

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**  
**“REPRESENTACIONES SAN MARTÍN DE LOBA”**

**Presentado por:**

**BR., CRISTHIAN JOSÉ VALERO PEÑA**  
**BR., JUAN CARLOS TORRES BERMÚDEZ**

**Tutor**

**Dra. María Teresa Bravo**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2021**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**  
**“REPRESENTACIONES SAN MARTÍN DE LOBA”**

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

**Presentado por:**

**BR., CRISTHIAN JOSÉ VALERO PEÑA**

**BR., JUAN CARLOS TORRES BERMÚDEZ**

**Tutor**

**Dra. María Teresa Bravo**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2021**

## VEREDICTO

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**

www.uvm.edu.ve

R.F.P. J-31702424-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,  
Diagonal al Parque SAPINAET, Municipio Valera Estado Trujillo.



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

### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Karla Dunn, Prof. Cristina Vieras y Prof. María Teresa Bravo, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA REPRESENTACIONES SAN MARTIN DE LOBA**. Que presenta el Bachiller **JUAN CARLOS TORRES BERMÚDEZ**, Portador de la C.I. N°. **27.251.511**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: dieciocho (18) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete días (17) días del mes de noviembre del dos mil veintiuno.

Prof. Cristina Vieras  
C.I. 10.910.669.  
**JURADO**

Prof. María T. Bravo.  
C I. 9.016.405.  
**TUTORA**

Prof. Karla Dunn.  
C.I 19.286.584

**PRESIDENTE DEL JURADO**



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



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

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, queremos expresar nuestra gratitud a Dios, quien siempre llena nuestras vidas de bendiciones.

Dedicamos cada uno de nuestros triunfos a nuestros padres, por ser cada día ejemplo de vida. También a nuestra familia y amigos, quienes nos han apoyado en cada una de nuestras metas.

Cristhian y Juan Carlos

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos en primer lugar a Dios, por habernos acompañado en todo este trayecto para la elaboración de este Trabajo Especial de Grado.

En segundo lugar, a nuestras familias por su constante apoyo, por sus consejos y experiencias compartidas, además por el inmenso amor, apoyo y esfuerzo que hicieron para lograr culminar una etapa más de vida.

En tercer lugar, a nuestros tutores por confiar desde un principio en nuestro conocimiento y empeño para la elaboración de este Trabajo Especial de Grado, como también a todos los profesores que nos enseñaron durante la carrera de estudio con dedicación y esmero.

En cuarto lugar, queremos agradecer a la empresa “Representaciones San Martín de Loba” y a todo su personal, por abrirnos sus puertas y darnos la confianza para elaborar el plan estratégico destinado al mejoramiento y crecimiento de la organización.

A todos que hicieron posible este trabajo, nuestros más sinceros agradecimientos.

Cristhian y Juan Carlos

## ÍNDICE GENERAL

VEREDICTO .....	3
DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
ÍNDICE GENERAL .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE ANEXOS .....	13
RESUMEN .....	14
ABSTRACT .....	15
CAPÍTULO I .....	16
INTRODUCCIÓN .....	16
1.1. Idea actual de negocio/nombre del negocio .....	16
1.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	16
1.3. Equipo de trabajo .....	18
1.4. Diagnostico organizacional .....	25
1.5. Diagnostico situación contable-financiera .....	45
1.6. Definición del problema.....	51
1.7. Propuesta de valor .....	52
1.8. Objetivos del trabajo de investigación .....	52
1.8.1. Objetivo general .....	52
1.8.2. Objetivos específicos.....	53
CAPÍTULO II .....	54
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....	54
2.1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	54
2.1.1. Entorno político .....	54
2.1.2. Entorno económico.....	55
2.1.3. Entorno social .....	56
2.1.4. Entorno tecnológico.....	57

2.1.5. Entorno ecológico.....	58
2.1.6. Entorno legal.....	59
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	59
2.2. Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	61
2.2.1. Negociación con proveedores.....	61
2.2.2. Negociación con clientes .....	62
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes .....	63
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	63
2.2.5. Entrada de nuevos competidores .....	64
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria .....	65
2.2.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	65
CAPÍTULO III.....	67
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	67
3.1. Modelo de negocios CANVAS .....	67
3.2. Análisis funcional de la empresa.....	71
3.2.1. Gerencia de la empresa.....	71
3.2.2. Recursos humanos .....	71
3.2.3. Investigación y desarrollo.....	72
3.2.4. Finanzas .....	72
3.2.5. Logística y aprovisionamiento.....	72
3.2.6. Operaciones .....	72
3.2.7. Marketing y venta.....	73
2.2.8. Servicio postventa.....	73
CAPÍTULO IV.....	74
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026.....	74
4.1. Objetivo general 2022 - 2026.....	74
4.2. Objetivos estratégicos 2022 - 2026 .....	74
4.3. Análisis de los objetivos estratégicos 2022 - 2026 .....	75
CAPÍTULO V.....	78
LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	78
5.1. Formulación de la estrategia .....	78

5.1.1. Matriz FODA cruzada (MFODA) .....	78
5.1.2. Matriz interna – externa (MIE).....	82
5.2. Selección de la estrategia .....	83
5.2.1 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos.....	83
5.2.2. Estrategias seleccionadas.....	86
CAPÍTULO VI.....	89
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....	89
6.1. Plan funcional de marketing.....	89
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing .....	89
6.1.2. Objetivos de marketing.....	90
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.....	91
6.1.4. Presupuesto .....	93
6.1.5. Ejecución de tareas del plan de marketing .....	94
6.2. Plan funcional de operaciones.....	96
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones .....	96
6.2.2. Objetivos de operaciones.....	96
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones .....	97
6.2.4. Presupuesto.....	98
6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones .....	99
6.3. Plan funcional de recursos humanos .....	100
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	100
6.3.2. Objetivos de recursos humanos .....	101
6.3.3. Estrategias.....	101
6.3.4. Presupuesto.....	103
6.3.5. Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.....	104
6.4. Plan contable – tributario .....	105
6.4.1. Situación actual de la gerencia contable – tributaria .....	105
6.4.2. Objetivos de la gerencia contable – tributaria .....	106
6.4.3. Estrategias.....	107
6.4.4. Presupuesto.....	107
6.4.5. Ejecución de tareas del plan contable – tributario.....	108

6.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	111
6.5.1. Situación actual de RSE .....	111
6.5.2. Objetivos de RSE.....	112
6.5.3. Actividades de RSE.....	113
6.5.4. Presupuesto.....	117
6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE .....	117
6.6. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	118
6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera .....	118
6.6.2. Objetivos de finanzas.....	119
6.6.3. Inversión en activos (tangibles e intangibles).....	119
6.6.4. Depreciación y amortización 2022 – 2026 .....	120
6.6.5. Proyección de ventas 2022 – 2026 .....	122
6.6.6. Proyección de costos y gastos operativos 2022 – 2026.....	123
6.6.7. Cálculo del capital de trabajo 2022 – 2026 .....	124
6.6.8. Estructura y opciones de financiamiento 2022 – 2026.....	125
6.6.9. Estado de resultado proyectado 2022 – 2026 .....	126
6.6.10. Estado de situación financiera proyectado 2022 – 2026 .....	127
6.6.11. Flujo de caja proyectado 2022 – 2026.....	128
6.6.12. Indicadores de rentabilidad 2022 – 2026.....	129
CONCLUSIONES .....	131
RECOMENDACIONES.....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	135
ANEXOS .....	136

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Gestión organizacional .....	28
Tabla 2. Planificación estratégica .....	29
Tabla 3. Liderazgo .....	30
Tabla 4. Comunicación .....	31
Tabla 5. Sentido de pertenencia .....	32
Tabla 6. Motivación .....	33
Tabla 7. Trabajo en equipo .....	34
Tabla 8. Desarrollo personal .....	35
Tabla 9. Ambiente laboral.....	36
Tabla 10. Ambiente físico.....	37
Tabla 11. Tecnología y recursos .....	38
Tabla 12. Clientes .....	39
Tabla 13. Marketing.....	40
Tabla 14. Mejora continua .....	41
Tabla 15. Análisis de las fortalezas y debilidades de la gestión contable financiera de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.....	46
Tabla 16. Indicadores financieros cuantitativos de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” .....	48
Tabla 17. Indicadores financieros cualitativos de la empresa.....	49
Tabla 18. Análisis del Estado de situación de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” .....	50
Tabla 19. Matriz MEFE .....	60
Tabla 20. Matriz MEFI .....	66
Tabla 21. Matriz FODA cruzada (MFODA) .....	81
Tabla 22. Resumen MEFE y MEFI .....	82
Tabla 23. Resultados de la Matriz interna – externa.....	82
Tabla 24. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos .....	83
Tabla 25. Presupuesto del plan funcional de marketing .....	94

Tabla 26. Presupuesto del plan funcional de operaciones .....	99
Tabla 27. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.....	103
Tabla 28. Presupuesto plan contable - tributario .....	108
Tabla 29. Objetivos de RSE.....	113
Tabla 30. Estrategias de RSE.....	116
Tabla 31. Presupuesto del plan funcional de RSE .....	117
Tabla 32. Inversión en activos .....	120
Tabla 33. Amortización/depreciación 2022 - 2026.....	121
Tabla 34. Proyección de ventas (2022 – 2026).....	122
Tabla 35. Proyección de compras (2022 – 2026) .....	123
Tabla 36. Ganancia neta.....	123
Tabla 37. Proyección de costos y gastos operativos (2022 – 2026) .....	124
Tabla 38. Capital de trabajo .....	125
Tabla 39. Proyección de la estructura de financiamiento (2022 – 2026).....	126
Tabla 40. Estado de resultados proyectado (2022 – 2026) .....	127
Tabla 41. Estado de situación financiera proyectado (2022 -2026).....	128
Tabla 42. Flujo de caja proyectado (2022 – 2026) .....	129
Tabla 43. Indicadores de rentabilidad (2022 – 2026) .....	130

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama operativo .....	18
Figura 2. Organigrama por cargos .....	21
Figura 3. Análisis del cumplimiento de los criterios de gestión contable - financiera .....	47
Figura 4. Modelo de negocios CANVAS .....	68
Figura 5. Cadena de valor de la empresa .....	70
Figura 6. Ejecución de las tareas del plan de operaciones .....	99

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista para el diagnostico organizacional .....	136
Anexo 2. Proveedores .....	139
Anexo 3. Distribución del local .....	140
Anexo 4. Guía de observación .....	141
Anexo 5. Estado de situación.....	142
Anexo 6. Estado de flujo de efectivo .....	144
Anexo 7. Estado de cambios en el patrimonio neto.....	145
Anexo 8. Estado de resultados .....	146

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA**  
**“REPRESENTACIONES SAN MARTÍN DE LOBA”**

**AUTORES:**

Br., Cristhian José Valero Peña

Br., Juan Carlos Torres Bermúdez

**TUTOR: Dra Maria Bravo**

**RESUMEN**

Disponer de información diagnóstica organizacional y financiera fiable es un elemento primordial de planificación que permite la adecuada toma de decisiones internas de la empresa, ya sean comerciales, productivas, operativas, económicas, entre otras, conllevando a que sean lo más acertada posible. Es por ello, que el plan estratégico es la carta de presentación ante posibles inversores, instituciones financieras de las que se pretende financiación, organismos públicos a los que se acuden en busca de subvenciones e incluso para competidores, empleados o cualquier persona o entidad con algún tipo de interés en la marcha de la empresa. Desde esta perspectiva, el objetivo que persigue este proyecto es diseñar un plan estratégico para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en los años 2021-2025 enfocado en marketing digital, utilizando una metodología basada en el diagnóstico organizacional – financiero e instrumentos de interpretación y análisis de la información, de manera que facilite y mejore la oportuna toma de decisiones, su óptimo funcionamiento y rentabilidad en el mercado donde se desenvuelve.

