

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



**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TERRAZAS DE LA PAZ C.A. PERIODO**  
**2023-2027**

**Presentado por:**

**BR. ANDRADE VERA, GENESIS PAOLA**  
**V-27.601.565**

**BR. BECERRA GAMBOA, RASSCHELD VERONICA**  
**V- 27.601.488**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

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



**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TERRAZAS DE LA PAZ C.A. PERIODO  
2023-2027**

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

**Presentado por:**

**BR. ANDRADE VERA, GENESIS PAOLA  
V-27.601.565**

**BR. BECERRA GAMBOA, RASSCHELD VERONICA  
V- 27.601.488**

**Tutores:**

**ING. LILIANA RIVERA  
ESP. HECTOR ANTUNEZ  
ESP. BELKIS ABREU  
MSC. CRISTINA VIERAS**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

## DEDICATORIA

***El presente trabajo especial de grado, lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de las metas más deseados.***

***A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser sus hijas, son los mejores padres.***

***A nuestros hermanos y demás familiares por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo moral, que nos brindaron a lo largo de esta etapa de nuestras vidas.***

***A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.***

## AGRADECIMIENTO

***Queremos expresar nuestra gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre nuestra vida y a toda nuestra familia por estar siempre presentes.***

***Nuestro profundo agradecimiento a todo el personal que hace vida en la empresa TERRAZAS DE LA PAZ C.A, por confiar en nosotras , abirnos las puertas y permitirnos realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.***

***De igual manera nuestros agradecimientos a la Universidad Valle de Momboy por habernos aceptado y permitido ser parte de ella y abirnos sus puertas para así estudiar y optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública, así mismo damos gracias a los diferentes profesores que nos brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante y poder llegar a donde estamos actualmente.***

## VEREDICTO

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

#### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Cristina Vieras, Prof. Esp. Héctor Antúnez, y Prof. Esp. Belkis Abreu, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TERRAZAS DE LA PAZ PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller **ANDRADE VERA GENESIS PAOLA**, Portador de la C.I. No. 27.601.565, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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


  
Prof. Esp. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
JURADO


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

  
Prof. Msc. Cristina Vieras  
C.I. 10.910.669  
PRESIDENTE DEL JURADO

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



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





+58 412 9263565



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve




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

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Msc. Cristina Vieras, Prof. Esp. Héctor Antúnez, y Prof. Esp. Belkis Abreu, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TERRAZAS DE LA PAZ PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller **BECERRA GAMBOA RASSCHELD VERÓNICA**, Portador de la C.I. No. 27.601.488, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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

  
 Prof. Esp. Héctor Antúnez  
 C.I. 9.364.278  
 JURADO

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

  
 Prof. Msc. Cristina Vieras  
 C.I. 10.910.669  
 PRESIDENTE DEL JURADO

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



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



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone un análisis de las cuentas por cobrar de la empresa en estudio, es importante para toda organización el manejo adecuado de las cuentas por cobrar, cada departamento debe mantener controles para direccionar los procedimientos pertinentes que garanticen veracidad en la información contable, a tal razón, este trabajo investigativo va permitir visualizar las posibles debilidades en el control de las cuentas por cobrar por medio del análisis en la aplicación del método de observación y entrevista; las respuestas obtenidas se utilizarán para diseñar con información efectiva el análisis del macroentorno (PESTEL), la preparación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el Análisis del microentorno del sector Fuerzas de Porter y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), elementos fundamentales para realizar el diagnóstico interno y externo, las matrices van a proporcionar la información relevante para formular procedimientos y acciones que pretenden mejorar con lineamientos los procesos internos del departamento contable pertinente .

Palabras claves: **Cuentas por cobrar, Análisis Macroentorno (PESTEL), Matriz MEFE y MEFI.**

## **ABSTRACT**

The present research work proposes an analysis of the accounts receivable of the company under study, it is important for any organization to properly manage accounts receivable, each department must maintain controls to direct the relevant procedures that guarantee the veracity of accounting information. For this reason, this investigative work will allow to visualize the possible weaknesses in the control of accounts receivable through the analysis in the application of the observation and interview method; The answers obtained will be used to design with effective information the analysis of the macroenvironment (PESTEL), the preparation of the Matrix for the Evaluation of External Factors (MEFE), the Analysis of the microenvironment of the Fuerzas de Porter sector and the Matrix for the Evaluation of Internal Factors (MEFI), fundamental elements to carry out the internal and external diagnosis, the matrices will provide the relevant information to formulate procedures and actions that aim to improve the internal processes of the relevant accounting department with guidelines.

**Keywords: Accounts receivable, Macroenvironment Analysis (PESTEL), MEFE and MEFI Matrix**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>pp</b>
INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE GRAFICOS	9
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b>	<b>10</b>
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	10
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	11
1.3 Equipo de trabajo	12
1.4 Diagnostico organizacional	13
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	14
1.6 Definición del problema	15
1.7 Propuesta de valor	17
1.8 Objetivos del trabajo de investigación	18
1.8.1 Objetivo general	18
1.8.2 Objetivos específicos	18
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO</b>	<b>19</b>
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	19
2.1.1. Entorno político y legal	19
2.1.2. Entorno económico	19
2.1.3. Entorno social y cultural	20
2.1.4. Entorno tecnológico	20
2.1.5. Entorno ecológico	20
2.1.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	21
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	22
2.2.1. Negociación con proveedores	22
2.2.2. Negociación con clientes	22
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes	22
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	22
2.2.5. Entrada de nuevos competidores	23
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria	23
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	24
<b>CAPÍTULO III. ANALISIS Y DIAGNOSTICO</b>	<b>25</b>
3.1 Modelo de Diagnostico de CANVAS	25
3.2 Análisis Funcional de la Empresa	29
3.2.1 Gerencia de la empresa	30
3.2.2 Recursos humanos	30
3.2.3 Investigación y Desarrollo	30
3.2.4 Finanzas	31

3.2.5 Logística y Aprovisionamiento	31
3.2.6 Operaciones	32
3.2.7 Marketing y Ventas	32
3.2.8 Servicios Postventas	33
<b>CAPITULO IV FORMULACIÓN DE OBJETIVOS</b>	<b>34</b>
4.1 Objetivo General 2023 – 2027	34
4.2 Objetivos estratégicos 2023 – 2027	34
4.3 Análisis de los Objetivos	34
<b>CAPITULO V ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO</b>	<b>41</b>
5.1 Formulación de la estrategia	41
5.1.1 Matriz FODA Cruzada (MFODA)	41
5.1.2 Matriz Interna Externa (MIE)	44
5.2 Selección de Estrategias	46
5.2.1 Matriz de estrategias Vs. Objetivos estratégicos	46
5.2.2 Estrategia Seleccionada	47
<b>CAPITULO VI PROPUESTA DE IMPLANTACION</b>	<b>50</b>
6.1 Plan Funcional de Marketing	50
6.1.1. Situación actual de la Gerencia de Marketing	50
6.1.2. Objetivos de Marketing	51
6.1.3. Acciones estrategias de Marketing	52
6.1.4. Presupuesto Plan de Marketing	54
6.1.5. Ejecución tareas del Plan de Marketing	55
6.2. Plan funcional de Operaciones	57
6.2.1. Situación actual de la Gerencia de Operaciones	57
6.2.2. Objetivos de Operaciones	58
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones	58
6.2.4. Presupuesto	60
6.2.5. Ejecución del plan de operaciones	60
6.3. Plan funcional de Recursos Humanos	63
6.3.1. Situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos	63
6.3.2. Objetivos de los Recursos Humanos	64
6.3.3. Estrategias	64
6.3.4. Presupuesto Plan Funcional de Recursos Humanos	65
6.3.5. Ejecución de la tareas del Plan de Recursos Humanos	65
6.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	67
6.4.1. Situación actual de Responsabilidad Social Empresarial	67
6.4.2. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial	68
6.4.3. Actividades de Responsabilidad Social Empresarial	69
6.4.4. Presupuesto	70
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de Responsabilidad Social Empresarial	71

6.5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.	73
6.5.1. Situación actual de la gerencia de finanzas	73
6.5.2. Objetivos de Finanzas.	74
6.5.3. Inversión en activo).Depreciación y amortización 2023-2027	75
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027	76
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027	77
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027	78
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027	79
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.	80
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.	81
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.	82
6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.	83
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS	87
ANEXOS	90

**INDICE DE TABLAS**

<u>Tabla 1. Antecedentes del Diagnostico Organizacional</u>	13
<u>Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</u>	21
<u>Tabla 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</u>	24
<u>Tabla 4. Matriz FODA Cruzada (MFODA)</u>	44
<u>Tabla 5. Resumen MEFE y MEFI</u>	45
<u>Tabla 6. Matriz Interna-Externa (MIE)</u>	45
<u>Tabla 7. Matriz de estrategia Vs. Objetivos estratégicos</u>	46
<u>Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing</u>	55
<u>Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones</u>	60
<u>Tabla 10. Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos</u>	65
<u>Tabla 11. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial</u>	70

**INDICE DE GRAFICOS**

	<b>pp</b>
<u>Grafico 1 Organigrama de Funcionamiento Terrazas de la Paz C.A.</u>	12
<u>Grafico 2 Modelo de negocio CANVAS</u>	26
<u>Grafico 3. Inversión en activos. Depreciación y amortización 2023-2027</u>	75
<u>Grafico 4. Proyección de ventas 2023-2027</u>	76
<u>Grafico 5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</u>	77
<u>Grafico 6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</u>	78
<u>Grafico 7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</u>	79
<u>Grafico 8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.</u>	80
<u>Grafico 9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027</u>	81
<u>Grafico 10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.</u>	82
<u>Grafico 11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027</u>	83

## CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

### 1.1 Idea Actual el Negocio

La empresa está establecida en la ciudad de Rubio, representada en dos espacios físicos, el primero, es el edificio principal, compuesto por las oficinas administrativas, salas de velación, baños, cafetín, área de preparación de difuntos, habitaciones de descanso para personas que asisten a las exequias, sala de espera; y su ubicación es en la Avenida 10, entre Calles 9 y 10. N° 9-19. Centro de la ciudad de Rubio. Municipio Junín. Estado Táchira

Asimismo, el segundo espacio físico comprende el Jardín Cementerio, distribuido sobre 55.000 metros cuadrados de terreno, en un ambiente de montaña, desarrollado en un diseño arquitectónico de camposanto, dispone de áreas de jardín y barreras vivas, amigable con el ambiente, estacionamiento, edificio distribuido en: fuente de soda, baños públicos, terraza, además de áreas para oficinas Administrativas y atención al cliente, almacén de materiales, vialidad y cominerías internas, está ubicado en la Carretera Cuquí Vía La Pajarita a 2,2 Km, de la ciudad de Rubio. Municipio Junín. Estado Táchira.

Esta empresa tiene como Objeto Social atender las demandas de la ciudad de Rubio y áreas aledañas para la inhumación y demás servicios de exequias a los seres queridos. La Visión de la empresa radica en posicionarse como la empresa líder del municipio y de la región, con la prestación de servicios de funerarias integrales y asesoramiento bajo un concepto moderno de jardín cementerio tipo ecológico, mediante la permanente actualización y motivación del talento humano, el trabajo comunitario, la innovación de productos y servicios así como la ampliación de red propia o alianza estratégica.

El objetivo de la empresa en cuestión se puede desglosar de la siguiente manera:

- a) Desarrollo de parques cementerios.
- b) Construcción, venta y alquiler de bóvedas.
- c) Instalación y manejo de crematorios.
- d) Construcción de capillas y servicios de velación.
- e) Servicios funerarios.
- f) Mantenimiento y administración de parques cementerios.
- g) Firmar y administrar contratos de concesión con entes públicos y privados.
- h) Comprar, vender e importar todos los útiles y equipos necesarios para llevar a cabo los objetivos mencionados y cualquier actividad lícita conexas.

## **1.2 Descripción del producto**

La empresa Terrazas de la Paz C.A., ofrece los siguientes productos:

- Plan de previsión familiar a través de un sistema integrado de atención inmediata a fin de asesorar al grupo familiar dar respuesta a sus necesidades presentes y futuras.
- Parcelas o lote de terreno para inhumaciones con una sólida estructura de concreto tipo bóveda y un total aislamiento.
- Servicio de inhumación que incluye la preparación de la bóveda, sillas, toldos, descensor automático, placa recordatorio, florero y atención del personal.
- Capilla y servicios funerarios.
- Servicios de exhumación y traslado interno o externo.
- Servicio de osario o columnario para la colocación de los restos mortales o las cenizas provenientes de la cremación en un ambiente de jardín.

- Servicio de cremación, proceso donde el difunto es reducido cenizas, las cuales son colocadas en un cofre y entregadas a los familiares,
- Cómodos planes de financiamiento a corto, mediano y largo plazo.

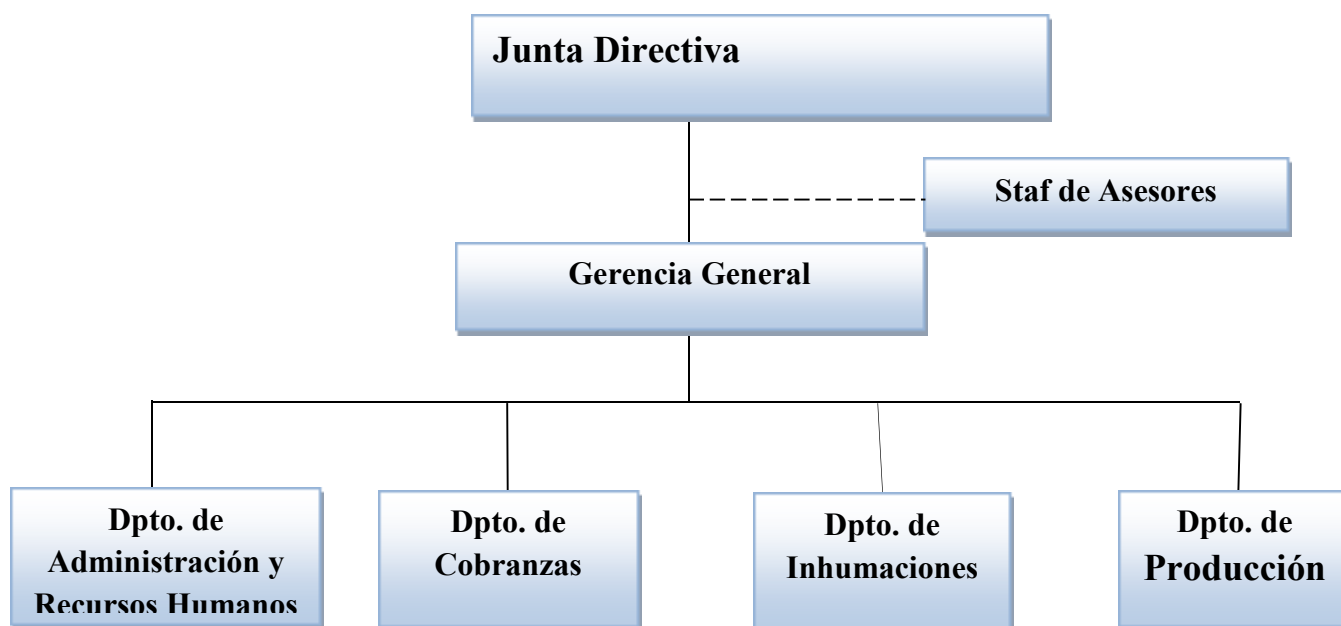
Es de destacar que todos los productos que ofrece la empresa mantienen la misma demanda entre ellos, pues cada plan viene con la inclusión de los servicios a prestar, lo que difiere es la oferta de los planes de servicio de osario, que presenta una baja demanda al igual que los servicios de cremación.

### 1.3 Equipo de trabajo

Figura1 Organigrama de Funcionamiento Terrazas de la Paz C.A.



## Organigrama de Funcionamiento



Fuente: Autoras

## 1.4 Diagnostico organizacional

Generalmente, la gerencia de las empresas evidencian algunas debilidades en el funcionamiento interno de la organización, muchas veces no se alcanzan los objetivos trazados, y no logran identificar la posible causa que ocasiona esa situación; pero el diagnostico organizacional a través de un análisis de la situación puede localizar e identificar los factores o elementos que influyen para que las operaciones no arrojen los resultados deseados y mostrar resultados que van a contribuir a dar soluciones de manera oportuna a los eventos suscitados.

