaluación de Factores Externos MEFE

Al momento de realizar una optimo análisis MEFE se necesitaría posteriormente se aplicarse un análisis POAM de los entornos externos permitiendo encontrar más eficientes, valores esenciales de amenazas, oportunidades y el nivel de impacto que puede recaer sobre la idea de negocio en este caso campaña de marketing.

Tabla 1Matriz POAM

IDEA DE NEGOCIO								
ENTORNOS	Análisis POAM							
Entorno político	Variables	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Medio	Bajo
	Malas Decisiones Gubernamentales			x		x		
	Deficiencia De Competencia	X						X
	Corrupción De Entes Públicos Elevados				x			X
Entorno económico	Comercio De Exportación E Importación Limitándolo		x					X
	Servicios Públicos Malos			x			X	
	Inflación Sin Remedio			x		x		
	El PIB Creció Un Poco	X						
	Fuga De Talento				x		X	
	Escases De Recursos			x		x		
	Falta De Créditos			x			X	
	Bloqueo Económicos				x		X	
	Control Cambiario Elevado				x			X
Entorno social	Monedas Alternativa No Oficiales		x				X	
	Salarios Mínimos		x					x

	Pobreza Extrema			x		x		
	Educación Profesional Baja			x		x		
Entorno	Bajaron Las Tazas Desempleo		x					X
tecnológico	Contracción Del Poder Adquisitivo			x		x		
	No Ha Nuevas Tecnologías			x			X	
	Disponibilidad Bajas En Maquinaria			x		x		
	Costos Elevados Para Obtener Maquinarias			x		x		
	Bajo Acceso A Nuevas Tecnologías			x			X	
	Automatización De Procesos		x				X	
	Entorno	Degradación Demedio Ambiente				x		
Ecológico	Restricciones En Los Suministros					x		X
	Generar Bienestar En La Población		x					X
Entorno	Aumento Del Salario Mínimo Mensual				x			X
Legal	Aumento De La Unidad Tributaria			x		x		
	Exoneración De Impuestos	X					X	

Fuente: Elaboración propia

Matriz MEFÉ: Análisis de resultados obtenidos: la ponderación se obtendría sería de 2,31 resultados bajos tanto como la idea de negocio como el marco de la organización tiende hacer más vulnerables a las amenazas externas. Ya que un entorno favorable no debe ser inferior a 2,5 esto se debe por que Venezuela cuenta con entornos muy inestable afectando empresa en general, como resultado final una inversión emprendimiento o idea de negocio tendrá altas amenazas en este ambiente.

Tabla 2 *Matriz MEFE*

FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades	Peso	Valor	Ponderado
PIB Aumento	0,11	4	0,44
Aumento Moderadamente El Poder Adquisitivo	0,13	4	0,52
Exoneración De Impuestos	0,06	3	0,18
Ingresos De Divisas	0,10	4	0,4
Tratados Nacionales Con Países Fronterizos	0,03	3	0,09
Amenazas			
Malas Decisiones Gubernamentales	0,03	2	0,06
Inflación Sin Remedio	0,10	1	0,1
Servicios Públicos Malos	0,09	1	0,09
Fuga De Talento	0,09	1	0,09
Falta De Créditos	0,08	1	0,08
Pobreza Extrema	0,02	2	0,04
Educación Profesional Baja	0,03	2	0,06
Bajo Acceso A Nuevas Tecnologías	0,10	1	0,1
Aumento De La Unidad Tributaria	0,03	2	0,06
	1,00		2,31

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis del micro entorno del sector: Fuerzas de Porter

2.2.1. Negociación con proveedores

La cooperativa está dedicada al sector secundario de adquiere recurso primario de sus proveedores para su posterior transformación y comercialización dando paso a los ejercicios comerciales o económicas siendo este el clímax de la organización. Por el cual los factores que aportarían una óptima comercialización en la cooperativa láctea Paraguaima: Esto serán influenciados primordialmente por un buen trato recíproco entre proveedores y clientes dando como resultado una mejora en la calidad final en los artículos.

En cuanto la negociación a ofrecer la cooperativa: tendrá que cumplir con sus obligaciones. Lo primordial es contar con proveedores confiables. Esto se realizaría mediante estudios de reputación y seriedad. Los Pagos deberán efectuarse sin retrasos esto es esenciales elevaría el prestigio y confianza del proveedor, buena comunicación: tendría como finalidad en buscar tratos justos, aliado estratégico benéfico en tratos mutuos, atención apropiada esto provocará mejores tratos éticos.

Tratos por parte de los proveedores: ofrecer una alta capacidad de respuesta para la entrega de materia prima: de este modo se evitan contratiempos con la empresa, elevar los estándares de calidad: ofrecer una buena materia prima o producto da confianza y satisface la demanda de los consumidores. Ofrecer propuestas y opciones beneficiosas para ambas partes: una cooperación mutua puede elevar márgenes de ganancias. Deberá contar con referencias empresariales: esto da una buena imagen y de igual forma eleva la seguridad. Se debe invertir para contar con tecnología, logística e infraestructura: como beneficio no habrán retrasos operacionales cumpliendo de manera satisfactoria con los pedidos.

En resumen ambas partes deben cumplir con los tratos y objetivos de este modo se abre las puertas a las negociaciones.

2.2.2. Negociación con clientes

La finalidad de esta investigación es buscar la elevación comunicacional teniendo como meta encontrar y corregir conflicto llegando a una solución recíproca ventajosa. Hay que recordar un cliente al adquirir bienes y servicios siempre buscare calidad precio y una buena atención. En cuanto la empresa deberá crea una buena conexión mediante estrategias para satisfacer a sus demandantes.

Esto se puede lograr mediante:

- Estudio al cliente:

Posteriormente consumidor al adquirir el producto de su preferencia preferencias estará complaciendo sus necesidades. De igual forma el consumidor consulta y se informa del producto por medio de los vendedores de atención al público brindándoles pruebas gustativas de esta forma puede obtener los beneficios y atributos que ofrece el mismo. Para su posterior compra de preferencia será entregado a su posterior comprador el mismo realizara un pago por el producto. Al culminar la compra: después de haber adquirido y dar uso al producto, el demandante tendrá actitudes basadas en el complacido o en la insatisfacción; tomando todo en cuenta, el comportamiento de pos compra entre demandante y ofertante marcara la fidelidad o no de una marca. En este proceso vemos cómo influyen en gran parte el trato hacia el comprador y la excelencia del servicio. En cuanto su contraparte comprador quiere atención y sentir satisfacción por el producto adquirido.

- Clientes que abarcara la empresa:

La cooperativa láctea Paraguaima no tiene una fijación específica de compradores los productos están disponibles a un Público general ya sean demandantes minoristas o mayoristas la organización busca atraer todo potencial comprador.

“la investigación sobre los gustos de los usuarios en 2022, muestra la preferencia de los consumidores a la hora de comprar un producto estos buscan en tablas nutricionales, valores similares a lácteos; calcio 58%, vitaminas 64%, y proteínas 58%” (Valeria Guzmán, 2022, p.16).

Tan bien hay excepciones como son la población Intolerancia a la lactosa de igual forma una minoría de veganos.

- Segmentación del mercado lácteo:
 - Geográfica:
 - empresa ubicación
 - País: Venezuela
 - Estado: Táchira
 - Municipio: Junín
 - Densidad: 301,72 hab/km², Población censo en rubio 2011
 - Clima: tropical
 - Superficie: 163 km²
 - Demográficos de los potenciales compradores:

Esta información fue recolectada de fuentes informativas, estudios observacionales ya que para realizar una adecuada Demográficos sería necesario contar con censos encuestas y meses de estudios para definir perfectamente las características de posibles compradores:

- Sexo: los consumidores son, hombres y mujeres

- Edad: mayores de edad
- Ocupación: los compradores mayoristas son comerciantes o dueños de establecimientos gastronómicos cercanos de Junín, los compradores minoristas son variados desde amas de casa, obreros y profesionales.
- Estado Civil: El promedio de los compradores son solteros en 52%, un 40% casado y un 8% divorciado.
- Nivel de Ingreso: las actividades comerciales de rubio se ven opacadas por la frontera Cúcuta Colombia los ingresos del Rubiense promedio es un sueldo mínimo con algunas prestaciones resumiendo un salario de nivel bajo.
- Nivel de Instrucción: El nivel de estudio actual está decayendo encontrándose en una media de estudios básicos 60% con una tendencia minorista hacia profesionales 40%.
 - Reconocimiento del Problema:
 - Acto de Compra: los clientes antes adquirir los productos consultan precios de esta forma buscan el mejor ofertante de la zona.
 - Variedad de producto: la cooperativa busca innovar sus productos y adaptarlos a la preferencia de los compradores el mismo dueño reconoce que es una labor compleja y requiere mucho tiempo para ofrecer calidad.
 - Calidad de Servicio: en este apartado los clientes habituales siempre buscan calidad en los productos pero frecuentemente hay recomendaciones sobre la consistencia y sabor del queso. Pero la empresa tiene una caída baja en la atención al público.

- Frecuencia de uso: los compradores son rutinarios las frecuencias de compran se elevan en temporadas festivas sobretodo en diciembre.
- Conocimiento de Mensajes publicitarios: hay una alta deficiencia de impacto publicitario en los clientes.
- canales de comunicación: solo cuentan con el departamento de ventas y un grupo inactivo y limitado para compradores mayoristas en WhatsApp.
- Forma de cobro descuentos: la cooperativa acepta diferentes divisas entre las cuales están dólares pesos y bolívares estos se fijan según la tasa de cambio del día. Realiza las operaciones de venta al contado no ofrece oportunidades de financiamiento, ni pagos por cuotas. De forma semanal cuentan con diferentes descuentos beneficiando en gran parte a los compradores al mayor.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad son amenazas por medio de otras empresas y emprendedores que ven atractivos la actividad económica cuentan con recursos y productos similares como finalidad adueñarse de ese segmento del mercado y compradores.

Factores que describen a los competidores existentes en el mercado:

Lácteos Paraguaima al ser una empresa de sector secundario el adversario de la zona son directos e hacen los mismos productos, servicios y se dirigen a un mismo público. La única diferencia es que poseen un objeto social más amplio. Los tres principales competidores son COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE CARNES Y LACTEOS SILVENCA CA, de Rubio Market c.a, LACTEOS DON QUINTA. Todos ubicados en Junín y dedicados a producir, vender y comercializar queso de leche de vaca. Estrategias de marketing de los

competidores: los contrincantes optaron por diferentes estrategias entre las cuales destacan negocios en zona más céntricas contando con más flujo de compradores, altas inversiones publicitarias en carteles, radio y redes sociales en las cuales muestran sus descuentos, cuentan con una mejor atención con productos de más calidad, cuentan con más proveedores. Pero todas las cuentan con algo en común son mediano y pequeño empresa. Es poco probable una monopolización del mercado ya que sería necesario contar con una gran inversión.

Puntos fuertes de lácteos Paraguaima a diferencia de sus competidores:

Precios económicos: el principal fuerte de la cooperativa ante sus competidores es las promociones y descuentos a sus clientes.

Cuentan con Venta a mayoristas, Entrega delivery a mayoristas, recibe divisas al contando, cuentan con puntos de ventas, lista de precio accesible, más tiempo en el mercado, infraestructura empresarial, proyectan una buena Imagen, cuenta con relación ética con proveedores, Empresa mediana con potencial de expansión, Grupos de WhatsApp para compradores al mayor.

Puntos Débiles de lácteos Paraguaima a diferencia de sus competidores:

- Mal manejo del Recursos humanos: la falta de un departamento de recurso humano provoca poco talento y desmotivación en los trabajadores.
- Innovar y lanzamientos de nuevos productos: la empresa se mantiene en su zona segura por el miedo de invertir mal perdiendo tiempo, recursos vitales.
- Falta de marketing: esto provoca una pérdida vital de potenciales compradores y de implementar ideas estratégicas.

- Tendencia a decaer calidad de los productos: por la búsqueda de precios económicos y ahorrar costos de producción bajan la calidad de los productos
- Atrasos en pagos a proveedores: a diferencia de sus competidores esto puede causar graves consecuencias entre las cual tenemos atrasos operacionales.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos:

La organización cuenta con la capacidad de agregar nuevos productos innovadores pero tendría que ampliar su objetivo social para poder incorporarlos a sus actividades comerciales como dulces derivados de la leche, yogur, de igual forma podría incorporar quesos de cabra, búfalo y de ovejas por medio de la adquisición de tecnología pasteurizar la leche. Como incorporar la venta de embutidos y productos de primera necesidad. Pero para ello deberá destinar inversiones de capital, mano de obra, ampliar las instalaciones y agregar nuevos procesos organizacionales, para lograr innovar, abarcar más compradores y percibir mejores ingresos.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores:

el mercado lácteo es muy aprovechable pero en Táchira hay grandes empresas como pasteurizadora Táchira ubicada en San Cristóbal la cual cuenta con años de experiencia, una organización impecable, con una gran cantidad de proveedores, compradores además de tener una reputación intachable fácilmente opacarían cualquier empresa mediana o pequeña de San Cristóbal pero en el caso de ser más pequeño y distanciado de la ciudad central no hay una gran empresa que se apodere del mercado lácteo. Esto mismo abre la puerta a nuevos competidores e inversionistas del estado según lo analizado nacen de forma espontánea nuevas pequeñas empresas pero las mismas al no ser competitivas colapsan o fácilmente se estacan. En cuanto los inversionistas con alto capital, buen marketing, ideas innovadoras y buena atención

logran impactar de forma eficiente a los compradores del municipio Junín hasta el momento no hay registro de una nueva empresa que logro conectarse perfectamente el mercado.

2.2.6. Nivel de atractivita de la industria:

los principales aspectos llamativos que ayudan a la empresa son los precios económicos, Su tamaño actual al ser mediana poses mejor control sobres sus pequeños competidores, nivel de competitividad alta gracias a sus precios es más llamativo paras sus clientes, flujos de ingresos continuos, nivel de agresividad baja por pate de los competidores, hay potencial de ser el dominante, contratos con proveedores, zona geográfica beneficiosa, buena logística al momento de surtir su negocio y compradores mayoristas. Experiencia de 10 años en el mercado, punto de compra.

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

Para la realización óptima de los factores internos es necesaria la conformación de una matriz PCI de perfil Capacidades Internos tendrá la finalidad de resumir fortalezas, debilidades y nivel de impacto que causa a la organización.

Tabla 3 *Matriz PCI*

Matriz PCI							
Capacidades Internas	Fortalezas		Debilidades		Impacto		
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
Motivación Organizacional			X		X		
Cumplimientos de Objetivos				X			X
Productos de Calidad			X		X		
Capacidades de Afrontar Problemas	X				X		
Atención de Calidad				X		X	
Comunicación Interna		X					X

Impacto en Mensajes Publicitario			X		X		
Autoridad		X				X	
Personal Profesionales	X				X		
Estructura Organizacional		X				X	
Velocidad de Respuesta Ante Problemas	X				X		
Reputación Corporativa	X				X		
Capacitación de Trabajadores	X				X		
Ética Corporativa	X				X		
Capacidad de Inversión En Nuevas Tecnológica			X		X		
Capacidad de Innovación		X				X	
Uso de Herramientas Tecnológica				X		X	
Nivel de Automatización			X		X		
Maquinaria y Equipos Eficientes		X				X	
Registros y Evaluación del Desempeño		X				X	
Estabilidad Laboral	X				X		
Departamento de Recurso Humano			X		X		
Motivación			X		X		
Responsabilidad de los empleados	X				X		
Inversión en Recursos		X				X	
Control Financiero		X				X	
Capacidad de Endeudamiento	X				X		
Rentabilidad Entrono Propio	X				X		
Capacidad Para Satisfacer a Los Demandantes				X		X	

Estabilidad Costos de Producción		X				X	
Acceso a Capital Propio	X				X		
Desarrollo de Potencial Humano			X		X		
Oportunidades Crecimiento Trabajadores				X		X	
Estabilidad Financiera	X				X		
Estabilidad Organizacional			X		X		

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI): los resultados obtenidos revelan que son mayor 2,5 esto indica que la organización tiende más a las fortalezas que las debilidades con un 18,00% beneficioso. Por otro lado la organización gracias a sus capacidades adaptativas, gerenciales y financieras se mantiene en el firme demostrando competitividad.