**Palabras claves:** plan estratégico, diagnóstico organizacional - financiero, marketing digital, macroentorno competitivo, modelo de negocio.

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**STRATEGIC PLAN OF THE COMPANY "REPRESENTACIONES SAN MARTÍN DE LOBA"**

**AUTORES:**

Br., Cristhian José Valero Peña

Br., Juan Carlos Torres Bermúdez

**TUTOR: Dra Maria Bravo**

**ABSTRACT**

Having reliable organizational and financial diagnostic information is an essential planning element that allows adequate internal decision-making of the company, be they commercial, productive, operational, economic, among others, leading to them being as successful as possible. That is why the strategic plan is the letter of presentation to potential investors, financial institutions from which financing is sought, public bodies that are turned to in search of subsidies and even for competitors, employees or any person or entity with some interest rate in the running of the company. From this perspective, the objective pursued by this project is to design a strategic plan for the company "Representaciones San Martín de Loba" in the years 2021-2025 focused on digital marketing, using a methodology based on the organizational-financial diagnosis and interpretation instruments and information analysis, in a way that facilitates and improves timely decision-making, its optimal performance and profitability in the market where it operates.

**Keywords:** strategic plan, organizational - financial diagnosis, digital marketing, competitive macro environment, business model.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

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

La empresa “Representaciones San Martín de Loba” es una organización dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, dirigidos a la población en general. Está ubicada en la calle Comercio sector La Glorieta Chejendé, municipio Candelaria, estado Trujillo.

Sus operaciones iniciaron el 20 de agosto del año 2004, con un capital de mil dólares (1000,00 \$). La empresa surgió de la idea familiar del señor Faustino Torres Palma y su esposa, que con el tiempo se fue desarrollando, logrando participar y posicionarse en el mercado del municipio Candelaria, lugar donde comenzó y estableció sus actividades como firma personal bajo el RIF- 032134870 y teniendo más de 17 años de labor.

Su nivel de ventas ha sido variante en los últimos cinco años, producto de la inestabilidad económica del país, pero ha salido a flote, llevando un margen a raya, y su implementación de estrategias ha sido muy lento para mantener su rentabilidad en el mercado, por ello, su crecimiento ha sido pausado desde el punto de vista empresarial.

### 1.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

La empresa “Representaciones San Martín de Loba” está dedicada a la comercialización de todo tipo de productos de consumo masivo. Se caracteriza por ofrecer productos de buena calidad y de excelentes marcas, en busca de obtener rentabilidad.

Su portafolio de productos incluye lo siguiente:

**Víveres:** Harina pan, harina de trigo, aceite, azúcar, sal, café, arroz, pasta, avena, fororo, maicena, caraotas, arvejas, lentejas, mayonesa, salsa de tomate, salsa de maíz, margarina,

sardina, atún, Toddy, leche condensada, pasta para pasticho, condimentos, sopa Maggy, pan, vainilla, esencias para tortas, colorantes para tortas, cacao, lluvia de chocolate, lluvia de colores, maní, malta, refrescos, jugos, pepitos, galletas, chupetas, caramelos, alimento para pollo, vaca, cochino y perralina, pañales.

**Lácteos y charcutera:** Queso, jamón, mortadela, salchichas, suero, nata, crema de leche, jugos pasteurizados.

**Productos de limpieza:** Cloro, jabón en polvo, desinfectante, cepillo de barrer, coletos.

**Productos de aseo personal:** crema dental, jabón de tocador, shampoo, acondicionador, desodorante, afeitadoras, cepillo dental, hisopos.

Los productos que tienen mayor demanda en la empresa son los que se denominan productos de la cesta básica: Harina pan, harina de trigo, aceite, azúcar, sal, café, arroz, pasta, caraotas, arvejas, lentejas, mayonesa, salsa de tomate, margarina, sardina, condimentos, pan, refrescos, queso, suero, nata, pañales, cloro, jabón en polvo, desinfectante, crema dental, jabón de tocador, shampoo.

Este grupo de productos ha tenido un crecimiento de ventas promedio de 10,5% con respecto al año 2020 cuando comenzó la pandemia. El encargado del área comercial explica que estos productos se convirtieron en el gancho que incentiva la compra de otros artículos en la empresa. Asimismo, este rubro aporta el 78% del nivel de ventas totales de la organización.

Por otra parte, los productos con menor demanda son avena, galletas, atún, pasta para pasticho, Toddy, alimento para pollo, vaca, cochino y perralina, cepillos de barrer, coletos, cepillo dental, que tienen una menor salida porque los consumidores los adquieren con menor frecuencia pero igual se venden o incluso se incluyen en combos.

### 1.3. Equipo de trabajo

La empresa “Representaciones San Martín de Loba” actualmente no cuenta con una estructura organizacional donde se establezcan los cargos, funciones y organigrama. Para ello, se propone el siguiente diseño: El organigrama se diseña en forma de diagrama, aquí se presentan las líneas de autoridad y responsabilidad, siendo diferenciadas las funciones, operaciones y custodia de la organización. Para cada área y empleado, se establece una descripción de las tareas a cumplir, autoridad y responsabilidad que le confiere su posición dentro de la entidad. De este modo, se dan a conocer las directrices de la administración.

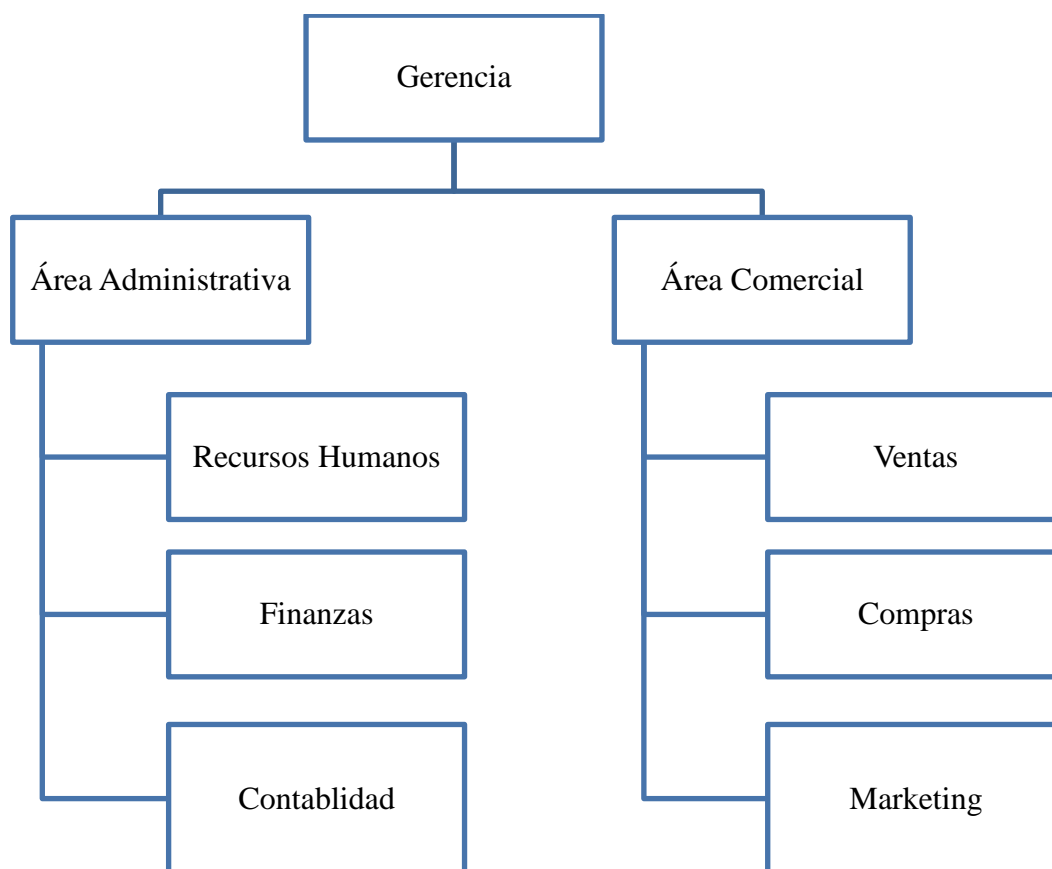


Figura 1. *Organigrama operativo*

Fuente: Torres y Valero (2021)

**Gerencia:** se encarga de planificar las actividades bajo su mando de las áreas administrativa y comercial, controlando, coordinando, dirigiendo y supervisando el correcto funcionamiento de todo el negocio.

*Funciones y responsabilidades:* planificación de los objetivos generales y específicos de la empresa, dirección de la organización, toma de decisiones, supervisión, revisión de actividades planificadas, detección de desviaciones, falencias y diferencias, verificación permanente de la situación de la empresa, control de recursos financieros, búsqueda de financiamiento e inversiones, supervisión del personal.

**Área administrativa:** tiene la responsabilidad de planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de la administración interna y financiera de la empresa. Se relaciona con el área de recursos humanos, finanzas y contabilidad.

*Funciones y responsabilidades:* recepción de facturas, control de movimientos (salidas y entradas de dinero), búsqueda de financiamiento, búsqueda de personal capacitado, gestión financiera.

**Recursos humanos:** se encarga de la selección, contratación y formación del personal que sea necesario para la realización de las funciones de la empresa.

*Funciones y responsabilidades:* selección y contratación de personal, seguimiento, supervisión, creación de canales de comunicación, motivación del personal.

**Finanzas:** se encarga de organizar y gestionar todas las acciones relacionadas con operaciones del flujo monetario o flujo de caja.

*Funciones y responsabilidades:* gestión de cobranza y pagos, seguimiento de financiación, toma de decisiones de inversión, pago de remuneraciones.

**Contabilidad:** se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de operaciones financieras y consecución de metas, con el fin de entregar información que ayude a la empresa en la toma de decisiones.