**Tabla 1 Antecedentes del Diagnostico Organizacional**

Diagnóstico	Causas	Factores del Diagnóstico
Inicio del velatorio no ocasionaba malestar en los clientes. Salas velatorios cubren la demanda. Toma de decisiones a tiempo por parte del departamento administrativo. Ventas paralizadas	Disponibilidad de sala de velatorios  Ampliación de infraestructura.	Capacidad Instalada
Enfocado a atender solo al sector privado Mantenimiento de Camposanto costoso	Segmento direccionado	Clientes
Demanda diaria del servicio funerario Empresas formales con bajo costos	Pocos competidores. Precios bajos	Competencia
Cumplimiento adecuado del tiempo, operatividad en prestación del servicio funerario. Se dispone de los implementos específicos para el servicio funerario.	Flota adecuada de vehículos	Componente y transporte
Facturación manual en talonarios Sistema contable antiguo Falta de actualización manejo sistemas contables Acumulación de cuentas por cobrar	Falta de actualización de procedimientos	Métodos y sistemas
Contador externo	Soportes contables	Asesor

Fuente: Autoras

## 1.5 Diagnostico situación contable-financiera

El estado económico de la Empresa es una actividad de importancia para el logro de las metas, apoyado al diagnóstico financiero, el cual debe incluir los niveles de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, punto de equilibrio; estos datos demuestran la situación financiera veraz, facilita la toma de decisiones, nuevos planes de acción y suministra información que identifica las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, de esta manera, hacer más eficiente la gestión administrativa de la empresa.

El presente diagnostico se centra en un desarrollo técnico que permite realizar cálculos, análisis para estructurar los datos del estudio, es importante conocer los Indicadores de liquidez, de rentabilidad, de endeudamiento y de eficiencia; elementos preponderantes para resaltar que el diagnóstico financiero asegure la correcta gestión de la empresa.

Ahora bien, la empresa funeraria en estudio a través de su administradora solo se permitió declarar algunas situaciones económicas como:

1. La existencia de un Convenio de la empresa con la alcaldía del municipio Junín, donde se establece el precio de los servicios funerarios se determinan en dólares, con un ajuste cada 3 meses.
2. El mantenimiento del Jardín Cementerio está sujeto a la tasa de cambio oficial del dólar.
3. No se han producido ventas de parcelas desde el año 2016, actualmente dispone de cuentas vigentes en 5000 clientes.
4. La empresa se sostiene en función de los servicios de mantenimiento e inhumación, pero se dificulta ante el pago a destiempo de las cuentas, incrementándose las cuentas por cobrar.

Como puede observarse son datos superficiales que de ninguna manera permite desarrollar un acertado diagnóstico de la situación contable-financiera, se puede presumir

la posibilidad de presentar demoras y contratiempos en lo relacionado en la atención administrativa al cliente, quizá debido al manejo manuscrito de facturación, la posible complicación de mostrar y emitir estados financieros a los clientes con celeridad, entre otras atenciones a los usuarios.

### **1.6 Definición del problema**

Actualmente se experimentan cambios en casi todas las actividades donde participa el ser humano, evento producto del avance tecnológico, ante este progreso surgen nuevas demandas de información en todos los espacios del quehacer social; las empresas o industrias garantes de la economía de un país, de un estado, de una ciudad o de una familia se deben acoger a estos cambios tecnológicos, entrar y mantenerse en el mercado competitivo, no tan solo en maquinarias, sino también en equipos tecnológicos avanzados, que de alguna manera van a garantizar el éxito del negocio y lograr satisfacción de los clientes, razón de la existencia de la empresa.

Es importante destacar que todos los espacios administrativos en las empresas son de vital importancia, así como la capacitación idónea del personal; en todas las instituciones comerciales o no comerciales, debe resaltar la oficina contable, centro álgido de toda organización; se debe considerar la magnitud de las operaciones financieras que diariamente se presentan, para lo cual demanda en las personas involucradas un conocimiento contable y actualizado acorde a las exigencias de la globalización; la contabilidad no escapa a este fenómeno tecnológico; la información contable, administrativa, así como el análisis de datos financieros, estados de cuentas, deben estar presentes de manera oportuna y efectiva a la disposición de la organización; Catacora (1998) sostiene: “La Contabilidad es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras. No existe actividad económica financiera ajena

al registro y afectación de las técnicas de la ciencia contable.” (p.1), es decir, poder conducir de manera efectiva la toma de decisiones, sin dualidad de interpretaciones, mostrar la realidad organizacional y veracidad para la realización de todas las transacciones fiscales.

Al conocer la importancia de la contabilidad para operaciones de éxito en las organizaciones, es necesario la implementación de técnicas y métodos para registrar y mantener el control sistemático de cada una de las operaciones financieras, en base a esto, es imprescindible los sistemas de información eficaces con adecuados procedimientos de control y registro de las operaciones contables; la empresa Cementerio Terrazas de la Paz C.A., no se exceptúa de esta actividad contable; demanda la necesidad de manejar el control interno de las cuentas por cobrar que permitan mayor productividad y beneficios, así como la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La implementación de un sistema contable constituye un elemento indispensable para el área contable de las organizaciones, según Warren (2009): “Un Sistema de Contabilidad, es el conjunto de métodos y procedimientos para reunir, clasificar, describir y reportar la información financiera y de operaciones de un negocio.” (p. 202), en otras palabras, se trata de manejar registros de todos los elementos que permiten suministrar información confiable para la oportuna y eficaz toma de decisiones en la gerencia, en este caso, la disminución de las cuentas por cobrar, que inciden de manera directa con las funciones de la empresa, puesto que la misma se sostiene en gran parte en relación de los servicios de mantenimiento a las parcelas vendidas.

Es de destacar que las cuentas por cobrar permiten registrar los ingresos derivados de las ventas, en este caso, proceden de la prestación de servicios, como lo es el mantenimiento a las parcelas, para tal fin existe sistemas o programas que facilitan este tipo de operación contable en la organización. Dentro de esta perspectiva las cuentas por cobrar representan derechos

legítimamente adquiridos por la empresa y mantienen un rol de importancia en la liquidez de la misma, es el éxito del desarrollo del negocio, esta postura hace énfasis ante la ausencia de control en las cuentas por cobrar, “Las cuentas por cobrar son el derecho exigible de una empresa y un tercero a cobrar los pagos que surgen de sus propias transacciones, es decir, negocios de ventas efectuados por la organización”. (Herz, 2018, p. 14), se deduce en este caso que es el suministro de servicios que se recuperaran en dinero.

Ante esto, es importante resaltar el registro de los créditos otorgados por los servicios prestados, generalmente muchos de ellos se encuentran pendientes de cobro, situación que requiere de un control para evaluar la información de los estados financieros de los clientes, a tal fin, la gestión de cuentas por cobrar debe tener el control adecuado a partir de la contratación de los servicios funerarios, acá radica la importancia de un sistema de control interno de las cuentas por cobrar, el cual debe ser adaptado a las necesidades y particularidades de la empresa, se puede sugerir implementar un manual de políticas o procedimientos para las cuentas por cobrar y que pueda emitir registros de estimación de cuentas incobrables y el establecimiento de líneas de comunicación e información del departamento de cuentas por cobrar.

### **1.7 Propuesta de valor**

El diagnóstico administrativo elaborado en la empresa Terraza de la Paz, C.A., muestra solidez en sus áreas de trabajo, desde los cargos gerenciales, administrativos hasta los de apoyo, dejando entrever mínimas debilidades en su sistema de gestión tanto administrativo como contable, debilidades que se traducen a la ausencia de un manual de políticas o procedimientos para las cuentas por cobrar y establecer políticas ante las cuentas incobrables, pues no se manejan estimaciones para estas cuentas, la posible necesidad de líneas de comunicación e información del área de cuentas por cobrar y desarrollar estrategias para recuperación de cartera de clientes;

ante estas debilidades se puede proponer un control de cuentas por cobrar, no solo adaptado para el uso de herramientas financieras y contables, sino para también optimizar el funcionamiento de la empresa Terrazas de la Paz C.A.

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

### ***1.8.1 Objetivo general***

Diseñar un plan estratégico enfocado en valorar el control interno de cuentas por cobrar para la empresa Terrazas de la Paz C.A.

### ***1.8.2 Objetivos específicos***

1. Describir el Macroentorno competitivo en que debe introducirse el servicio de la empresa Terrazas de la Paz C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en valorar el control interno de las cuentas por cobrar.
2. Definir el modelo de negocio, características del productoy planes para la implementación de la propuesta de la empresa terrazas de la Paz C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en valorar el control interno de las cuentas por cobrar.
3. Definir los objetivos estratégicos de la empresa Terrazas de la Paz C.A. enfocado en valorar el control interno de las cuentas por cobrar.
4. Proponer las estrategias e marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social, empresarial y finanzas de la empresa Terrazas de la Paz C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en valorar el control interno de las cuentas por cobrar.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

Se entiende por macroentorno aquello que afecta a las empresas, pero que este fuera de control del sistema organizacional y que de alguna manera influyen en su práctica. Entre estos destacan los aspectos económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales y biológicos. Estos elementos originan oportunidades y amenazas para la organización y están relacionados entre sí y cabe la posibilidad de impactar el modelo Porter, puesto que incide el entorno competitivo de las empresas y disminuye el interés por la empresa. El análisis PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) permite analizar los factores del macroentorno por medio de evaluación de mercado, su crecimiento o declive.

#### 2.1.1. Entorno político y legal

Actualmente los factores políticos están en el primer orden de importancia en el país, para Cortés Gema en su artículo publicado en la página electrónica de ONU 2019 establece que en Venezuela entre los factores más resaltantes se destacan:

- Gobierno inestable
- Barreras al comercio exterior y respuestas de los otros países
- Alto riesgo país.
- Manipulación de las estadísticas.
- Sistema tributario.

#### 2.1.2 Entorno económico

En este segmento se describen los elementos económicos que afectan el logro de las metas, en Venezuela tienen un impacto alarmante que influye el crecimiento económico: las

tasas de interés, régimen cambiario, la hiperinflación, entre otros , que desde la perspectiva de factores macro económicos incluyen el control de intereses, políticas fiscales y el gasto público; entre los micro económicos destacan la forma y los hábitos de consumo, estos factores son fundamentales para determinar el bienestar de la economía venezolana, en la última década el fenómeno más particular ha sido la escasez de productos, bajo poder adquisitivo, deterioro de los sueldos y salarios, crisis financiera que afecta a todos y dificultan la inversión.

### ***2.1.3. Entorno sociales y culturales***

Estos factores asociados están vinculados a las áreas que involucran las creencias y actitudes, las tendencias, el estilo de vida, el crecimiento de la población, distribución de edad, opinión, la actitud del consumidor, actitudes profesionales, imagen de marca, patrones a seguir, los medios, eventos, las influencias socio culturales y las relaciones públicas.

### ***2.1.4 Entorno tecnológico***

Es un elemento de importancia, pues la tecnología avanza constantemente y es necesario conocer los sistemas de información y comunicación, las innovaciones de la TIC, promoción del desarrollo tecnológico para entrar al campo competitivo, patentes y lo referente a la propiedad intelectual.

### ***2.1.5 Entorno ecológico***

Este tipo de factor se refiere a los aspectos ambientales, caso de los cambios climáticos que tienen impacto, especialmente, en empresas turísticas o agropecuarias; actualmente se orienta hacia la preservación y mantenimiento del ambiente a través de las Leyes de protección del ambiente, Ley de consumo de energía y efectos del calentamiento global.

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

Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS	Peso	Valor	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Ley consumo de energía	0.02	3	0.06
Hábitos del consumidor	0.02	3	0.06
Tendencias	0.01	4	0.04
Estilos de Vida	0.05	4	0.20
Crecimiento de la población	0.15	4	0.60
Actitud del consumidor	0.02	3	0.06
Actitud profesional	0.01	2	0.02
Imagen de marca	0.05	3	0.15
Opiniones	0.02	3	0.06
Relaciones Publicas	0.02	3	0.06
Tecnologías de Informacion y Comunicaciones	0.01	3	0.03
<b>AMENAZAS</b>			
Ley protección del ambiente	0.10	2	0.20
Gobierno inestable	0.12	1	0.12
Alto riesgo país	0.10	1	0.10
Sistema tributario	0.05	2	0.10
Régimen cambiario	0.1	1	0.10
Tasa de interés	0.02	2	0.04
Crisis financiera	0.03	2	0.06
Bajo poder adquisitivo	0.03	2	0.06
Patrones a seguir	0.01	2	0.02
Medios	0.02	2	0.04
Influencia socio cultural	0.02	2	0.04
Patente	0.01	2	0.02
Propiedad intelectual	0.01	2	0.02
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.20</b>

Fuente: autoras

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

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

La empresa Terrazas de la Paz C.A. no trabaja con proveedores, es una empresa de servicios fúnebres, a lo cual no requiere de distribuidores para prestar sus servicios de exequias.

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

- Disponibilidad de información administrativa para el cliente.
- Accesibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial del producto, Jardín cementerio.
- Promoción de precios para la compra de la parcela.
- No existe facilidad de pago, es estrictamente de contado.
- No se comercializa vía electrónica.

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

En la ciudad de Rubio, existen dos salas de velación, y dos cementerios, de los cuales uno de ellos es el cementerio municipal, no existe diversidad en la competencia, los costos del servicio es la desventaja para Terrazas de la Paz, pues está muy por encima de las competencia; la empresa se presenta para clientes con alto poder adquisitivo, pues los costos de mantenimiento se incrementan junto a la tasa cambiaria y son cuotas mensuales, mientras en la competencia, el mantenimiento es un pago anual; esta la empresa requiere de medios publicitarios, muy diferente a la competencia, no se presenta diversidad en los servicios y la empresa mantiene equipos innovadores para el servicio de exequias e inhumaciones.

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

La empresa Terrazas de la Paz C.A., por ser una empresa de servicios fúnebres, se limita a ofrecer productos sustitutos, bien sea entierro o cremación, difiere en cuanto al estilo de

servicio, carrozas fúnebres, ataúdes, sala de velación, que van incidir en los costos del servicio, a tal razón, los clientes tienen esas alternativas, pero inciden en los precios finales.

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

En este objetivo comercial, la competencia es limitada, han desaparecido empresas rivales, y las existentes ofrecen servicios básicos, los cuales son en su mayoría los utilizados por personas que no tienen ningún contrato con este tipo de empresa. Algunos factores pueden ser:

- La existencia de barreras para el mantenimiento
- Las diferencias económicas sobre los productos y servicios
- El acceso a la distribución
- Las políticas gubernamentales
- Los costos de instalación
- Adquisición de bienes inmuebles.
- Excelente personal de trabajo en todas las áreas
- Reconocimiento a nivel regional.

#### ***2.2.6. Nivel de atraktividad de la empresa.***

La empresa objeto de estudio no dispone de competidores en este estilo de prestación de servicios de exequias en el municipio, el aumento del número de clientes exige la ampliación de las estructuras para ofrecer los servicios, la disponibilidad a toda hora y todos los días de atención al cliente, los precios son asequibles pues se pagan a futuro en previsible, los servicios son pensados en estilos para ofrecer tranquilidad y paz, los clientes están constantemente informados de la situación administrativa por vías electrónicas, la ubicación estratégica de las oficinas y jardín cementerio son elementos atractivos para la población.

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

Tabla 3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS	Peso	Valor	Ponderación
<b>FORTALEZAS</b>			
Equipos innovadores	0.04	3	0.12
Disponibilidad de información	0.04	3	0.12
Promoción en precios	0.05	3	0.15
Poca competencia	0.10	4	0.40
Existe ventajas diferenciales	0.05	4	0.20
Adquisición de bienes inmuebles	0.05	4	0.20
Atención de servicio las 24 horas	0.09	3	0.15
Ubicación estratégica de oficinas y capillas velatorias	0.09	4	0.36
Equipo de trabajo eficiente	0.10	4	0.40
<b>DEBILIDADES</b>			
Poca accesibilidad a los precios de compra parcelas	0.05	1	0.05
No hay comercialización vía internet	0.05	1	0.05
Las innovaciones inciden en los costos	0.07	2	0.14
Costos de instalación	0.05	2	0.10
Diferencia económica con la competencia	0.08	1	0.08
Cupo limitado de clientes	0.02	1	0.02
No hay facilidades de pago por la parcela	0.01	1	0.01
Poca diversidad en los servicios	0.01	2	0.02
Las ventas son de contado	0.01	1	0.01
<b>TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.68</b>

Fuente: autoras

## CAPITULO III ANALISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de Negocios CANVAS

El presente trabajo investigativo se enfoca en el modelo de negocio planteado por los autores Osterwalder & Pigneur (2009), llamando Modelo de Negocios CANVAS, este modelo de gestión se sustenta en las cuatro áreas primordiales de la organización: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera; lo que permite visualizar la idea de negocio y decidir sobre las actividades o estrategias idóneas para la posibilidad efectiva del negocio, comunica de una forma visual los principales elementos de la empresa de manera que la gerencia pueda crear, entregar y agregar valor al considerar y examinar los resultados del análisis interno; se puede percibir que este modelo distribuye los aspectos externos e internos de la empresa en áreas específicas y las presenta en bloques para su análisis.