Tabla 4 *Matriz MEFI*

Factores Internos Claves De Éxito			
Fortalezas	Ponderación	Clarificación	Promedio
Capacidades de Afrontar Problemas	0,07	4	0,28
Personal Profesionales	0,06	4	0,24
Velocidad de Respuesta Ante Problemas	0,02	3	0,06
Reputación Corporativa	0,07	4	0,28
Capacitación de Trabajadores	0,02	3	0,06
Estabilidad Laboral	0,01	3	0,03
Compromiso de los empleados	0,01	3	0,03

Capacidad de Endeudamiento	0,03	3	0,09
Rentabilidad Entrono Propio	0,09	4	0,36
Acceso a Capital Propio	0,06	4	0,24
Estabilidad Financiera	0,10	4	0,4
-	-	-	-
Debilidades	Ponderación	Clarificación	Promedio
Motivación Organizacional	0,06	1	0,06
Productos de Calidad	0,07	1	0,07
Impacto en Mensajes Publicitario	0,08	1	0,08
Capacidad de Inversión en Nuevas Tecnológica	0,05	2	0,1
Nivel de Automatización	0,02	2	0,04
Departamento de Recurso Humano	0,10	1	0,1
Motivación en el área laboral	0,02	2	0,04
Desarrollo de Potencial Trabajadores	0,04	2	0,08
Estabilidad Organizacional	0,02	2	0,04
Total	1,00		2,68

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS

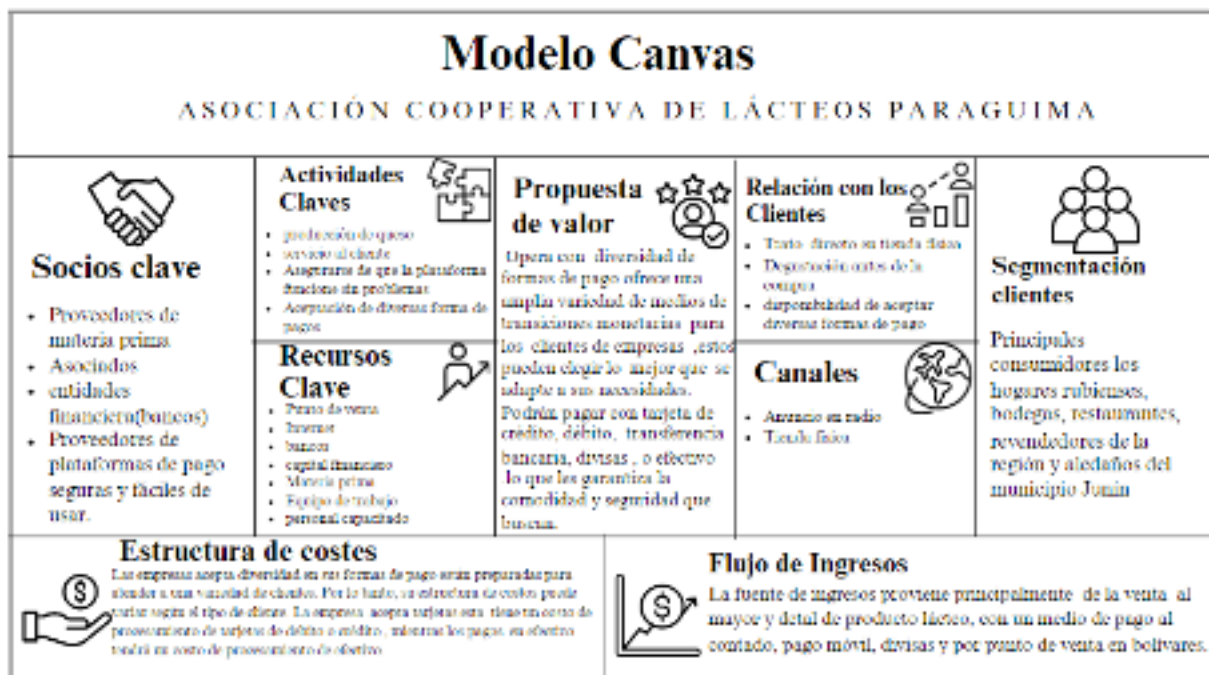


Figura 31 Modelo de negocio CANVAS

Fuente: Elaboración propia

1. *Segmentación de los clientes:* La empresa coolapar posee como potenciales consumidores los hogares Rubienses, bodegas, restaurantes, revendedores de la región y aledaños del municipio Junín.

2. *Propuesta de valor:* la propuesta de valor que se le ofrece a la empresa y a sus clientes es la utilización Opera con diversidad de formas de pago ofrece una amplia variedad de medios de transiciones monetarias para los clientes mayorista y minoristas de empresas, estos pueden elegir lo mejor que se adapte a sus necesidades. Podrán pagar con

tarjeta de crédito, débito, transferencia bancaria, divisas, o efectivo .lo que les garantiza la comodidad y seguridad que buscan.

3. *Canales:* la entrega de los producto a clientes es a través de la Tienda física y anuncios en el radio.

4. *Relación con clientes:* el trato directo en tienda física donde la atención al cliente es atenta y servicial mediante los involucrados del área de venta dando degustaciones a petición al comprador del producto, además de contar con disponibilidad en aceptar diversas formas de pago.

5. *Flujo de ingresos:* La fuente de ingresos proviene principalmente de la venta al mayor y detal de producto lácteo, contando con medio de pago al contado, pago móvil, divisas (dólares, pesos colombianos) y por punto de venta en bolívares.

6. *Recursos claves:* para desarrollar correctamente la propuesta de valor es necesario utilizar una serie de recursos que son; Punto de venta, conexión Internet, bancos, capital financiero, Materia prima, Equipo de trabajo, personal capacitado

7. *Actividades claves:* para poder poner en marcha la propuesta de valor es necesarios realizar una serie de actividades como son; Producción de queso, Servicio al cliente, Asegurarse de que la plataforma funcione sin problemas, Aceptación de diversas forma de pagos

8. *Socios clave:* las alianzas estratégicas para desarrollar el modelo de negocio son; Proveedores de materia prima, Asociados, entidades financieras (bancos), Proveedores de plataformas de pago seguras y fáciles de usar.

9. *Estructura de costes:* Las empresas acepta diversidad en sus formas de pago están preparadas para atender a una variedad de clientes. Por lo tanto, su estructura de costos puede variar según el tipo de cliente. La empresa acepta tarjetas esta tiene un costo de procesamiento de tarjetas de débito o crédito, mientras los pagos en efectivo tendrá un costo de procesamiento de efectivo.

3.2 Análisis funcional de la empresa

El principal objetivo del análisis será fortalecer estratégicamente las ventajas competitivas de la empresa ante un mercado específico para encontrar sus virtudes y defectos, aumentando la rentabilidad y el atractivo de la empresa ante los demandantes. De igual forma beneficia en examinar **las fortalezas, creando nuevas oportunidades aprovechables.**

3.2.1. Gerencia de la empresa

Coordinar es el debido equilibrio de supervisión, gerencia, planificación, control de los recursos y objetivos que dispone la empresa por medio de una planeación exhaustiva con la finalidad de generar beneficios, bienestar y la tranquilidad tanto de la organización como toda la actividad económica. Resultando en modelo de negocio estratégico que recoge las necesidades para la cumplir los objetivos y metas PYME.

El modelo de cuadro de mando integra (Balanced Scorecard):

Es una Herramienta de gestión objetiva enfocada para las empresas en función de transformar la visión, misión y estrategias en objetivos. Por medio de indicadores mercadeo, recursos humanos, producción operacional y finanzas para lograr un buen manejo de estrategias y definir las bien para una exente toma de decisiones de los directivos y de los comportamientos organizacionales.

Indica Robert Kaplan y David Norton (2013) “El Cuadro de Mando Integral pronto se convirtió en una Herramienta para gestionar la estrategia, o sea una herramienta para Hacer frente a ese noventa por ciento de fracasos”(p.16). Gracias al balanced scorecard las empresas cuentan con unas bases sólidas en información cuantitativa y cualitativa para informarse de sus ventajas y errores estratégicos del mismo dependerá el logro del objetivo planteado. Como indica Welsch Rivera (2005) “La eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo de tal entidad” (p.3). La falta de una

buena gerencia en una organización la destina al caos y el deterioro de la misma por ende es tan necesario implementar una excelente supervisión de las actividades operacionales y manejo del recurso disponible.

Los Beneficios de la implementación de cuadro de mando integra: la empresa obtendrá optimizara la rentabilidad, Proporciona más eficiencia y sistematización, Comunica claramente las estrategias, Examina exhaustivamente las perspectivas del negocio. Según Por Gabriel Roncancio (2022) “Permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio” (p.2).

Implementación cuadro de mando integra (Balanced Scorecard) empresa:

El mismo permite dar una vision general de las areas y recursos de la empresa para crear una estrategia eficient para llegar a la meta de igual forma, permite vincularse con los compradores para comprender que perspectiva tienen de la empresa. Y de como poder satisfacer sus demandas.



Figura 32 Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo será la cultura organizacional de la empresa?:

Estará enfocada hacia la conciencia integrativa: La cuál será su mentalidad predominante en la empresa tomando en importancia el desempeño evaluando los recursos, entorno, estrategias aplicadas, iniciativa y ética de las personas que conforman la organización. Se enfocan en hacer un vínculo fuerte de equipo para alcanzar el éxito de sus objetivos.

Sus cualidades en las culturas conciencia integrativas son: Busca la reflexión e análisis por las tomas de decisiones empleadas que éxito tuvo, porque fracaso y como solucionar, Se busca profesionales con talento y cualidades compatibles con la empresa; Se da incentivos económicos por buen desempeño por encima del sueldo mínimo, se exigen desempeño para alcanzar altos beneficios económicos.

La cultura de conciencia e integrativa es la mezcla entre entendimiento de la empresa del entorno de trabajo el desempeño sobre las actividades realizadas resultando en causa, efecto, por tomas de dediciones y como por medio de talento humano se alcanzan las metas.

3.2.2. Recursos humanos

Este departamento es indispensable para toda empresa su función es gestionar, seleccionar, capacitar, elevar el talento humano, solucionar cualquier conflicto internos que perturbe el ambiente laboral, aplicar la ley de trabajadores y trabajadoras encargarse de los despidos de personal, administrar las prestaciones y los benefició que se les otorga trabajadores todo con el fin de fomentar la productividad. Como dice Idalberto Chiavenato (2000) “Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones” (p.2). De ahí es necesario identificar los trabajadores con la organización una meta se logra en conjunto.

La gerencia de recursos humanos en la organización lácteos Paraguaima: la gestión en área ARH estaría destinada a servir de guía un aprendizaje diario valorando, estimulando las capacidades, aprovechando los esfuerzos del personal e identificarlas con la empresa. Según Idalberto Chiavenato (2000) “administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados Sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de Inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales” (p.3).

Gracias a esto en un trabajador motivado correctamente lograría tener satisfacción por ejercer las activad productivas asignadas el mismo no se sentiría limitado ya que si juzgas a un pez por su habilidad de trepar arboles vivirá toda su vida pensado que es un inútil. De ahí la importancias de explotar los talento y destrezas naturales de los empleados de igual forma ese esfuerzo serán valorados por medio de compensaciones financieras hay que recordar que el funcionamiento indispensable de una organización lo hacen las personas que la conforma.

3.2.3. Investigación y desarrollo

Mediante la inversión en investigación y desarrollo la cual es deficiente actualmente , se lograra realizar una análisis benchmarking que le corresponderá a la nueva área de la empresa que tendrá por fin comparar los procesos, forma de trabajo, productos con otra empresa de mismo sector con el fin de ser más competitiva y mejor constantemente .

Según Mónica Henao (1996) señala que las, “Investigación de desarrollo tecnológico. Se trata de la transformación de la realidad dada, con el fin de encontrar nuevas elemento que contribuyan a facilitar procesos de producción, de información y, en general. De mejoramiento de la calidad de vida” (p.122).

Una innovación que se ejecutara para aumentar las venta es el uso plataformas y redes sociales las cuales automatizaran las ventas de los productos lácteos de una forma que los clientes

puedan observar detalladamente el catálogo productos disponibles para realizar pagos y pedidos de forma online ya se por redes sociales o páginas web.

La red sociales son herramientas de publicidad que cuenta con opciones que permite automatizar los procesos de atención a clientes reponiendo de manera más rápida las dudas e inconvenientes de los clientes potenciales y fidelizados.

3.2.4. Finanzas

La siguiente área estará destinada a toma de decisiones en gestionar e investigar finanzas corporativas el dinero, capitales y funcionamiento mercado. Cumpliendo con los fondos necesarios para incrementando el zona financiera cumpliendo con los objetivos e incrementando la sobrevivencia en la empresa.

La gerencia de recursos financieros en la organización lácteos Paraguaima:

Su administración de éxito dependerá del Análisis continuos en búsqueda de resultados, rentables, buenas inversiones y control de gastos .tomando en cuenta los factores externos que pueden influir en la empresa prevenir todo lo anterior genera beneficios llegando a un sustentable equilibrio económico según Jeffrey F. Jaffe et al. (2012) “Si consideráramos varias metas financieras posibles, podríamos pensar en algunas de las siguientes: Sobrevivir, Evitar las dificultades financieras y la quiebra” (p.11). Si se implementan todas estas metas en como primordiales en la gerencia de la empresa se logra la máxima eficiencia aprovechamiento del mismo recurso.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

La gestión de logística y aprovisionamiento en la asociación cooperativa está marchando en la actualidad adecuadamente es porque no es necesario implantar una nueva estrategia para esta actividad, la empresa de sector de lácteos gestiona los inventario, planificación de la producción y

el desarrollo de un producto final , según la actividades estratégicas ya que los artículos elaborados tiene un tiempo de vencimiento limitado para ser consumido por el cliente final.

Según Paolo Gioffre (2022) “la Gestión Logística del sector lácteo, es recomendable implementar estrategias de convocatorias internas y movilidad, brindar medios de capacitación, entrenamiento y comunicación, controles de producción, control en las ventas y la calidad de los productos” (p.15).

La empresa coolapar es una cooperativa se encarga de elaborar productos lácteos, su logística de aprovisionamiento se centra en la adquisición de materias primas como es la leche, tiene un flujo continuo y medido de los recursos que son necesarios para llevar a cabo su labores diarias, ya que dicha materia prima es un producto perecedero, se limita a adquirir los suministros a medida que se van necesitando es por ello que no retine mucha material en depósito. Depende en su mayoría en la puntualidad de proveedores que entregue a los recolectores de la empresa la leche acordada.

3.2.6. Operaciones

Es define como el sistema control de las actividades realizadas para la fabricación producto o servicio que será posteriormente dirigido a los cliente o un sector específico.

La gerencia de recursos operacionales en la organización lácteos Paraguaima:

La gerencia estará destinada en buscar eficiencia en los procesos laborales destinado personal capacitado talentoso funcionado como un equipo para crear un producto final entregado sin demoras ni dificultades a los clientes. Por ende la empresa contara con maquinaria que automatic e optimice los procesos de fabricación, empaquetado del producto buscara calidad según Roger Schroeder et al. (2011) “Las organizaciones exitosas se esfuerzan por identificar el valor inherente en los bienes o servicios que se ofrecen al mercado. Posteriormente, despliegan tal comprensión para dar forma a las decisiones que afectan a la producción” (p.5).

3.2.7. Marketing y ventas

La empresa coolapar tiene ausencia del el departamento de publicidad y marketing en la actualidad. Es por ello que como valor agredo se quiere añadir la inversión en la apertura de este nuevo departamento organizacional. La carecía del área antes mencionada dentro de la cooperativa afecta de manera negativa, esto incurre a no poder conocer al consumidor y por lo tanto sus necesidades ocasionando perder oportunidades de ventas. A través de la inversión que realizaran en la inauguración de esta área se podrá gestionar mejor los recursos como son las redes sociales, publicidad y promociones y otras técnicas y estratégicas que ayuden a promocionar el producto.

Según Iván Badyr (2021) señala “Sin una estrategia de marketing, conlleva consecuencias negativas, y en muchos casos, fatales. El desconocer el mercado, la industria y tu organización y sus finanzas constituye la fórmula para una inversión desastrosa” (p.8).

La gestión de esta actividad marketing y ventas es de gran importancia para la sobrevivencia de cooperativa dentro de un mercado donde los competidores buscan innovar en sus técnicas de ventas, es por ello la implementación de estrategia que les ayuden a la continuidad y crecimiento en el mercado.

3.2.8. Servicios postventa

Definición estudio realizado por la empresa al comprador después de culminar el procedimiento de compra se busca medir por medio de información la satisfacción del cliente tomando como objetivo mejorar la experiencia.

La gerencia de recursos postventa en la organización láctea Paraguaima:

El mismo estaría dirigida en incrementar la relación entre empresa y comprador según Carlos Ongallo (2012) “Desmole, pues oportunidades de que nos exprese su opinión (mediante

mecanismos adecuados para recabar información) y todo saldremos ganado” (p.184). De esta forma es vital vincularse con los clientes, ofrecer en todo momento un servicio de calidad, solucionar problemas de posventa, contar con buzón de sugerencias, sobretodo tomar en cuenta sugerencias, conductas y gustos. De esta forma se incrementa gradualmente la satisfacción convirtiéndoles en compradores fieles a la empresa elevando la reputación que los clientes tienen sobre la marca de la cooperativa.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado, mediante el desarrollo de productos lácteos dirigido a un segmento específico , durante los años 2023-2027 enfocados en la Accesibilidad Digital de los Productos lácteos para consumidores.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Incrementar las ventas totales desde un 10 % anual promedio, con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 1% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 al 2027.
- c. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través de la tecnología en un lapso 5 años.
- e. Realizar el 5 % de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

Se llevara a cabo un plan estratégico para ubicar la empresa en el mercado, por medio del desarrollo de productos lácteos y sus derivados procesados. Dirigido a un segmento específico del mercado como son los hogares Rubienses, bodegas, restaurantes, revendedores de la región y alrededores del municipio Junín durante un periodo de cinco años entre 2023-2027 enfocado en apertura de un nuevo departamento marketing y publicidad que se encargara en para desarrollar Accesibilidad Digital de los Productos lácteos para los potenciales y actuales consumidores.