*Funciones y responsabilidades:* planificación, organización, dirección y control de la gestión financiera – económica de la empresa, control de operaciones contables, cumplimiento de los procesos internos contables y leyes tributarias, mantenimiento de documentos contables, tributarios y fiscales, análisis de estados e indicadores financieros.

**Área comercial:** se encarga de crear planes de acción general a corto y largo plazo. Tiene la responsabilidad de realizar estudios de mercado, el cual, ayuda a conocer las necesidades de los consumidores y encontrar proveedores óptimos para la empresa.

*Funciones y responsabilidades:* planificación, organización, dirección y control de ventas - compras, fijación de márgenes y precisión, análisis del ciclo de productos, rotación de stock, diseño de estrategias de captación y de fidelización de clientes, diseño y ejecución de estrategias de marketing.

**Ventas:** se encarga de dirigir la distribución, entrega de productos y manejo de estrategias para la venta. Su función es maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la empresa, incrementando su participación en el mercado.

*Funciones y responsabilidades:* pronósticos de ventas, establecimiento de precios, identificación de zonas problemáticas, promociones y control de ventas.

**Compras:** se encarga de realizar de forma eficiente la adquisición de productos necesarios para las operaciones comerciales. Es responsable que todos los productos se encuentren a tiempo en el almacén y al menor costo posible. Además debe tener una buena

relación con los proveedores para negociar el mejor precio, mantener un adecuado aprovisionamiento y poder de controlar los niveles de inventario para alcanzar un excelente abastecimiento.

*Funciones y responsabilidades:* búsqueda y negociación de proveedores, gestión de pedido de productos, minimización de costos de compra, mantenimiento de información actual de stock, mantenimiento de los inventarios.

**Marketing:** se encarga de la investigación, el desarrollo y la implementación de estrategias para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de ventas y posicionamiento.

*Funciones y responsabilidades:* generación de oportunidades de ventas, fidelización y garantía de la lealtad de clientes, visibilidad de la marca, educación al mercado, relaciones con consumidor, proveedores y colaboradores, mantenimiento de los colaboradores con propósitos, valores y metas.

Asimismo, se establece el organigrama por cargos, quedando estructurado de la siguiente manera:

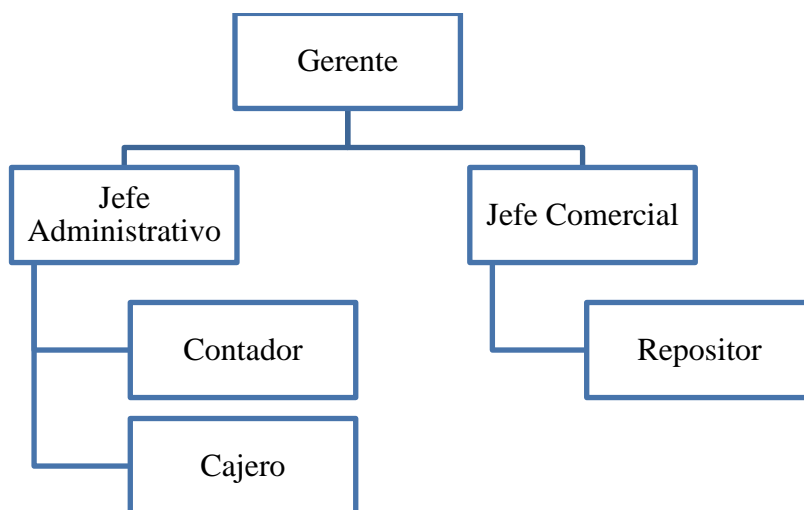


Figura 2. *Organigrama por cargos*

Fuente: Torres y Valero (2021)

**Gerente:** se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo
- Dirigir a la empresa
- Tomar decisiones
- Supervisar y revisar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado.
- Detectar las desviaciones, falencias y diferencias
- Tomar decisiones en forma oportuna y adecuada
- Verificar en forma permanente la situación de la empresa
- Mantener los recursos financieros.
- Buscar recursos financieros e inversiones.
- Supervisar el personal a cargo.

**Jefe administrativo:** se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Recepción de facturas.
- Controlar los movimientos (salidas y entradas de dinero).
- Buscar financiamiento.
- Buscar personal capacitado
- Evaluar la gestión financiera.
- Seleccionar y contratar el personal.
- Crear seguir y supervisar los canales de comunicación.
- Motivar al personal.
- Gestionar los cobros y pagos.
- Realizar el seguimiento de financiación.
- Tomar decisiones de inversión.

- Pagar las remuneraciones.

**Contador:** se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas a la gestión
- Registrar las operaciones contables según las normas legales.
- Asegurar el cumplimiento de los procesos internos en materia contable
- Garantizar el correcto archivo de documentos contables, tributarios y fiscales.
- Calcular los indicadores financieros.
- Analizar los estados financieros.

**Cajero:** se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Ofrecer atención al cliente.
- Procesar las transacciones de venta.
- Recibir dinero
- Cobrar.
- Liquidación de la factura en caja
- Realizar el cierre de caja.
- Custodiar los fondos de caja.
- Gestionar las devoluciones y cambios que se presenten.
- Crear un ambiente amigable.

**Jefe comercial:** se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Gestionar las ventas y compras
- Fijar los márgenes y precisión.
- Analizar el ciclo de productos
- Agilizar la rotación de stock.

- Elaborar estrategias de captación y de fidelización de clientes.
- Elaborar estrategias de marketing.
- Elaborar pronósticos de ventas.
- Establecer precios.
- Identificar zonas problemáticas.
- Realizar promociones de ventas.
- Llevar un control de ventas.
- Buscar proveedores
- Negociar con proveedores.
- Gestionar los pedidos de productos.
- Minimizar los costos de compra
- Mantener la información actualizada del stock de productos
- Mantener al mínimo los inventarios para que no se produzca, sobre o falte stock.
- Generar oportunidades de ventas.
- Fidelizar y garantizar la lealtad de los clientes.
- Aumentar la visibilidad de la marca para ser conocida en todo el mercado.
- Educar al mercado.
- Construir relaciones con el consumidor, los proveedores y colaboradores.
- Mantener a los colaboradores con propósitos, valores y metas.

**Repositor:** se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Recepcionar mercadería y exhibidores
- Almacenar mercadería y exhibidores.
- Exhibir mercadería.

- Mantener la higiene en góndolas y muebles en los que se exhibe la mercadería.
- Controlar, mantener y resguardar los porcentajes de exhibición de los productos.
- Mantener el depósito con los stocks mínimos de los productos para su permanente reposición.

#### **1.4. Diagnostico organizacional**

El método de investigación para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, es exploratoria y descriptiva en campo, exploratoria ya que se examina y analiza detalladamente cada campo que se requiere para lograr una precisión sobre diagnóstico organizacional y descriptiva porque por medio de este se conoce con exactitud las características de dicho diagnóstico, así como de las estrategias que se pueden seguir por parte de la empresa.

La población que se toma para el diagnóstico es la totalidad de trabajadores de la empresa constituida por 5 personas, divididos en dos áreas de trabajo: administrativo y operativo. El Contador esta por fuera de la organización. Para recabar la información se aplican las técnicas de observación directa y entrevista estructurada. La observación permite identificar diferentes aspectos tanto positivos como negativos que se encuentran involucrados en el clima organizacional y entre los diferentes miembros, logrando identificar conductas, comportamientos tanto individual como grupal. En la entrevista estructurada, los investigadores sostienen una conversación con cada miembro de la empresa y aplican una serie de preguntas predeterminadas que deben responder todos los participantes, obteniendo de esta manera información más clara sobre aspectos que conciernen al diagnóstico organizacional.

##### **Observación directa**

**Fecha de realización:** sábado 17 de julio de 2021.

**Número de participantes:** 4 trabajadores. El Contador no se encontraba en la empresa.

**Duración:** 1 hora 30 minutos

**Objetivo:** identificar factores para diagnosticar clima organizacional que son de gran importancia para el desarrollo del diagnóstico organizacional como: comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otros.

En la observación se percibió que la motivación entre los trabajadores de la empresa es buena, pues al pedirles que asistieran a una reunión para socializar y explicar el trabajo que se desarrolla sobre el diagnóstico organizacional, asistieron sin inconvenientes. Todos participaron, hicieron preguntas sobre el tema y aportaron diferentes ideas sobre actividades que se podrían realizar para mejorar la organización.

La comunicación se calificó de manera aceptable, porque a pesar de que existen diferentes canales de comunicación donde se pueden presentar inquietudes, quejas, entre otros asuntos, los trabajadores advierten que existen inconvenientes al momento de ser escuchados, especialmente cuando se hacen reuniones porque no logran estar en silencio escuchando a quien está a cargo de la reunión o quien se encuentra desarrollando una actividad de importancia para todos. También se pudo observar que todos desean hablar y expresar alguna situación determinada a la misma vez y no respetan la palabra del otro, de igual forma se observó que no existe un líder entre los empleados que colabore con la organización y el orden de sus compañeros.

En cuanto al aspecto de seguridad y ambiente físico dentro de las instalaciones y del trabajo que es realizado, los trabajadores opinan que es bueno, los implementos y reglas de seguridad que son exigidos se cumplen parcialmente, actualmente cuentan con extinguidores, señalización de riesgo o peligro y alarma. Con respecto al espacio, la limpieza, la accesibilidad,

la iluminación, la ventilación que se observó no presenta inconvenientes ni peligro para el personal.

En relación a la evaluación de trabajo en equipo se observó que es aceptable, algunos trabajadores prefieren trabajar con ciertos compañeros y con otros no, pues no ven la utilidad en el trabajo que ejecutan, no todos participan en la toma de decisiones sobre algunos asuntos que son fundamentales para todos los integrantes.

### **Entrevista estructurada**

**Fecha de realización:** sábado 17 de julio de 2021

**Número de participantes:** 4 trabajadores. El Contador no se encontraba en la empresa.

**Duración:** 2 horas 30 minutos

**Objetivo:** identificar qué conocen los empleados de la empresa respecto al diagnóstico organizacional, cuando se debe realizar y cómo perciben la empresa respecto a la gestión organizacional, planificación estratégica, liderazgo, comunicación, sentido de pertenencia, motivación, trabajo en equipo, desarrollo personal, ambiente laboral, ambiente físico, tecnología y recursos, clientes, marketing y mejora continua.

Se analizan los factores relacionados con cada una de las áreas de la empresa, se utiliza una valoración, a fin de distinguir claramente cuáles son las fortalezas y oportunidades y cuáles las debilidades y amenazas. Si un ítem tiene una valoración mínima, será una debilidad o amenaza, mientras que si su valoración es de máxima, constituirá una fortaleza u oportunidad. Una valoración media indicará un desempeño neutro.