Para los autores citados en el párrafo anterior, para componer el modelo Canvas, se debe distribuir las áreas mencionadas en nueve fracciones o unidades, los cuales se designan como: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuente de ingresos, actividades claves, recursos claves y asociaciones claves; de acuerdo a la observación y las entrevistas realizadas se canaliza la información para puntualizar los bloques; este recurso visual permite estructurar y plasmar la idea de negocio, donde se destaca las posibles ventajas competitivas de la empresa, en este caso la empresa Terrazas de la Paz C.A.

Ante esta teorización y con la información obtenida de las fuentes entrevistadas en la Empresa Terraza de la Paz C.A. y luego de revisar los resultados, se procede a poner en el lienzo los elementos precisos para poder desarrollar el modelo de negocio, de esta manera lograr visualizar de forma gráfica la idea de negocio, plantear cada elemento en el bloque específico;

esde destacar que los elementos que conforman los factores internos se ubican en el lado izquierdo y los aspectos externos al lado derecho, con estas consideraciones se construye la figura respectiva.

Figura 2 Modelo de Negocios CANVAS



- Segmento clientes, desde acá se inicia la cuadrícula y facilitar diseñar el resto de los bloques; para Terrazas de la Paz C.A. se refiere a los clientes establecidos, como los son los dueños de las parcelas en el Jardín Cementerio y propietarios de pólizas, tanto individuales

comofamiliares, así mismo a los posibles clientes potenciales de la empresa; cualquier persona natural puede adquirir las pólizas para exequias, compra servicios de inhumación; oferta abierta a personas jurídicas, también para asegurar a los empleados y sus familiares tanto del casco urbano de la ciudad de Rubio como para todas las poblaciones que conforman el municipio Junín, no es limitante el espacio geográfico, cualquier persona puede adquirir los servicios que ofrece Terrazas de la Paz C.A.

- Relación con clientes, como parte de la propuesta del modelo CANVAS, se mantiene el contacto directo con los clientes, implementando una comunicación más específica para cada caso, se puede percibir en el segmento clientes un interés por los servicios de exequias que esta empresa ofrece, en el departamento de ventas la atención personalizada a los clientes que proporciona información necesaria permite generar confianza y poder concretar la venta de los servicios, el personal adjunto, procura resaltar las ventajas del servicio, igualmente se recopila información personal que sirven para la creación de una base de datos que facilite la comunicación y ofrecer servicios postventas. La empresa Terrazas de la Paz C.A. cuenta con herramientas tecnológicas que permiten una comunicación más fluida con los clientes, se pretende crear una página web para facilitar información pertinente a los contratos realizados o por realizar, conocer de las promociones de venta, actualización del camposanto tipo jardín y servicios de mantenimiento, así como las actividades de las salas de velación.
- La propuesta de valor se enfoca sobre la ventaja competitiva para mantener y captar clientes, incide sobre la situación del segmento de clientes resolviendo sus necesidades, son los beneficios que ofrece a los clientes que han elegido el servicio de exequias, las salas de velación cónsonas al servicio adquirido o por adquirir, la visión de un camposanto tipo jardín, donde resalte la grama natural, sin concreto, ni cruces metálicas, ni monumentos, ni

tumbas y sin estatuas, todo estos elementos combinado dando aspectos de desorden que crean una contaminación visual.

- Canales, es el bloque referido a la manera como la empresa Terrazas de Paz C.A. busca llegar a los clientes y llevarles la propuesta de valor, se fundamenta en el tipo de comunicación y las relaciones con los clientes, en esta empresa la venta de los servicios de exequias, de inhumación, de parcelas, se realizan de manera directa en las oficinas de los asesores de venta, existen promociones de ventas a través de publicidad, y los servicios de mantenimiento de las parcelas postventa, se pretende la creación de página web para facilitar flujo de información pertinente.
- Las fuentes de Ingreso, se refiere al flujo de caja que establece la empresa con los diferentes segmentos de mercado, en esta empresa las ventas se enfocan en pago por adelantado, existen planes de financiamiento para adquisición de parcelas, así mismo, planes de financiamiento por servicios de mantenimiento de parcelas, financiamiento por servicios de inhumación, salas de velación y programas de atención inmediata para exequias para nuevos clientes.
- Actividades claves, en esta empresa se implementa el servicio de exequias, preparación de cadáveres, arreglos florales, preparación de las salas de velación las 24 horas del día, fuerza de ventas, seguridad dentro y fuera del edificio, estacionamiento privado, personal especializado para las inhumaciones, ataúdes, lapidas, toldos para el camposanto, servicio de carros para cortejo fúnebre, mantenimiento del camposanto, de las fosas y parcelas, acompañamiento postventa y la gestión de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.
- Recursos claves, son los elementos que la empresa requiere para así poder crear y ofrecer una propuesta de valor, establecer relaciones con los segmentos de clientes y mercados, son los activos significativos que van a generar éxitos en el modelo de negocio, para Terrazas de

laPaz C.A. algunos de los recursos claves son los físico, que se refiere a los edificios administrativos y todo su mobiliario, el camposanto, los estacionamientos, los equipos especializados para labores de exequias; en los recursos humanos, cuenta personal especializado en cada una de las áreas de la empresa, los recursos económicos, son los recursos financieros que percibe la empresa, no se refiere al capital inicial.

- Alianzas Claves, en este bloque se especifica la alianzas estratégicas para que el modelo de negocio funcione, relaciona las acciones que se debe promover la empresa que sirvan de apoyo para lograr las actividades claves, que den posicionamiento y formalismo a los clientes, también proveedores de implementos funerarios, empresas privadas, colegios de profesionales, municipios aledaños, funerarias, salas de velación, capillas y otras funerarias.
- Estructura de costos, en este bloque se analizan los costos asociados a canalizar el modelo de negocio, es decir, convertir en cifras información de algunos bloques establecidos en este modelo de negocio CANVAS para la empresa Terrazas de la Paz C.A. se debe considerar la información los costos asociados al mantenimiento de las relaciones con clientes, la generación de ingresos, mantenimiento de Activos fijos, Gastos, Costos de venta, Sueldos y salarios.

### **3.2 Análisis funcional de la empresa Terrazas de la Paz C.A.**

Este segmento permite conocer cada una de las acciones que se realizan para el funcionamiento de la empresa, no necesariamente determinar cual representa puntos fuertes o débiles, es solo identificación, que van a proporcionar una visión general de los procesos que intervienen, asimismo, permite consolidar o rediseñar el organigrama de la empresa.

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

La empresa Terrazas de la Paz C.A. es direccionada por la gerencia general, que rinde cuentas a la Junta Directiva de la organización, esta oficina es la encargada de la coordinación y organización de las actividades empresariales, de producción, manejo de los recursos administrativos y humanos, así como de la supervisión general, la toma de decisiones son parte de la Junta Directiva.

### ***3.2.2 .Recursos Humanos***

La organización en estudio cuenta con 25 empleados, distribuidos en las áreas del edificio administrativo y sus respectivas oficinas, área de velación, área de inhumación, personal de dirección y mantenimiento del camposanto, (los valores de nómina se reflejan en los estados financieros, en esta oportunidad no hubo acceso a la información). El personal esta Distribuidos en áreas funcionales de la siguiente manera: Junta Directiva, Staf de Asesores, Gerencia General, Departamentos de Administración y Recursos Humanos, de Cobranzas, de Inhumaciones y de Producción, cada empleado depende de un superior, cada responsable del departamento tiene la capacidad de supervisar las acciones del personal a su cargo.

Se pretende de esta manera mantener un equipo eficiente y especializado en cada departamento, lo que tiende a establecer una estructura piramidal, reflejado en niveles verticales, en los superiores estarán centradas las tareas de decisiones y medidas, en los niveles inferiores las actividades de ejecución y cumplimiento; se debe mantener una fluidez de comunicación para lograr el control de actividades asignadas a cada departamento de la organización.

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

En la empresa Terrazas de la Paz C.A. la actividad de investigación y desarrollo es manejada desde el departamento de administración, bajo la aprobación de la Junta Directiva,

se enfoca hacia todas y cada una de las actividades que se pueden desarrollar, como el caso de capacitación del personal, lo que repercute en crecimiento profesional en cada área de servicios; acoplarse a la vanguardia tecnológica, uso de equipos propios de servicios fúnebres, que de alguna manera permite mayor calidad en los servicios que pueden redundar en el prestigio empresarial generando expectativas en los nuevos clientes.

#### **3.2.4. Finanzas**

Esta sección de la empresa en estudio trabaja en conjunto con el departamento de administración y el departamento de cobranzas, pues las funciones se centran en cancelar las obligaciones contraídas por la empresa, así como de gestionar las partidas de ingresos, de los gastos, costos y disponibilidad económica; la encargada de esta área también debe gestionar las políticas de cobranza y créditos, previsión de fondos y estudia los créditos especiales para que la gerencia los apruebe. En esta empresa la actividad de finanzas las controla los departamentos mencionados, sin poder de toma de decisiones, aunque participa de manera directa en los análisis de presupuestos, tiene bajo su responsabilidad la cancelación de los sueldos y salarios del personal fijo y contratado.

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

Este apartado es donde se gestiona los suministros requeridos para la venta y prestación de servicios de exequias, venta de parcelas y mantenimiento del Jardín cementerio, con el objeto de garantizar un funcionamiento efectivo de la organización, en Terrazas de la Paz C.A. el departamento de Producción gestiona los suministros para que exista el flujo controlado de los materiales necesarios para cumplir las actividades programadas en la prestación de los servicios, es de destacar que en las empresas de servicios las funciones de logística se orientan a

la obtención de mercancías o productos terminados, la tarea de logística y aprovisionamiento consiste básicamente en adquirir y almacenar los productos e insumos para exequias.

En este departamento se mantiene abastecimiento periódico de los productos que se requieren para lograr mantener la calidad en los servicios prestados, de esa manera sostener el nivel de calidad del servicio para los procesos fúnebres de la zona, así mantener satisfechos a los clientes y puede generar nueva clientela.

### ***3.2.6. Operaciones***

La tarea del área de operaciones en la empresa en estudio, se desarrolla desde el departamento de producción, el encargado del área planifica las actividades a seguir, lleva el control de la ejecución de las acciones y monitorea las acciones a realizar, de esta manera poder garantizar el éxito en la labor asignada; la actividad de operaciones incluye desde que comienza el proceso de inhumación, el acto en las salas de velación y culmina en el camposanto con la ceremonia de sepultura, considerando todo el protocolo en cada una de las áreas. Para la realización de esta actividad, el encargado debe tener planes operativos, que inciden en las finanzas de la empresa puesto que debe contar con recursos, así como mantener una pauta o patrón que se debe seguir antes, durante y después de las actividades de exequias, parte del objeto de la empresa Terraza de la Paz C.A.

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

La empresa Terrazas de la Paz C.A. maneja desde el departamento de producción el plan de desarrollo para garantizar el logro de las metas preestablecidas, la estrategia de marketing establece acciones e iniciativas para lograr captar nuevos clientes, mercados con necesidad del servicio de exequias en el Jardín Cementerio perteneciente a la organización antes señalada, acá la principal oferta son las parcelas, presentadas como producto amigable al ambiente, asimismo, la

responsabilidad social que ofrece para esta nueva experiencia en exequias, el marketing supone tácticas para alcanzar los objetivos de mercadeo pre establecidos, en Terrazas de la Paz C.A. se manejan objetivos de mercadeo como: atraer y mantener clientes, fijar precios cónsonos a la realidad económica y factibles para lograr utilidades en los servicios que se ofrecen, lograr satisfacer las demandas de los clientes nuevos y mantener la antigua clientelas.

Las estrategias de marketing básicas que se utilizan se enfocan en promocionar precios, innovación en los servicios de exequias y promoción en los previsivos, acá es preponderante incorporar la evidencia física que se ofrece y el posible posicionamiento de un sitio web, que aporte mayores ventajas al tener más visibilidad; en esta empresa se toma en cuenta al desarrollar un plan de marketing el producto, precio, plaza, promoción, postventa y procesos.

### ***3.2.8. Servicios postventas***

En esta área, la organización mantiene seguimiento a los clientes, busca atender y satisfacer las demandas y así mantener al cliente satisfecho con la prestación postventa de la calidad de servicios, de esta manera promocionar según la opinión de los clientes, de donde puede posiblemente lograr nuevas oportunidades para mejorar y captar nueva clientela, con este servicio de seguimiento se puede evaluar los servicio exequiales ofrecidos, así como los procesos que se desarrollan dentro de la empresa en relación a la atención a la clientela y sobre todo en este mismo es importante mantener informado al cliente sobre sus estados de cuenta, nuevas promociones, en fin, todo aquello que englobe la empresa.

## **CAPITULO IV FORMULACION DE OBJETIVOS 2023 –2027**

### **4.1 Objetivo General 2023 –2027**

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado mediante el desarrollo de servicio de exequias dirigido al segmento clientes durante los años 2023- 2027 enfocado en Cementerio tipo Jardín.

### **4.2 Objetivos Estratégicos 2023 –2027**

- a) Incrementar las ventas totales desde un 15 % anual promedio con tendencias al incremento desde las ventas del 2023–2027.
- b) Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde lo resultados anuales de 2023–2027
- c) Formalizar y estructurar los procesos de negocios de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.
- d) Desarrollar la marca de la empresa a través de 2 años.
- e) Realizar el 50% de las ventas 2023–2027 por el canal e-commerce en un plazo de 3 años.

### **4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2023–2027**

El objetivo estratégico literal (a) consiste en Incrementar las ventas totales desde un 15 % anual promedio con tendencias al incremento desde las ventas del 2023–2027 en la empresa Terrazas de la Paz C.A., se conoce que existen muchas maneras de incrementar las ventas, pero se debe idear la estrategia y ejecutarla; se debe sustentar en el análisis situacional de la empresa en estudio, y observar la inclinación de la evaluación de los factores internos y externos, de esta forma lograr determinar posibles debilidades o reforzar las fortalezas; actualmente esta empresa de servicios se encuentra en una etapa de desarrollo, razón para centrar la atención en el diseño

estrategias de marketing en lo referente al servicio de exequias, se tiene la marca y el logo definido que representan la organización, principal forma de diferenciar el servicio con otros y funciona como plataforma de valor, a tal fin se puede proponer promocionar la imagen de la organización en sitios públicos, como vallas, murales con mensajes positivos, sin descartar las redes sociales para impulsar de la empresa.

La estrategia de los precios, se enfoca en presentar precios por encima de la competencia, pues los servicios de exequias de la organización son servicios innovadores, muestran un nuevo concepto de cementerio, tipo Jardín, amigable con el ambiente; se pretende que mientras más innovador el servicio más alto los precios, situación que debe ir acompañado de promociones de precios bajos por tiempo limitado, donde destaque la atención al cliente por parte de personal debidamente capacitado y competente, que preste un óptimo servicio a la clientela; es preponderante aprovechar el potencial beneficio que ofrece las redes sociales y se logre visualizar por el segmento clientes, el uso de los canales digitales en Terraza de la Paz C.A. orienta a disponer de una página web, donde un asesor virtual atienda a los interesados en adquirir los planes de servicios de esta nueva percepción de camposanto; con estas estrategias de marketing, la empresa puede pretender incrementar las ventas en un 15% en relación a las ventas del ciclo económico pasado.

En cuanto al objetivo estratégico literal (b), que se refiere a Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales de 2023–2027, para la empresa Terrazas de la Paz C.A. es uno de los principales objetivos, se pretende que los beneficios sean mayores que los gastos; en esta organización se proyecta no solo un beneficio económico, sino un beneficio social y esta empresa está comprometida con ambiente y la sociedad al ofrecer un cementerio tipo jardín.

Ahora bien, para poder realizar un incremento en la rentabilidad en el periodo señalado, se debe identificar cuáles son los factores o elementos más rentables de la empresa, reconocer cada uno y detectar cuales generan mayores ingresos y los que muestran pérdidas; a tal fin se puede aplicar una matriz FODA, Ponce (2006) señala: “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.” (p.2), al mostrar las principales fuentes de ingreso, se diseña un plan enfocado en esas áreas, se pretende mantener o mejorar esos elementos o factores y someter a un análisis todo aquello que de alguna manera este estancado y que no esté generando beneficios para la empresa.

Es preponderante la atención al cliente, son la base de los ingresos económicos, por ende de la rentabilidad de la empresa, respetar el tiempo de los clientes es un factor importante en toda relación comercial, esto repercute de manera favorable en la sociedad, es decir en el segmento cliente, que incluye la atención virtual a la clientela; un actualizado sistema administrativo ahorra tiempo a los empleados y a los clientes se convierte en una ventaja organizacional ante la competencia, para tal fin, se debe capacitar a los empleados en todas y cada una de las áreas que se requiera, para poder disponer con el personal eficiente, imagen de la empresa.