Se buscara aumentar las ventas anuales en un porcentaje de 10% en un periodo de cinco años iniciando a partir de año 2023 en este periodo se pondrá en marcha los plan estratégico que ayudaran aumentar los ingresos, al igual se incrementara la rentabilidad en 1% para generar suficiente utilidad o ganancia .

Se formalizara y estructura el método de negocio para que funcione en su totalidad en un periodo no mayor a tres años con fin cumplir con las cadena de actividades que estarán enfocada a conseguir un resultado final favorables.

A través de diferentes canales se promoverá el desarrollo de la marca, mejorando la percepción que tiene los consumidores a través de tecnología, de esta manera distinguirá de los competidores en un lapso no mayor de 5años.

Se espera realizaran en un 10% ventas totales por medio de un modelo de negocios enfocado en el comercio electrónico en un periodo de cinco años , siendo este un conjunto de actividades se encargara de gestionar ventas a través de incorporación tecnologías en forma digital gracias a las de plataformas como son las páginas web, aplicaciones móviles y redes sociales.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

Según Martín González et al. (2014), “la matriz foda cruzada es un “análisis de los elementos internos y externos que se han identificado gracias al FODA y realizar diferentes tipos de estrategias para enfrentar las áreas de oportunidad y potencializar los elementos de fortalezas con los que cuenta la empresa” (p.80).

A lo cual su implantación se enfocaría en estrategias de acción en pocas palabras producir resultados que favorezcan a las situaciones ante adversidades que den ventajas delante a los competidores. Por ende hay que cruzar fortalezas con las amenazas y oportunidades, debilidades con amenazas y oportunidades, de esta forma se logra la matriz FODA cruzado.

En los estudios previos se obtuvo resultados beneficiosos en el MEFI indicando que la empresa tiende más a fortalezas que las debilidades. Gracias a que la cooperativa posee capacidades adaptativas, gerenciales y financieras, es capaz de sobrevivir en mercado lácteo demostrando eficacia al momento de utilizar sus recursos. Por otro lado el estudio MEFE en el entorno demostró ser vulnerables a las amenazas externas causados por los problemas macroeconómicos, y malas gerencias de políticas tanto en Venezuela como a nivel mundial.

Tabla 5 *Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <p>F1. Capacidades De Afrontar Problemas. F2. Personal Profesionales. F3. Velocidad de Respuesta ante Problemas. F4. Reputación Corporativa. F5. Capacitación de Trabajadores. F6. Estabilidad Laboral. F7. Compromiso de Los Trabajadores. F8. Capacidad de Endeudamiento. F9. Rentabilidad Entorno Propio. F10. Acceso a Capital Propio. F11. Estabilidad Financiera.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <p>D1. Motivación Organizacional D2. Impacto de Mensaje Publicitario D3. Capacidad de Inversión en Tecnología D4. Nivel de Automatización D5. Departamento de Recursos Humanos D6. Motivación en el Trabajo D7. Estabilidad Organizacional D8. Motivación Organizacional D9. Impacto de Mensaje Publicitario D10. Capacidad de Inversión en Tecnología D11. Nivel de Automatización D12. Departamento de Recursos Humanos D13. Motivación en el Trabajo</p>
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <p>O1. PIB Aumento. O2. Aumento Moderadamente el Poder Adquisitivo. O3. Exoneración De Impuestos. O4. Ingresos De Divisas. O5. Tratados Nacionales con Países Fronterizos. O6. Deficiencia de Competencia. O7. Aumento Salario Mínimo. O8. Bajaron Las Tazas Desempleo.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO:</p> <p>FO1: Diseñar un plan de rentabilidad del entorno que permita aumentar los salarios mínimos cuando sean necesarios sin afectar la utilidad de la empresa (F9, O7) FO2: Diseñar un plan para reforzar la reputación corporativa, rentabilidad entorno y acceso a capital propio, dándole ventajas competitiva ante la deficiencia de rivales en el sector (F4, F9, F11, O6) FO3: Diseñar un proyecto de reputación corporativa que permita ser atractiva para realizar intercambio comercial con las empresas interesadas en el vecino país (F6, O5)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <p>A1. Malas Decisiones Gubernamentales. A2. Inflación Sin Remedio. A3. Servicios Públicos Malos. A4. Fuga De Talento. A5. Faltas De Créditos. A6. Pobreza Extrema. A7. Educación Profesional Baja. A8. Bajo Acceso A Nuevas Tecnologías.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA:</p> <p>FA1: Poseer personal profesional y una buena capacitación de trabajadores contrarresta la fuga de talento y la baja educación profesional de esta forma los trabajadores en la empresa adquieren conocimiento elevando sus capacidad natural en la organización(F2,F5, A4, A7) FA2: aprovechar la rentabilidad del entorno propio, ,velocidad de respuesta y capacidad de afrontar problemas previene las malas decisiones gubernamentales(F9, F3, F1, A1) FA3: mantener la Estabilidad financiera y acceso a capital propio que posee la cooperativa para no incurrir en créditos bancarios, de igual manera evita la inflación, ya que la empresa ha sabido adaptarse ante la devaluación de la moneda nacional. (f10, f11, A5, A2).</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA:</p> <p>DA1: Establecer una buena capacidad de inversión en tecnología y automatización accesible para contrarrestar la falta de nuevas tecnologías nacional (D3, D4, A8) DA2: Promover para mejorar la estabilidad organizacional para evitar que afecten las malas decisiones gubernamentales y la inflación sin remedio (D7, A1, A2) DA3: Mejorar el departamento de recursos humanos y la motivación organizacional para evitar la fuga de talento (D5,D1,A4)</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

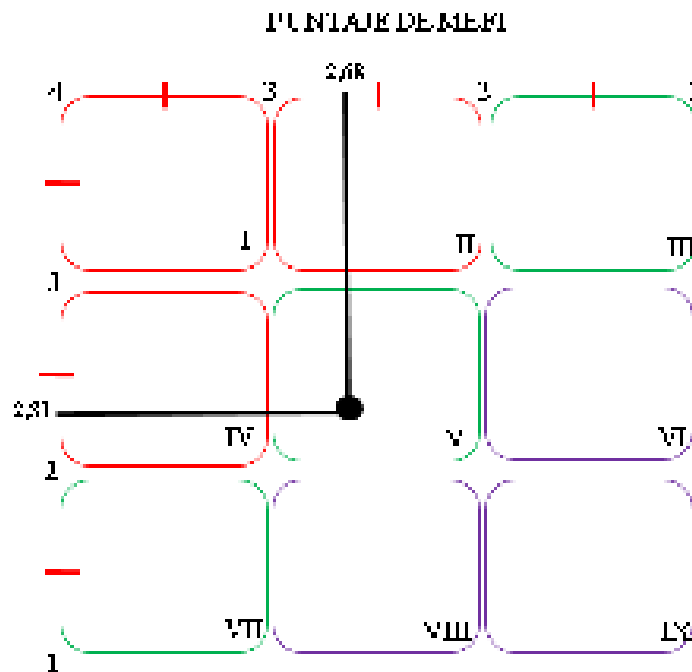
Como indica Marcos Salas et al. (2018), “la matriz foda cruzada es un Herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes” (p.217). Los cuales Posteriormente de ser ubicado en los

cuadrantes tendrán tres resultados de recomendaciones crecer o continuar, proteger o mantener y finalmente cosechar o eliminar. Cada uno tendrá como objetivo entregar estrategias en pro del funcionamiento de la empresa.

Tabla 6 *Resumen MEFE y MEFI*

Matriz Resultado	
MEFE	2,31
MEFI	2,68

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Matriz Interna – Externa

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados gráficos señala la ubicación en el cuadro V con promedio medio el mismo está relacionado. Proteger y resistir: La empresa coolapar tendrá que tomar la siguiente recomendación y estrategias; penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

Penetrar el mercado: busca incrementar las ventas basándose en estrategia, alguna de ellas mencionada con anterioridad es el Marketing de esta forma podrá entender el mercado y que ofrecerle con precisión a los clientes un buen producto de igual forma deberá invertir en fortalecer la marca permitiéndole destacar entre sus competidores obteniendo mayores ventas para el crecimiento y expansión del negocio.

Desarrollo de productos: es el ciclo de seguimiento para la creación, lanzamiento de un producto el mismo deberá cumplir con las expectativas de los compradores de esto dependerá el fracaso o el éxito en el caso de la cooperativa leteos Paraguaima por medio de productos sustituibles tendrá la capacidad de ofrecer innovación queso derivados de cabras, oveja, búfala,

aparte leches vegetales, leche pasteurizada, dulces y yogures. Atrayendo más clientes y posicionándose por encima de sus competidores.

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 8 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 10 % anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 1% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de la tecnología un plazo de 5 años.	Realizar el 5 % de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
Estrategias					
FO1: Diseñar un plan de rentabilidad del entorno que permita aumentar los salarios mínimos cuando sean necesarios sin afectar la utilidad de la empresa (F9, O7)		X	X		
FO2: Diseñar un plan para reforzar la reputación corporativa, rentabilidad entorno y acceso a capital propio, dándole ventajas competitiva ante la deficiencia de rivales en el sector (F4, F9, F11, O6)	X	X		X	
FO3: Diseñar un proyecto de reputación corporativa que permita ser atractiva para realizar intercambio comercial con las empresas interesadas en el vecino país (F6, O5)	X		X	X	
DO1: Reforzar la capacidad de inversión tecnológica para lograr la automatización se corrigen mediante el poder adquisitivo, el ingreso de divisas y tratados nacionales con pises fronterizos de esta forma los ingresos en divisas pueden facilitar el comercio de la adquisición de productos tecnológicos, maquinarias e implementos en el vecinos países(D3, D4,O2,O4,O5)	X	X	X	X	X
DO2: Implementar un departamento de recurso humano y mejorar la motivación de los trabajadores, por medio del aumentos salariales.(D5, D6, O7)			X		
DO3: Reforzar el poco impacto del mensaje publicitario por medio de inversión a través de los ingresos generados por el aumento del poder adquisitivo de los consumidores y las entradas de divisas , de esta forma se	X	X		X	X

aprovechar la deficiencias de competidores en su entorno (D2, O6, O4, O2)					
FA1: Poseer personal profesional y una buena capacitación de trabajadores contrarresta la fuga de talento y la baja educación profesional de esta forma los trabajadores en la empresa adquieren conocimiento elevando sus capacidad natural en la organización(F2,F5, A4, A7)			X		
FA2: aprovechar la rentabilidad del entorno propio, ,velocidad de respuesta y capacidad de afrontar problemas previene las malas decisiones gubernamentales(F9, F3, F1, A1)	X	X	X		
FA3: mantener la Estabilidad financiera y acceso a capital propio que posee la cooperativa para no incurrir en créditos bancarios, de igual manera evita la inflación, ya que la empresa ha sabido adaptarse ante la devaluación de la moneda nacional. (f10, f11, A5, A2).		X			
DA1: Establecer una buena capacidad de inversión en tecnología y automatización accesible para contrarrestar la falta de nuevas tecnologías nacional (D3, D4, A8)	X	X			
DA2: Promover para mejorar la estabilidad organizacional para evitar que afecten las malas decisiones gubernamentales y la inflación sin remedio (D7, A1, A2)			X		
DA3: Mejorar el departamento de recursos humanos y la motivación organizacional para evitar la fuga de talento (D5,D1,A4)			X		

Fuente: Elaboración Propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

Las siguientes estrategias demostrarían tener mayor vínculo con los objetivos específicos:

Estrategia 1: reforzar la capacidad de inversión tecnológica para lograr la automatización se corrigen mediante el poder adquisitivo, el ingreso de divisas y tratados nacionales con pises fronterizos de esta forma los ingresos en divisas pueden facilitar el comercio de la adquisición de productos tecnológicos, maquinarias e implementos en el vecinos países (D3, D4, O2, O4, O5).

Vinculación:

Dicha estrategia propone La compra y adquisición tecnología en Colombia a menores costos, como son la maquinaria e implementos innovadores, que aumenten la competitividad, la productividad y rentabilidad, mejorado la marca logrando la satisfacción del cliente incrementado favorablemente los ingresos por ventas y potenciales compradores atraídos. Otra ventaja es la

automación de los procesos es que se reducen los costos de operacionales aumenta la oferta de los productos y finalmente se crea un ambiente rentable en la empresa. La tecnología está diseñada para optimizar, buscar eficiencia y comodidad a los usuarios y el hecho de ser aplicada en una empresa reduce la mano de obra, acorta los procesos internos de esta forma se optimiza la cadena de valor. En conclusión tecnológica reducen costos producción, permiten usar herramientas que automatiza el proceso de ventas a través de la utilización de dispositivos para llegar a más potenciales consumidores

Estrategia 2: Reforzar el poco impacto del mensaje publicitario por medio de inversión a través de los ingresos generados por el aumento del poder adquisitivo de los consumidores y entradas de divisas, de esta forma se aprovechar las deficiencias de competidores en su entorno (D2, O6, O4, O2)

Vinculación:

Dicha estrategia propone reforzar e invertir en anuncios publicitarios que capten la atención de potenciales consumidores a través de los ingresos que son producidos por factores externos favorables. Mediante esta estrategia se propone Incrementar las ventas por canal de comercio electrónico como es; La publicidad en línea siendo está técnica que utiliza plataformas como, redes sociales, blogs y sitios web para promocionar la empresa y la marca.

Desarrollar la marca de la empresa a través mensaje publicitario agrega valor a la misma, diseñando y confeccionando producto que sea reconocible por su imagen creando atractivo con el objetivo de despertar interés y crear una necesidad en los consumidores.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

La situación actual de la gerencia de marketing en lácteos Paraguaima se encuentra en una situación complicada debido a que no tiene una estrategia digital clara solo cuenta con publicidad en la radio local de rubio las redes sociales están inactivas y desactualizada y el departamento de marketing es inexistente y sin personal calificado en el área. Lo cual impide aprovechar todo el potencial del mercado como consecuencia pierde oportunidades de crecimiento y potenciales compradores. Actualmente, la tendencia de la mayoría de los clientes es utilizar internet para buscar información, accesibilidad y eficiencia sobre un productos antes de adquirirlos.

La crisis económica del país ha provocado una disminución en la producción y distribución de productos lácteos, lo que ha generado una reducción en las ventas y en la rentabilidad de las empresas en el sector. Además, la falta de acceso a materias primas y la inestabilidad en las políticas de importación y exportación han limitado la capacidad de las empresas para innovar y mejorar sus productos. Pierdan oportunidades de venta.

La empresa pierde visibilidad frente a la competencia, lo que reduce su capacidad para atraer nuevos clientes y retener a los actuales. Como conclusión la empresa deberá implementar una estrategia digital eficiente, que incluya la creación y mantenimiento de perfiles en redes sociales y la optimización de su sitio web, para que los potenciales compradores los cuales puedan encontrar fácilmente información de sus productos y realizar compras en línea. Además, la empresa deberá implementar acciones de marketing digital para atraer nuevos clientes y retener a los actuales, como por ejemplo, email marketing, publicidad en línea y marketing de influencers. Es importante que el comprador quede satisfecho y se lleve una buena imagen de la empresa.