Tabla 1

*Gestión organizacional*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
Gestión organizacional	1. ¿Sabe usted que es el diagnóstico organizacional?			X						Todo el personal desconoce sobre el tema
	2. ¿Sabe usted cuándo se realiza un diagnóstico organizacional?			X						

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

De acuerdo a los resultados en la entrevista, se observa que la totalidad de los trabajadores no tienen conocimiento sobre lo que es el diagnóstico organizacional y la importancia que tiene su aplicación en la empresa, evidenciando una inadecuada gestión organizacional, por eso, es preciso que la empresa se vea obligada a cambiar para poder adaptarse a los nuevos tiempos para mejorar su competitividad, productividad y buscar eficiencias, porque de lo contrario se quedaría estancada.

Lo anterior, permite garantizar un excelente desempeño organizacional, ya que al conocer el funcionamiento y organización de la empresa se alcanza una alta productividad, lo que es crucial para que los trabajadores ejecuten correctamente las funciones y los procedimientos que deben ejecutar, además de las metas a cumplir, contribuyendo con la rentabilidad y posicionamiento de “Representaciones San Martín de Loba”.

Tabla 2

*Planificación estratégica*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem					Observaciones o comentarios	
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00		2,50
Planificación estratégica	3. ¿Aplican la planificación estratégica?			X						Sin organización formal
	4. ¿Existe un manual de gestión de organización?			X						
	5. ¿Posee la empresa una filosofía organizacional (misión, visión, objetivos, estructura) definida?			X						
	6. ¿Fijan objetivos y las políticas en la empresa?				X					
	7. ¿Fijan las diferentes tareas y responsabilidades de los trabajadores?					X				
	8. ¿Existen normas disciplinarias y reglas dentro de la empresa?					X				
	9. ¿Existen planes para todas las áreas de la empresa?				X					

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

La planificación estratégica debe ser un factor importante dentro de la empresa, sin embargo, se observa que la totalidad de los trabajadores manifiestan que ésta no es aplicada, es decir, la empresa no planifica, por lo que está perdiendo grandes oportunidades de crear una ventaja competitiva, esto se debe a que no tiene claro lo que quiere conseguir y hacia a dónde dirigir sus acciones. Esto conlleva a que a empresa no actúe con firmeza y no se garantice un crecimiento sano y estable del negocio, ni se genere valor para el público.

Tabla 3

*Liderazgo*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
<b>Liderazgo</b>	10. ¿Existe algún trabajador que tome la vocería en las inquietudes o sugerencias sobre algún tema determinado?			X						
	11. ¿Existe un compañero o supervisor que estimule su desarrollo y potencial?			X						
	12. ¿Su jefe inmediato le orienta para que cumpla bien su trabajo?					X				

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

Se concluye que no existe un líder dentro de la organización, el personal confunde jefe con líder, cuando se habló sobre el líder más de la mitad de los trabajadores consideraron que no hay ningún compañero que tome la vocería cuando hay un inconveniente o mal entendido, esto hace que la comunicación sea más difícil, pudiéndose transformar en un ambiente de trabajo tóxico, donde los trabajadores se limitan a cumplir con sus tareas, además de ser una consecuencia de actitud negativa. Es importante tener un liderazgo para escuchar a los trabajadores, comentarles sobre los que han hecho bien, en que hay que trabajar más, esto sumará a la empresa.

Tabla 4

*Comunicación*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem					Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	
<b>Comunicación</b>	13. ¿Existe buena comunicación entre los miembros de la empresa?					X			Los canales de comunicación son ineficientes
	14. ¿Escucha a sus compañeros y los apoya en lo que sea necesario?					X			
	15. ¿Existe una buena comunicación entre trabajadores y jefes?					X			
	16. ¿Realizan reuniones para informar sobre temas de importancia tanto para los trabajadores como para la organización?					X			
	17. ¿La comunicación de la empresa es eficaz?					X			

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las preguntas que a este factor se refiere, se puede concluir que aunque existen canales de comunicación, no existe una comunicación eficaz, pues todos los trabajadores quieren ser escuchados y que sus ideas se tengan en cuenta sin importar la de sus compañeros, en reuniones o actividades todos hablan y no existe un respeto por la opinión del otro, esto hace que cuando se realice una actividad sea un poco más complicada a la hora de dirigir.

Tabla 5

*Sentido de pertenencia*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
<b>Sentido de pertenencia</b>	18. ¿Se siente usted como miembro importante de la empresa?							X		
	19. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa?							X		
	20. ¿Asume con responsabilidad sus labores dentro de la empresa por el bien común?								X	
	21. ¿Es solidario en sus esfuerzos para conseguir los objetivos empresariales?								X	
	22. ¿Como trabajador siente que es tratado con respeto?								X	

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

En cuanto a las preguntas que están encaminadas a conocer el sentido de pertenencia, arroja que los trabajadores sienten que forman parte de la empresa, están satisfechos con el trabajo que realizan, muestran compromiso, asumen responsabilidades, son solidarios con los esfuerzos para conseguir objetivos empresariales, sienten que son respetado y además que todo lo que la empresa les ofrece no solo es para su trabajo sino que también deben cuidarlo y protegerlo porque forman parte de ellos, este sentimiento ayuda a fortalecer su satisfacción dentro del trabajo.

El sentido de pertenencia que manifiestan los trabajadores se traduce en el sentimiento de identificación del trabajador con el grupo de trabajo y con la empresa, que implica la creación de

lazos emocionales que producen en el individuo actitudes positivas hacia el grupo y lugar donde se desempeña, convirtiéndose en un sentimiento de identificación y vinculación con un todas las personas del ambiente laboral que involucra el bienestar. A su vez, este vínculo social produce un compromiso con el grupo, el cual hace posible la identidad social y la afinidad grupal.

Tabla 6

*Motivación*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem					Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	
<b>Motivación</b>	23. ¿La motivación e implicación del equipo que gestiona es adecuada?						X		Buena motivación
	24. ¿Se siente motivado al ser parte de la empresa?							X	
	25. ¿Existe colaboración entre los trabajadores?							X	
	26. ¿Existe preocupación de parte del jefe por el bienestar del personal antes que por su producción?						X		
	27. ¿Su supervisor se preocupa por usted como ser humano?						X		
	28. ¿La empresa se preocupa porque los trabajadores desempeñen bien su trabajo y consigan las metas u objetivos?						X		
	29. ¿Es estimulado por su jefe o supervisor para que realizar su trabajo con eficiencia?						X		
	30. ¿Realizan jornadas de recreación para motivar a los trabajadores?		X						
	31. ¿Existe tolerancia y comprensión si algún compañero comete un error en su trabajo?						X		
	32. ¿Estimulan al trabajador, para que haga bien su trabajo?						X		
	33. ¿Las necesidades básicas son tomadas en cuenta?				X				
	34. ¿Debe hacer parte de la empresa un profesional que se encargue de la salud mental de los trabajadores y sus familias?						X		
	35. ¿Su personalidad le ayuda a cumplir con su trabajo?							X	

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

Los resultados muestran que todos los trabajadores se sienten motivados al ser parte de la empresa y al realizar no solo su trabajo sino también cuando se les da la oportunidad de interactuar en diferentes actividades que la empresa realiza, creándose vínculos fuertes de confianza, sentido de pertenencia y satisfacción que ayuda con los propósitos que se tienen tanto individual como colectivamente. La motivación es un factor determinante dentro de la empresa, por ello, la organización debe tener conciencia que el personal es el actor más relevante de la actividad empresarial. Sin ellos, nada podría ocurrir, ni transformarse, porque aportan talento y valor agregado a todas las acciones de gestión, desde los niveles operativos, hasta los ejecutivos, siendo indispensable mantenerlos motivados para que no se vallan.

Tabla 7

*Trabajo en equipo*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
<b>Trabajo en equipo</b>	36. ¿Se promueve el trabajo en equipo para realizar eficientemente el trabajo o el desarrollo de algún proyecto?								X	
	37. ¿Se ha generado un espacio para dialogar temas que afectan positiva y negativamente a los trabajadores y a la misma empresa?						X			
	38. ¿El equipo de trabajo está comprometido por realizar bien su trabajo y conseguir las metas?									X

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

De acuerdo a las preguntas que describen el trabajo en equipo se obtuvo que la mayoría de los trabajadores sienten que este factor es fundamental para conseguir metas propuestas, tanto individuales como colectivas, así como para obtener resultado favorables en las relaciones entre los trabajadores y la organización.

Tabla 8

*Desarrollo personal*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem					Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	
<b>Desarrollo personal</b>	39. ¿Sus expectativas de crecimiento personal son tenidas en cuenta en la empresa?			X					Poca promoción del desarrollo personal
	40. ¿Ha tenido oportunidades en su trabajo para aprender y crecer como ser humano?					X			
	41. ¿La empresa le brinda oportunidades de progreso personal?			X					
	42. ¿La empresa brinda cursos extras sobre valores, deberes y derechos empresariales?			X					
	43. ¿Considera que con las actividades que realiza dentro empresa, usted puede desarrollar todo su potencial?					X			
	44. ¿Existe un plan de formación del personal según necesidades?				X				

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

Los resultados referidos al desarrollo personal, indican que la mayoría de los trabajadores consideran que sus expectativas de crecimiento personal no son tenidas en cuenta en la empresa,

así como ha tenido pocas oportunidades para aprender, crecer como ser humano y de progreso personal. Asimismo, señalan que la empresa no les ofrece cursos extras sobre valores, deberes y derechos empresariales, ni hay un plan de formación del personal según sus necesidades, limitando el desarrollo de todo su potencial.

Es relevante acotar que el personal durante su desempeño puede adoptar nuevas actitudes e ideas que lo obligarán a enfrentar nuevas situaciones, para ello, requiere de nuevos conocimientos y habilidades que le ayuden a mejorar la calidad de su trabajo y por supuesto de vida, ya que trabajan por la idea de superarse a nivel personal y profesional, por lo tanto la empresa debe aprovechar esto para ofrecerles planes de formación y asegurar un desempeño óptimo y actualizado.

Tabla 9

*Ambiente laboral*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
<b>Ambiente laboral</b>	45. ¿El ambiente laboral donde desempeña su trabajo es bueno?						X			
	46. ¿El ambiente laboral, le permite sentirse satisfecho con su trabajo?							X		

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

Se observa en los resultados, que el ambiente laboral donde se desempeña el personal es bueno, además les permite estar satisfechos con el trabajo realizado, esto representa una fortaleza para la empresa, ya que su óptimo funcionamiento dependerá en gran medida del desempeño y bienestar de sus trabajadores, es decir, que es directamente proporcional el rendimiento y la

productividad de los trabajadores con el ambiente laboral en donde se desempeñan. En conclusión, un buen ambiente laboral es la clave para alcanzar la productividad.