Finalmente, para el incremento de la rentabilidad en la empresa Terraza de la Paz C.A. se sugiere hacer una revisión en todo aquello que signifique un gasto innecesario; un control periódico en los inventarios de insumos, de electricidad, de agua, telefonía y de gestiones administrativas, en fin, de las áreas que arrojen gastos innecesarios con la finalidad de mantener una gestión que permita incrementar la rentabilidad de la empresa a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio.

El objetivo estratégico literal (c) hace referencia a formalizar y estructurar los procesos de negocios de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años; el proceso de negocio se caracteriza por ser una serie de tareas o actividades de trabajo que permiten lograr las metas de la organización, para Gorbaneff (2006) los procesos de negocio son: “las rutinas, procedimientos y mecanismos organizacionales que utilizan los recursos.” (p.188), estos procesos se caracterizan por ser una actividad donde los pasos se repiten, de tal manera que se puede monitorear y predecir algunos resultados, es decir, mantienen una secuencia estandarizada de acciones para realizar trabajos determinados, que permiten crear una estructura normalizada de trabajos.

En Terrazas de la Paz C.A. los procesos de negocios están formalizados en un manual de cargos, pero se requiere actualizar, puesto que se elaboró e implementó al iniciar funciones laborales la empresa, razón de la desactualización de este manual donde están plasmados los procesos de negocio. Actualmente la empresa tiende a presentar un problema de informalidad, de procesos sin formalizar, adaptados a las condiciones del momento, por eso es necesario implementar o actualizar el manual de funciones, para que sirva como indicador de las actividades de la organización, se evidencia sobrecarga de trabajo, desmotivación en el personal, las empresas que formalizan los procesos de negocio, tienden a mejorar la actividad empresarial, reflejan una estructura formal, ante esta situación, el manual de funciones es una herramienta para direccionar y controlar las asignaciones, el tiempo y permite predecir errores, que de alguna manera obstruyen la gestión empresarial.

Ahora bien, en Terrazas de la Paz C.A., para formalizar y estructurar los procesos de negocios en un 100% en el lapso de 3 años, es necesario considerar el en Departamento de Administración un seguimiento al proceso de compras, se busca minimizar los tiempos de aprobación de las partidas de compra, en el Departamento de Recursos Humanos, actualizar

los procesos de contratación de personal para la incorporación de nuevo personal capacitado; así mismo, evaluar los planes estratégicos para diseñar y proponer nuevas tareas para el personal, tareas estandarizadas que permitan el control de la actividad personal y mejorar las asignaciones en los métodos de atención a los clientes, es de destacar que la formalización de los procesos de negocio debe incluir el mantenimiento de esa estructura laboral.

En este mismo orden de ideas, se abarca el objetivo estratégico literal (d), donde se pretende desarrollar la marca de la empresa a través de 2 años, para la empresa en estudio se debe planificar la promoción de la marca, representada por el logo en los diferentes canales de comunicación, es fundamentalmente un proceso para inculcar el producto en el segmento clientes la percepción del servicio que ofrece esta empresa funeraria y que difiere de la competencia; asimismo, en el desarrollo de la marca o branding está inmersa la estrategia de marketing para consolidar la empresa y reforzar el reconocimiento social de la misma y lograr resaltar la diferencia ante la competencia.

Para desarrollar la marca de la empresa Terrazas de la Paz C.A., es necesario definir el objetivo, acá se visualizan las expectativas al lapso estimado de 2 años, es preponderante conocer el segmento clientes, para así mantener una conexión con este público que debe mantener características afines según sus necesidades de servicio, seleccionar las estrategias de promoción en redes sociales, no tan solo de la red digital, sino de las redes sociales en general, según tipo de clientela y espacios geográficos a abarcar en ese lapso de tiempo, se pretende elaborar una línea de recursos para mostrar las imágenes pertinentes a las promociones de los servicios que ofrece la empresa; en esta empresa de servicios se recomienda un Employer branding para desarrollar la marca, puesto que se enfoca en la imagen que tienen los clientes no solo de la marca, sino que

se extiende a todo el personal de la organización, para cubrir el objetivo se requiere la contratación de un Brand manager, experto en marketing digital y lograr desarrollar la marca.

El objetivo estratégico literal (e) direcciona a realizar el 50% de las ventas 2023–2027 por el canal e-commerce en un plazo de 3 años; este sistema de compra y venta de productos o servicios por internet donde se gestionan los cobros y pagos a través de los medios electrónicos, estableciendo un comercio electrónico entre la empresa y los clientes, es decir, establecer una tienda online o un canal e-commerce para la empresa Terrazas de la Paz C.A., aprovechando el desarrollo de la marca, la presencia del Brand Manager y el desarrollo en la creación de la línea de recursos de las promociones de la organización, se complementa la actividad comercial física, de donde la atención personalizada en horario comercial, va a contar ahora con respaldo virtual, con atención las 24 horas del día.

La comercialización de los productos o de servicios es esencial para cualquier empresa y se requiere de un plan de marketing para ofrecer los servicios, en este caso los servicios funerarios los cuales deben cubrir ciertas particularidades, en un funeral, velorio, exequias o inhumación se encuentran múltiples detalles que ofrecer, y que de muchas maneras marcan la diferencia en relación a la competencia; por medio del marketing se pretende alcanzar una clientela que desee dar a sus seres queridos una despedida memorable, complementando con el sepelio en el Jardín Cementerio; ante tal aspecto, es vital crear una página web que aporte seriedad y profesionalismo, un plan de marketing funerario con estándares diferenciadores ante la competencia y se logre captar clientes potenciales para este tipo de servicio.

A tal caso, para el logro de este objetivo en esta empresa, se debe crear una página web, donde se publica el catálogo de los servicios y se organizan por categorías, tomando en cuenta una galería de imágenes, ubicación y precios o promociones de los servicios funerarios de manera

offline y online, de allí la importancia de internet y google maps, actualización de las redes sociales e informar de la labor de la empresa, es importante hacer presencia en las redes sociales que de alguna manera se puedan captar clientes para este tipo de servicio; seguidamente se debe implementar un sistema de pago o checkout, para que los clientes al elegir un servicio puedan pagarlo de manera automática, y esta acción de venta llega a la oficina determinada y se concreta la transacción comercial, con este comercio digital se pretende realizar en 50% de las ventas 2023–2027 por el canal e–commerce en un plazo de 3 años en la empresa Terrazas de la Paz C.A.

## CAPITULO V LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia.

#### 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

En el campo de los negocios la planificación estratégica es una herramienta de vital importancia para cualquier organización, incluso para empresas de servicio de exequias como Terrazas de la Paz C.A., se pretende de esta manera que las empresas logren realizar el análisis situacional con el estudio y evaluación del ambiente donde está establecida y funcionando la empresa , para lo cual debe considerar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno y las fortalezas y debilidades internas de la organización, con los resultados se puede plantear estrategias de acción para lograr las proyecciones lograr cumplir los objetivos, en el presente trabajo, la planificación estratégica se traduce como el proceso de formulación, desempeño y valoración de las acciones pertinentes para que la Empresa Terrazas de la Paz C.A., logre sus objetivos.

Este estudio del entorno en que se desarrolla la empresa, es lo que se denomina un análisis organizacional, acá se consideran los factores internos y externos, Bateman y Snell (2001) sostienen es: “el proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante.” (p. 131), es decir, analizar los elementos internos de la organización y las tendencias del entorno, razón que permite diagnosticar los posibles problemas y beneficios para desarrollar un plan de acción empresarial; varios teóricos señalan que la herramienta idónea para desarrollar un análisis situacional es un análisis FODA; Salgado (2007) señala que el análisis FODA es: “una herramienta analítica que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo

de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos”. (p.72).

Para Terrazas de la Paz C.A., el análisis mencionado le sirve para examinar la organización y sus interacciones y encontrar las tendencias de oportunidades y amenazas que se puedan presentar, así como detectar y mejorar las fortalezas y minimizar las debilidades, este procedimiento de análisis permite determinar el engranaje entre las tendencias señaladas para el perfeccionamiento del desempeño en el medio; en otras palabras, se refiere a la identificación de las situaciones que favorecen o no a la empresa, para tal fin, se recomienda implementar la Matriz FODA, la cual va a permitir detectar las relaciones entre las variables que inciden en la organización, Jarquín & Palacios (2016) sostienen que la matriz FODA es: “la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades”. (p.42), mediante la aplicación del análisis FODA, se podrá obtener soluciones a la necesidad de ejecutar un análisis estratégico de la actual situación de la empresa Terrazas de la Paz C.A.

En este mismo orden de ideas, es necesario destacar que la matriz FODA facilita la formulación de estrategias, en este caso se direcciona específicamente a cuatro, como lo son:

- FO: utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- DO: aprovecha las oportunidades para superar debilidades
- FA: utiliza las fortalezas para superar las amenazas.
- DA: utiliza las amenazas para superar las debilidades.

Esto es lo que Vaca (2015) describe como: La matriz FODA cruzada consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el

marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa.” (p.4), al ser identificados los factores que inciden en la empresa Terrazas de la Paz C.A. se proponen acciones estratégicas para que junto a las estrategias de la empresa se pueda concretar un plan estratégico empresarial, entre los factores que inciden en esta empresa se tienen:

- **OPORTUNIDADES:** Ley consumo de energía, Hábitos del consumidor, Tendencias, Estilos de Vida, Crecimiento de la población, Actitud del consumidor, Actitud profesional, Imagen de marca, Opiniones, Relaciones Publicas, Tecnologias de Informacion y Comunicacion
- **AMENAZAS:** Ley protección del ambiente, Gobierno inestable, Alto riesgo país, Sistema tributario, Régimen cambiario, Tasa de interés, Crisis financiera, Bajo poder adquisitivo, Patrones a seguir, Medios, Influencia socio cultural, Patente, Propiedad intelectual.
- **FORTALEZAS:** Equipos innovadores, Disponibilidad de información, Promoción en precios, Poca competencia, Existe ventajas diferenciales, Adquisición de bienes inmuebles, Atención de servicio las 24 horas, Ubicación estratégica de oficinas y capillas velatorias, Equipo de trabajo eficiente
- **DEBILIDADES:** Poca accesibilidad a los precios de compra parcelas, No hay comercialización vía internet. Las innovaciones inciden en los costos, Costos de instalación, Diferencia económica con la competencia, Cupo limitado de clientes, No hay facilidades de pago por la parcela, Poca diversidad en los servicios, Las ventas son de contado.

Tabla 4 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		Ambiente interno	1 Promoción de Precios 2. Equipos innovadores 3. Poca competencia. 4. Ubicación estratégica. 5. Equipo de trabajo eficiente
Ambiente Externo	Oportunidades	<b>Estrategias FO</b> F2-O5.- Incrementar propuestas de marketing mediante herramientas tecnológicas F5-O4 Desarrollar programa de capacitación al personal para que mantengan el excelente servicio F4-O4 Utilizar la infraestructura para la implementación de las estrategias de marketing.	<b>Estrategias DO</b> D1-O1.- Desarrollar un programa de financiamiento de compras para obtener mayor acogida de clientes D2-O5 Desarrollar campañas de marketing digital para promoción de servicios D4-O3 Incrementar un plan de ventas hacia zonas de mayor población.
	Amenazas	<b>Estrategias FA</b> F1-A1 Ofertar descuentos promocionales para empleados públicos. F2-A3 Realizar habitualmente control sobre los costos con el propósito de evitar la especulación de precios por el servicio. F3- A4 Implementar servicios adicionales para los clientes	<b>Estrategias DA</b> D2-A3 Creación de estrategias de publicidad y promociones virtuales para aprovechar tasas cambiarias. D4-A4 Ejecutar una campaña de promoción de ventas múltiples o familiares D5-A5 Realización un plan promocional de ventas a crédito.
LEYENDA		Desarrollo de servicios	Mercado
		Enfoque de costos	Diferenciación

Fuente: autoras

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

En este apartado se visualiza lo referente a la Matriz Interna Externa, que es una herramienta para identificar la posición estratégica de la empresa y de esta manera poder idear una estrategia que oriente hacia la posición ideal o deseada, se establece que:

La matriz Interna Externa representa una 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 de dicha matriz. Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos. (Castellanos, 2015, citado por Salas et, al. 2018, p.217)

Es decir, la matriz Interna Externa es un esquema compuesto por nueve cuadrantes que van a identificar la posición estratégica de la empresa, en este caso, Terrazas de la Paz C.A. tomando como fuente de información los factores internos (MEFI) y externos (MEFE).

Tabla 5 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultados
MEFE	2.20
MEFI	2.68

Fuente: Autoras

Tabla 6 Matriz Interna-Externa (MIE)

4	3	2	1		
3	I	II	III	2.20	Crecer y construir
2	IV	V	VI		Retener y mantener
1	VII	VIII	IX		Eliminar o desinvertir
		2.68		Matriz Externa	
		Matriz Interna			

Fuentes: Autoras

En la representación gráfica anterior se confirma la posición estratégica que la empresa Terrazas de la Paz C.A. debe considerar para mejoras en su estructura, el cruce de coordenadas ubica la empresa en el cuadrante V, acá las estrategias se perfilan hacia retener y mantener; lo que implica que las actividades deben estar orientadas sobre la penetración y desarrollo de

nuevos mercados y productos o servicios, de esta manera poder a futuro migrar a nuevos cuadrantes que permitan el desarrollo de acciones para un continuo mejoramiento empresarial.

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1 Matriz de estrategia Vs Objetivos estratégicos

Tabla 7 Matriz de estrategia Vs. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 15 % anual promedio con tendencias al incremento desde las ventas del 2023–2027	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales de 2023–2027	Formalizar y estructurar los procesos de negocios de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de 2 años.	Realizar el 50% de las ventas 2023 – 2027 por el canal e-commerce en un plazo de 3 años.
Incrementar propuestas de marketing mediante herramientas tecnológicas					x
Desarrollar programa de capacitación al personal para que mantengan el excelente servicio					
Utilizar la infraestructura para la implementación de las estrategias de marketing.					
Ofertar descuentos promocionales para empleados públicos	X		X		
Realizar habitualmente control sobre los costos con el propósito de evitar la especulación de precios por el servicio					
Implementar servicios adicionales para los clientes			X		
Desarrollar un programa de financiamiento de compras para obtener mayor acogida de clientes	X	X			
Desarrollar campañas de marketing digital para promoción de servicios				X	x
Incrementar un plan de ventas hacia zonas de mayor población.	X	X	X		
Creación de estrategias de publicidad y promociones virtuales para aprovechar tasas cambiarias.					x
Ejecutar una campaña de promoción de ventas múltiples o familiares	X	X	X		
Realización un plan promocional de ventas a crédito.		X			

Fuente: Autoras

### 5.2.2 Estrategia seleccionada

Luego del análisis de diferentes criterios en torno a las estrategias formuladas, se seleccionan aquellas que han resultado priorizadas y que además, guardan un importante nivel de

afinidad entre ellas y respecto a los objetivos estratégicos de la organización Terrazas de la Paz C.A., como se puede observar en los objetivos estratégicos propuestos, se hace referencia al incremento de ventas e incrementar los niveles de rentabilidad; ahora bien, esta organización de servicios de exequias, es una empresa que gira económicamente en torno al índice de mortalidad del Municipio Junín, índice que tiende a aumentar a medida que la demografía se incrementa en relación a años anteriores, a tal razón es preciso ubicar este segmento de clientes y plantear una estrategia empresarial que permita el crecimiento de las ventas desde un 15% anual; esta estrategia se centra en: Incrementar un plan de ventas hacia zonas de mayor población.

Con esta estrategia empresarial, se pretende captar un número de nuevos clientes, abordando las zonas donde el flujo de residentes viene creciendo, la creación de nuevos barrios, las nuevas rutas de transporte urbano y los nuevos locales comerciales, dan esa visión de progreso y desarrollo dentro del municipio y que pueden tender a incrementar las ventas en la empresa, ofreciendo el servicio de exequias muy diferente a los disponibles en el cementerio municipal de la ciudad de Rubio, el cual ya muestra un colapso en la disponibilidad de parcelas; en Terrazas de la Paz C.A. marca que muestra prestigio gracias a la calidad de los servicios que presta, personal eficiente en todas sus áreas de desarrollo y una infraestructura contemporánea amigable con el ambiente como lo es el Jardín Cementerio, elementos claves para lograr penetrar en estos nuevos mercados del municipio Junín y de otras zonas de la región.

En este entorno social la rivalidad entre empresas funerarias no es alta, la competencia aparece al momento de solicitar un servicio, y se basa en función de los precios, muy diferente a los adquiridos como servicio de previsión, que es donde las funerarias enfocan sus beneficios y muestran la diferencia ante la competencia; en Terrazas de la Paz C.A. para la implementación de una estrategia de negocios, se consideran puntualmente las amenazas externas que de alguna

manera inciden en el desarrollo de la organización, como los son la crisis financiera, bajo poder adquisitivo, régimen cambiario, entre otras; tomando en consideración que gran parte del sector económico del municipio Junín gira en función de los empleados públicos, específicamente el sector educación, existen en el municipio una alto número de instituciones educativas que alberga un alto número de empleados públicos, entre docentes, administrativos y personal de apoyo, población que depende en primera instancia del sueldo implementado por el gobierno; así mismo, otras instancias públicas que mantienen nóminas de empleados municipales, estatales y nacionales.