6.1.2. *Objetivos de marketing*

1. Mejorar la imagen de la marca a través del uso de plataforma digital.
2. Fidelización, Atraer a más potenciales compradores que se fidelizasen con la empresa.
3. Posicionar empresa como líder en el mercado
4. Reforzar e invertir en anuncios publicitarios que capten la atención de potenciales consumidores
5. Diferenciación, diseñando y confeccionando producto que sea reconocible por su imagen creando atractivo con el objetivo de despertar interés y crear una necesidad en los consumidores.
6. Aumentar la visibilidad de la marca

6.1.3. *Acciones estratégicas de marketing*

Estrategia de cartera

Tabla 9 Análisis de las Unidades de Negocio

Análisis de las Unidades de Negocio

UNIDADES de NEGOCIO Productos		Evaluación de cada unidad de negocio					
		1	2	3	4	5	
1	Merideño-semiduro						
2	Guyanés						
3	Tipo paisa						
4	Mozzarella						
5	Amarillo						
Factores de competitividad		% IMPORT.	1	2	3	4	5
1	Capacidad producción	5%	8	8	7	7	6
2	Cuota de mercado	12%	8	7	7	6	5

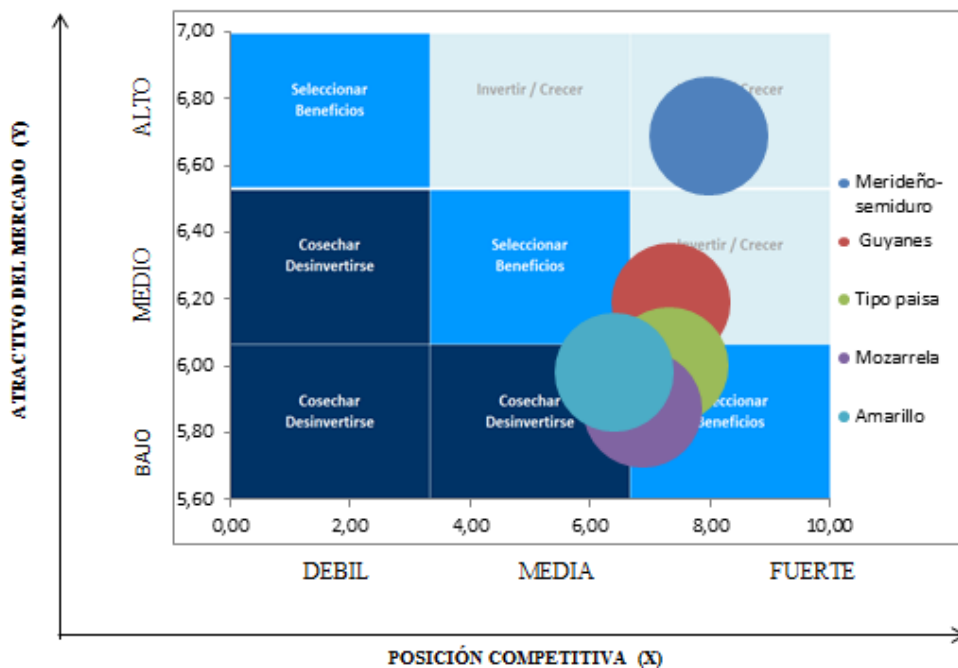
		Evaluación de cada unidad de negocio						
		1	2	3	4	5		
COMPETITIVIDAD(X) Factores clave	3	Gestión calidad	10%	8	8	8	7	6
	4	Capacidad comercial/ Distribución	10%	9	6	7	7	5
	5	Valor de la Marca	13%	8	7	7	7	6
	6	Capacidad financiera	12%	8	8	8	7	7
	7	Liderazgo en costes	12%	7	7	7	7	8
	8	Capacidad innovación	8%	8	8	8	8	8
	9	Flexibilidad en el manejo de precio	10%	8	8	8	7	7
	10	Rentabilidad	8%	8	7	6	6	6
	Total		100,00%	7,98	7,35	7,32	6,88	6,40

Factores de Atractividad	Evaluación de cada unidad de negocio				
	% IMPORT.	1	2	3	4

ATRACTIVIDAD(Y) Factores clave	1	Margen bruto	13%	8	7	7	6	6
	2	Crecimiento de la demanda	12%	8	7	7	6	5
	3	Diferenciación productos	13%	7	7	6	6	6
	4	Competencia	20%	8	7	6	6	7
	5	Entorno socioeconómico	5%	5	5	5	5	5
	6	Desarrollo tecnológico	8%	4	4	4	4	4
	7	Proveedores (status) Infraestructuras	8%	7	7	7	7	7
	8		8%	6	6	6	6	6
	9	ciclo de vida	8%	6	6	6	6	7
	10	Barreras de entrada	5%	7	6	6	6	5
Total		100,00%	6,69	6,19	6,00	5,87	5,98	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 33 La Matriz de McKinsey



Fuente: Elaboración propia

La matriz de McKinsey es uno de los modelos de gestión estratégica que permite analizar el desarrollo de la rentabilidad y la aceptación o atractivo de los productos. Igualmente sirve para mejorar la toma de decisiones, para aumentar las inversiones en la cartera de la empresa.

La atractividad del mercado se evaluó tomando en cuenta la situación actual considerando su comportamiento. Para la evaluación se utilizan un grupo de factores, a los cuales se les asigna una ponderación determinada a cada uno, de manera homogénea a todo el producto a evaluar. Donde se distribuyeron entre todos los factores un total de cien puntos porcentuales.

Para su evaluación de la competitividad de la empresa y sus productos se utilizaron los mismos métodos que en la atractividad del mercado, se evaluó en función de los conocimientos, habilidades que posee actualmente para competir.

En esta la matriz mckinsey se evaluaron los principales cinco productos que ofrece la asociación cooperativa de lácteos que más tienden a ser demandados por los consumidores, estos se posicionaron en la matriz de la siguiente manera;

- Merideño: estrategia de cartera invertir crecer, posición competitiva fuerte y atractivo del mercado es alto, Mantener con fin de competir
- Guyanés: estrategia de cartera invertir crear, cuenta con una posición competitiva mayormente fuerte y un atractivo del mercado es medio
- Tipo paisa: estrategia de cartera es seleccionar beneficios, posición competitiva fuerte y el atractivo del mercado es bajo
- Mozzarella: estrategia de cartera seleccionar beneficios, posición competitiva mayormente fuerte y atractivo del mercado es bajo
- Amarillo: estrategia de cartera cosechar /desinvertirse, posición competitiva media y atractivo del mercado es bajo .buscar reinviértase o abanador

A través del análisis de dicha matriz se permitió conocer cómo se posiciona los principales producto en el cuadrante con fin de saber cuál es su posición en la cartera de empresas. Mediante estos resultados da una guía acerca de qué acciones se deben implantar.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

- **Estrategia de segmentación**
 - **Diferenciada:**

La empresa se puede identificar diferentes segmentos de mercado que tienen necesidades y preferencias específicas en cuanto a quesos. Algunos segmentos podrían ser personas que buscan quesos bajos en grasas, consumidores que prefieren queso con sabores fuertes, personas que buscan quesos artesanales y de alta calidad, entre otros.

1. Segmentación por precio: La empresa podría segmentar su mercado en función del precio, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos en comparación con otros productos similares en el mercado. Una estrategia podría ser ofrecer una línea de quesos de alta calidad pero con precios más accesibles que los quesos gourmet para atraer a un segmento de consumidores que valora la calidad, pero no está dispuesto a pagar un precio Premium por ella.

2. Segmentación por variedad: La estrategia de segmentación diferenciada para una empresa se basa en la atención y satisfacción de las necesidades de diferentes segmentos de mercado que buscan distintos tipos de queso. Como son los siguientes casos;

- Segmento de mercado que busca quesos frescos y ligeros: Para este segmento, la empresa puede ofrecer queso blanco y queso fresco de vaca. Estos quesos suelen ser ideales para ensaladas, preparaciones frías y para comer como aperitivo.
- Segmento de mercado que busca quesos curados y con sabor intenso: Para este segmento, la empresa puede ofrecer quesos maduros, añejos y/o de leche cruda. Estos quesos suelen ser ideales para preparaciones calientes (como pizzas, pastas y gratinados) o para consumirse como aperitivo.
- Segmento de mercado que busca quesos exóticos y/o gourmet: Para este segmento, la empresa puede ofrecer quesos con sabores y texturas diferenciadas, tales como el queso ahumado, entre otros.

3. Segmentación por canal de distribución: La empresa podría enfocarse en segmentos específicos de consumidores que compran sus productos en canales de distribución particulares. Donde, la empresa podría desarrollar una línea de quesos gourmet exclusivamente para ser vendida en tiendas especializadas, mientras que su línea de quesos más accesibles podría estar disponible en tiendas de comestibles convencionales

En conclusión, para diferenciar el mercado, la empresa quesera podría utilizar diferentes estrategias de segmentación para enfocarse en grupos específicos de consumidores y ofrecer una oferta de productos personalizada y diferenciada

Con estos datos se puede diseñar estrategias de marketing específica para cada segmento, enfatizando los beneficios y características particulares de cada variedad de queso para cada uno de los grupos de consumidores identificados. Por ejemplo, donde se van a crear campañas publicitarias específicas para los consumidores que buscan quesos bajos en grasas, resaltando la calidad del producto y los valores nutricionales que ofrece.

- **Estrategia de posicionamiento**
 - Beneficios :

Los beneficios del queso para los consumidores pueden variar dependiendo de las características y tipo de queso que se consuma. Sin embargo, en general, el queso ofrece los siguientes beneficios:

1. Alto valor nutricional, El queso es una buena fuente de nutrientes importantes para el cuerpo humano, como proteínas, calcio, vitaminas A y, a continuación, se mencionan algunos
2. Buena fuente de proteína, el queso es una buena fuente de proteína, lo que ayuda a mantener y reparar los tejidos del cuerpo.
3. Mejora la salud mental, algunos estudios sugieren que el queso puede ayudar a mejorar el estado de ánimo y reducir la ansiedad debido a su contenido en ácido fólico.
4. Aporta sabor y variedad, a la alimentación el queso es un alimento versátil y sabroso que puede ser utilizado en una gran cantidad de platos, desde desayunos hasta aperitivos y cenas. Por lo tanto, puede poner un toque de sabor y variedad a las comidas.

En conclusión una estrategia de posicionamiento basada en los beneficios que ofrece el queso puede ayudar a una empresa a destacar su oferta y atraer a un público que busca opciones nutritivas, sabrosas y versátiles en sus alimentos.

- Calidad /precio :

La estrategia de posicionamiento calidad y precio de la empresa coolapar ofrece productos de alta calidad a un precio asequible para los consumidores a comparación a sus competidores en el mercado donde se desarrolla. Esto se lograrse a través;

1. Ofrecer precios competitivos: Ofrece precios atractivos es una atraer a consumidores mediante precio el justo y adecuado
2. Compromiso con la calidad: La estrategia "calidad y precio" garantiza la calidad y frescura del producto que se ofrece a un precio asequible. La calidad debe ser la prioridad y estar garantizada por la empresa.

En conclusión, una estrategia de para lograr el posicionamiento de calidad y precio en el mercado de quesos, se ofrecen productos de alta calidad a un precio asequible, y para ello se deben cuidar los materiales, desarrollar una marca, ofrecen precios competitivos y comprometerse con la calidad del producto.

- Categoría :

La marca se muestra líder en una categoría de productos específicamente en la venta de queso al mayor y detal toma en cuenta siguientes estrategias de posicionamiento:

1. Innovación constante: innovar en la gama de productos de queso para satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecer una oferta única. Esto puede incluir la creación de nuevos sabores, formatos o presentaciones.

2. Calidad superior: Mantiene altos estándares de calidad en todos los productos de queso y dar a conocer esta característica en todos los canales de comunicación de la empresa. La calidad superior se puede destacar con certificaciones de calidad, presentaciones de los procesos de producción, entre otros.
3. Análisis de la competencia: Monitorear constantemente las estrategias de la competencia y adaptar la estrategia de posicionamiento para mantener el liderazgo en la categoría de queso

En conclusión, una estrategia para mantener y fortalecer el liderazgo en ventas de queso

Además de Utilizar todos los canales de comunicación disponibles para llegar al público objetivo. Esto incluye publicidad en medios masivos, redes sociales y marketing de contenido en el sitio web de la empresa.

- Uso/aplicación :

Existen diferentes estrategias de posicionamiento según el uso y aplicación del queso.

Algunas de ellas son:

1. 1. Queso como ingrediente de cocina: En este caso, la estrategia de posicionamiento se centra en destacar la versatilidad del queso como ingrediente para preparar una gran variedad de platillos, desde pastas como ingrediente. Donde el queso como un ingrediente versátil y delicioso que puede ser utilizado en diferentes platillos, tanto salados como dulces. Se puede destacar la calidad, el sabor y la variedad de opciones de queso disponible
2. Queso como alimento saludable: el queso también puede ser posicionado como un alimento saludable, rico en proteínas, calcio, vitaminas y otros nutrientes

importantes para el organismo. Se puede destacar que los diferentes tipos de queso pueden ser incorporados en dietas equilibradas y saludables.

En resumen, la estrategia de posicionamiento del queso depende, destacando las cualidades del producto y adaptándolo a las necesidades y gustos del consumidor.

Atributos:

➤ Físico:

Textura las características físicas del queso, como su textura, apariencia, tamaño forma y aroma. Para desarrollar una estrategia de atributo físico, la empresa debe enfocarse en los atributos clave que podrían potencialmente diferenciar sus productos de los de los competidores y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Algunas estrategias de atributo físico que la empresa posee incluyen:

- Textura: La estrategia ofrece quesos con una textura única que satisfaga una necesidad específica del consumidor. Por ejemplo, ofreciendo queso cremoso, tierna, desmenuzable.
- Apariencia: La estrategia de la apariencia ofrecen quesos con una apariencia distintiva, incluyendo formas llamativas o delgadas capas
- Tamaño y forma: La empresa puede diferenciarse ofrece tamaños y formas de queso únicas y personalizadas, como queso en rodajas gruesas o quesos redondos, triangulares.
- Aroma: Una estrategia de aroma puede implicar ofrecer quesos con sabores y aromas únicos.

➤ **Funcionales:**

Una estrategia de atributos funcionales se centraría en las características tangibles del producto que satisfacen las necesidades y demandas de los consumidores. Algunos de los atributos que se podría destacar para diferenciarse de los competidores incluyen:

1. Sabor: el sabor es sin duda uno de los atributos más importantes para el queso y puede variar desde suave y cremoso hasta fuerte y picante. La empresa podría ofrecer diferentes variedades de queso con sabores únicos y distintivos.
2. Textura, la textura del queso también es importante para muchos consumidores. Algunos prefieren un queso suave y fácil de untar, mientras que otros prefieren un queso más firme y sólido. La empresa ofrece diferentes texturas de queso para atraer a una amplia variedad de consumidores.
3. Nutrición: para algunos consumidores, la nutrición también puede ser un factor importante.

En resumen, una estrategia de atributos funcional para la empresa Coolapar se centraría en mejorar y ofrecer una amplia variedad de opciones de sabor, textura, origen y nutrición para satisfacer las necesidades y deseos de una amplia variedad de consumidores.

➤ **Psicológicos:**

Algunas estrategias psicológicas que se utiliza para posicionar la empresa: Diferenciar el producto de la competencia: la empresa cuenta con logotipo llamativo que hace referencia a la marca y un mensaje positivo para un público en general, pero este no es usado en sus empaquetados.

1. Variedad de sabores: Destaca la amplia variedad de sabores que ofrece el queso desde los más clásicos hasta los más exóticos. También, resaltar su

versatilidad a la hora de combinar con otros alimentos, para demostrar que es una opción interesante y creativa para todos los paladares.

2. Tradición y artesanía: el queso con la tradición y la artesanía, resaltando su elaboración a partir de procesos y técnicas ancestrales que le dan un sabor y una calidad únicos. Esto es un atractivo para los consumidores que aprecien los alimentos auténticos y elaborados con cuidado

3. Salud y nutrición: Destacar los beneficios nutricionales del queso, como su riqueza en proteínas, calcio y vitaminas, podrían hacerlo más atractivo para un público interesado en la salud y la alimentación saludable.

En conclusión una estrategias de psicológicas la empresa debe usar método de empaquetados donde se observe el logotipo que diferencie el producto de sus competidores, otra estrategia También, resaltar su versatilidad a la hora de combinar con otros alimentos.

Publicidad en redes sociales: Las redes sociales pueden ser una plataforma efectiva para promocionar los beneficios del queso y llegar a un público más amplio. Se pueden crear anuncios en redes sociales que muestren los beneficios del queso y cómo se puede incluir en la dieta. Utilizar influencers; Los influencers pueden ser una herramienta efectiva para promocionar los beneficios del queso, ya que pueden llegar a un público amplio y generar interés en el producto

Competidores:

La empresa tiene la capacidad de ofrecer una amplia variedad de quesos de alta calidad, lo que le permite satisfacer las necesidades y gustos de sus clientes de manera efectiva.

Coolapar tiene una ventaja competitiva posee una cadena de suministro sólida y estable de materias primas, como leche de alta calidad, lo que puede garantizar la calidad y consistencia de sus productos. Posee una marca sólida y reconocida en el mercado, ofrecer precios competitivos en comparación con sus competidores y tener un servicio al cliente óptimo. Unas de sus mayores

ventajas competitivas es contar con la aceptación de diversas formas de pago para los clientes a comparación con sus rivales en el sector.

- **Estrategia de fidelización**
 - **El marketing relacional**

Programas de fidelización- Crear un programa de fidelización para los clientes leales:

Personalización: Ofrecer opciones de personalización, como la posibilidad de crear tablas de queso personalizadas o seleccionar los tipos de quesos para incluir en una oferta especial, es otra manera de mejorar la experiencia del cliente y construir relaciones sólidas.

Ofrecer degustaciones gratuitas: Una excelente manera de atraer a los clientes y fomentar la relación con ellos es ofrecer degustaciones gratuitas de los diferentes tipos de quesos que se venden. Esto permitirá. De esta forma, se pueden fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes que compartan los mismos intereses y valores.