Tabla 10

*Ambiente físico*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
<b>Ambiente físico</b>	47. ¿Existe un ambiente físico propicio para realizar adecuadamente las labores (buena iluminación, espacio amplio, infraestructura)?						X			
	48. ¿Las condiciones físicas de la empresa le garantizan desarrollar un buen trabajo?						X			
	49. ¿La empresa está organizada y limpia?						X			
	50. ¿La empresa se preocupa por su seguridad física dentro de las instalaciones?				X					
	51. ¿La empresa se preocupa por la responsabilidad social empresarial (medio ambiente, separación de basuras, desechos, otros)?							X		

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

Este factor arroja que existe un ambiente físico propicio para realizar adecuadamente las labores. Los trabajadores señalan que la empresa cuenta con buena iluminación, espacio amplio, infraestructura adecuada, está organizada y limpia, por lo tanto, las condiciones físicas garantizan desarrollar un buen trabajo. Asimismo, hace énfasis en la seguridad física dentro de las instalaciones y en la responsabilidad social empresarial, pues realiza actividades para

preservar el medio ambiente, separar basuras, desechos, entre otros. En conclusión, los trabajadores tienen claro los aspectos que se deben tener en cuenta dentro de la empresa para que el ambiente físico sea adecuado y no genere inconvenientes de salud con el tiempo.

Tabla 11

*Tecnología y recursos*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
<b>Tecnología y recursos</b>	52. ¿Cuenta con las herramientas adecuadas para desarrollar bien su trabajo?					X				
	53. ¿La empresa invierte recursos en la compra de equipos para estar actualizados?				X					
	54. ¿Las herramientas con que cuenta la empresa están actualizadas?				X					
	55. ¿Existe personal capacitado para organizar y realizar mantenimiento de los equipos con que se realizan los trabajos?			X						

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

Con respecto a la tecnología y recursos, se revelan en los resultados que la empresa no cuenta con las herramientas adecuadas para desarrollar bien el trabajo del personal. No se ha invertido en la compra de equipos para estar actualizados, tampoco se cuenta con personal capacitado para organizar y realizar mantenimiento de los equipos. Por lo tanto, las herramientas que utiliza no están actualizadas, esto es una debilidad para la empresa, ya que no se logran simplificar los procesos laborales y favorecer el flujo de intercambio de información.

Tabla 12

*Cientes*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
Clientes	56. ¿Analizan el nivel de satisfacción de los clientes?			X						
	57. ¿Elaboran una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?			X						
	58. ¿El número de clientes está en crecimiento?						X			
	59. ¿Existe una relación armoniosa con sus principales clientes?					X				
	60. ¿Recibe la empresa quejas de sus clientes?				X					

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

De acuerdo con los resultados obtenidos, la gestión que se lleva a cabo con los clientes es deficiente, debido a que actualmente no se analiza el nivel de satisfacción que éstos tienen con respecto a la empresa, no se elabora una segmentación eficaz del mercado y de los clientes, se reciben constantes quejas, siendo estas las principales debilidades en este aspecto. Por otro lado, existen dos oportunidades porque el número de clientes está en crecimiento y se mantiene una relación armoniosa con ellos. La tecnología contribuye a hacer más fácil el día a día, permitiendo un crecimiento mayor y más rápido.

Tabla 13

*Marketing*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
<b>Marketing</b>	61. ¿Posee una competencia fuerte en el mercado?			X						No hay un plan de marketing
	62. ¿La empresa se basa en algún indicador para tomar decisiones de marketing?			X						
	63. ¿Aplican un plan de marketing dentro de la empresa?			X						
	64. ¿Utilizan las redes sociales como herramienta de marketing y comercialización?			X						

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

Los resultados de la entrevista demuestran que el marketing no se aplica en la empresa, es decir, no tienen un indicador para tomar decisiones al respecto, no ejecutan un plan, ni utilizan las redes sociales como herramienta de marketing y comercialización. Por ello, es importante que se le preste más atención a este aspecto, ya que la empresa posee una competencia fuerte en el mercado siendo relevante que se implementen estrategias de marketing para fortalecer su marca.

Tabla 14

*Mejora continua*

Área de índice	Pregunta	Evidencia(s)	Rol responsable	Valoración del ítem						Observaciones o comentarios
				0,00	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	
<b>Mejora continua</b>	65. ¿Mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?					X				No un método de control de Stock
	66. ¿Utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?				X					
	67. ¿Conocen y controlan el costo y margen de cada tipo de producto?						X			
	68. ¿Tienen gastos financieros excesivos?					X				
	69. ¿Los servicios que la empresa presta con respecto a otras organizaciones son de alta calidad?						X			
	70. ¿Manejan el concepto de mejora continua en la empresa?				X					No hay un plan de mejora continua
	71. ¿Siguen una política de mejora de los productos existentes?				X					
	72. ¿Identifican actividades innecesarias o desperdicios?						X			
	73. ¿Toman acciones para eliminarlas?					X				
	74. ¿Miden el resultado y lo informan?				X					
	75. ¿Existe el compromiso para mejorar?						X			
	77. ¿Hay disposición para el cambio?						X			
	78. ¿Aplican un plan de mejora o lo abandonan por falta de tiempo?				X					
	80. ¿Hacen seguimiento, comunican y dan visibilidad al resultado?				X					

Nota: Entrevista aplicada a los trabajadores

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

La entrevista con los trabajadores reveló que la empresa mantiene el stock a un nivel satisfactorio, pero no utilizan canales de comercialización específicos para dar salida al mismo, manteniendo en ocasiones gastos financieros excesivos. Por otra parte conocen y controlan el costo y margen de cada tipo de producto, además los servicios que presta con respecto a otras organizaciones son de alta calidad.

En relación a la mejora continua, los trabajadores no conocen el concepto, tampoco siguen una política de mejora de los productos existentes, aunque si identifican las actividades innecesarias o desperdicios pero no toman acciones para eliminarlas. Sin embargo, tienen el compromiso para mejorar y disposición para el cambio. De este modo se recalca que si se aumenta la calidad de trabajo se alcanzan todos los objetivos del negocio.

**Conclusiones del diagnostico organizacional:** el diagnostico dejó como resultado que los factores más sobresalientes en la empresa son la motivación, el trabajo en equipo, el sentido de pertenecía, el ambiente laboral y el ambiente físico. Asimismo, los factores que más atención necesitan son la gestión organizacional, planificación estratégica, liderazgo, la comunicación, desarrollo personal, tecnología y recursos, clientes, marketing y mejora continua.

- Se detectó que existe desconocimiento sobre la gestión organizacional, no se evidencia conocimiento alguno en los trabajadores sobre cuándo, cómo y para qué se aplica dicho diagnostico.

- Dentro de la empresa no se aplica la planificación estratégica, no posee una filosofía organizacional definida, es decir, no está establecida la misión, visión, objetivos, estructura organizativa, estrategias, entre otros, percibiéndose una organización informal. A pesar de no existir una organización formal, los trabajadores de la empresa conocen sus funciones y obligaciones dentro de la misma, están al tanto de cuándo y de qué manera deben realizarlas.

- No hay un liderazgo definido en la empresa, se observa una falencia, ya que no existe un empleado líder que tome la iniciativa y vocería al momento de presentarse algún inconveniente o eventualidad.

- Con respecto a la comunicación se evidencia que los trabajadores de la empresa tienen barreras en los canales de comunicación, por lo tanto la comunicación no es efectiva. No se respeta la escucha y toma de palabra entre compañeros de trabajo.

- Los trabajadores tienen sentido de pertenencia con la empresa, se sienten parte de ella, algo que los jefes pueden tener en cuenta al momento de conseguir logros u objetivos empresariales.

- La motivación dentro de la empresa es buena, los trabajadores han creado vínculos de confianza, sentido de pertenencia y satisfacción, generando confianza plena en los jefes, se sienten motivados para realizar su trabajo porque saben que los tratan con respeto y toman en cuenta lo que hacen.

- El trabajo en equipo es muy bueno, ha generado resultados positivos en las relaciones entre el personal y la empresa, así como también ha permitido alcanzar metas tanto individuales como colectivas.

- Con respecto al desarrollo personal se observa que no es considerado como un factor determinante en la empresa, pues no se evidencia la aplicación de planes de formación, ni oportunidades de crecimiento humano planificadas. El personal siente que no ha desarrollado todo su potencial.

- El ambiente laboral es bueno y aporta satisfacción al personal.

- El ambiente físico es organizado, limpio y propicio para el personal, las condiciones físicas de las instalaciones son adecuadas para realizar el trabajo correctamente y sin riesgos, lo

cual, garantiza la seguridad. De acuerdo a la percepción de los empleados todos conocen las normas de seguridad, cumplen con las exigencias por parte de su jefe y están de acuerdo hacer uso de ellas cuando sea necesario.

- Se evidencia que la tecnología de los equipos y sistemas de trabajo está desactualizada, no se observa tecnología de punta, ni especialización en esta área, razón por la cual, aún no manejan las redes sociales, ni el acceso Web.

- La gestión de clientes es ineficaz, la empresa actualmente no mide el nivel de satisfacción de los clientes, ni aplica una segmentación de mercado, afectando el manejo de la cartera de clientes y las ventas.

- La empresa no aplica un plan de marketing, tampoco se observa que hayan incursionado en las redes sociales, la promoción del negocio la hacen a través de los clientes.

- El stock se gestiona adecuadamente, porque los productos tienen rápida salida, sin embargo los canales de comercialización son deficientes.

- Dentro de la organización no se evidencia la ejecución de un método de mejora continua, por lo tanto se ve comprometida la calidad del trabajo al no identificar actividades innecesarias y tomar acciones para eliminarlas.

**Recomendaciones del diagnóstico organizacional:** después de haber realizado las diferentes actividades para alcanzar los objetivos del diagnóstico organizacional se hace necesario que la empresa “Representaciones San Martín de Loba” enfoque planes de intervención encaminados a fortalecer aspectos como la gestión organizacional, planificación estratégica, liderazgo, la comunicación, desarrollo personal, tecnología y recursos, clientes, marketing y mejora continua; por esto se proponen las siguientes recomendaciones:

- Diseñar planes estratégicos para optimizar la gestión organizacional, el marketing, la comercialización y la mejora continua.

- Incluir un plan de marketing digital para actualizar la imagen y productos de la empresa.

- Ofrecer espacios para la realización de actividades lúdicas y de recreación donde se fortalezcan factores como la gestión organizacional, liderazgo, comunicación, desarrollo personal, entre otros.

- Realizar de forma periódica mediciones de ambiente laboral a futuro que sirvan para incentivar no solo a los trabajadores en sus tareas diarias sino también para mantener una convivencia sana.

- Realizar reuniones informativas con escucha e intervención activa de los trabajadores.

- Mostrar al trabajador que la empresa lo valora no solo por su producción sino también como ser humano, así como mostrar preocupación por sus familias.

- Asegurarse que la comunicación sea directa y clara para que no hayan malos entendidos ni discusiones entre los trabajadores.