Es de conocimiento general la situación país para los empleos públicos, donde muchos de ellos aspiran adquirir un plan previsorio ante el fallecimiento de algún familiar o de ellos mismos, pero sus ingresos no le permiten comprar de contado una parcela o un servicio previsorio; en Terrazas de la Paz C.A. se propone una estrategia de negocio que se base en las oportunidades, como factor externo, caso del crecimiento poblacional y los estilos de vida, aprovechando las fortalezas de la empresa como factor interno como lo es la promoción de precios, poca competencia; situación empresarial que se direcciona a la implementación y ejecución de una estrategia de negocio que sirva al cliente solventar esta necesidad inevitable, como lo es el servicio de exequias.

Ante esta visión y considerando los resultados obtenidos en la Matriz de estrategia Vs. Objetivos estratégicos, como en el caso anterior, se propone la implementación de una estrategia de negocio enfocada en: Plan promocional de ventas a crédito, visualizando las oportunidades señaladas, con esta estrategia se pueda captar un número mayor de clientes, situación que incrementa las ventas en la empresa Terrazas de la Paz C.A.; ante la actual situación económica esta estrategia puede incentivar, motivar al segmento clientes a comprar los servicios funerarios,

a través de una oferta de previsivos a crédito; los potenciales compradores posiblemente no se enfocan en los precios, sino quizá en las comodidades de pago ante la adquisición del servicio.

Estas dos estrategias de negocios se proponen para esta empresa, en relación a los resultados obtenidos al desarrollar la Matriz de estrategia Vs. Objetivos estratégicos, así como de la proyección resultante al desarrollar la matriz interna externa, que ubica la empresa en el V cuadrante de la región 2, equivalente a retener y mantener, acá se recomienda incursionar nuevos mercados y desarrollar nuevos productos o servicios para la propuesta de las estrategias seleccionadas para Terrazas de la Paz C.A. como: Incrementar un plan de ventas hacia zonas de mayor población y un plan promocional de ventas a crédito.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

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

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

La gerencia de marketing en la Empresa Terrazas de la Paz C.A. está vinculada al Departamento de Administración, desde acá se determina y examinan las campañas y estrategias

de promoción y difusión del servicio de exequias que se ofrece, asimismo monitorean las actividades relacionadas al posicionamiento del mercado según datos demográficos y de esta manera poder tomar decisiones acertadas para desarrollar las estrategias de marketing y lograr llegar a nuevos clientes, quienes buscan anticiparse a los posibles sucesos que requieran los inevitables servicios funerarios.

Actualmente, la encargada del área de marketing en esta empresa, se centra en ofrecer un plan de previsivos a segmentos clientes con instrucciones mercantiles para la adquisición de parcelas y sus respectivos servicios fúnebres, previendo situaciones ineludibles que se presenta en cada núcleo familiar; el servicio de previsión enmarca un plan funerario acorde a las necesidades y la capacidad económica de cada cliente; oferta disposición a diferentes salas de velación, inhumaciones, traslados, documentos legales, cementerio, fosas, en fin, un servicio integral de exequias a la población.

Es de destacar que en la empresa en estudio enfoca el marketing en función de la 7 P, señaladas por Moreno (2015) y se desarrollan de la siguiente manera, Producto: es el preventivo integral que incorpora el derecho de sepultura y servicio funerario. Precio: esta estrategia se direcciona en fijar precios básicos a crédito, pretendiendo maximizar el beneficio al cliente. Plaza: presentar los planes preventivos como una solución, previendo un posible desajuste económico familiar. Promoción: los servicios de previsivos se desarrollan de manera directa, la presencia de vendedores en las instalaciones tanto del edificio administrativo como en el camposanto, se encargan de entregar material promocional a las personas que visitan las instalaciones de manera voluntaria y a los asistentes a los eventos fúnebres en las salas de velación y en el jardín cementerio de la empresa Terraza de la Paz C. A.

Postventa: esta actividad se desarrolla desde la oficina de administración, donde se atiende a los clientes para asesorar e informar sobre su situación financiera y legal dentro de la empresa. Personas: en este segmento, señala que el personal tiene la capacidad específica para atender las necesidades de los clientes en este tipo de negocio de exequias, que inicia en el proceso de ventas y culmina en el momento de los servicios exequiales, enmarcados en la sensibilidad humana; finalmente los Procesos: diseñados en función de la clientela desde el departamento de ventas, que involucra el plan de pagos, los procesos de atención de emergencia o inmediata para brindar atención las 24 horas de cada día de la semana, entre otros procesos propios de este tipo de negocio.

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

Los objetivos establecidos en el Plan Funcional de Marketing en esta empresa, están en relación al desempeño de las estrategias de negocio previamente seleccionadas; de esta manera se proponen los siguientes objetivos:

- Identificar las áreas de mayor crecimiento demográfico del municipio.
- Categorizar el segmento clientes.
- Posicionar el producto en la nueva segmentación de clientes
- Determinar plan de ventas hacia zonas seleccionadas.
- Establecer programa de promoción de ventas crédito en las zonas seleccionadas.

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

En este apartado se considera lo que exponen Bello, Vázquez y Tres palacios (1993) en relación a la estrategia de Marketing, señalan que acá se determinan las pautas para acomodar la situación de la empresa de manera favorable ante la competencia, se analizan las oportunidades

del segmento mercado vinculados al logro de los objetivos de marketing, a tal razón, se debe tener concordancia con las estrategia de cartera, es decir, cuales son los segmento mercado a direccionar los servicios ofrecidos; así mismo plantear las estrategias de segmentación y posicionamiento, finalmente la estrategia funcional o el marketing mix.

En este sentido, Santesmases (2004), sostiene que la Estrategia de Cartera es la base para definir las estrategias de Marketing, se debe hacer referencia a las posibles opciones producto/mercado aplicables a las actividades comerciales; entre estas estrategias se encuentran las estrategias de penetración, que se refiere al incremento de participación en la clientela y servicios actuales; la estrategia de desarrollo de mercado, implica desarrollar nuevas aplicaciones para los servicios que se ofrecen y lograr captar nuevos segmentos de clientes, caso de incursionar en otros contextos geográficos; este autor señala que la estrategia de desarrollo del producto se refiere a introducir nuevos productos o servicios que reemplacen a los actuales, los cuales se pueden reflejar en el desarrollo de servicios o modelos que de alguna manera supongan mejoras sobre los modelos vigentes y finalmente las estrategias de diversificación, que como su nombre lo implica es el desarrollo de manera simultánea de nuevos servicios y segmentos clientes.

En este mismo orden de ideas, Kotler, Cámara, y Grande (1994) especifican que las estrategias de segmentación y posicionamiento permiten optimizar el presupuesto de marketing, se recomienda fragmentar el mercado en grupos o segmentos con características y necesidades semejantes, así poder ofrecer propuestas acorde a las particularidades de cada grupo, estas estrategias según López (2008) se dividen en: Estrategia Indiferenciada, que se refiere a cuando la empresa hace la misma oferta a diferentes segmentos con diferentes necesidades con lo que se pretende captar mayor clientela; la estrategia diferenciada, orienta hacia cada

segmento de mercado, oferta afines de las particularidades de cada grupo y la estrategia concentrada, consiste en direccionar la oferta a segmentos determinados, adaptando a las características de cada grupo seleccionado.

Las estrategias de posicionamiento, son las que se diseñan en función a ciertos aspectos como el beneficio, calidad, precio, uso, aplicación, categoría y competencia; la empresa puede influir sobre la percepción de los clientes respecto a la misma, para lo cual se propone realizar un balance de la propuesta de valor o diseñar un mapa perceptual del servicio en estudio, indagar sobre las particularidades de los clientes y realizar una evaluación de la competencia para poder identificar, caracterizar y lograr reforzar las cualidades propias.

En relación al marketing de fidelización, espretender orientarse hacia la apreciación de valor que el cliente adquiere y se sientan beneficiados por la compra, de esta manera se puede crear y fortalecer la lealtad de la clientela a través de un servicio de calidad; respecto a la Estrategia Funcional, siguiendo a Sainz (2011), enfatiza que está compuesta por las estrategias de marketing mix o denominada las 4Ps del Marketing, variables por su denominación en inglés: product, price, place y promotion,(Producto, precios, distribución y promoción) y para este caso de estudio la estrategia funcional propuesta es la siguiente:

- Producto: Disponer un catálogo de diferentes planes de servicio en el que se especifique los tipos de servicio que se ofrece.
  - Planes de acción: Diseñar un catálogo para enseñar los distintos planes de servicio que especifique los ambientes para exequias y precios.
- Precio: fijar precio basados en los mercados actuales en relación de las actitudes y comportamientos de segmentó clientes.

- Plan de acción: Establecer paquetes de servicio que mantenga la calidad del producto, donde se detalle las características de cada uno y su respectivo precio, así el cliente podrá elegir el servicio según su conveniencia o capacidad económica.
- Plaza: Proponer de manera constante programas de actualización y capacitación al personal, fundamentalmente para quienes atienden de manera personal a los clientes.
  - Plan de acción: Contratar profesionales del área para ofrecer programas específicos a los empleados de la empresa sobre servicio y atención al cliente, así mejorar las relaciones interpersonales.
- Comunicación: Dar a conocer el servicio de previsivos funerarios a través de medios de comunicación
  - Plan de acción: se debe considerar los costos de cada medio de publicidad y del diseño de los paquetes publicitarios que incluyan flyers, catálogo de servicios, cuñas en las emisoras de la ciudad y redes sociales de internet.

#### 6.1.4. Presupuesto

La siguiente tabla muestra el presupuesto del Plan Funcional de Marketing de la empresa Terrazas de la Paz C.A.

Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing

PLAN DE OPERACIONES	Recursos Anuales	Costo unitario (\$)	Costo unitario anual (\$)	2023	2024	2025	2026	2027	Total (\$)
Investigación del segmento clientes para la identificación del perfil y estilo de vida de los consumidores	Contratación mensual de equipo de estudio en marketing	800,00	9.600,0	9.600,0	10.560,0	11.616,0	12.777,6	14.055,4	58.609,0
Diseño del servicio exequias conforme a la caracterización del cliente.	240 horas mes x 2 personal	1,00	2.880,0	5.760,0	6.336,0	6.969,6	7.666,6	8.433,2	35.165,4
	240 horas x 1 gerente	1,50	4.320,0	4.320,0	4752,0	5.227,2	5.750,0	6.325,0	26.374,2
Disposición de un paquete de planes de	72 horas mes x 2 personal	1,00	864,0	1.728,0	1.900,8	2.090,9	2.300,0	2.530,0	10.549,7



una empresa de actividades fúnebres, la cual se centra el ofrecer servicios de exequias e inhumaciones; en esta empresa no existe un Departamento Creativo, razón por la que debe contratarse profesionales del ramo del diseño, la empresa convenida dispone de un director creativo y dos trabajadores, tiempo para la actividad: 240 horas. Responsabilidad del Administrador de la empresa Terrazas de la Paz C. A.,

En este sentido, para lograr tener a disposición un paquete de planes de servicios para previsivos funerarios, la empresa debe contratar un diseñador de publicidad y un especialista en promoción; de esta manera estructurar de forma adecuada los diferentes paquetes de planes, especificando las respectivas ofertas, precios y promociones de acuerdo a las características y parámetros financieros establecidos por la gerencia general; así mismo, para el planteamiento de programas de actualización y capacitación al personal, es necesario contratar un profesional para facilitar los cursos, talleres, seminarios o diplomados respectivos a la atención al cliente, actividad académica con fundamentos teóricos y pragmáticos que permitan el crecimiento personal de los empleados, especialmente para los que atienden de manera directa a los clientes, con esta acción se pretende optimizar las relaciones publicas, esencialmente en este tipo de empresa que trabaja con servicios de exequias. Esta actividad es responsabilidad de la administración de la empresa.

Finalmente, el plan de acción referido a la difusión informativa del servicio de previsivos funeraria a través de mass media y redes sociales, se ejecuta a través de las emisoras de radio dela ciudad, seleccionando los programas de mayor audiencia; en las redes sociales, se establecerá un contrato con profesionales del marketing digital, pretendiendo crear mensajes interactivos. Tiempo 30 horas con 3 promotores, responsabilidad de la Administración de la empresa.

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

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

La gerencia de operaciones en la empresa Terrazas de la Paz C.A. es desempeñada por la gerencia general, desde este nivel se planifican y direccionan las acciones a seguir para lograr los objetivos propuestos por la organización, el gerente general tiene la competencia de formular y presentar estrategias, evaluar, analizar y autorizar la compra de materiales e insumos para cubrir las demandas que el departamento de administración y de producción solicita para el mejor desempeño del personal tanto administrativo como de apoyo; así mismo, recibe los informes de todos los departamentos para examinar, evaluar y aprobar las practicas o procesos específicos de cada área de la empresa.

En este sentido, el gerente de operaciones, tiene la potestad de planificar metas y delegar funciones para dirigir y controlar los procedimientos y operaciones del funcionamiento de la empresa, todo esto en vista de lograr la satisfacción en la clientela; en esta empresa la gerencia examina los resultados de los procesos administrativos y financieros, puede disponer de recursos para incentivar el máximo rendimiento en el personal tanto del área administrativa, de inhumaciones como del camposanto, para lo cual se apersona en los diferentes escenarios y corrobora el cumplimiento de lo normado por la organización y del acatamiento de las instrucciones para el desarrollo de los procesos específicos de las áreas.

Esta gerencia forma parte en las reuniones de Junta Directiva y tiene voz en la toma de decisiones importantes para el funcionamiento y desarrollo de la organización, aunque puede y tiene la autorización de solventar problemas cotidianos que de alguna manera puedan obstaculizar el desarrollo de las actividades laborales en cada una de las áreas de la organización,

en otras palabras, el gerente de operaciones en esta empresa desempeña el rol de supervisor para que las instrucciones se cumplan a cabalidad.

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

Luego de conocer las estrategias, es importante definir los objetivos estratégicos para la gerencia de operaciones de la empresa Terrazas de la Paz C. A., para lo cual es preponderante considerar factores que inciden en las estrategias seleccionadas, que en este caso particular se vinculan a factores como negocio, ventas, clientes, procesos, productividad y talento humano, con los cuales se proponen los siguientes objetivos para la gerencia de operaciones de la empresa:

- Promocionar planes de previsivos funerarios en ventas a crédito.
- Crear grupos de ventas para atender nuevos segmentos clientes.
- Controlar los planes de ventas en las nuevas zonas.
- Adecuar nuevos espacios físicos para incremento de parcelas.
- Seguimiento a los procesos de ampliación del jardín cementerio.

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

- Estrategia de costos – capacidad: La tarea de esta estrategia de costos, siguiendo a Mallo et al 2000, citado en Utra y Ávila (2017), se fundamenta en analizar las actividades que forman la cadena de valor de la organización, desde una visión amplia que sirve para orientar las capacidades intrínsecas de la empresa, de esta manera poder proyectarlas fuera del entorno particular, se pretende lograr ventajas competitivas, mejorar la calidad y alcanzar la eficiencia en el desarrollo de los procesos, razón que indican que los costos son preponderantes para la toma de decisiones estratégicas.

- Estrategia calidad – procesos: siguiendo al autor citado previamente, se sostiene que esta estrategia es un instrumento esencial que permite garantizar la competitividad y el logro exitoso en los actuales segmentos de mercado, su objetivo se centra en mejorar de manera eficiente los procesos propios de la empresa, minimizar costos y sobre todo lograr la satisfacción de la clientela. La empresa debe considerar determinados factores para implementar la estrategia de calidad y procesos, tales como establecer planes de acción, identificar y evaluar los procesos, concretar indicadores y proponer y mantener la capacitación del personal; esta estrategia es fundamental para garantizar la sostenibilidad de la empresa y garantizar el éxito empresarial.
- Estrategia de flexibilidad – capacidad: Esta estrategia para el teórico señalado, implica la capacidad de adecuar los procesos a los cambios de las demandas del mercado, muchas veces implica realizar una inversión en el área de la tecnológica y capacitación del recurso humano para desempeñarse eficiente en diferentes escenarios y poder solventar situaciones laborales; en otras palabras, implica sostener y fortalecer la capacidad para satisfacer la demanda del mercado y tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios de los productos o servicios que se ofrecen, generalmente por la adecuación de los procesos y algunas veces por la capacitación del personal, de esta manera pretender lograr los objetivos en los plazos estimados por la gerencia y lograr la satisfacción de los clientes ante los servicios ofrecidos, situación que se refleja en rentabilidad para la empresa.