Crear programas de fidelización: La empresa puede ofrecer beneficios y descuentos a los clientes fieles que compran regularmente. Por ejemplo, la empresa puede crear un programa de puntos, donde cada compra suma puntos que se pueden canjear por productos, descuentos o experiencias exclusivas.

Mantener una comunicación constante: La coolapar puede mantener una comunicación cercana y relevante con los clientes a través de correos electrónicos y redes sociales. De esta forma, se puede mantener informado a los clientes sobre nuevos productos, ofertas especiales y eventos, así como pedirles comentarios y sugerencias para mejorar el servicio.

- **La gestión del valor percibido**

El valor percibido de las empresas puede ser muy amplio y variado dependiendo de varios factores, como el mercado objetivo, la calidad y variedad de los productos, el servicio al cliente, la

distribución y la estrategia de marketing, entre otros. A continuación se presenta el valor percibido como la calidad de los productos, la diversidad de la oferta, los precios competitivos, el servicio al cliente, entre otros. Algunos elementos de valor percibido pueden incluir:

- -Calidad: la empresa vende quesos de alta calidad y que resalta las características únicas de cada uno de sus productos puede generar un mayor valor percibido para los clientes.
- Variedad: la empresa ofrece una amplia selección de quesos, desde opciones clásicas hasta otras más innovadoras, atraer a clientes con diferentes gustos y preferencias gastronómicas
- -Precio: ofrece precios competitivos en comparación con otros negocios del mismo sector, generando valor percibido en los clientes que buscan una buena relación calidad-precio
- -Servicio al cliente: la empresa ofrece un servicio al cliente personalizado, amable puede generando una experiencia positiva para los clientes y aumentar su lealtad a la marca
- -Marca y reputación: coolapar cuenta con una buena reputación en el mercado de los quesos, ya sea por su calidad, su historia, generando un mayor valor percibido para los clientes que buscan confiar en marcas que sea responsables

En resumen, el valor percibido depende de varios factores y no se limita solo al producto si no en La experiencia del cliente, la marca, la reputación y el servicio al cliente son elementos importantes que también influyen en el valor que los clientes perciben al comprar productos es por ello la importancia de adecuar una estrategia que ayude a valorizar y potencializar todas estas virtudes que posee la cooperativa.

Estrategia funcional

Marketing mix

Producto: En este caso, el producto principal es el queso en base a la leche de vaca posee una gran variedad de queso y calidad, así como la presentación y envasado adecuado para cada tipo de queso

Estrategias:

- Expandir la línea de productos con diferentes tipos de queso, como queso fresco, queso de cabra, búfalo
- Mejorar la presentación la presentación presentar el producto de manera atractiva y agradable a la vista, con empaques llamativos que resalten la marca

Precio: El precio es competitivo con el mercado y ajustado según el costo de producción y el margen de beneficio, presentación y precio.

Estrategias:

- Descuentos: ofrecer descuentos atractivos en temporadas específicas, por ejemplo, descuentos por volumen de compra.
- Paquetes especiales: ofrecer paquetes especiales para celebraciones o eventos especiales.

Promoción: La coolapar no realiza promoción siendo esta importante para dar a conocer la empresa y sus productos.

Estrategias:

- Se puede utilizar publicidad en redes sociales
- Promociones en tiendas gourmet y participación en ferias gastronómicas, degustaciones y eventos donde se pueda presentar el producto a los clientes

Plaza: La distribución de los productos debe ser adecuada para llegar a los clientes de manera efectiva. La empresa puede considerar tanto la venta en tiendas físicas

Estrategias:

- Puntos de venta: distribuir el producto en establecimientos cercanos o a través de tiendas online, Como la venta en línea a través de una plataforma de comercio electrónico.
- considerar la asociación con tiendas gourmet y restaurantes para aumentar su visibilidad
- Refuerzo local: promocionar la empresa y sus productos a nivel local, destacando la calidad y la frescura.
- Con la implementación de estas estrategias, la empresa podrá potenciar su marca y ofrecer una experiencia única y satisfactoria a sus clientes.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 10 Presupuesto del plan funcional de marketing

PLAN DE MARKETING		Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones	Recursos	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Diseño y creación de redes sociales al igual que páginas web, pueden ser una plataforma efectiva para promocionar los beneficios del queso y llegar a un público más amplio.	Contratación un especialista o agencia en marketing digital	\$300,00	\$300,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Diseñar diferentes estrategias de segmentación para enfocarse en grupos específicos de consumidores y ofrecer una oferta de productos personalizada y diferenciada.	Contratación de equipo de investigación en marketing que analice el mercado para identificar diferentes segmentos.	\$300,00	\$300,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Utilizar todos los canales de comunicación disponibles para llegar al público objetivo. Esto incluye publicidad en medios masivos, redes sociales y marketing de contenido en el sitio web de la empresa.	Contratación de una agencia encargada de diseñar publicad para medios masivos y contenido diario.	\$20,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$250,00
TOTAL (\$)			\$840,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

- En la primera estrategia se diseñara y crearan las redes sociales al igual que páginas web, las cuales son plataforma efectiva para promocionar los beneficios del queso y llegar a un público más amplio. Para llevar a cabo esta estrategias Contratación un especialista o agencia en marketing digital el cual tendrá un costo 300 dólares pago único
- En esta segunda estrategia se busca Mejorar la presentación del producto de manera atractiva y agradable a la vista, con empaques llamativos que resalten la marca con diseños originales y coloridos .la agencia tendrá que proponer diseños que sean acordes con la marca y la imagen de la empresa para ser implementada de manera masiva en los productos a vender . Para ejecutar esta estrategia es necesario la Contratación de equipo de marketing con habilidades en diseño gráfico para posicionar la marca a través de su logo y diseño en el producto Tiene un precio de \$300 en el producto en Venezuela varía según varios factores, como la experiencia del equipo, la complejidad del proyecto, el tiempo de trabajo requerido y la ubicación geográfica del equipo.
- Creación y diseño de contenido para redes sociales (Facebook e Instagram): \$15 dólares dependiendo del presupuesto y la duración de la campaña. Publicidad en Google Ads: desde \$5 dólares al mes, dependiendo de las palabras clave y la intensidad de la campaña publicitaria.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

La empresa láctea Paraguaima actualmente enfrenta múltiples altibajos al momento de garantizar eficiencia y calidad en la producción de bienes hay que tener en cuenta que la gestión de operaciones busca satisfacer la demanda de sus compradores. En primer lugar, la gerencia actual no garantiza la calidad de los productos lácteos son deficientes en cumplir con los rigurosos controles de estándares de calidad. Ya que no incluyen pruebas de laboratorio para verificar la composición nutricional, el sabor y la textura de los productos de igual forma los dos ingenieros tecnología tiene distintas formas para laborar el queso Los procesos de producción Requiere una atención especial.

Los proveedores no cuentan con refrigeradores que conserven la materias primas ante un retazos en la recolección provoca altos niveles de acides y alta concentraciones bacterianas alterando el sabor y aroma dando como resultado un queso de baja calidad. En segundo lugar, la gerencia de operaciones cuenta con poca innovación y automatización. Las tendencias y las expectativas del consumidor en cuanto ante el producto son bajas, los sabores fluctúan y las presentaciones son genéricas. Al mismo tiempo, la gerencia busca constantemente formas de reducir costos y mejorar la eficiencia de la empresa para asegurar su rentabilidad.

Por último, en cuanto a la logística del negocio. Los productos lácteos son perecederos y suelen requerir un manejo y transporte delicado. En este sentido, la gerencia no cuenta con plantas eléctricas para mitigar los cortes energéticos esto es grave ya que puede reducir la calidad de algunos quesos. La cadena de suministro tiene deficiencias para garantizar la distribución oportuna de los productos a nivel local la mayoría de los casos se deben a retazos o problemas técnicos. Todos estos son desafíos requieren una atención constante y una estrategia sólida por parte de la gerencia de operaciones en la mediana empresa de esto dependerá el éxito a largo plazo.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

- Actualizar y renovar el equipo y tecnología de producción: para reducir los costos de producción optimización, mejorar la eficiencia y calidad del proceso.
- Implementar un software de gestión de actividades e inventario: el mismo mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos internos y controlar y optimizar los niveles de inventarios de materiales y productos terminados.
- Garantizar una atención al cliente y Realizar un estudio de mercado: para identificar posicionamiento oportunidades de expansión de la marca y diversificación de la línea de productos.
- Establecer un programa de mantenimiento preventivo para el equipo de refrigeración y enfriamiento para minimizar el riesgo de pérdida de productos por mal almacenamiento.
- Implementar medidas de sostenibilidad y control de calidad: los procesos de producción no serán afectados por factores externos, y de esta forma los productos podrán ser refrigerados como el uso de energías renovables logrando la seguridad alimentaria.

6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

Estrategia de costos – capacidad

1. Implementación de tecnología: el uso de tecnología mejorar la eficiencia de los procesos logrando automatización y reducir los costos operativos en áreas como la producción.
2. Tratos con proveedores: esto permitir la obtención de materias primas a menor costo, y de mejor calidad que se traduce en una reducción de los costos del producto final.
3. Reducción de costos fijos: disminución en costos que se mantienen constantes, independientemente del nivel de producción o ventas. Se logra mediante la

reestructuración de la empresa, eliminación de áreas y actividades que no están generando suficientes ingresos o la reducción del espacio de la oficina para ahorrar en costos de mantenimiento.

Estrategia calidad – procesos

1. Implementación de tecnología: el uso de tecnología mejorar la eficiencia de los procesos logrando automatización y reducir los costos operativos en áreas como la producción.

2. Tratos con proveedores: esto permitir la obtención de materias primas a menor costo, y de mejor calidad que se traduce en una reducción de los costos del producto final.

3. Reducción de costos fijos: disminución en costos que se mantienen constantes, independientemente del nivel de producción o ventas. Se logra mediante la reestructuración de la empresa, eliminación de áreas y actividades que no están generando suficientes ingresos o la reducción del espacio de la oficina para ahorrar en costos de mantenimiento.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

1. Reducción del plazo de entrega: Esto se puede lograr gracias a la simplificación de los procesos de producción o mediante la implementación de sistemas de producción más ágiles.

2. Gestión de inventario más rápido: Mantener un inventario más acorde a la demanda y tener acceso a los suministros de forma más rápida. Esto puede lograrse mediante la implementación de un software de gestión.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Sostenibilidad	Inversión en energía solar en dos años	\$1.500,00	\$0,00	\$1.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Renovar el equipo y tecnología de producción.	Comprar de equipo tecnológicos maquinaria; para acortar procesos; Mezcladora de queso, Cortadora de queso industrial.	mezcladora de queso industrial x1 :\$1.000,00 Cortadora de queso industrial x:1.500,00	\$1.000,00	\$0,00	1.500,00	\$0,00	\$0,00
Compra Software Gestión de inventario y actividades.	Contratación de un ingeniero en sistema o consultora tecnológica, Software con licencia perpetua.	\$500,00	\$500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL (\$)			\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$0,00	\$0,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- Sostenibilidad, Inversión en energía solar se invertirá en 1 kit de paneles solares que tienen un costo de 1.500 dólares cada uno.
- Renovar el equipo y tecnología de producción Comprar de equipo tecnológicos como para acortar procesos; Cortadora de queso Industrial Máquina de cortar el queso cortador 1.500,00, Mezcladora de queso 1.000,00

- Compra Software Gestión de inventario y actividades, Contratación de un ingeniero en sistema o consultora tecnológica, Software con licencia perpetua. Con esto se acortaran los procesos de gestión de inventario con un costo de 500 dólares.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

En la compañía lácteos Paraguaima S.R.L la situación actual en gerencia carecen de una persona especializado en departamento de recursos humanos como consecuencia no hay un debido desarrollo de potencial de sus trabajadores, baja comunicación, falta un incentivos monetarios por buen trabajo, falta oportunidad de crecimiento y altas tensión laboral, lo mismo puede llevar a desmotivación y escasas de mano de obra capacitada más le sumamos la crisis económica y social que ha atravesado el país en los últimos años agrava más el problema.

Al no tener suficiente personal calificado, no podrá satisfacer la demanda del mercado ni producir suficientes productos lácteos de calidad siendo esto último muy importante. La falta de capacitar bien el personal puede atrasar la velocidad de producción, aumentar el tiempo de inactividad y la necesidad de contratar trabajadores temporales no calificados en momentos críticos. La falta de insumos, equipos y tecnología ha agudizado la situación, ya que el personal se enfrenta a un gran desafío para llevar a cabo la producción con los recursos disponibles dificultando el mantener los estándares de calidad.

Además, la deficiencia en recursos humanos puede experimentar una elevada tasa de rotación de personal profesional. Esto puede ser costoso para la empresa debido al tiempo y dinero asociados con la contratación y la capacitación constante de nuevos empleados. Como también La crisis ha limitado la capacidad de la empresa para satisfacer la demanda del mercado. En resumen, la escasez de recursos humanos capacitados puede ser un desafío significativo y puede afectar su

crecimiento, competitivo y calidad de los productos. El sistema de remuneraciones para una empresa láctea es importante tener en cuenta la situación actual del país. La crisis económica ha afectado la capacidad de las empresas el Salario base: cuenta con un salario mínimo según como lo dicta la ley de Venezuela, Bonificaciones e incentivos por productividad: la sociedad no cuenta bonificaciones a los trabajadores en según él su desempeño y objetivos alcanzados, Beneficios no salariales: no ofrece beneficios los cuales son para mejorar la calidad de vida del trabajador, como un seguro médico, cesta ticket, vacaciones pagadas, entre otros. Capacitación y desarrollo: la empresa tiene dificultades para invertir en capacitación y desarrollo de los trabajadores, para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

- Adaptabilidad, adquisición de nuevas tecnología para optimizar los procesos productivos en la empresa.
- Desarrollo de destrezas para los empleados mediante la utilización de herramientas tecnológicas
- Fomentar un ambiente de colaboración y comunicación, entre empleos
- Atraer, retener talento creativo y adaptativo: mediante buenos incentivos y beneficios
- Establecer procesos eficientes: para la gestión del personal implementando evaluaciones de desempeño y disciplina.

6.3.3. Estrategias

1. Adaptabilidad

Estrategia: la adquisición de tecnología implica cambios en la forma de trabajar de la empresa. Por lo tanto el objetivo de recursos humanos es adaptar y moldear los trabajadores ante las nuevas herramientas buscando siempre optimizar los procesos productivos.

2. Desarrollo de destrezas por medio de herramientas tecnológicas

Estrategia: El principal objetivo clave de Recursos Humanos es capacitar y elevar las habilidades de los empleados en la empresa. Esto puede lograrse mediante la implementación de programas tecnológicos de formación y capacitación.

3. Fomentar un ambiente para los empleados de colaboración y comunicación

Estrategia: Tendrá la finalidad de mejorar la calidad de los mensajes publicitarios y la implementación de herramientas tecnológicas aportando a las relaciones internas y la cooperación entre los empleados.

4. Atraer y retener talento creativo y adaptativo mediante beneficios e incentivos

Estrategia: Uno de los primordiales objetivos de Recursos Humanos es atraer y retener talentos, ya que los trabajadores son parte clave. Los mismos deben contar con habilidades importante para el diseño y producción de mensajes publicitarios, personal flexible para aplicar implementar correctamente la inversión en tecnología.

5. Establecer procesos eficientes:

Estrategia: otro objetivo importante es mejorar la Productividad de la empresa. Esto se puede lograr a través de la gestión del personal, incluyendo evaluación de desempeño y disciplinada que establezca metas claras, medibles y alcanzables en un estimado tiempo para los empleados y para el mensaje publicitario.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 12 Presupuesto de recursos humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones							

Implementar de un departamento de recursos humanos	Remodelar y asignar un área para el departamento	Inversiones	\$360,4	\$483,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Plan de Investigación recursos humanos para cumplir con objetivos.	Sueldo mensual 1 RRHH persona profesional	\$100,00x12 meses	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00
Implementación de nuevo software y herramientas tecnológicas de formación, capacitación, control y comunicación para los trabajadores.	instalación de nuevas tecnologías para la formación y comunicación	Inversiones \$544,00	\$544,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL (\$)			\$2.104,4	\$1.683,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos

- Remodelación de una área dentro de la empresa, destinada un departamento de recursos humanos el cual se llevara a cabo; Pago diario de 5,68 dólares por 30 días del mes al maestro constructor $5,68 \times 30 = 170,4$ USD, además la compra de cemento $6 \times 10 = 60$ USD cerámica 4 cajas de 1.80mts. $4 \times 10 = 40$ USD, dos galones de Pintura $2 \times 45 = 90$ USD. Total = 360,4USD, Segundo años Escritorio de secretaria 148 USD, CPU 124 USD, teclado USB 6 USD, mouse USB 2 USD, monitor 64 USD, silla ejecutiva 55 USD, impresora 74 USD, teléfono oficina 10 USD, Total = 483 USD.
- Sueldo mensual para persona encarga de área de recursos humanos con un sueldo mensual de 100 dólares.