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

#### **Observación directa**

**Fecha de realización:** Lunes 19 de julio de 2021.

**Número de participantes:** 5 trabajadores. El Contador estuvo presente.

**Duración:** 2 horas.

**Objetivo:** describir como se encuentra la situación financiera analizando los mecanismos de gestión contable financiero de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”

Tabla 15

*Análisis de las fortalezas y debilidades de la gestión contable financiera de la empresa**“Representaciones San Martín de Loba”*

Guía de observación				
Finanzas	Si	No	Observaciones	
¿Las funciones de los jefes y del gerente están reguladas por los estatutos estipulados en la constitución de la empresa?	X			
¿Existe una persona en la que recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la empresa?	X			
¿Las funciones del contador están separadas de las personas encargadas del manejo de los fondos?	X			
¿Poseen lineamientos de control financiero establecidos?	X			
¿Existe en la empresa un manual de procedimientos contables, para la elaboración de los EE FF?		X		
¿Existe una persona responsable de verificar que se apliquen éstos procedimientos?		X		
¿Se tienen definidos los objetivos estratégicos que persigue la empresa?		X		
¿Existe una política de créditos y cobranzas?	X			
¿Se realizan arquezos de caja y conciliaciones bancarias mensualmente?	X			
¿En los ingresos de materiales y suministros se adjunta la hoja de requerimiento?		X		
¿Están los libros contables debidamente legalizados?	X			
¿Están todos los comprobantes contables ordenados cronológicamente y con número correlativo según el tipo de registro?	X			
¿Se clasifica la cartera de proveedores, por proveedor y fecha de vencimientos?	X			
¿Se efectúan siempre los pagos de acuerdo a la fecha de vencimiento?	X			
¿Los créditos se registran diariamente en el libro auxiliar de clientes?		X		
¿Se registran y se archivan los documentos anulados de facturas y crédito fiscal con sus respectivas copias?	X			
¿Los créditos otorgados están de acuerdo a los límites establecidos por los responsables?	X			
¿Se supervisa que las actividades se realizan bajo los lineamientos de control establecidos?		X		
¿Se llevan a cabo análisis ratios financieros con frecuencia?		X		
¿Se elaboran y se adjuntan las órdenes de compra en los comprobantes de ingreso de materiales y suministros correspondientes?		X		
¿Las modificaciones en los salarios, retiros o adiciones de personal son debidamente documentadas y autorizadas por el responsable?	X			
¿Se aplican auditorías financiera al final de cada periodo?		X		
¿Cree usted conveniente la aplicación de auditorías financiera para mejorar la gestión?	X			
¿Se toma las medidas necesarias para corregir las deficiencias?		X		
RESUMEN				
	Sí	No	Total	
Conteo	14	10	24	
Porcentaje	58,33	41,67	100%	

Nota: Guía de observación aplicada

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

De acuerdo con la guía de observación aplicada, las debilidades de la gestión contable - financiera, la empresa “Representaciones San Martín de Loba” no cuenta con un manual de procedimientos contables para la elaboración de los Estados Financieros, ni una persona responsable que verifique si se aplican éstos procedimientos, tampoco tienen definidos los objetivos estratégicos que persigue la organización, ni adjuntan la hoja de requerimientos en los ingresos de materiales y suministros otro punto negativo es que los créditos no están siendo registrados diariamente en el libro auxiliar de clientes, solo a veces.

Asimismo, no se supervisa que las actividades se realicen bajo los lineamientos de control establecidos, tampoco se elaboran y se adjuntan las órdenes de compra en los comprobantes de ingreso de materiales y suministros correspondientes. También se percibió que la empresa no lleva a cabo análisis ratios financieros con frecuencia, solo lo ha realizado una sola vez cuando solicitó financiamiento. Finalmente, una gran debilidad es que la empresa no aplica auditorias financieras al final de cada periodo.

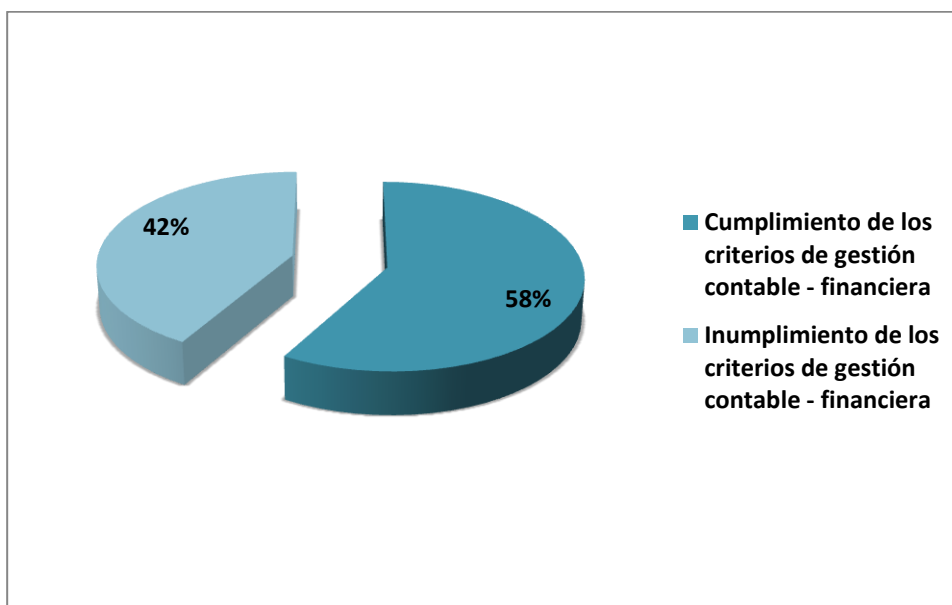


Figura 3. *Análisis del cumplimiento de los criterios de gestión contable - financiera*

Fuente: Guía de observación aplicada a “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

La empresa cumple con el 58,33% de los criterios de gestión contable - financiera considerado en el análisis de fortalezas y debilidades, lo que significa que medianamente la empresa desarrolla correctamente su proceso contable - financiero; sin embargo, una de las principales debilidades es que no realiza auditoría financiera al final de cada periodo como se indicó, por lo tanto, no es posible detectar errores y anomalías en los estados financieros.

### Guía de entrevista

**Fecha de realización:** Lunes 19 de julio de 2021.

**Número de participantes:** 5 trabajadores. El Contador estuvo presente.

**Duración:** 2 horas.

**Objetivo:** determinar el método de análisis de los indicadores financieros aplicados

Tabla 16

### *Indicadores financieros cuantitativos de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”*

Indicadores financieros cuantitativos	
Liquidez. Liquidez corriente	✓ Prueba ácida y absoluta. ✓ Capital de trabajo. ✓ Gestión.
Rotación de activos totales	✓ Rotación de efectivo. ✓ Rotación de cuentas por cobrar y por pagar. ✓ Rotación de inventarios.
Solvencia total	✓ Solvencia.
Ratio de apalancamiento	✓ Autonomía financiera. ✓ Calidad de deuda.
Rentabilidad Ventas	✓ Margen bruto y neto. ✓ Rentabilidad económica (ROA). ✓ Rentabilidad financiera (ROE).
Costo de producción (costo materia prima, suministros, mano de obra)	✓ Volumen de ingresos. ✓ Costos y gastos. ✓ Gastos administrativos y de ventas. ✓ Gastos financieros e impositivos.

Nota: Guía de observación aplicada

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

Al aplicar la guía de entrevista en la empresa, se pudo determinar de acuerdo al Contador, que los indicadores están definidos y pueden ser analizados en el momento requerido, sin

embargo, este análisis no se realiza con frecuencia. Los indicadores que están establecidos para su análisis de liquidez son: ratios de liquidez corriente, prueba acida, prueba absoluta y capital de trabajo; asimismo, los indicadores de gestión aplicables son ratio de rotación de activos totales, rotación de efectivo, rotación de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar y rotación de inventarios; como indicador de solvencia se tiene, el ratio de solvencia total; ratios de autonomía financiera: ratio de apalancamiento y calidad de deuda; los de rentabilidad: margen bruto, margen neto, rentabilidad económica (ROA) y rentabilidad financiera (ROE).

Por otro lado, algunos indicadores adicionales que comprenden el análisis son las tendencias del volumen de ingresos, costo de producción (costo materia prima, suministros, mano de obra), gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros y gastos impositivos. Al respecto, es necesaria la realización del análisis correspondiente a cada indicador financiero con información de los estados financiero de la empresa, para así conocer de manera confiable cuál es la situación contable financiera por la que atraviesa la organización, ya sus estados financieros reflejan una pérdida en su ejercicio fiscal. En cuanto a los indicadores financieros cualitativos se analiza lo siguiente:

Tabla 17

*Indicadores financieros cualitativos de la empresa*

Indicadores financieros cualitativos	
Informe de gestión	
Plan estratégico:	La empresa no lo realiza.
Planes operativos:	La empresa no los realiza.
Presupuestos de producción:	La empresa no los realiza.
Presupuestos de compras:	La empresa los realiza constantemente
Cotizaciones:	La empresa los realiza constantemente.
Informes de auditoría	
Hoja de observaciones:	No está establecida
Recomendaciones.	No se ha realizado recomendaciones formales los últimos 10 años
Informe de auditoría:	No se realizan

Nota: Guía de observación aplicada

Fuente: Empresa “Representaciones San Martín de Loba” (2021)

De acuerdo al Contador de la empresa, los indicadores financieros cualitativos constituyen los documentos de gestión, planes estratégicos y operativos, presupuestos de producción y compras, así como las cotizaciones. Sin embargo, la empresa no elabora todos estos documentos, tal como se indica en la tabla anterior. Por otro lado los indicadores cualitativos también lo constituyen los informes de auditoría, que comprende las hojas de observaciones, sugerencias y el informe final propiamente dicho, pero que no se han realizado formalmente desde hace más de 10 años.

Tabla 18

*Análisis del Estado de situación de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”*

<u>ACTIVO</u>	
<i>ACTIVOS CORRIENTES</i>	
CAJA PRINCIPAL	4.534.173,84
MERCANCIAS DISPONIBLES	480.866.541,19
<i>ACTIVOS NO CORRIENTES</i>	
EXCEDENTE DE CREDITO FISCAL	20.410.751,62
TOTAL ACTIVO	505.811.466,65
<u>PASIVO</u>	
<i>PASIVOS CORRIENTES</i>	
PROVEEDORES	- 486.783.951,95
IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	- 4.771.760,00
APARTADO INCE	- 25,31
TOTAL PASIVO	- 491.555.737,26
<u>PATRIMONIO</u>	
ACCIONISTA A	- 0,10
RESULTADOS DEL EJERCICIO	- 14.328.,240,00
PÉRDIDA ACUMULADA	72.510,71
TOTAL PATRIMONIO	- 14.255.729,29
<u>PASIVO +PATRIMONIO</u>	- 505.811.466,65

Nota: Estado de situación de la empresa

Fuente: “Representaciones San Martín de Loba” (2020)

En cuanto al análisis de la situación financiera, en esta se refleja que la empresa en el año 2020 obtuvo una pérdida acumulada de 72.510,71 Bs., estando comprometida su liquidez y rentabilidad para seguir operando, actualmente no se ejecuta el análisis de ratios financieros, por lo tanto, los dueños de la organización desconocen técnicamente el desempeño económico que

presenta, por lo que no se han propuesto a implementar un plan estratégico que les pueda ayudar a superar la crisis financiera que atraviesa.