#### **6.2.4. Presupuesto**

A continuación, se presenta la Tabla que muestra el presupuesto del plan funcional de operaciones de la empresa Terrazas de la Paz C.A.

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones 2023-2027

---

PLAN DE OPERACIONES	Recursos anual	Costo unitario anual(\$)	2023	2024	2025	2026	2027	Total 5 años (\$)
Evaluación de proveedores.	1200 horas x 1 gerente	3600,00	3600.0	3960.0	4356.0	4791.6	5270.8	21.978,4
Proponer Planes de Capacitación al personal del área operativa.	864 horas x 1 facilitador	1296,00	1296.0	1425.6	1568.16	1725.0	1897.5	7.912,26
Plan de inversión en mantenimiento de parcelas.	Anual x 3 personas	2400,00	7200.0	7920.0	8712.0	9582.0	10541.0	43955,00
Optimizar los servicios y atención al cliente	288 horas x 4 personas	6912.0	6912.0	7603.2	8363.52	9199.9	10119.9	42198.52
	288 horas x 1 facilitador	1728.0	1728.0	1745.3	1900.8	2090.9	2300.0	9765.00
Propuesta para desarrollar procesos de control de calidad.	864 horas x 1 gerentes	2592.0	2592.0	2851.2	3136.3	3450.0	3795.0	15824.5
	864 horas x 3 personas	2592.0	2592.0	2851.2	3136.3	3450.0	3795.0	15824.5
TOTAL (\$)								157.458,18

Fuente: Autoras.

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

En este apartado se desarrolla la forma como se ejecutarán las tareas del plan de operaciones propuesto, la primera tarea a realizar es:

- Evaluación de proveedores, esta herramienta se utiliza para examinar y poder seleccionar adecuadamente los proveedores que la empresa requiere para su funcionamiento. Para realizar la evaluación sobre los proveedores, se examinan las particularidades de cada uno, haciendo énfasis en lo que la empresa pretenda obtener, como: calidad del producto, fiabilidad, precios, tecnología, disponibilidad de productos, horarios de trabajo, transporte, procedimientos de facturación, variedad de productos y presentación; luego se propone un método de evaluación, es decir, diseñar una matriz de evaluación para proveedores, donde se asigne una ponderación a los criterios de acuerdo a la valoración pertinente a la empresa, se diseña una escala de ponderación referencial, para obtener la valoración final de la evaluación de los proveedores; la empresa define el ciclo de tiempo para realizar este tipo de evaluación, y puede agregar o eliminar indicadores según los resultados para posteriores actividades de estimación según los registros obtenidos.

Tiempo disponible: 100 horas Responsable: Gerente de operaciones.

- En este orden de ideas, también se plantea proponer planes de capacitación al personal del área operativa, estrategia de formación empresarial que detalla las actividades, objetivos, contenidos y plan de estudios que rige la capacitación a los empleados de la empresa según las particularidades de la misma; para desarrollar el plan de formación se debe considerar parámetros como: diseñar y redactar los objetivos del plan, seleccionar los temas pertinentes del curso, contratar el facilitador especialista del área, realizar programa del plan, contenidos, horarios, lugar y definir el personal objetivo.

Tiempo: 72 horas. Responsables: Gerente de operaciones y facilitador.

- La acción referente al plan de inversión en mantenimiento de parcelas para el cementerio, encaja dentro de este plan operativo pues se debe cumplir con trabajos de mantenimiento del área del camposanto, acá se describen todas las actividades que enmarcan el trabajo sostenimiento de la infraestructura, la descripción de las actividades, la periodicidad, los recursos tanto humanos como materiales para lograr cumplir la meta trazada y de esta manera, mantener y atraer clientes para la empresa.

Tiempo: mensual. Responsables: Administrador.

- En toda empresa la atención al cliente es un factor de indudable importancia, así como de los servicios que ofrece, esta acción es una de las maneras más efectivas de mantener la credibilidad de la empresa y son los factores que marcan la diferencia con la competencia, a tal razón, es preponderante optimizar los servicios y la atención al cliente; en Terrazas de la Paz C.A., esta actividad se pretende desarrollar con cursos de capacitación al personal que está directamente relacionado con atención al cliente, programa que depende del departamento de

administración y se puede programar según necesidades de la empresa en cuanto a la actualización del personal.

Tiempo: 144 horas, Responsable: Facilitador y administrador.

- En esta empresa la particularidad del servicio que presta se rigen según control de calidad, pertinente al seguimiento pormenorizado de los procesos específicos de una empresa de servicios funerarios; el monitoreo y control tienden a mejorar la calidad del servicio que se presta, para ello es importante la utilización de herramientas y recursos que faciliten cumplir este objetivo; los procesos de control se encargan de que el servicio cumpla con las pautas o requisitos establecidos, las acciones se desarrollan bajo la verificación de las actividades y del personal que cumplen estas tareas; de esta manera se pretenden realzar la valoración de los servicios por parte de los clientes, lo que contribuye a fidelizar y aumentar los beneficios empresariales

A tal razón, la propuesta de desarrollar los procesos de control de calidad al monitoreo de los métodos de control utilizado para los empleados asignados a este departamento; el encargado del área de operaciones de la empresa Terrazas de la Paz C.A., llevará un seguimiento detallado de las actividades pertinentes a la organización y podrá detectar situaciones irregulares y corregirlas de manera adecuada, así mismo, se podrá determinar la posible modificación de alguna actividad o situación del proceso pertinente a las exequias; se puede proponer la formación de personal, utilizar nuevos recursos y acciones que permitan mejorar los servicios, el control de calidad es direccionado por el encargado del área de operaciones quien cuenta con los conocimientos idóneos para monitorear al personal.

- Tiempo: 72 horas. Responsable: gerente de operaciones.

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

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

En la empresa Terrazas de la Paz CA., la gerencia de Recursos Humanos está vinculada al Departamento de Administración, dependiente de la Gerencia General de la organización; la encargada de este departamento tiene bajo su responsabilidad 25 empleados de planta, los cuales están distribuidos en las diferentes áreas de la empresa de la siguiente manera; en el edificio principal, en oficinas administrativas 8, departamento de inhumaciones 4, departamento de cobranzas 2, departamento de producción 4 y empleados de servicio de apoyo 2; en el camposanto laboran 5 empleados; además se dispone de 5 empleados contratados para mantenimiento de las instalaciones que conforman el jardín cementerio.

La directora de recursos humanos se encarga de manejar políticas para velar por el cumplimiento de las actividades pertinentes a la empresa y que se desarrollen de manera precisa con lo programado; asimismo coordina actividades entre las áreas administrativas y mantiene comunicación constante con todos los niveles de la empresa, fomentar y mantener un excelente clima laboral; proponer la capacitación del personal y realiza las evaluaciones a los trabajadores de las áreas de la empresa; ejecuta junto al gerente de operaciones el monitoreo en el desempeño de las tareas y realiza acciones correctivas cuando la situación lo amerite.

En este mismo orden de ideas, cabe destacar que la encargada de la oficina de Recursos Humanos en la empresa Terrazas de la Paz C.A., cumple funciones de asesora en los temas relacionados a la toma de decisiones; colabora con el departamento de administración para la detección de necesidades en los procesos operativos, actividad que ejecuta por medio del control de normas de desempeño, así como supervisar las actividades operativas diarias y coordina los procedimientos específicos para el cumplimiento de las metas trazadas, promueve la

cultura del cooperativismo en procura del mejor servicio individual como grupal y debe conocer todo el funcionamiento de la organización, puesto que participa en cada una de las actividades laborales para apoyar el cumplimiento de la metas propuestas que garantiza la satisfacción a los clientes.

### **6.3.2. *Objetivos de los Recursos Humanos***

Los objetivos del plan funcional de recursos humanos están relacionados con las estrategias de marketing establecidas y son los siguientes:

1. Mantener el recurso humano idóneo para el logro de metas.
2. Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados.
3. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
4. Elevar la calidad del desempeño laboral.
5. Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.

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

De acuerdo a los objetivos establecidos por la gerencia de recursos humanos se plantean las siguientes estrategias:

- Objetivo: Mantener el recurso humano idóneo para la empresa.
  - Estrategia: implementar planes de inversión en áreas de salud y bienestar emocional de los empleados.
- Objetivo: Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados.
  - Estrategia: establecer políticas de selección de personal que permita elegir a los mejores aspirantes a los cargos propuestos por la gerencia general.

- Objetivo: Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
  - Estrategia: realizar recorrido por las instalaciones de la empresa, desde edificio administrativo hasta el jardín cementerio, en todas sus áreas, así lograr una visión amplia de la organización y de los servicios que ofrece.
- Objetivo: Elevar la calidad del desempeño laboral.
  - Estrategia: Realizar talleres de motivación, capacitación y desarrollo personal.
- Objetivo: Motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.
  - Estrategia: proponer recompensas a los logros obtenidos y generar bonificaciones por la productividad.

#### 6.3.4. Presupuesto plan funcional de Recursos Humanos

PLAN DE OPERACIONES	Recursos Anuales	Costo unitario (\$)	Costo unitario anual (\$)	2023	2024	2025	2026	2027	Total (\$)
Mantener el recurso humano en la empresa.	Contratación mensual especialista en área de salud y recreación	1000,00	12.000,0	12.000,0	13.200,0	14.520,0	15.972,0	17.569,2	73.261,2
Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes.	120 horas mes x 1 gerente	2,00	2.884,0	2.884,0	3.172,4	3.489,6	3.838,6	4.222,5	17.607,1
Inducción y orientación al nuevo personal.	120 horas mes x 1 personal	1,00	1.442,0	1.442,0	1.586,2	1.744,8	1.919,3	2.111,2	8.803,5
Elevar la calidad del desempeño laboral.	48 horas mes x 2 facilitadores	3,00	1.152,0	3.456,0	3.801,6	4.181,8	4.600,0	5.060,0	21.099,4
Reconocer y motivar a los empleados.	72 horas mes 1 asesor	1,50	1.296,0	1.296,0	1.425,6	1.568,2	1.725,0	1.897,5	7.912,3
TOTAL (\$)									128.683,5

Fuente: Autoras.

#### 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de Recursos Humanos.

La ejecución de las actividades proyectadas para el plan de gerencia de Recursos humanos se establece de la siguiente manera:

- Estrategia: implementar planes de inversión en áreas de salud y bienestar emocional de los empleados: la proyección de estas actividades es con la visión de mejorar la salud mental y física de la nómina de la empresa; la contratación de un especialista en evaluar y diagnosticar la salud de los empleados; así mismo, la formación de bienestar emocional procurando la humanización del trabajo, se pretende la satisfacción de los empleados al realizar sus tareas laborales, creando un ambiente seguro y saludable.

Tiempo: Mensual Responsable: Especialista en área de salud y recreación y Administrador.

- La segunda estrategia hace referencia a fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados, establecer políticas de selección de personal que permita elegir a los mejores aspirantes a los cargos propuestos por la gerencia general, para tal fin se contrata los servicios de una empresa de consultoría de Recursos Humanos, especialistas en procesos de reclutamiento y selección de personal, según los parámetros exigidos por la gerencia para optar los cargos disponibles.

Tiempo: 120 Horas Responsable: Gerente de Recursos Humanos.

- La estrategia de inducción y orientación al nuevo personal, se desarrollara en coordinación con el departamento de Recursos Humanos, y la de los superiores inmediatos a los nuevos empleados para orientar sobre sus funciones, la cual debe estar acompañada de una gestión documental de la empresa; de igual manera, el gerente de Recursos Humanos le guiará por las instalaciones de la organización y mostrar sus áreas, desde el edificio administrativo, las diferentes áreas de trabajo hasta el camposanto y sus oficinas.

Tiempo: 120 Horas Responsable: gerente de Recursos Humanos.

- La estrategia direccionada a elevar la calidad del desempeño laboral, pretende orientar al personal a su formación y desarrollo profesional a través de la capacitación continua y

actualizada en el área específica del empleado; se contacta profesionales en áreas determinadas para desarrollar talleres, cursos o seminarios de capacitación al personal.

Tiempo: semestral. Responsable: Gerente de Recursos Humanos y facilitador.

- Motivar a los empleados; se implementa la asignación de comisiones y bonos de productividad al personal, las comisiones se asignan según las ventas logradas y los bonos son remuneraciones ocasionales que el empleado obtiene según su desempeño.

Tiempo: Mensual. Responsables: Administrador y Gerente de Recursos Humanos.

## **6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

### ***6.4.1. Situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial***

En la empresa Terrazas de la Paz C.A., se toma en consideración principios y orientaciones legales, ambientales y morales en materia de responsabilidad social, como una decisión voluntaria y no como una imposición gubernamental, aunque existen normativas legales que establecen requerimientos en términos de ayuda a la sociedad, es decir, políticas de Responsabilidad Social Empresarial tanto nacionales como internacionales, caso de normas ISO 26000, de esta manera llevar a cabo acciones compatibles y coherentes con los objetivos de la empresa orientando estas acciones a los actores que conforman los grupos de interés de la comunidad; las acciones relevantes se centran en servicios de beneficencias sociales, de conservación del ambiente y contribución constante al impulso y mejoramiento de la calidad de vida del entorno empresarial.

Es importante señalar que los servicios que se prestan en los cementerios causan impactos ambientales, a tal razón, en Terrazas de la Paz C.A., se han trazado estrategias para mitigar la contaminación ambiental, actividades que van desde la reforestación para compensar las áreas

deforestadas para construcción y ampliación del camposanto hasta construcción de un sistema interno de drenaje para contener y tratar los líquidos lixiviados y prevenir la posible contaminación de las aguas subterráneas, Minota (2010), expone que líquidos lixiviados pueden llegar a generar de forma directa una degradación del suelo: por eso la importancia de estas acciones para mejorar y conservar el ambiente del entorno.

En este mismo orden de ideas, otras acciones de responsabilidad social se dirigen a actividades de beneficio del servicio de exequias a las personas fallecidas provenientes del Ancianito San Martín de Porras, asimismo, se mantiene un convenio con la Alcaldía del Municipio para colaborar con los servicios funerarios a personas de escasos recursos económicos, así como aporte de parcelas para casos de defunciones por desastres naturales, acciones que contribuyen según el objetivo de la empresa; sin dejar de lado los programas de capacitación a los empleados en las áreas de sus funciones, de esta manera pretender el mejor desempeño laboral, en estas actividades de capacitación se incluyen temas relacionados a la responsabilidad social empresarial para tratar de desarrollar la sensibilidad humana y la promoción de valores éticos y morales en el grupo empresarial para lograr mejorar el clima laboral, impulsar la ética y la preservación del ambiente.

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

En este apartado se presentan los objetivos referentes a la Responsabilidad Social Empresarial, los cuales deben suscitar un producto práctico en los grupos de interés, formando parte como un indicador de competitividad y sostenibilidad empresarial, para lo cual se proponen los siguientes objetivos (Ayensa, 2022):

- Proponer un manual de procedimientos para el cumplimiento de la responsabilidad social.

- Promover actividades de formación destinadas a la preservación del ambiente.
- Fortalecer las actividades propuestas para generar servicios que aporten valor añadido a los grupos de interés.
- Optimizar la capacidad de contratación de empleados para aportar al desarrollo socio-económico de la comunidad.
- Impulsar la participación del equipo humano considerando sus conocimientos y cualidades como valor estratégico de competitividad.

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

Este segmento hace referencia a las actividades que van a contribuir al logro de los objetivos anteriormente referidos:

- Proponer un manual de procedimientos para el cumplimiento de la responsabilidad social.
  - Estrategia: Elaborar un documento para presentar la información respecto a la forma de realizar las actividades enmarcadas en el plan de responsabilidad social, así evitar confusiones y mitigar posibles errores; funciona como un instrumento de control de las actividades determinadas.
- Promover actividades destinadas a la preservación del ambiente.
  - Estrategia: Efectuar visitas a las áreas de desarrollo de las actividades y comprobar la aplicación de la normativa ambiental vigente.
- Fortalecer las actividades propuestas para generar servicios que aporten valor añadido a los grupos de interés.

- Estrategia: Realización de actividades de integración de los empleados y sus familias en fechas especiales promoviendo el fortalecimiento de los valores de la amistad y el compartir.
- Optimizar la capacidad de contratación de empleados para aportar al desarrollo socio-económico de la comunidad.
  - Estrategia: Proponer contratos que ofrezcan estabilidad laboral y beneficios al departamento de ventas, con la finalidad de aumentar el compromiso, permanencia y productividad.
- Impulsar la participación del equipo de trabajo considerando sus conocimientos y cualidades como valor estratégico de competitividad.
  - Estrategia: Realizar actividades que amerite trabajo en equipo, cooperación e integración para el logro de metas.

#### 6.4.4. Presupuesto

La siguiente tabla muestra el presupuesto del Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa Terrazas de la Paz C.A.