- Implementación de nuevo software y herramientas tecnológicas de formación y capacitación, control y comunicación para trabajadores: Boquitoquis radio teléfonos 79 USD, software instructivo de capacitación y corrección de actividades 200 USD, lector biométrico de huella para asistencia 220, cámara de seguridad 45 USD. Total 544 USD.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

Actualmente la cooperativa coolapar no toman cuenta el bienestar ambiental en sus procesos productivos, La empresa no implementa prácticas sostenibles, no gestiona adecuadamente sus residuos, además posee ausencia de un programa concreto de compromiso social en su comunidad, no realiza donaciones, no promueve el voluntariado entre sus empleados

Aunque que garantiza condiciones justas y dignas para sus trabajadores: cumple con las leyes laborales, da empleos a los residentes de la zona, promueve la igualdad de género, garantiza condiciones seguras y saludables para sus empleados y promueve la diversidad e inclusión en su equipo de trabajo.

En concreto la organización tiene deficiencia con su responsabilidad social empresarial, Actúa de forma irresponsable frente al medio ambiente y la comunidad en la que está inmersa, Esto repercute en su imagen, afectando su reputación y su desempeño financiero a largo plazo.

6.4.2 Objetivos de RSE

1. Protección ambiental: reducir el uso de recursos naturales, fomentar el reciclaje, disminuir el uso de embaces innecesario, agregar envoltorios biodegradables.
2. Apoyo al sector local: tractos y acuerdos con los productores y proveedores de la zona de esta forma desarrollan la economía local.

3. Innovación: implementar nuevas tecnología que aporten energía renovable esto ayuda a la sustentabilidad e independencia.

4. Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados ofrecer salarios justos programas de capacitación y promover un ambiente de trabajo saludable y seguro.

5. Implementar medidas para reducir la pobreza y mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas en las áreas donde opera la empresa.

Tabla 13 Objetivos de RSE

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)	
Innovación: implementar nuevas tecnología que aporten energía renovable esto ayuda a la sustentabilidad e independencia.	Tecnología renovable implementada	50%	80%	100%	Reducción en la factura de luz
Protección ambiental: reducir el uso de recursos naturales, fomentar el reciclaje, disminuir el uso de embaces innecesario, agregar envoltorios biodegradables.	Porcentaje de productos vendidos	50%	100%	100%	Reporte de unidades vendidas
Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados ofrecer salarios justos programas de capacitación y promover un ambiente de trabajo saludable y seguro.	Cantidad pagos realizados a tiempo	80%	100%	100%	Cronograma de pagos
Apoyo al sector local: tractos y acuerdos con los productores y proveedores de la zona de esta forma desarrollan la economía local.	Acudir a eventos locales	50%	100%	100%	Reporte de unidades vendidas

Implementar medidas para reducir la pobreza y mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas en las áreas donde opera la empresa.	Contratación de personal temporal o fijo	20%	50%	50%	Mano de obra
--	--	-----	-----	-----	--------------

Fuente: Elaboración propia

6.4.3. *Actividades de RSE*

1. Protección ambiental: reducir el uso de recursos naturales, fomentar el reciclaje, disminuir el uso de embaces innecesario, agregar envoltorios biodegradables.

Estrategias:

- reducir el uso de recursos naturales como son el consumo de agua, ahorro de energía a través de cambiar los procesos de limpieza de manera más eficiente, y la utilización de energía renovable.
- Fomentar el reciclaje en la zona, Se puede establecer un plan de separación de residuos y promover el reciclaje de materiales como cartón, vidrio plástico, entre otros.
- disminuir el uso de embaces innecesario, implantar el uso de bolsas o papel reciclable En lugar de utilizar bolsas y empaques plásticos, se pueden utilizar bolsas y papel que sean amigables con el medio ambiente y lo cuando sea necesario.
- Agregar envoltorios de entrega, que sea envases y empaques reciclables, o se puedan reutilizables, biodegradables, más amigable con el ambiente.
- Desarrollar una plan de residuos cero establecer para implementar sistemas de reciclaje para minimizar la cantidad de residuos que genera en su producción.

2. Apoyo al sector local: tractos y acuerdos con los productores y proveedores de la zona de esta forma desarrollan la economía local.

Estrategias

- Compra de materias primas locales: podría comprometerse a comprar la leche de los productores de la región en lugar de importarla de otras zonas más alejadas, lo que ayudaría a impulsar la economía local y apoyar a los pequeños productores.
- La empresa quesera podría promocionar la marca en el lugar en donde se encuentra, a través de eventos y campañas publicitarias, lo que ayudaría a impulsar el turismo y a aumentar la visibilidad del producto.
- Fomentar el uso de ingredientes y materiales locales; La empresa quesera puede trabajar con sus proveedores locales para obtener materias primas locales y frescas, como la leche y otros ingredientes, y la adquisición de materiales locales para la producción
- Promover la sostenibilidad: medio ambiente atraerá a los consumidores conscientes del impacto que tiene su consumo en el planeta, lo cual puede ser un diferenciador a la hora de elegir una marca.
- Participar en mercados y ferias locales una forma de promocionar la empresa y atraer clientes es a través de la participación en mercados locales y ferias gastronómicas.

3. Innovación: implementar nuevas tecnología que aporten energía renovable esto ayuda a la sustentabilidad e independencia.

Estrategias:

- Ahorro de energía: La empresa puede ahorrar energía mediante el uso de tecnologías de ahorro de energía como el uso de equipos más eficientes, la instalación de paneles solares.
- Instalar paneles solares: La instalación de paneles solares, reducir su dependencia de la red eléctrica. Estas empresas pueden generar su propia energía renovable y ahorrar dinero a largo plazo.

- Implementar una política de eficiencia energética, como la sustitución de bombillas incandescentes por lámparas LED, la mejora del aislamiento y la programación de los sistemas de calefacción y refrigeración para que funcionen de manera más eficiente.

- Evaluación de la utilización actual de energía. Para ahorrar y evaluar el consumo de energía actual de la cooperativa con esto identificar cuáles son los patrones de consumo y las necesidades energéticas.

- Diseño de un plan de instalación y uso de energía renovable: El plan debe incluir detalles sobre la cantidad y tipo de paneles solares necesarios para cubrir las necesidades de energía de la cooperativa, así como la ubicación y el costo de la instalación.

4. Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados ofrecer salarios justos, programas de capacitación y promover un ambiente de trabajo saludable y seguro.

Estrategias:

- programas de capacitación, Dependiendo de las necesidades de capacitación, se pueden elegir diferentes formatos como son talleres, cursos en línea o programas de monitoreo.

- Es importante revisar periódicamente los procesos y actividades de la empresa y evaluar los posibles riesgos.

- Se deben realizar cursos de capacitación y entrenamiento para el manejo de maquinarias y equipos, y para el uso adecuado de materiales y productos

- Se deben realizar campañas constantes para concientizar sobre la importancia de la prevención y las medidas de seguridad en el trabajo

- contar con los equipos de protección personal necesarios para su actividad laboral, como cascos, guantes, gafas de seguridad, entre otro.

5. Implementar medidas para reducir la pobreza y mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas en las áreas donde opera la empresa.

Estrategias:

- Generar empleo: La empresa puede implementar programas de empleo y capacitación para la comunidad local, priorizando a aquellos que se encuentran en situación de pobreza y con baja cualificación.
- Proteger el medio ambiente: La empresa puede implementar prácticas sostenibles para reducir el impacto ambiental y mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- Renegociación de contratos: Si la empresa tiene proveedores, puede renegociar los contratos para que estos paguen salarios dignos a sus trabajadores y utilicen prácticas sostenibles en su producción

Estrategias del RSE**Tabla 14** Estrategias del RSE

Estrategias	Objetivos				
	Protección ambiental	Apoyo al sector local	Innovación	Mejorar las condiciones de trabajo	Mejorar las condiciones socioeconómicas
reducir el uso de recursos naturales	x		X		
Fomentar el reciclaje en la zona	x	x			
Disminuir el uso de embaces innecesario	X				
Agregar envoltorios más amigable con el ambiente	X	x	x		
Desarrollar una plan de residuos cero	X	x			
Compra de materias primas locales		x			
La empresa quesera podría promocionar la marca en el Jugar en donde se encuentra		x			
Fomentar el uso de ingredientes y materiales locales;		x			
Promover la sostenibilidad	X	x			
Participar en mercados y ferias locales		x			

Ahorro de energía	X		X		
Instalar paneles solares.	X		X		
Diseño de un plan de instalación y uso de energía renovable			X		
Programas de capacitación				X	
Es importante revisar periódicamente los procesos y actividades de la empresa y evaluar los posibles riesgos.				X	
Se deben realizar cursos de capacitación			X	X	
contar con los equipos de protección				x	
Se deben realizar campañas constantes para concientizar sobre la importancia de la prevención y las medidas de seguridad en el trabajo.				X	
Generar empleo		x			X
Proteger el medio ambiente		x			X
Renegociación de contratos proveedores		x			X

Fuente: Elaboración propia

6.4.4. Presupuesto

Presupuesto del plan de RSE

Tabla 15 plan de RSE

PLAN DE RSE	Recursos	Costos Unitarios(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones							
Agregar envoltorios de entrega ,que sea envases y empaques reciclables, o se puedan reutilizables ,biodegradables , más amigable con el ambiente	Bolsas biodegradable, papel biodegradable para charcutería	60 unidades 2,72 USD12X2,72=32,64 Bobina de 8 kg 50USD10x50	532,64	532,64	532,64	532,64	560,00

Se deben realizar cursos de capacitación y entrenamiento para el manejo de maquinarias y equipos, y para el uso adecuado de materiales y productos	Plan de capacitación Implantado por el departamento de recursos humanos	20 USD por llevar el plan acabo	20	20	20	20	20
Evaluación de la utilización actual de energía. Para ahorrar, evaluar el consumo de energía actual de la cooperativa. Identificar cuáles son las principales fuentes de energía utilizadas y los patrones de consumo y las necesidades energéticas.	Plan de ahorro energético mediante ingeniero en electrónica	100 USD por llevar el plan acabo	100	0	100	0	100
Total (\$)			652,64	552,64	652,64	552,64	680,00

Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Agregar envoltorios de entrega, que sea envases y empaques reciclables, o se puedan reutilizables, biodegradables, más amigable con el ambiente: El mismo será un costo fijo Bolsas biodegradable 30 unidades cada paquete tendrá un costo de 1.36 USD, en cada mes se utilizara 60 bolsas el costo total será 32,64 USD / Se compra Bobina de 8 kg papel biodegradable para charcutería 50USD costo fijo la cual en 10 meses tendrá el valor de 500 USD estos mismos se aplicaran en los 5 años.

Se deben realizar cursos de capacitación y entrenamiento para el manejo de maquinarias y equipos, y para el uso adecuado de materiales y productos: Plan estará Implantado por el departamento de recursos humanos los mismos buscaran elevar la efectividad e incentivar de los tajadores aparte del sueldo fijo del departamento se le agregarán 20 USD anuales por poner en práctica el plan.

Evaluación de la utilización actual de energía. Para ahorrar, evaluar el consumo de energía actual de la cooperativa. Para identificar cuáles son las principales fuentes de energía utilizadas y los patrones de consumo y las necesidades energéticas: El plan de ahorro energético será llevado por un ingeniero en electrónica el cual tendrá un sueldo de 100 USD por tres años al final de cada año tendrá la tarea de entregar óptimos resultados e indicar donde se está desperdiciando energía

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. *Situación actual de la gerencia financiera*

El estado financiero de una empresa indica que está generando beneficios y cumpliendo con sus objetivos financieros. Los ratios muestran que la empresa está obteniendo un retorno adecuado sobre sus inversiones y que sus ventas están siendo rentables. Además, la organización está utilizando sus recursos de manera eficiente y está generando suficiente flujo de rentabilidad evaluados indican que posee una buena rentabilidad sobre su inversión y activos. En términos generales, la empresa aparenta estar en una posición financiera saludable y estable según la evaluado de los estados contables de 2021 en anterior capítulo.

Los cuentas anuales de una empresa son una herramienta de gran importante para conocer su situación financiera y rendimiento, pero no necesariamente reflejan su producción. Es por ello que realizar una investigación más profunda se pudo desmostar la desigualdad a de sus informes financieros otorgados por la contadora de cooperativa en año dos mil veintiuno con respecto a los ingresos y producción que realmente generan en la actualidad. La empresa puede tener estados financieros saludables con un alto margen de beneficio, pero si su producción no está generando resultados, su situación es insostenible a largo plazo. Por lo tanto, es importante analizar tanto el informe financieros como la producción y actividad de la empresa para tener una visión completa de su situación.

Después de recopilar la información correspondiente a la producción y costos de la cooperativa para la realización de simulador financiero se pudo desmostar dos realidades diferentes donde sus estados financieros antes evaluados con indicadores solo demostraban una empresa con una producción muy por debajo de la realidad que cuenta actualmente.

6.5.2. *Objetivos de finanzas*

- Incrementar unidades de ventas totales desde un 10 % anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.
- Incrementar los niveles de rentabilidad estarán al 1% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 al 2027.
- Realizar el 10 % de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
- Disminuir los gastos fijos relacionados con la mano de obra con la implantación de nueva tecnologías.

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

Gastar en activos es una inversión financiera en la que se busca seleccionar activos con intención de obtener una rentabilidad mayor, la comprar de bienes aumentan el rendimiento constante en largo plazo, en conclusión invertir una cantidad de dinero en presente genera una suma en el futuro, además hay tener en cuenta los riesgos que puede ocasionar como son las amortizaciones y depreciaciones de activos

Tabla 16 Plan De Inversión

PLAN DE INVERSION	COOLAPAR .S.R.L							VID A ÚTIL	(%) Amortización y depreación
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
	ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Maquinaria Y Equipo	10.000,00	1.000,00		1.500,00			15	7%	
Software		500,00					7	14%	
Equipos Tecnológicos		1.500,00	1.500,00				10	10%	

Terreno	15.000,00							
Vehículo	3.500,00						15	7%
Equipo De Oficina		544,00					5	20%
TOTAL NO CORRIENTE	28.500,00	3.544,00	1.500,00	1.500,00				
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencias Iniciales	100.000,00							
TESORERIA (Caja Banco)	500.000,00							
TOTAL CORRIENTE	600.000,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	628.500,00	3.544,00	1.500,00	1.500,00				

Fuente: Elaboración propia

Los Activos fijos son bienes o recursos que posee una empresa son utilizados de forma permanente en el desarrollo de sus actividades productivas y comerciales. Su objeto de venta no es a corto plazo, se debe tomar en cuenta que estos activos cuentan con una vida útil determinada y son utilizados en mayor parte para generar ingresos a largo plazo. Mientras que los Activos intangible Se definen como aquellos no físicos que cuentan con un valor significativo. Entre ellos tenemos patentes .ahora estos activos tienen Depreciación que Es la pérdida de valor de un activo tangible esto dependerá de su vida útil el uso y el desgaste que se le da. También se puede llamar como reducción del valor contable del activo. Y la Amortización e l mismo se emplea para reflejar el consumo de vida útil de un activo intangible y se cargan como un gasto en las cuentas de resultado de una empresa.

Ya definido los anterior ,el Plan de inversión para la cooperativa coolapar muestra los activos corrientes que posee la cooperativa en el inicio de actividad al igual los son adquiridos a través de los presupuestos antes estipulados según la estrategias .por consiguientes se muestra los activos corrientes donde se expresan las cuentas de inventario de mercancía y tesorería (caja banco). A los activos se le aplica amortización y depreciación

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Las proyecciones de ventas son las estimaciones aplicadas a la mercancía a ofrecer de la empresa, la misma se basa en datos históricos y tendencias del mercado. Son útiles para planificar la producción el presupuesto de las inversiones y decisiones empresariales.

Tomando en cuenta los antes mencionado la tabla muestra productos que ofrece la cooperativa como son las diferentes variedades que elaboran donde se proyecta las ventas por unidades para cada uno ,con un aumento de 10% consecutivamente para cada año igualmente un precio para cada producto con un aumento de 5% por cada año según la tendencia del mercado donde se desenvuelve , esperando obtener un ingreso total por cada unidad vendida proyectas favorable para año.