Se destaca que en el año 2021, la situación financiera ha ido mejorando, con la flexibilización de la cuarentena radical, por lo que la organización ha podido cubrir sus compromisos financieros, aumentar sus ventas y mantenerse estable en el mercado, aunque ha sido muy lenta su recuperación.

### **1.6. Definición del problema**

Considerando que el municipio Candelaria del estado Trujillo se encuentra en desarrollo de nuevos mercados, que exigen competir con precios bajos y excelente atención al cliente; la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, su dueño y los trabajadores deben iniciar la organización de todos los aspectos de la empresa, ya que aun no cuentan con una filosofía organizacional y un plan estratégico que les ayude a evitar situaciones de pérdidas.

El escenario anterior, se debe a que no se ha determinado hacia dónde se quiere llevar la empresa, es decir, no están claras ni formalizadas la misión y visión de la misma, no se ha diseñado una estructura organizativa, los objetivos y políticas de funcionamiento no han sido establecidos, las funciones, tareas y responsabilidades no están distribuidas ni asignadas, el nivel de endeudamiento es muy variante al igual que la reinversión, no hay un plan de marketing que incluyan redes sociales, lo que genera inconvenientes en la calidad de servicio a los clientes y en la rentabilidad de la empresa.

Además no se elabora el análisis contable – financiero, trayendo como consecuencia que los dueños de la empresa no conozcan a ciencia cierta la situación y desempeño económico que tienen hasta el momento, incidiendo negativamente en la toma de decisiones para la reinversión y financiamiento.

Es por esta razón que sabiendo todos los riesgos que existen y que poco a poco podría irse extinguiendo la empresa por falta de planeación; lo que se busca con esta investigación es que la empresa “Representaciones San Martín de Loba” tenga una excelente planeación estratégica que la lleve a continuar con su actividad comercial, así mismo la ayude a estar preparada, saber observar y poder anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan en el mercado, tanto condiciones externas como internas.

### **1.7. Propuesta de valor**

Ofrecer una alternativa de compra al por menor con actitud ganadora, calidad indiscutible, servicio distintivo, operación eficiente y con enfoque en las personas.

**Más ahorro, más disfrute:** generar mayor ahorro a nuestros clientes, con políticas de precios bajos, buscando darles las mejores ofertas y promociones, así como contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Chejendé.

**Más cerca de los clientes:** estar más cerca de los hogares de los clientes al ofrecer un mayor alcance a través de las redes sociales, medios digitales y servicio de delivery.

**Calidad en los productos:** ofrecer un cuidado exhaustivo en nuestra gama de productos, para evitar preocupaciones en nuestros clientes.

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

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

Diseñar un plan estratégico para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en los años 2022-2026 enfocado en marketing digital.

### **1.8.2. Objetivos específicos**

- Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse los productos de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en los años 2022-2026 enfocado en el marketing digital.

- Definir el modelo de negocio, características de los productos y planes para la implementación de la propuesta de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en los años 2022-2026 enfocados en el marketing digital.

- Definir los objetivos estratégicos de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en los años 2022-2026 enfocado en el marketing digital.

- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en los años 2022-2026 enfocado en marketing digital.

- Realizar la ejecución de las estrategias propuestas en el periodo de julio a octubre 2021 de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” enfocado en marketing laboral.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

#### **2.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

El entorno está constituido por los participantes y fuerzas externas que influyen en la capacidad para desarrollar y mantener operaciones exitosas. Este es un aspecto de profunda incidencia sobre la empresa, que puede representar ventajas o inconvenientes. Quintana (2020) señala que el modo de observar el medio cambiante en el que se desenvuelve el entorno se realiza a través de sistemas de investigación de mercados e información de marketing que se engloban en el análisis PESTEL, el cual mide el mercado y el potencial de la empresa según factores externos, específicamente: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que conforman el macroentorno.

##### **2.1.1. Entorno político**

Las decisiones en el ámbito empresarial tienen mucho que ver con el ámbito político y las decisiones que se tomen de él. Este entorno está formado por leyes, entes gubernamentales, grupos de presión social. Actualmente la empresa “Representaciones San Martín de Loba” posee una estabilidad económica moderada, más allá de la inestabilidad y los continuos conflictos políticos – económicos por los que atraviesa el país, además se ha visto limitada por el conjunto de disposiciones dispuestas por el gobierno sobre la comercialización de productos de consumo masivo. Los principales factores que intervienen en este aspecto son:

- Cambios en administración tributaria municipal y nacional.
- Cambios en las políticas monetarias.
- Aumento de la oferta y demanda.

- Disminución de la escasez.

### **Estrategias a proponer**

- Tener en cuenta cuando hay cambios en la administración pública para informarse acerca de que decretos y providencias se deben aplicar y cumplir con lo que allí está determinado para vivir en la legalidad y generar confianza en los clientes.

- Aumentar la demanda de los productos que se venden en la empresa, por lo cual, es necesario mantener surtido el negocio, manejar un buen sistema de inventarios y lo más importante ofrecer calidad en el servicio para lograr mantener y atraer a los clientes.

### **2.1.2. Entorno económico**

El entorno económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y en los patrones de gastos del consumidor. De este modo, el mercado necesita del poder de compra y de los consumidores, al igual que va a depender de los ingresos del momento, los precios, los ahorros y el crédito. Por tal motivo, es relevante aplicar el marketing para tener en cuenta las principales tendencias en los ingresos y en los cambios de los comportamientos de consumo. También hay que tener presente la inflación, la cual, causa varios efectos secundarios como la pérdida del poder adquisitivo del dinero, disminución de las ventas, disminución de la competitividad en el mercado, incertidumbre en la toma de decisiones, incremento del nivel de empleo, entre otros. Entre los aspectos y factores económicos que se presentan en el ambiente de la empresa se mencionan:

- Situación económica del municipio Candelaria.
- Tendencias en la economía local de Chejendé.
- Aumento en pago de impuestos.

### **Estrategias a proponer**

- El aumento de la población de Chejendé y en del municipio Candelaria, puede ser una buena opción para agrandar las instalaciones de la empresa, a fin de obtener una mayor relación entre producto-cliente. Con esto se puede generar un ambiente más agradable para las personas y tener mayor afluencia de clientes.

- Desarrollar el estudio de las tendencias en la economía local, con el fin de aprovechar y tener mayores posibilidades de crecimiento económico del municipio Candelaria.

- Se debe mantener siempre la legalidad para tener facilidad a la hora de tratar con las diferentes autoridades públicas, evitando tener inconvenientes, sobre esto es importante pagar los impuestos al día y estar pendiente de sus variaciones.

### **2.1.3. Entorno social**

El factor social es otra pieza clave a la hora de analizar la empresa, en ese aspecto, se toma en cuenta los valores, creencias, costumbres, preferencias, gustos y demás comportamientos de la sociedad, los cuales influyen en la toma de decisiones, direccionando las acciones hacia las preferencias de los consumidores. Chejendé aún mantiene las costumbres y la tranquilidad típica de un pueblo, siendo la actividad agropecuaria la principal fuente de la zona. Los aspectos y/o factores sociales en el macroentorno de la empresa son:

- Inclusión social.
- Aumento en la población de Chejendé.
- Desarrollo del municipio Candelaria.
- Mejor calidad de vida para la población de Chejendé y el municipio Candelaria.
- Relaciones públicas y publicidad.
- Llegada de energía eléctrica e Internet a lugares alejados del municipio Candelaria.

### **Estrategias a proponer**

- En el municipio Candelaria se está dando un aumento de la población, lo que quizás pueda generar desempleo y probablemente un poco de inseguridad, dicho esto se debe mantener ofertas que sean atractivas a los compradores para generar aumento en las ventas, poder ofrecer oportunidades de empleo para hombres y mujeres sin discriminación, permitirles a los colaboradores flexibilidad en horarios con el fin que con ello puedan cubrir sus necesidades básicas.

- La llegada de la energía eléctrica e Internet varias partes del municipio Candelaria generará aumento en las ventas de los productos a través de las redes sociales, motivo por el cual, se debe estar preparado para esta opción mediante seguimiento de los niveles de ventas y no dejar que se agoten los productos sin dejar de ofrecer calidad.

- Cuando se trabaja en atención al cliente o se tiene contacto con personas es necesario manejar buenas relaciones personales dentro y fuera de la empresa, pues de esto depende en gran medida la fidelidad de los clientes además de facilitar la negociación entre cliente-empresa.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

El entorno tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. En este sentido, la tecnología se convierte en un elemento de cambio que puede suponer el éxito o fracaso de la empresa, por ello, se debe estar pendiente de las nuevas tendencias. Se recalca que este factor es muy importante para la organización porque se basa en la frecuente renovación de tecnología y demás insumos empleados en el trabajo, permitiendo estar en continua relación con el mundo competitivo. Los aspectos y/o factores tecnológicos son:

- Apertura de nuevos mercados por la Web.

- Aumento en el nivel de información y comunicación.
- Potencial de innovación.
- Mayores usos de tecnología para gestionar los mercados (redes sociales).
- Desinformación en el uso de la tecnología

### **Estrategias a proponer**

- Las ventas del Internet están a la orden del día en la medida en que crece el acceso de las personas a estas herramientas, por eso es importante manejar ofertas por estos medios, crear redes sociales del negocio y brindar información acerca de los productos y servicios que ofrece “Representaciones San Martín de Loba”.

- La información y la comunicación se pueden manipular en contra o a favor de la empresa, por esto es importante manejar una buena, completa y verdadera información acerca del negocio por medio de publicidad y medios de comunicación.

- Promover el uso de las compras online, esto marcará la diferencia y generara interés por parte del cliente en el negocio. Pues en este sector no es muy común poder hacer compras y pagar a través de estos medios, lo cual facilitará la vida de muchas personas.

### **2.1.5. Entorno ecológico**

El incremento en el nivel de contaminación es una situación que trasciende a la opinión pública que se siente preocupada, lo que supone una oportunidad para que la empresa tome conciencia en relación al tema. El factor ecológico es relevante para la organización porque posibilita la preservación del medio ambiente, logrando la separación de basuras y no comprometiendo la situación medioambiental. Los aspectos y/o factores ecológicos que considera la empresa son:

- Uso de la tecnología para disminuir el impacto ambiental.