Tabla 12. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) 2023-2027

PLAN DE OPERACIONES	Recursos anuales	Costo unitario (\$)	Costo unitario anual	2023	2024	2025	2026	2027	Total (\$)
Proponer un manual de procedimientos.	1440 horas x gerente	80,00	115200,0	115200,0	126720,0	139392,0	153331,2	168664,3	703.307,5
Promover actividades destinadas a la preservación del ambiente.	864 horas x gerente	80,00	69.120,0	69.120,0	76032,0	83635,2	91998,7	101198,6	421.984,5
Actividades para generar servicios que aporten valor añadido.	576 horas x administrador	50,00	28.800,0	28.800,0	31680,0	34848,0	38332,8	42166,1	175.826,9
Optimizar la capacidad de contratación de empleados.	1200 horas x gerente	80,00	96.000,0	96.000,0	105600,0	116160,0	127.776,0	140553,6	586089,0
Impulsar la participación del	864 horas x Facilitador	30,00	25.920,0	25.920,0	28512,0	31363,2	34499,5	37949,5	158244,2

equipo humano.

TOTAL (\$) 2.045.452,1

Fuente: Autoras.

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

El plan de Responsabilidad Social Empresarial se desarrollará con las siguientes actividades:

Al proponer un manual de procedimientos para el cumplimiento de la responsabilidad social, la gerencia debe elaborar un documento para presentar a los empleados la información respecto a la forma de realizar las actividades enmarcadas en el plan de responsabilidad social, de esta manera el personal podrá capacitarse y actualizarse en la normativa, controles y procedimientos legales que requiere el empleado en la empresa conocer y aplicar de manera eficaz y eficiente, de esta manera evitar confusiones y mitigar posibles errores en el desarrollo de las actividades determinadas. La gerencia establecerá la manera de discutir los temas plasmados en este manual, promoviendo acciones grupales, como foros, debates o por vía electrónica a los emails de los empleados, realizando evaluaciones referentes al Manual.

Tiempo: 120 horas Responsables: Gerente general y administrador.

En este mismo orden, en la empresa Terrazas de la Paz C.A., se efectuaran visitas a las áreas de desarrollo de las actividades específicas de este tipo de empresa, para así poder comprobar la aplicación de las normas legales vigentes en materia de preservación ambiental, de esta manera buscar un equilibrio entre la actividad propia de camposanto, el terreno o espacio geográfico y el ambiente, enfocado hacia la beneficencia de la salud de la población y de los empleados; las visitas inspección ambiental se realizaran con el personal capacitado para tal fin para evaluar las acciones pertinentes a la conservación del ambiente, y además, vistas e inspeccionar a las áreas destinadas a preparación de cadáveres y salas de velación; para

corroborar que las indicaciones y directrices en relación a los asuntos ambientales se cumplan estrictamente.

Tiempo: 72 horas Responsable: gerente

La estrategia de realizar actividades de integración del personal de la empresa, así como de su familia permitirá fortalecer los valores de amistad y compañerismo que van a robustecer el bienestar de los empleados, en otras palabras, actividades que aumente el estado de satisfacción del empleados en sus labores, gracias a un ambiente laboral agradable y donde el reconocimiento de sus actividades sean retribuidas, lo cual va repercutir en el bienestar familiar y social, los empleados son el, principal grupo de interés de la empresa, (stakeholders en la lengua especializada de la materia), razón por lo cual la responsabilidad Social debe iniciar en la empresa, puesto que el personal es el primordial recurso de la organización; las actividades sociales y culturales que involucren al empleado y su familia ayuda al bienestar laboral, por ende a la salud mental lo que repercute en la garantía de la productividad y calidad de vida del personal, es decir, valor añadido a los grupos de interés de la empresa Terrazas de la Paz C.A.

Tiempo: 48 horas - Responsable: Gerente Recursos Humanos.

Otra de las estrategias para desarrollar este plan de Responsabilidad Social, es proponer contratos que ofrezcan estabilidad laboral y beneficios, con la finalidad de aumentar el compromiso, permanencia y productividad; es recomendable contratar un especialista que seleccione al personal, que según propuesta puede ir como personal definido y no temporal, lo que sería un aporte al desarrollo social y económico para la comunidad; donde resalten los beneficios monetarios y beneficio social, como: seguro medico, póliza de previsivos funerales, asistencia educativa, beneficios de alimentación, flexibilidad de horario, cancelación de horas extra, bonificaciones de productividad, compensaciones sin carácter salarial.

Tiempo: 100 horas - Responsable: Especialista de Recursos Humanos.

Finalmente, realizar actividades laborales que requiera el trabajo en equipo o de cooperación para el logro de las metas, de esta manera impulsar la participación en las actividades y demostrar los conocimientos y las cualidades de cada uno y facilitar cumplir los objetivos con motivación enmarcadas en las habilidades sociales de los empleados, con esta estrategia se pretende lograr en el personal aprendizajes gracias al intercambio de conocimientos y experiencias que determinan las fortalezas y debilidades, las cuales se pueden superar con el esfuerzo de todos, aumentando la eficiencia en el producto, con el Trabajo en equipo se pretende adquirir valores que llevan a formar la cultura laboral en la empresa, impulsar a la participación para lograr el valor estratégico de competitividad en el segmento mercado.

Tiempo: 72 horas - Responsable: Gerente Recursos Humanos

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

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

En la empresa Terrazas de la Paz C.A., la gerencia financiera es dirigida por el contador de la empresa desde el departamento de administración, actividad efectiva pues se detectan las situaciones problemas a tiempo, lo que permite solventar las situaciones de manera rápida, así mismo, se lleva de forma ordenada la contabilidad, lo cual se refleja en la presentación de los estados financieros de manera precisa y ordenada; lo que deja la documentación financiera a disposición de evaluación fiscal, peritajes y de todas las exigencias tributarias; desde esta gerencia se generan las políticas organizacionales, objetivos a corto, mediano y largo plazo que permiten establecer directrices para captar nuevos clientes, por ende, generar ganancias.

La gerente financiera, delega a un personal calificado para lleva el registro de ingresos y egresos, de esta manera poder identificar, clasificar registrar y analizar los movimientos financieros, como compras, pagos, ventas, entre otras, que conforman el registro de actividades diarias; de igual manera conoce las normas legales tributarias y fiscales establecidas para poder operar en el país; esta precisa información financiera le permite a la gerencia financiera planificar de mejor manera los planes operativos, que se reflejan en los financieros y de allí el balance general donde se visualiza la situación financiera, el estado de ganancia y perdidas para detectar cuan rentable es la empresa Terrazas de la Paz C.A., el flujo de caja muestra la situación de la empresa y permite la toma de decisiones.

Esta gerencia gracias al análisis financiero se desarrolla los estados financieros donde se refleja la liquidez, solvencia, capacidad de pago y rentabilidad, lo que demuestra que en la estructura organizacional se considera de vital importancia las áreas de finanzas, del departamento de contabilidad y no tan solo el departamento de comercialización, esta empresa cuenta con personal calificado en todos los departamentos, especialmente el área de contabilidad donde las cuentas y registros contables están a disposición diariamente, mantiene controles y manuales de procedimientos que permiten al personal el desempeño de sus funciones cabalmente para el logro de las metas trazadas por la organización.

### **6.5.2. *Objetivos de finanzas***

1. Realizar un registro diario de las transacciones financieras.
2. Aplicar indicadores financieros para el análisis de la situación económica de la empresa.
3. Analizar la solvencia, liquidez y rentabilidad para la toma de decisiones.
4. Analizar los estados financieros de la empresa.
5. Establecer instrumentos de control interno para la supervisión.

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

Grafico 3. Inversión en activos. Depreciación y amortización 2023-2027

INVERSIONES		TERRAZA DE LA PAZ, C.A							VIDA ÚTIL	(% Amort
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>										
MOBILIARIO Y EQUIPO	15,000.00							20	5%	
VEHICULO	8,000.00							10	10%	
SALAS	17,500.00							10	10%	
CAMPO SANTO	95,000.00							20	5%	
CAFETIN	1,500.00							15	7%	
EDIFICIO	50,000.00							15	7%	
MOBILIARIO DE VELACION	2,000.00							15	7%	
HERRAMIENTAS	5,000.00									
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>194,000.00</b>									
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>										
CAPITAL DE TRABAJO	200,000.00									
RESERVA POR AMPLIACIÓN	5,000.00									
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>205,000.00</b>									
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>399,000.00</b>									

Fuente: Autoras

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

Grafico 4. Proyección de ventas 2023-2027

VENTAS / INGRESOS		TERRAZA DE LA PAZ, C.A				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA DE PARCELAS	Unidades	300.00	390.00	507.00	659.10	856.83
	Precio	400.00	520.00	676.00	878.80	1,142.44
	400	120,000.00	202,800.00	342,732.00	579,217.08	978,876.87
EXUMACIONES	Unidades	250.00	325.00	422.50	549.25	714.03
	Precio	350.00	455.00	591.50	768.95	999.64
	350	87,500.00	147,875.00	249,908.75	422,345.79	713,764.38
SERVICIO DE SALA DE VELACIÓN	Unidades	200.00	260.00	338.00	439.40	571.22
	Precio	100.00	130.00	169.00	219.70	285.61
	100	20,000.00	33,800.00	57,122.00	96,536.18	163,146.14
MANTENIMIENTO DE PARCELA	Unidades	1,200.00	1,560.00	2,028.00	2,636.40	3,427.32
	Precio	200.00	260.00	338.00	439.40	571.22
	200	240,000.00	405,600.00	685,464.00	1,158,434.16	1,957,753.73
TRASLADO Y DOCUMENTACION	Unidades	250.00	325.00	422.50	549.25	714.03
	Precio	50.00	65.00	84.50	109.85	142.81
	50	12,500.00	21,125.00	35,701.25	60,335.11	101,966.34
VARIOS	Unidades	250.00	325.00	422.50	549.25	714.03
	Precio	80.00	104.00	135.20	175.76	228.49
	80	20,000.00	33,800.00	57,122.00	96,536.18	163,146.14
PREVISIVOS	Unidades	5,000.00	6,500.00	8,450.00	10,985.00	14,280.50
	Precio	60.00	78.00	101.40	131.82	171.37
	5,000	300,000.00	507,000.00	856,830.00	1,448,042.70	2,447,192.16
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>527,500.00</b>	<b>891,475.00</b>	<b>1,506,592.75</b>	<b>2,546,141.75</b>	<b>4,302,979.55</b>

Fuentes: Autoras

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

Grafico 5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

		TERRAZA DE LA PAZ, C.A				
		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
DATOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PERSONAL</b>						
Salario medio mensual	100.00	30,000.00	56,160.00	108,864.00	195,955.20	377,913.60
Incremento salarial anual	80.00%					
Nº de empleados año 1	25					
Nº de empleados año 2	26					
Nº de empleados año 3	28					
Nº de empleados año 4	28					
Nº de empleados año 5	30					
% coste Seguridad Social	2.00%	600.00	1,123.20	2,177.28	3,919.10	7,558.27
<b>Total gastos de personal</b>		<b>30,600.00</b>	<b>57,283.20</b>	<b>111,041.28</b>	<b>199,874.30</b>	<b>385,471.87</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
<b>OTROS GASTOS</b>						
SERVICIOS PUBLICOS	320.00	3,840.00	4,608.00	5,529.60	6,635.52	7,962.62
PERMISIOLOGIA	170.00	2,040.00	2,448.00	2,937.60	3,525.12	4,230.14
BONIFICACIONES	100.00	1,200.00	1,440.00	1,728.00	2,073.60	2,488.32
INSUMOS	500.00	6,000.00	7,200.00	8,640.00	10,368.00	12,441.60
VELONES	150.00	1,800.00	2,160.00	2,592.00	3,110.40	3,732.48
ALIMENTACION	30.00	360.00	432.00	518.40	622.08	746.50
VARIOS	50.00	600.00	720.00	864.00	1,036.80	1,244.16
Subida media anual en %	20.00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>15,840.00</b>	<b>19,008.00</b>	<b>22,809.60</b>	<b>27,371.52</b>	<b>32,845.82</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>46,440.00</b>	<b>76,291.20</b>	<b>133,850.88</b>	<b>227,245.82</b>	<b>418,317.70</b>

Fuentes: Autoras

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

Grafico 6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

<b>TERRAZA DE LA PAZ, C.A</b>					
¿Impuesto sobre beneficios?	24.00%				
¿% distribución de beneficios?	10.00%				
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	527,500.00	891,475.00	1,506,592.75	2,546,141.75	4,302,979.55
Aprovisionamiento	435,000.00	735,150.00	1,242,403.50	2,099,661.92	3,548,428.64
Variación de existencias					
<b>Margen</b>	<b>92,500.00</b>	<b>156,325.00</b>	<b>264,189.25</b>	<b>446,479.83</b>	<b>754,550.92</b>
Gastos de personal	30,600.00	57,283.20	111,041.28	199,874.30	385,471.87
Alquileres					
Otros gastos	15,840.00	19,008.00	22,809.60	27,371.52	32,845.82
<b>EBITDA</b>	<b>46,060.00</b>	<b>80,033.80</b>	<b>130,338.37</b>	<b>219,234.01</b>	<b>336,233.22</b>
Amortizaciones	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00
<b>EBIT</b>	<b>37,910.00</b>	<b>71,883.80</b>	<b>122,188.37</b>	<b>211,084.01</b>	<b>328,083.22</b>
Gastos financieros	2,400.00	1,764.68	976.87		
<b>BAI</b>	<b>35,510.00</b>	<b>70,119.12</b>	<b>121,211.50</b>	<b>211,084.01</b>	<b>328,083.22</b>
Impuesto sobre beneficios	8,522.40	16,828.59	29,090.76	50,660.16	78,739.97
<b>Resultado</b>	<b>26,987.60</b>	<b>53,290.53</b>	<b>92,120.74</b>	<b>160,423.85</b>	<b>249,343.25</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>					
DIVIDENDO	2,698.76	5,329.05	9,212.07	16,042.38	24,934.32
RESERVAS	24,288.84	47,961.48	82,908.66	144,381.46	224,408.92

Fuentes: Autores

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

Grafico 7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		RECURSOS PROPIOS	389,000.00				
PRESTAMOS	10,000.00						
Condiciones	Tipo de interés	24%					
	Años	3					
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>399,000.00</b>						
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	399,000.00					
	FINANCIACIÓN	399,000.00					

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	10,000.00	7,352.82	4,070.31			
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
Préstamos año5						
<b>TOTAL Préstamos</b>	<b>10,000.00</b>	<b>7,352.82</b>	<b>4,070.31</b>			
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		2,400.00	1,764.68	976.87		
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
<b>TOTAL Préstamos</b>		<b>2,400.00</b>	<b>1,764.68</b>	<b>976.87</b>		
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		2,647.18	3,282.51	4,070.31		
Préstamos año1						
Préstamos año2						
Préstamos año3						
Préstamos año4						
<b>TOTAL Préstamos</b>		<b>2,647.18</b>	<b>3,282.51</b>	<b>4,070.31</b>		

Fuentes: Autoras

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

Grafico 8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

 <b>TERRAZA DE LA PAZ, C.A</b>					
¿Impuesto sobre beneficios?	24.00%				
¿% distribución de beneficios?	10.00%				
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	527,500.00	891,475.00	1,506,592.75	2,546,141.75	4,302,979.55
Aprovisionamiento	435,000.00	735,150.00	1,242,403.50	2,099,661.92	3,548,428.64
Variación de existencias					
<b>Margen</b>	<b>92,500.00</b>	<b>156,325.00</b>	<b>264,189.25</b>	<b>446,479.83</b>	<b>754,550.92</b>
Gastos de personal	30,600.00	57,283.20	111,041.28	199,874.30	385,471.87
Alquileres					
Otros gastos	15,840.00	19,008.00	22,809.60	27,371.52	32,845.82
<b>EBITDA ?</b>	<b>46,060.00</b>	<b>80,033.80</b>	<b>130,338.37</b>	<b>219,234.01</b>	<b>336,233.22</b>
Amortizaciones	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00	8,150.00
<b>EBIT ?</b>	<b>37,910.00</b>	<b>71,883.80</b>	<b>122,188.37</b>	<b>211,084.01</b>	<b>328,083.22</b>
Gastos financieros	2,400.00	1,764.68	976.87		
<b>BAI ?</b>	<b>35,510.00</b>	<b>70,119.12</b>	<b>121,211.50</b>	<b>211,084.01</b>	<b>328,083.22</b>
Impuesto sobre beneficios	8,522.40	16,828.59	29,090.76	50,660.16	78,739.97
<b>Resultado</b>	<b>26,987.60</b>	<b>53,290.53</b>	<b>92,120.74</b>	<b>160,423.85</b>	<b>249,343.25</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>					
DIVIDENDO	2,698.76	5,329.05	9,212.07	16,042.38	24,934.32
RESERVAS	24,288.84	47,961.48	82,908.66	144,381.46	224,408.92

Fuente: Autoras

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

Grafico 9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.