Tabla 17 Proyección de ventas

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MERIDEÑO	Unidades	2.500,00	2.750,00	3.025,00	3.327,50	3.660,25
	Precio	23,80	24,99	26,24	27,55	28,93
	ingresos	59.500,00	68.722,50	79.374,49	91.677,53	105.887,55
TIPO PAISA	Unidades	2.500,00	2.750,00	3.025,00	3.327,50	3.660,25
	Precio	13,33	14,00	14,70	15,43	16,20
	ingresos	33.325,00	38.490,38	44.456,38	51.347,12	59.305,93
MOZARRELA	Unidades	2.500,00	2.750,00	3.025,00	3.327,50	3.660,25
	Precio	27,38	28,75	30,19	31,70	33,28
	Ingresos	68.450,00	79.059,75	91.314,01	105.467,68	121.815,17
AMARILLO	Unidades	2.100,00	2.310,00	2.541,00	2.795,10	3.074,61
	Precio	28,57	30,00	31,50	33,07	34,73

	ingresos	59.997,00	69.296,54	80.037,50	92.443,31	106.772,02
REQUESON	Unidades	2.100,00	2.310,00	2.541,00	2.795,10	3.074,61
	Precio	9,56	10,04	10,54	11,07	11,62
	ingresos	20.076,00	23.187,78	26.781,89	30.933,08	35.727,71
QUESO DE MANO	Unidades	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
	Precio	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15
	ingresos	4.750,00	5.486,25	6.336,62	7.318,79	8.453,21
RICOTA	Unidades	12.000,00	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.569,20
	Precio	0,71	0,75	0,78	0,82	0,86
	ingresos	8.520,00	9.840,60	11.365,89	13.127,61	15.162,39
FUNDIDO	Unidades	10.000,00	11.000,00	12.100,00	13.310,00	14.641,00
	Precio	1,66	1,74	1,83	1,92	2,02
	ingresos	16.600,00	19.173,00	22.144,82	25.577,26	29.541,74
SEMI DURO	Unidades	2.100,00	2.310,00	2.541,00	2.795,10	3.074,61
	Precio	20,00	21,00	22,05	23,15	24,31
	ingresos	42.000,00	48.510,00	56.029,05	64.713,55	74.744,15
TOTAL INGRESOS		313.218,00	361.766,79	417.840,64	482.605,94	557.409,86

Fuente: Elaboración propia

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Las proyecciones de costos son estimaciones del futuro basados en el valor de la producción y ventas de productos y servicios de una empresa. En la tabla se presenta los gastos variables, como son aquellos suministros y materia prima necesaria para realizar las unidades a vender que se estipularon en el anterior cuadro de proyección de ventas, además en esta tabla se presenta el precio con un aumento porcentual según sea su caso para cada suministro

.arrogando un total de costos para cada año. Al cual se le aplica un crédito que otorgan los proveedores de una semana, es decir 7 días.

COSTOS:

Tabla 18 Proyección de costos

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LECHE	Unidades	337.000,0 0	370.700,0 0	407.770,0 0	448.547,0 0	493.401,7 0
	Precio	0,50	0,52	0,54	0,57	0,57
	Costo	168.500,0 0	190.910,5 0	220.501,6 3	254.679,3 8	282.948,7 9
SAL	Unidades	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82
	Precio	4,00	4,08	4,12	4,20	4,25
	Costo	800,00	897,60	997,23	1.118,90	1.243,09
CUAJO	Unidades	100,00	110,00	121,00	133,10	146,41
	Precio	12,00	12,12	12,36	12,61	12,74
	costo	1.200,00	1.560,00	2.028,00	2.636,40	3.427,32
CLORURO DE CALCIO	Unidades	5,00	10,10	20,30	40,70	81,50
	Precio	50,00	51,00	52,02	53,06	54,12
	Costo	250,00	515,10	1.056,01	2.159,56	4.410,91
FERMENTO (CUTIVO LACTEO)	Unidades	10,00	11,00	12,10	13,31	14,64
	Precio	16,00	16,48	16,97	17,48	18,01
	Costo	160,00	181,28	205,39	232,71	263,66
ANTI HONGO	Unidades	20,00	22,00	24,20	26,62	29,28
	Precio	4,00	4,12	4,24	4,37	4,50
	Costo	80,00	90,64	102,70	116,35	131,83

NITRATO DE POTASIO	Unidades	10,00	11,00	12,10	13,31	14,64
	Precio	12,00	12,36	12,73	13,11	13,51
	Costo	120,00	135,96	154,04	174,53	197,74
TOTAL COSTES		171.110,00	194.291,08	225.045,00	261.117,83	292.623,34

Crédito de proveedores (días)

7

Crédito de proveedores

3.281,56	3.726,13	4.315,93	5.007,74	5.611,95
----------	----------	----------	----------	----------

GASTOS OPERACIONALES:

Tabla 19 Proyección de gastos operativos

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	40,00	5.760,00	4.944,00	4.583,09	4.196,07	4.321,95
Incremento salarial anual	3,00%					
N° de empleados año 1	12					
N° de empleados año 2	10					
N° de empleados año 3	9					
N° de empleados año 4	8					
N° de empleados año 5	8					
% coste Seguridad Social	13,00%	748,80	642,72	595,80	545,49	561,85
Total gastos de personal		6.508,80	5.586,72	5.178,89	4.741,56	4.883,81

ALQUILER						
Alquiler mensual	200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22
Subida anual prevista en %	3,00%					

OTROS GASTOS

Gastos Servicios Públicos		2.660,00	2.739,80	2.739,80	2.739,80	2.739,80
Honorarios Profesionales		360,00	370,80	381,92	393,38	405,18
Flete Y Transporte		6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Mantenimiento Del Local		2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02

Plan Funcional De Marketing		840,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Plan Funcional De Operaciones		3.000,00	1.500,00	1.500,00		
Plan Funcional De Recurso Humanos		2.104,00	1.683,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Plan Funcional De RSE		652,64	552,64	652,64	552,64	680,00
Subida media anual en %	3,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		17.616,64	15.446,24	15.551,16	13.804,39	14.909,04
TOTAL GASTOS		26.525,44	23.504,96	23.276,21	21.168,49	22.494,07

Fuente: Elaboración propia

Las proyecciones de gastos operativos son herramientas para planificar a largo plazo que permiten planificar los gastos de la funcionalidad de la empresa y tomar medidas para reducir los gastos si son necesarios.

Gastos fijos:

Gastos de personal: La empresa cuenta con 14 empleados en la actualidad, en el primer año se prescindirá de dos consecutivamente van disminuyendo gracias a la compra de maquinaria que acortara los procesos de producción y de gestión, disminuyendo así la mano de obra y sueldo incensarios

Gastos de alquiler: La cooperativa cuenta con gastos fijo correspondiente a un local comercial en cual está ubicado en la zona de mayor comercio de rubio, es por ello que tiene un costo de 200 dólares al mes con un subida anual prevista de un 3 %.

Otros gastos: se proyecta gastos públicos, mantenimiento del local, flete y transporte, honorarios profesionales en los cuales incurre la empresa para su poder continuar con sus operaciones diarias con una subía anual de 3%. Por último se incluye el presupuesto que se presentaron en el capítulo anterior.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Esto se refiere a Todo lo que requiere una empresa para llevar a cabo sus operaciones es capital de trabajo. Se le conoce como activo corriente, ya que para que una empresa opere en su máxima capacidad necesitará de recursos económicos la compra de materias primas, empleados y proveedores.

Tabla 20 Cálculo del capital de trabajo

Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
600.000,00	693.299,19	808.757,72	945.011,30	1.107.738,04	1.304.270,24

Fuente: Elaboración propia

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

En este se presenta Los recursos propios, son los bienes financieros que empresa ha obtenido por medio de las inversiones de sus accionistas o dueños sin pedir prestaciones externas. Entre ellos tenemos capital social y reservas. Estos provienen anteriormente de plan de inversión.

Tabla 21 Estructura y opciones de financiamiento

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		628.500,00					
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés						
	Años						
TOTAL FINANCIACIÓN		628.500,00					
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	628.500,00	3.544,00	1.500,00	1.500,00		
	FINANCIACIÓN	628.500,00					

Fuente: Elaboración propia

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Son cuentas de resultado o estados de ganancia y pérdidas la misma muestra el estado financiero, ingresos, gastos, ganancias y pérdidas de la empresa en un determinado tiempo en este caso se proyectan en cinco años.

Las Ventas: en el estado de resultado representa los bienes vendidos en un período de tiempo determinado, esto se refiere a los ingresos por las ventas que se han generado. En este caso se proyecta a cinco años con un aumento favorable a partir del primer año.

Aprovisionamiento: en el estado de resultado representa los costos derivados de la compra de mercaderías, materias primas y además de los gastos.

Margen: en el estado de resultado muestra cuánto fue la ganancia por la venta del producto, sin tomar en cuenta los gastos asociados.

Gastos de personal: representa los sueldos, salarios y retribuciones, esto se proyectan a cinco años con sus diferentes variaciones.

Otros gastos: gastos e ingresos no ordinarios, que se derivan de operaciones o transacciones inusuales, en este caso se presenta los presupuestos de marketing, recursos humanos, operaciones y de RSE.

EBITDA: La palabra inglés que significa ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

Impuesto sobre beneficios: Se trata de un impuesto directo sobre los beneficios obtenidos durante el ejercicio económico por sus actividades realizadas dentro del territorio

Resultado: Reflejar los gastos e ingresos de una empresa durante un período de tiempo específico

Dividendo: Define el porcentaje de beneficio que una empresa paga a sus accionistas cada año.

Reservas: son los fondos de la empresa posee como finalidad hacer frente a futuras obligaciones.

Tabla 22 Estado de resultado proyectado

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	313.218,00	361.766,79	417.840,64	482.605,94	557.409,86
Aprovisionamiento	171.110,00	194.291,08	225.045,00	261.117,83	292.623,34
Margen	142.108,00	167.475,71	192.795,65	221.488,12	264.786,52
Gastos de personal	6.508,80	5.586,72	5.178,89	4.741,56	4.883,81
Alquileres	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22
Otros gastos	17.616,64	15.446,24	15.551,16	13.804,39	14.909,04
EBITDA	115.582,56	143.970,75	169.519,43	200.319,63	242.292,45
Amortizaciones	1.188,10	1.338,10	1.438,10	1.438,10	1.438,10
EBIT	114.394,46	142.632,65	168.081,34	198.881,53	240.854,36
BAI	114.394,46	142.632,65	168.081,34	198.881,53	240.854,36
Impuesto sobre beneficios	17.159,17	21.394,90	25.212,20	29.832,23	36.128,15
Resultado	97.235,30	121.237,76	142.869,14	169.049,30	204.726,20
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	4.861,76	6.061,89	7.143,46	8.452,47	10.236,31
RESERVAS	92.373,53	115.175,87	135.725,68	160.596,84	194.489,89

Fuente: Elaboración propia

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones el mismo permite medir su desempeño en un determinado tiempo.

Tabla 23 Estado de situación financiera proyectado

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	28.500,00	32.044,00	33.544,00	35.044,00	35.044,00	35.044,00
Amortizaciones		1.188,10	2.526,19	3.964,29	5.402,38	6.840,48

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	28.500,00	30.855,90	31.017,81	31.079,71	29.641,62	28.203,52
Existencias	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Tesorería	500.000,00	593.299,19	708.757,72	845.011,30	1.007.738,04	1.204.270,24
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	600.000,00	693.299,19	808.757,72	945.011,30	1.107.738,04	1.304.270,24
TOTAL ACTIVO	628.500,00	724.155,09	839.775,53	976.091,01	1.137.379,65	1.332.473,76
PASIVO						
Recursos propios	628.500,00	628.500,00	628.500,00	628.500,00	628.500,00	628.500,00
Reservas		92.373,53	207.549,40	343.275,08	503.871,92	698.361,81
TOTAL NO CORRIENTE	628.500,00	720.873,53	836.049,40	971.775,08	1.132.371,92	1.326.861,81
Proveedores		3.281,56	3.726,13	4.315,93	5.007,74	5.611,95
TOTAL CORRIENTE		3.281,56	3.726,13	4.315,93	5.007,74	5.611,95
TOTAL PASIVO	628.500,00	724.155,09	839.775,53	976.091,01	1.137.379,65	1.332.473,76

Fuente: Elaboración propia

Activos:

Inmovilizado: Todos los bienes adquiridos o fabricados para uso permanente por la empresa en el desempeño de sus actividades.

Amortizaciones: la reducción del valor de un activo con el paso del tiempo

Existencias: es la mercancía producida por la empresa que aún no ha sido vendida

Tesorería: es la parte del activo de la empresa que representa el dinero en líquido

Pasivos:

Recursos propios: los aportados por los propietarios o accionistas, generados por la actividad de la empresa que no han sido repartidos.

Reservas: son los fondos de la empresa posee como finalidad hacer frente a futuras obligaciones

Proveedores: financiamiento que posee la empresa con su proveedor por la entrega materia prima a pagar en un plazo de tiempo determinado

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Son los datos de los recursos que comprenden empresa entre los cuales tenemos los flujos de entrada y los de salida estipulada en un periodo de específico de tiempo.

Tabla 24 Flujo de caja proyectado

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	500.000,00	593.299,19	708.757,72	845.011,30	1.007.738,04
+ Beneficio	97.235,30	121.237,76	142.869,14	169.049,30	204.726,20
+ Amortizaciones	1.188,10	1.338,10	1.438,10	1.438,10	1.438,10
+ Crédito de proveedores	3.281,56	444,57	589,80	691,81	604,22
- Inversiones	3.544,00	1.500,00	1.500,00		
Saldo final	593.299,19	708.757,72	845.011,30	1.007.738,04	1.204.270,24

Fuente: Elaboración propia

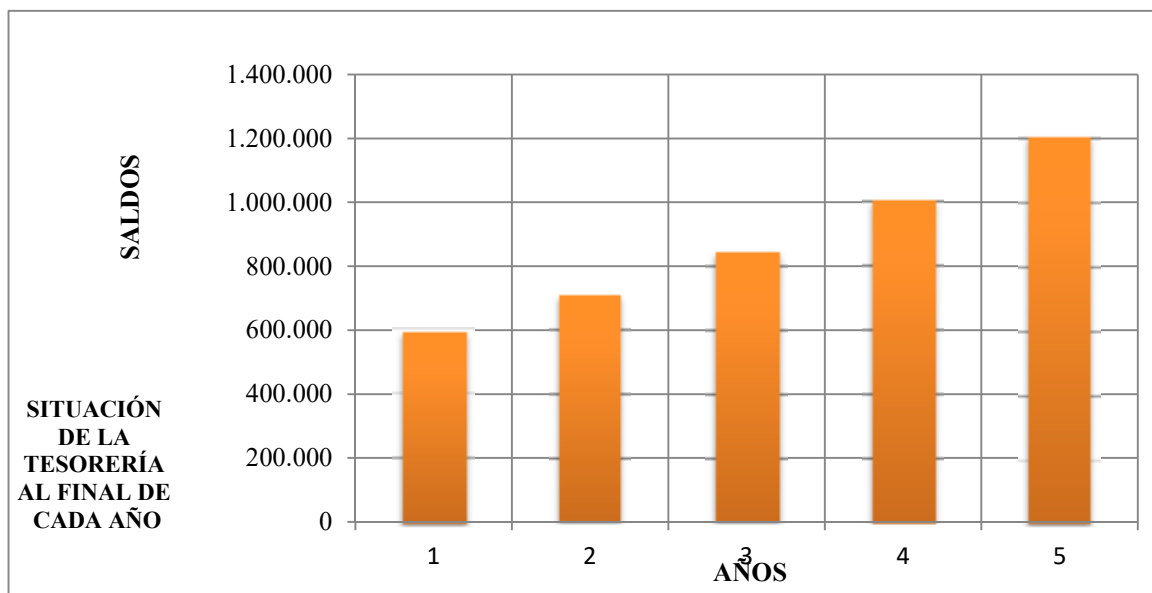
Saldo inicial: es la apertura del valor que se posee en la cuenta al inicio del periodo contable

Amortizaciones: la reducción del valor de un activo con el paso del tiempo.

Crédito de proveedores: financiamiento que posee la empresa con sus proveedores por la entrega materia prima a pagar en un plazo de tiempo

Inversiones: consiste en la adquisición activos productivos, bienes cuya utilidad es la producción de otros bienes para la cooperativa

Beneficio: representa el importe que realmente ha ganado la empresa en ese periodo.

Figura 34 Flujo de caja proyectado

Fuente: Elaboración propia

6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027

Se define como el punto óptimo que la empresa que cuenta con un nivel de ventas que cubre todos sus costos y no obtienen pérdidas ni ganancias. De igual forma se define cuanto vende una empresa para cubrir sus costos y empieza obtener ganancias.

Tabla 25 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
Ventas (V)	313.218,00	361.766,79	417.840,64	482.605,94	557.409,86	
Coste variables (C)	171.110,00	194.291,08	225.045,00	261.117,83	292.623,34	
Margen (M)	142.108,00	167.475,71	192.795,65	221.488,12	264.786,52	>CF
% Margen s/ventas	45%	46%	46%	46%	48%	
Costes fijos (CF)	26.525,44	23.504,96	23.276,21	21.168,49	22.494,07	<M
Umbral Rentabilidad	58.464,30	50.773,42	50.445,89	46.124,55	47.352,92	<V

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se demuestran las ventas (ingresos) y costos variables de acuerdo a variaciones del volumen de producción, por consiguiente margen ganancia sobre ventas de

formo numérica y porcentual, además los costos fijos para poder calcular El umbral de rentabilidad, también conocido punto muerto o punto de equilibrio para el primer año si la empresa vende más 58.464,30 obtendrá ganancia de lo contrario pérdida, seguidamente para los próximos años disminuyendo de manera favorable.

6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla 26 Indicadores de rentabilidad

RENTABILIDAD						
Económica						
Rotación	0,43	0,43	0,43	0,42	0,42	>0
Margen	0,37	0,39	0,40	0,41	0,43	>0
Financiera						
Apalancamiento	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
ROE	0,13	0,15	0,15	0,15	0,15	>0
ROE en %	13,49%	14,50%	14,70%	14,93%	15,43%	>0
ROA	0,13	0,14	0,15	0,15	0,15	>0
ROA en %	13,43%	14,44%	14,64%	14,86%	15,36%	>0

Fuente: Elaboración propia

Los mismo son medidas que se emplean para evaluar la capacidad del a empresa para genera ingresos a partir de buenas estrategias y planes de inversiones operativas.

Rotación de Activos la fórmula es Ventas Netas / Activo Total Neto Medio. Es decir, cuanto mayor sea el valor de este indicador la cooperativa tendrá una productividad mayor. Este ratio indica que, los activos tienen más facilidad para producir ventas, lo que da una buena rentabilidad. En este caso los primeros tres años este se mantiene 0,43 para en los dos ultimo años disminuye a un 0.42 a causa inversiones realizadas en activos fijos en años pasado.

Margen, indica la rentabilidad de los productos. Es expresado en porcentaje o numéricamente como es el caso mientras más alto sea el número, más rentable es el la empresa. Como se representa en la tabla el margen aumenta gradualmente para cada año.

Apalancamiento, es igual 1: la deuda no afecta la rentabilidad financiera para cada año.

Efectos fiscales: es la rentabilidad que ofrece un producto después de pagarlos impuestos, se calcula entre los Resultados Netos / Beneficios antes de impuestos (BAI), Es una variable constante de 0,85

ROE y ROA:

El ROE es empleado para comparar los resultados de una organización en el mismo sector. Además de medir el rendimiento del capital, es la medida de la capacidad de la empresa para generar ingresos de los fondos propios con los cuenta. Un ROE tiende estar 10 al 15 % para este rubro, como se muestra en la tabla este se posiciona en un 13% a 15%.la interpretación es de todo lo que tiene invertido en una empresa que tanto se puede retornar al final del año.

El Roa Es una ratio que nos indica la rentabilidad sobre los activos, Si este número aumenta en los periodos, indica que la empresa está obteniendo cada vez más ganancias por cada dólar invertido en activos

La diferencia es poca esto implica que la totalidad del activo se ha financiado con fondos propios, sin entrar en deuda. Como es en este ROE más elevado y el ROA bajo, puesto que indica que la empresa obtiene más beneficios con menos activos.

CONCLUSIONES

En resumen el objetivos generales de este estudios fue la realización de diferentes diagnósticos los cuales demostraría las inclinaciones a corregir para aumentar las ganancias de la cooperativa láctea, esto se aplicaría mediante la contratación de una persona especializada en recursos humanos, mejores campañas de marketing siendo esta última la principal estrategia en ser aplicada.

Los objetivos específicos se enfocaron en la evaluación del macro entorno, a través de un análisis cuantitativo y cualitativo se obtendría un resultado final numérico que refleja la vulnerabilidad que está inmersa la empresa ante amenazas externas. El principal causante de esta debilidad es el deterioro del país, como son el atraso económico, tecnológico y cultural. En cuanto a la matriz de evaluación de factores internos: se obtuvo unos resultados favorables esto indica que la organización tiende más a las fortalezas. Siendo una inclinación muy frecuente ya que pose alta capacidad de sobrevivencia, adaptación lo que ayuda a compensar los problemas externos.

Posteriormente los objetivos estratégico 2023 – 2027 consiste en ejecutar un planeamiento cuya finalidad es posicionar la empresa en el mercado en un plazo no mayor a cinco años, esto se logró mediante el reconocimiento, la recopilación de Información y datos enfocados en la Accesibilidad Digital para Productos lácteos. La conclusión del mismo es plantear una serie de objetivos beneficiosos que se centran en Incrementar las ventas totales, los niveles de rentabilidad, Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa y Desarrollar la marca a través de la tecnología. De tal forma va dirigido al mejoramiento de

aquellas áreas deficientes en la empresa. Gracias a un buen modelo de negocios que cubre las necesidades de la misma.

Por lo tanto mediante la matriz FODA cruzada se obtuvieron estrategias y objetivos ventajosos para ser frente a sus competidores. Acompañado con la matriz MIE se obtendrían resultado de Proteger y resistir: por estas razones la empresa coolapar se le sugiere aplicar los planes de penetración en el mercado y el desarrollo de productos con la finalidad de generar un óptimo ambiente que se adapten ante las necesidades de la empresa.

Finalmente los datos que fueron tomando en cuenta como son las dificultades propuestas con anterioridad en el capítulo v, esto con el fin combinar objetivos y planes estratégicos que mejoren la situación actual y futura de la gerencia de operaciones, recursos humanos y el plan de responsabilidad social empresarial el bienestar ambiental. Todo mediante un plan de presupuesto e inversiones esto sería trasladado al simulador de proyecciones de 5 años el cual comprueba que se está generando beneficios que permiten pagar y cubrir con las deudas y sus objetivos financieros de la cooperativa. Los ratios indican que la presente en la empresa obtuvo adecuados ingresos sobre sus inversiones y ventas esto demuestra rentabilidad. Se debe tomar en cuenta que la empresa está utilizando recursos y capital propios de manera óptima y está generando suficiente flujo logrando una buena rentabilidad sobre su inversión y activos.

RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, se proponen algunas recomendaciones basadas en los resultados y conclusiones de este estudio. Será primordial que la empresa incorpore personal especializado en recursos humanos, el mismo deberá contar con un perfil profesional y experiencia en área el cual elevara el potencial, destrezas, motivación del personal con el fin de ofrecer una mejor productividad a la cooperativa. De esta forma se Establecerá un sistema formal y justo para la evaluación del desempeño de los empleados y el establecimiento de metas y objetivos. Además de Fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta entre los empleados con los supervisores para resolver conflictos.

Se sugiere mejorar la inversión en marketing con esto se lograra un mayor impacto con el mensaje publicitario, mediante la utilización de redes sociales y estudios de segmentación del mercado cerca de los gustos y preferencias en los compradores. Además el marketing ayudara a mejorar las ventas es de gran importancia para la sobrevivencia para la cooperativa dentro de un mercado donde los competidores buscan innovar en sus técnicas de ventas, es por ello la implementación de estrategia que les ayude a la continuidad y crecimiento en el mercado. A través de la inversión que realizaran en la inauguración de esta área se podrá gestionar mejor los recursos como son las redes sociales, publicidad y promociones y otras técnicas y estratégicas que ayuden a promocionar el producto.

Se recomienda a la empresa llevar un registro detallado de todos los costos asociados con la producción de sus productos y la venta de los mismos. De manera, que la empresa podrá tener información completa y precisa sobre el costo de producción, los ingresos de las ventas y el margen de beneficio de cada producto realizado. Además, con esta información, la empresa

podrá tomar decisiones más informadas sobre su estrategia de precios, su plan de producción y su gestión de inventarios. Para implementar este sistema integrado, la empresa debe considerar invertir en herramientas contables y de seguimiento de ventas, como software de contabilidad y un sistema de seguimiento de ventas. Ya que esta no se refleja en el estado financiero, También debe designar un encargado de contabilidad eficiente y un encargado de ventas para garantizar una gestión adecuada de la información y una comunicación eficaz entre los departamentos.

Otra recomendación es Proteger y resistir: Penetrar el mercado, buscando incrementar las ventas basándose en estrategia, como el Marketing de esta forma podrá entender el mercado y ofrecerle los productos con precisión a los clientes, invertir en fortalecer la marca permitiéndole destacar entre sus competidores obteniendo mayores ventas para el crecimiento y expansión del negocio.

Se recomienda por último Desarrollo de productos: es el ciclo de seguimiento para la creación, lanzamiento de un producto el mismo deberá cumplir con las expectativas de los compradores de esto dependerá el fracaso o el éxito ofrecer innovación queso derivados de cabras, oveja, búfala, aparte leches vegetales, leche pasteurizada, dulces y yogures. Atrayendo más clientes y posicionándose por encima de sus competidores. Deberán innovar siempre con la mejor intención de satisfacer las necesidades de sus demandantes contar flexibilidad les ofrecerá una alta sobrevenía.

Finalmente deberá mantener muy buenos acuerdos con sus proveedores ya que es una parte primordial para mejorar la calidad y reducir costos en sus productos. De esta forma la cooperativa láctea podrá superar a sus competidores y contar buenos márgenes de rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, L. (2016). *Plan de marketing empresarial*. Ediciones Paraninfo, S.A".https://www.google.co.ve/books/edition/Plan_de_marketing_empresarial/wSylDAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Badyr, I. (2021). *Consecuencias de la Falta de Marketing Estratégico*. Mhigh.<http://www.mhigh.com.mx/blog/consecuencias-de-la-falta-de-marketing-estrategico>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana.https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill Interamericana.https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- CNN, español. (2021). *Así vive Venezuela: casi 100% de la población es pobre, salario promedio de US\$ 12 al mes en el sector público, más de 2 horas para comprar combustible*. Cnnespanol.<https://cnnespanol.cnn.com/2021/09/30/asi-vive-venezuela-pobreza-salario-promedio-combustible-orix/#:~:text=El%2076%2C6%25%20de%20la,%E2%80%9D%2C%20destaca%20la%20Encovi%202021.>

- García, S. (2023). *Verificado: ¿Aumento del PIB de Venezuela demuestra crecimiento económico?*. *Vozdeamerica*. <https://www.vozdeamerica.com/a/falso-crecimiento-pib-venezuela-como-dice-maduro/6909056.html>
- Gioffre, P. (2022). *Estrategias en la Gestión logística del Sector Lácteo*. *Lacteoslatam*. <https://www.lacteoslatam.com/estrategias-en-la-gestion-logistica-del-sector-lacteo/>
- Goldstein, S., Rungtusanatham, J., Schroeder, R. (2011). *Administración de operaciones*. McGraw Hill Interamericana. https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion_de_operaciones-1.pdf
- González, M., González, N., Olivares, S. (2014), *Planeación e Integración de los Recursos Humanos*. Larousse - Grupo Editorial Patria. https://www.google.co.ve/books/edition/Planeaci%C3%B3n_e_Integraci%C3%B3n_de_los_Recurs/c3hBAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Guzmán, V. (2022). *Consumo de Lácteos*. *Edairynews*. <https://edairynews.com/es/lo-que-quiere-el-nuevo-consumidor-la-leche-ajusta-requerimientos/>
- Henao, M. (2012). Gerencia de investigación y desarrollo. *Revista Universidad EAFIT*, 32(103), 121–128. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1198/1085>
- Jeffrey, J., Ross, S., Westerfield, R. (2012). *Finanzas corporativas*. McGraw Hill Interamericana. https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf

Kaplan, R., Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*.

GruposPlaneta. https://www.google.co.ve/books/edition/C%C3%B3mo_utilizar_el_Cuadro_de_Mando_Integr/HY69AQAQBAJ?hl=es&gbpv=0

Ongallo, C. (2012). *Cliente y el servicio posventa*. Diaz Santos Albasanz.

<https://books.google.com.pe/books?id=wGuKoAIHlBIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Resolución 6.689 de 2022. Ministerio del Poder Popular de Economía .el cual se exonera del pago del impuesto a las grandes transacciones

financieras. http://historico.tsj.gob.ve/gaceta_ext/febrero/2522022/E-2522022-6433.pdf#page=1

Resolución 42.359 de 2022. (Ministerio Del Poder Popular De Economía, Finanzas).

Reajusta el valor de la Unidad

Tributaria. <http://historico.tsj.gob.ve/gaceta/abril/2042022/2042022-6474.pdf#page=7>

Rivera, W. (2005) .*Presupuesto*. Pearson

Education. <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2015/03/welsch-presupuestos-6edi.pdf>

Roncancio, G. (2022). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un*

resumen. Gestion. Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

Salas Subía, Marcos A., Castro, Luis castro., Juan Salas. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Científica Hallazgos21*, 3(2), 213–227. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/282>

Strong, G., Kotler, P. (2013). *fundamentos de marketing* .Pearson
Education.https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

ANEXOS

Anexo 1 Encuestas de Formato Interno Para Trabajadores, **Fuente:** Elaboración Propia

Formato Interno para trabajadores:

Sexo	
------	--

Capacitación educacional	
--------------------------	--

Área de trabajo	
-----------------	--

Papel que desempeña	
---------------------	--

1. ¿Te dieron capacitación para cumplir con tu área de trabajo?
 - Si
 - No
2. ¿Cuentan con alguien en la empresa que estimule su desarrollo y potencial?
 - Si
 - No
3. ¿La empresa invierte recursos en la compra de materiales o maquinaria para Estar actualizados?
 - Si
 - No
4. ¿Considera que existe una buena comunicación entre empleados y jefes?
 - Buena
 - Regula
 - Mala
5. ¿Qué tan bien te pagan por el trabajo?
 - Bien
 - Regular
 - Mal
6. ¿Qué oportunidades de crecimiento tienes donde trabajas?
 - Altas
 - Bajas
7. ¿Con qué frecuencia durante una semana típica se siente sobrecargado/a de trabajo o en estrés?
 - Nunca
 - No muy a menudo
 - De vez en cuando
 - Muy a menudo
8. ¿Qué aspectos crees que se debe mejor en la empresa?
 - La comunicación

- Los recursos
 - El sueldo
 - El trato
9. ¿Consideras agradable tu área de trabajo?
- Si
 - No
10. ¿Recibes incentivos por hacer bien tu trabajo?
- Si
 - No
11. ¿Consideras que hay Desigualdad de género?
- Si
 - No
12. ¿Consideras que hay Favoritismo?
- Si
 - No
13. ¿Han visto escasez o recortes de recursos?
- Si
 - Algunas veces
 - No
14. ¿Si hay problemas se resuelven de forma eficiente?
- Si
 - No

Anexos 2 Encuestas de Formato externa Para Trabajadores, Fuente: Elaboración PropiaFormato externo para compradores:

1. ¿Qué tan probable es que recomiendes este negocio?
 - Muy probable
 - Poco probable
2. ¿Qué posibilidades hay de que vuelvas a comprarnos?
 - Si compraría de nuevo
 - No volvería
3. ¿Cómo ubicaste el negocio?
 - Propaganda en el radio
 - Por las redes sociales
 - Te lo recomendaron
 - Lo encontraste
4. ¿Con qué frecuencia realizas tus compras?
 - Con mucha frecuencia
 - Poca frecuencia
5. ¿Consideras que la calidad de los productos es?
 - Alta;
 - Buena
 - Media
 - Baja.
6. ¿Cómo consideras la atención recibida?
 - Excelente
 - Deficiente
 - Pésima
7. ¿Crees que los precios de los productos son competitivos?
 - Si
 - No
 - Muy elevados
8. ¿Que buscas en el producto que consumes?
 - Calidad
 - Precio
 - Atención
 - Todas las anteriores
9. Este negocio es de tu preferencia o compras en otro lado
 - Si
 - No

Anexo 3 Estado de Resultado Fuente: *asesor contable de la asociación cooperativa lácteo Paraguaima.*

Pág. 1/2

ASOCIACIÓN COOPERATIVA LACTEOS PARAGUAIMA,S.R.L.
RIF J-40129512-6
ESTADO DE RESULTADO
DEL 01/01/2021 AL 31/12/2021
EXPRESADOS EN BOLIVARES

<u>INGRESOS BRUTOS</u>			
<u>VENTAS NETAS</u>			
* Ventas Exentas			
* Ventas Gravadas			
TOTAL VENTAS NETAS	Bs 11 772,08		
TOTAL INGRESOS BRUTOS		Bs 11 772,08	
<u>COSTOS Y GASTOS</u>			
<u>COSTOS DE VENTAS</u>			
Inventario de Mercancías			
TOTAL INVENTARIO DE MERCANCIAS INICIAL	Bs 0,00		
* Compras Generales			
TOTAL COMPRAS	Bs 6 633,64		
Inventario Final de Mercancías			
TOTAL INVENTARIO FINAL DE MERCANCIAS	Bs 0,00		
TOTAL COSTOS DE VENTAS		Bs 6 633,64	
TOTAL COSTOS			Bs 6 633,64
UTILIDAD BRUTA			Bs 5.138,44
<u>GASTOS</u>			
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>			
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>			
Sueldos y Salarios			
Indemnizaciones			
Comisiones Varias			
Honorarios Profesionales -Contador			
Mantenimiento de Local			
Publicidad y Propaganda			
Gastos de Representación			
Gastos Varios			
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Bs 4 011,21		
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		Bs 4 011,21	
TOTAL GASTOS			Bs 4 011,21
RESULTADO DEL PERIODO			1.127,23