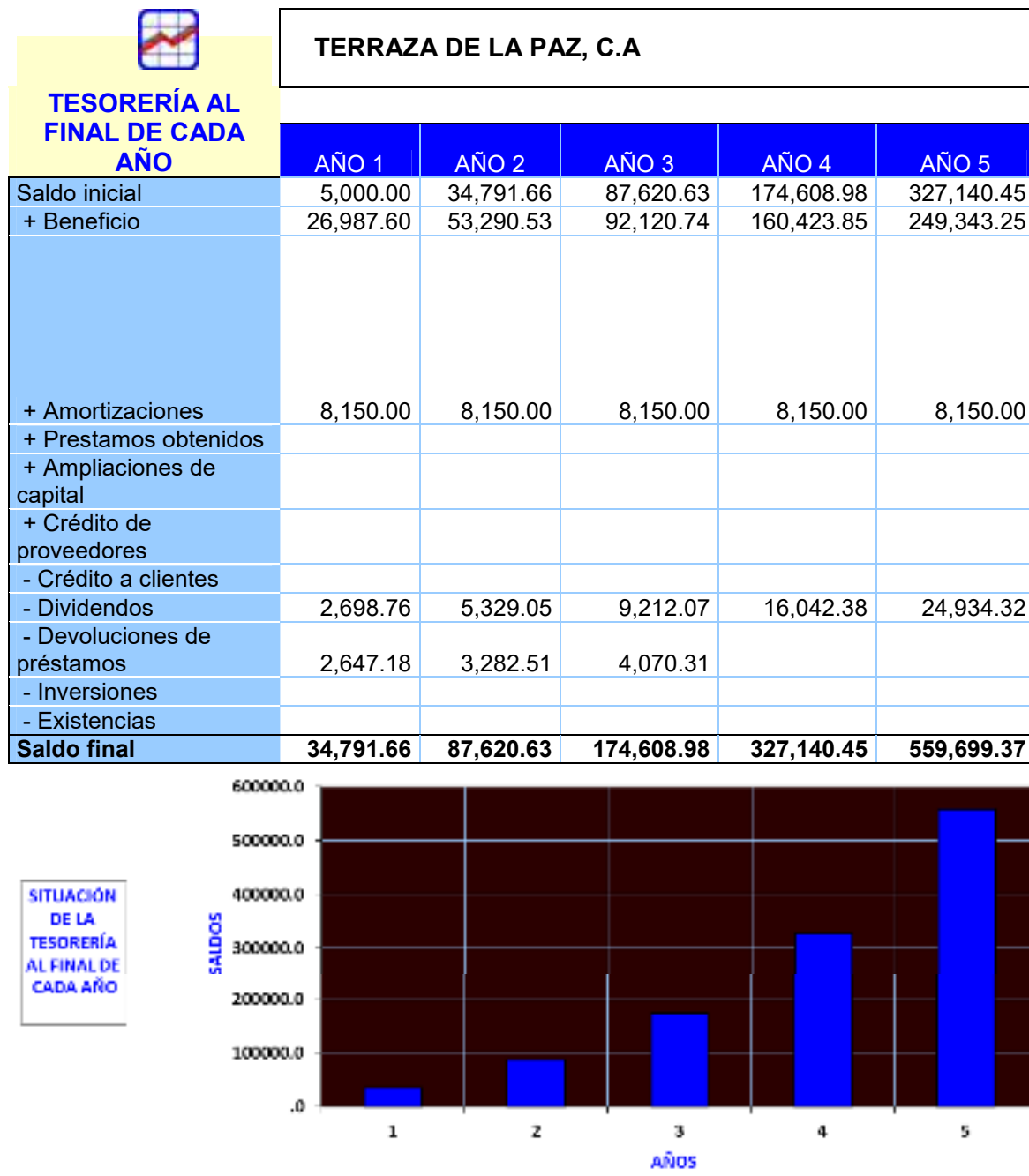
TERRAZA DE LA PAZ, C.A

<b>BALANCE PREVISIONAL</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	194,000.00	194,000.00	194,000.00	194,000.00	194,000.00	194,000.00
Amortizaciones		8,150.00	16,300.00	24,450.00	32,600.00	40,750.00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>194,000.00</b>	<b>185,850.00</b>	<b>177,700.00</b>	<b>169,550.00</b>	<b>161,400.00</b>	<b>153,250.00</b>
Existencias	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
Clientes						
Tesorería	5,000.00	34,791.66	87,620.63	174,608.98	327,140.45	559,699.37
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>205,000.00</b>	<b>234,791.66</b>	<b>287,620.63</b>	<b>374,608.98</b>	<b>527,140.45</b>	<b>759,699.37</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>399,000.00</b>	<b>420,641.66</b>	<b>465,320.63</b>	<b>544,158.98</b>	<b>688,540.45</b>	<b>912,949.37</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	389,000.00	389,000.00	389,000.00	389,000.00	389,000.00	389,000.00
Reservas		24,288.84	72,250.32	155,158.98	299,540.45	523,949.37
Resultados negativos						
Prestamos	10,000.00	7,352.82	4,070.31			
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>399,000.00</b>	<b>420,641.66</b>	<b>465,320.63</b>	<b>544,158.98</b>	<b>688,540.45</b>	<b>912,949.37</b>
Proveedores						
Tesorería negativa						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>						
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>399,000.00</b>	<b>420,641.66</b>	<b>465,320.63</b>	<b>544,158.98</b>	<b>688,540.45</b>	<b>912,949.37</b>

Fuentes. Autoras

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

Grafico 10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.



Fuente: Autoras

### 6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Grafico 11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.



#### TERRAZA DE LA PAZ, C.A

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>							
Fondo de maniobra ?	205,000.00	234,791.66	287,620.63	374,608.98	527,140.45	759,699.37	>0.00
Tesorería ?	5,000.00	34,791.66	87,620.63	174,608.98	327,140.45	559,699.37	>0,00
Ratio de Tesorería ?							>0,50
Ratio de Liquidez ?							>1,50
Ratio de Endeudamiento ?	0.03	0.02	0.01				<0,60
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>							
Ventas (V) ?		527,500.00	891,475.00	1,506,592.75	2,546,141.75	4,302,979.55	
Coste variables (C) ?		435,000.00	735,150.00	1,242,403.50	2,099,661.92	3,548,428.64	
Margen (M) ?		92,500.00	156,325.00	264,189.25	446,479.83	754,550.92	>CF
% Margen s/ventas ?		18%	18%	18%	18%	18%	
Costes fijos (CF) ?		46,440.00	76,291.20	133,850.88	227,245.82	418,317.70	<M
Umbral Rentabilidad ?		264,833.51	435,066.03	763,311.78	1,295,915.37	2,385,541.46	<V
<b>RENTABILIDAD ?</b>							
<b>Económica</b>							
Rotación ?		1.25	1.92	2.77	3.70	4.71	>0
Margen ?		0.07	0.08	0.08	0.08	0.08	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento ?		0.95	0.98	0.99	1.00	1.00	>=1
Efecto fiscal ?		0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	
<b>ROE</b>							
ROE ?		0.07	0.12	0.17	0.23	0.27	>0
ROE en %		6.53%	11.55%	16.93%	23.30%	27.31%	>0

Fuentes: Autoras

La empresa Terrazas de la Paz C.A., financieramente es estable, por cada dólar que dispone puede endeudarse un 30%. Cuenta con Rentabilidad financiera de 6.53% actualmente y los siguientes años tiende a incrementa, es decir es una empresa financieramente estable.

## CONCLUSIONES

- Logrados lo análisis administrativos y financieros de la Empresa cuyo objetivo es ofrecer el servicios funerales con un nuevo concepto, como es un jardín cementerio, con modernas salas de velación y la atención esmerada a los quienes adquieren este servicio, bajo la filosofía de valores éticos y morales direccionados con estrategias empresariales enfocadas en la diferenciación y responsabilidad social en el compromiso con la comunidad ante un hecho fúnebre.
- De acuerdo al análisis y diagnostico realizado a la empresa en relación a su macroentorno de la situación actual, refleja en las matrices de análisis MEFE y MEFI valores de 2.20 y 2.68 respectivamente, implica buenos niveles de satisfacción y una posición de mantenerse en las actividades de marketing empresarial, donde confluyen factores claves que muestra el éxito en el ramo de servicios funerarios de la localidad y promueve penetrar en nuevos mercados para ofrecer nuevos servicios de exequias.
- La empresa Terrazas de la Paz C.A. refleja en los resultados que direcciona de manera eficiente la gestión administrativa contable, en relación a la comercialización y ventas de parcelas y previsivos funerarios, se considera para esto la aceptación y satisfacción del segmento clientes.
- La empresa desde una perspectiva competitiva, se esfuerza para aprovechar sus fortalezas, de esta manera pretender minimizar las debilidades en función de las oportunidades reflejadas en el mercado del entorno, para lo cual se apoya en la infraestructura de recursos materiales y humanos necesarios para desarrollar el proyecto funerario ante el grupo de interés, es decir la comunidad.

- Los objetivos estratégicos se diseñaron de manera medible, adecuada y oportuna para lograr incrementar las ventas, pretendiendo nuevos mercados y mejorar la rentabilidad e incorporar la empresa al e-commerce, así como establecer la fidelidad de la marca.
- Visualizando desde el modelo de gestión aplicado, donde la responsabilidad social empresarial gira como herramienta de competitividad en la comunidad, se muestra como una cadena de valor que incluye actividades de impacto social para beneficiar a personas de la comunidad, así, como la contribución permanente al proceso de mejora de la calidad de vida del grupo de interés y conservación del ambiente del entorno.
- El modelo de negocio de la empresa en estudio, en función de las etapas de desarrollo empresarial, mantiene en sus estrategias la responsabilidad social en sus proyectos donde compromete el recurso humano en los planes de acción en las operaciones diarias de la empresa con los grupos de interés a través de seguimiento y medición según los indicadores.
- El estudio permite señalar que la inversión inicial, costos y gastos asumidos por la empresa reflejados en el presupuesto anual de comercialización y ventas, aunados a los gastos administrativos que de acuerdo a la naturaleza son vistos como gastos de la actividad operativa cotidiana.
- El característica de reflejar responsabilidad social permite obtener ciertas ventajas ante la competencia, puesto que se muestra como empresa responsable ante los grupos de interés, factor diferenciado para incrementar volúmenes de ventas, aumento de la fidelización del segmento clientes y capital humano motivado a prestar sus servicios

## RECOMENDACIONES

- En función de la filosofía de empresa para eventos de exequias, la empresa Terrazas de la Paz C.A., debe mantener el desarrollo de sus actividades comerciales desde su visión de empresa innovadora bajo la concepción de diferenciación, donde la responsabilidad social esta inmersas dentro de las estrategias de negocio planteadas.
- Es importante que la empresa tenga alternativas para mantener y mejorar su gestión administrativa en función del sistema comercial que implementa para estar dentro del progreso comercial e innovador del segmento funerario de la comunidad así como de la región, aprovechando las oportunidades y solventando las amenazas del macroentorno.
- Se recomienda ejecutar el plan de marketing propuesto con la intención de incursionar en nuevos segmentos clientes, así tener más ventas y lograr mejores utilidades en función de la calidad de los servicios prestados.
- Mantener acertadamente la responsabilidad social desde los objetivos propuestos ante la atención, seguimiento y vigilancia en las actividades propias de las actividades de funerales.
- Es recomendable retroalimentar periódicamente la gestión empresarial implementada por medio de evaluaciones, revisiones y mejoras a las actividades propuestas.
- Mantener la administración y control objetivo de los presupuestos destinados a las actividades comerciales, específicamente a los gastos administrativos mediante el control contable.
- Considerar la probabilidad de tener alternativas de inversión en función del proyecto, considerando las proyecciones que demandarán mayores egresos económicos.

## REFERENCIAS

- Ayensa, Á. (2022) *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*, Madrid, Paraninfo S.A.
- Bateman y Snell. (2001). *Administración. Una ventaja competitiva*. Cuarta edición. McGraw Hill Companies, Inc. México.
- Bello, L., Vázquez, R., Trespacios, J. (1993). *Investigación de mercados y estrategia de marketing*. Madrid: Civitas
- Catacora, F. (1998). *Contabilidad. La base para las decisiones gerenciales*. McGraw-Hill Interamericana de Venezuela, S.A
- Cortés, G (2019). *La Situación Humanitaria En Venezuela Continúa Deteriorándose*. Noticias ONU. 6 Nov. 2019, [news.un.org/es/story/2019/11/1464991](https://news.un.org/es/story/2019/11/1464991)
- Gorbaneff, Y. (2006). El proceso de negocios explicado desde la teoría de costos de transacción.[Artículo en línea]. Disponible en:  
<file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-ElProcesoDeNegociosExplicadoDesdeLaTeoriaDeCostosD-5096822.pdf>. [Consulta: Marzo 2023, 12]
- Herz, J. (2018). *Las Cuentas por Cobrar y su Incidencia en la Liquidez. Apuntes Contables*. [Documento en línea] Disponible en:<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3194> [Consulta: 2023, Febrero 15].
- Jarquín, A., & Palacios, J. (2016). *Diagnóstico estratégico de las medianas y pequeñas empresas del departamento de Matagalpa*
- Kotler, P., Cámara, D. y Grande, I. (1994). *Dirección de marketing*. México: Prentice Hall.

- López, Ma.Pilar (2008). *Dirección Comercial: Guía de estudio. Departamento de Economía de Empresas*. Universidad Autónoma de Barcelona. España: Bellaterra
- Minota, Y. (2010). *Evaluación por contaminación en suelos aledaños a los Cementerios jardines de recuerdo e immaculada*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ingeniería. pp. 169-173.
- Moreno, M. (2015). *¿Cuántas P's tiene el Marketing?* [Documento en Línea]. Disponible en: <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/%C2%BFcu%C3%A1ntas-p%C2%B4s-tiene-el-marketing-por-mar%C3%ADa-moreno>. [Consulta: 2023, Abril 16]
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocios*. Deusto, Barcelona España.
- Ponce, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. [Artículo en línea] en *Contribuciones a la Economía*, septiembre. Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf> [Consulta: 2023, Marzo, 11]
- Sainz de Vicuña, J. (2011). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Esic
- Salas. M., Castro, L., Salas, J. (2018). *Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal*. *Revista Científica Hallazgos* 21,3 (2),213- 227. Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21>
- Salgado, G. (2007). *Plan estratégico de marketing para la comercialización del producto Bésame.Lencería en las ciudades de Quito, Latacunga y Ambato*. [Documento en línea.] Disponible en: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/1/T-ESPE-014520-I.pdf> [Consulta: 2023, marzo 10]

Santesmases, M. (2004). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.

Utra, M. y Avila, I. (2017): *Procedimiento para la gestión estratégica de los costos*. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (octubre 2017). [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/10/gestion-estrategica-costos.html> [Consulta: 2023: Abril 16].

Vaca, A. (2015). *Propuesta de un manual de procedimientos de control interno mediante el método coso para el departamento administrativo y contable de la empresa Transportes Sigüenza Noritz*. [Documento en línea.] Disponible en: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5040/1/11479.pdf> [Consulta: 2023, Marzo, 12]

Warren, R. J. (2009). *Contabilidad Financiera* 11a, Ed. En R. J. Warren Carl S., Contabilidad Financiera. México: CengageLearning Editores, S.A de CV.

## ANEXOS

### Encuesta Realizada a la empresa Terrazas de la Paz C.A año 2023

1. Mencione cual es la política para ofrecer los servicios que ofrece:
2. Qué tipo de servicios solicitan con mayor frecuencia:
3. ¿Qué forma de pago por servicios ofrece la empresa?
4. ¿Cuál es el procedimiento de venta de servicio de contado?
5. ¿Cómo es el procedimiento para autorizar un servicio de contado
6. ¿Cuál es el procedimiento para la venta del servicio a crédito?
7. ¿Cómo es la política para realizar un contrato reserva de servicio a futuro?
8. Cuál es la estructura organizativa en la empresa
9. ¿Quién autoriza las ventas de los servicios?
10. En qué áreas está dividida la empresa
11. ¿Posee un manual de puestos y funciones?
12. ¿Cómo se les comunica de las funciones a los empleados?
13. ¿Quién evalúa desempeño del personal?
14. ¿La empresa solicita financiamiento externo?
15. Existe para la empresa un sistema contable actualizado. En caso de la respuesta se afirmativa, mencionarlo
16. Cuáles son los libros que utiliza para registrar las actividades
17. ¿Los clientes son notificados oportunamente del estado de sus cuentas a pagar?. En caso de la respuesta ser afirmativa, mencionar ¿cómo?
18. ¿Recibe su establecimiento quejas de sus clientes?



*Imagen 1: Oficina Administrativa, Ubicada en el Centro de Rubio Estado Tachira*



*Imagen 2: Jardín Cementerio Ubicado en la Carretera Cuqui Vía la Pajarita, Rubio estado Táchira*