- Nuevas leyes de cuidado ambiental.
- Desarrollo de actividades de Responsabilidad Social Empresarial.
- Desinterés en la participación de actividades ambientales.

### **Estrategias a proponer**

- Teniendo en cuenta la importancia del medio ambiente hoy por hoy para la humanidad, es necesario tener en cuenta este factor y minimizar el uso de bolsas, crear campañas internas sobre el no uso de los plásticos y generar una cultura de reciclaje en los trabajadores y clientes, de esta forma se ahorra y se genera un cambio en el ambiente.

#### **2.1.6. Entorno legal**

Las leyes suelen ser de diversas características de protección para la empresa, protección para los consumidores y protección de los intereses de la sociedad en contra del comportamiento comercial sin restricciones. El estado impone normas y pautas para la comercialización de productos que se venden y es el encargado de hacerlas cumplir. La empresa “Representaciones San Martín de Loba” debe respetar las ordenanzas dispuestas para su funcionamiento legal. En este sentido, los aspectos y/o factores legales considerados son:

- Las leyes municipales y nacionales.
- Organismos protectores del ciudadano.
- Legislación de control de precios justos.

#### **2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

Culminado el análisis del macroentorno, se seleccionan los elementos que son oportunidades y amenazas, se les asigna un puntaje (peso) entre 0,00 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), acuerdo al grado de impacto en la empresa. También se indican los criterios de calificación de los mismos y el valor que representa para la empresa, quedando definido de la



La empresa genera fortaleza porque su valor ponderado (2,57) está por encima de la media (2,5) que analiza la MEFE.

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

El microentorno constituyen las fuerzas cercanas a la empresa, los cuales inciden en la capacidad para satisfacer a los proveedores, clientes, competencia y grupos de interés. Las fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista, lo dio a conocer en 1979 y en el 2008 lo publicó un artículo en Harvard Business Review. Este método consiste en utilizar como modelo una completa gestión que tiene como base un completo análisis de la empresa por medio a través del estudio de la industria, con el fin de saber dónde está colocada la empresa en comparación con otra al momento. Para hacer este análisis, las fuerzas de Porter juegan un papel importante, porque muestran cómo usar la estrategia competitiva y además determina la rentabilidad que se puede tener en el mercado a largo plazo, fortaleciendo el microentorno.

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

Los proveedores son aquellas empresas que proporcionan recursos a la empresa para producir los bienes y/o servicios. “Representaciones San Martín de Loba” cuenta con varios proveedores, los principales son: Confitería El Loro, Changón Trujillo C.A., J&R Distribución C.A., OCCI Distribuciones C.A.

- La negociación con los proveedores se convierte en una ficha crucial para conseguir productos de mayor calidad, disponibilidad y sobre todo buen precio, tomando en cuenta que a mayor volumen – menor costo.

- Los proveedores que actualmente tiene la empresa ofrecen todo lo que el negocio requiere, sin embargo, es bueno contar con variedad e identificar mejores costos.

- Varios proveedores no ofrecen crédito, es importante negociar con ellos este convenio puesto que es bueno en caso de ser necesario acudir a algo así para crecer y aumentar la cantidad de productos vendidos.

- Se debe tener en cuenta que para contar con un buen estatus es de vital importancia comprar productos y artículos de calidad para ofrecer a los clientes la satisfacción de sus necesidades y mejorar la calidad de la empresa.

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

Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrá unas características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor. En el caso de “Representaciones San Martín de Loba” la negociación con los clientes”, debe basarse:

- Las relaciones con sus consumidores deben consolidarse para lograr la diferenciación de la atención con cada cliente.

- El cliente se identifica con la empresa por su atención y ambiente agradable, sin embargo, se debe buscar la forma de satisfacer mayores necesidades de los clientes.

- Los clientes cada vez exigen más calidad, así que se debe contar con productos con alta calidad.

- La empresa cuenta con varios productos sustitutos en el mercado de diferentes precios incluso más bajos que los demás competidores del municipio.

- La organización debe tener una adaptación a las exigencias del mercado flexibilizando su estructura.

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

Se estudia las oportunidades y amenazas derivadas de aquellas empresas que desde un punto de vista amplio compiten con la empresa. En Chejendé, municipio Candelaria existen 3 empresas que son competencia para “Representaciones San Martín de Loba”, estas son: Abastecedores La Moneda, Inversiones Frutitorres y Variedades Marita. Los aspectos que tienen que tener más atención se centran en lo siguiente:

- Se debe tener información acerca de nuevos productos que satisfagan nuevas necesidades con el ánimo de surtir más el negocio.

- Para crecer se encuentran bastantes barreras pero se debe enfocar en el crecimiento y consolidación en el mercado, de esta forma se cumplirán los objetivos.

- Lograr ser líder en el mercado, de lo contrario será inadecuado pensar en expandir el negocio.

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

No existen sustitutos fuertes para desplazar la empresa “Representaciones San Martí de Loba”, sin embargo, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los despachos a domicilio a través de compras online, lo cual no existe mucho desarrollo debido a la falta de confianza e incertidumbre de esta vía de compras, ya que no se conoce en qué estado se pueden encontrar los productos comprados porque que no se encuentran seleccionados previamente por el cliente.

- Existen sustitutos cercanos como el mercado, feria, tiendas por conveniencia que representan un 30% de margen bruto, y los consumidores compran en esos lugares de manera ocasional.

- Por otro lado, los locales de los distintos competidores dentro de la industria, son cada vez mejores y con más comodidades para el disfrute y satisfacción de los clientes.

- El ingreso de productos nuevos por parte de las otras empresas del municipio antes que “Representaciones San Martín de Loba” genera más variedad de compra para los clientes.

- La empresa debe aumentar la variedad de marcas y productos sustitutos sin exceder los costos.

- Es importante que los productos ofertados compitan con calidad y una buena opción es que los sustitutos lo hagan por precio, de esta forma se mantendría una buena venta.

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

La entrada de nuevos competidores permite analizar la posibilidad de que aparezcan nuevas empresas que quieran entrar en el área de comercialización de productos masivos. En este caso se estudian aspectos o factores que señalan la presencia de nuevas empresas con ideas de negocios similares a la que ofrece “Representaciones San Martín de Loba”, destacándose lo siguiente:

- La amenaza de entrada de un nuevo competidor es mediana, ya que el negocio está posicionado y tiene buena trayectoria.

- La empresa tiene un alto número de clientes que son fieles, sin embargo, se debe invertir más en campañas publicitarias para generar recordación sobre la organización en la mente de las personas.

- Es necesario prestar el servicio de delivery (domicilios) para aumentar la circulación de los productos y aumentar la fidelización a los clientes.

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

El nivel de atraktividad de la industria en la que está inmersa la empresa “Representaciones San Martín de Loba” se basa en lo siguiente:

- Crecimiento del mercado, pues durante los últimos tiempos, el mercado de la industria de consumos masivo ha mantenido un crecimiento moderado pero constante.

- Posición competitiva, la empresa tiene una participación del 45% en el mercado, y los competidores indirectos abarcan una participación del 25% en el mercado.

- La ventaja competitiva de “Representaciones San Martín de Loba” apunta a la diferenciación.

- La rentabilidad sobre las ventas que presenta “Representaciones San Martín de Loba” es moderada, debido a los costos de adquisición de mercaderías con los proveedores.

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

Al realizar el análisis interno de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, se conoce su situación presente. Este análisis interno se hace a través de la revisión de sus fortalezas y debilidades y para ello se utiliza la MEFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno), ya que éste es un medio para evaluar dichos factores en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. La MEFI es un medio para examinar la posición estratégica de la empresa en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Aquí se examinan cinco categorías que son: (1) la dirección, (2) mercadotecnia, (3) finanzas y contabilidad, (4) la producción y operaciones, (5) la investigación y el desarrollo. En esta matriz se dividen las fortalezas de las debilidades y se relaciona a cada uno de los factores internos con una ponderación entre 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), las mismas que deben sumar 1. Además, los criterios de calificación son:

Debilidad mayor (1)

Debilidad menor (2)

Se aspira a tener la fortaleza (3)

Se cuenta con la fortaleza (4)

Tabla 20

*Matriz MEFI*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
- Mayor variedad y mejores costos.	0,09	4	0,36
- Productos y artículos de calidad.	0,07	4	0,28
- Consolidación de las relaciones con sus consumidores	0,09	4	0,36
- Diferenciación de la atención con cada cliente.	0,05	4	0,2
- Identificación del cliente por la atención y ambiente agradable.	0,05	4	0,2
- Posicionamiento y trayectoria en el mercado.	0,08	4	0,32
- Posición competitiva.	0,02	3	0,06
- Ventaja competitiva con diferenciación.	0,03	3	0,09
- Rentabilidad de ventas moderada.	0,02	2	0,04
<b>Debilidades</b>			
- Poco crédito.	0,01	1	0,01
- Productos sustitutos en el mercado de diferentes precios (más bajos).	0,03	1	0,03
- Adaptación a las exigencias del mercado.	0,06	2	0,12
- Escasa información acerca de nuevos productos.	0,02	1	0,02
- Barreras que limitan el crecimiento y consolidación en el mercado.	0,01	1	0,01
- Sin despachos a domicilio a través de compras online	0,04	1	0,04
- Falta de confianza e incertidumbre por compras vía online	0,05	3	0,15
- Existencia de sustitutos cercanos (mercado, feria, tiendas).	0,03	1	0,03
- Locales de competidores mejores y con más comodidades.	0,06	2	0,12
- Ingreso de productos nuevos por parte de las otras empresas.	0,03	2	0,06
- Escaso aumento de la variedad de marcas y productos sustitutos.	0,02	1	0,02
- Alta competencia de los productos ofertados	0,05	3	0,15
- Alto número de clientes que son fieles.	0,01	1	0,01
- Poca inversión en campañas publicitarias.	0,03	1	0,03
- Sin servicio de delivery (domicilios).	0,02	3	0,06
- Crecimiento del mercado.	0,01	1	0,01
- Altos costos de adquisición de mercaderías con los proveedores.	0,02	1	0,02
Totales	1		2,8

Nota: Adaptado por Valero y Torres

Fuente: Modelo de D'Alessio (2008)

La empresa genera oportunidad porque su valor ponderado es 2,8.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

#### 3.1. Modelo de negocios CANVAS

El CANVAS es una herramienta que sirve para confeccionar modelos de negocio, ésta fue creada por Alexander Osterwalder en el año 2008. Esta herramienta describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, el proceso del diseño del modelo de negocio es parte de la estrategia, por lo que es relevante conocer en profundidad cómo opera la empresa y al mismo tiempo sus fortalezas y debilidades.

Asimismo, el modelo CANVAS “permite confeccionar un modelo propio de negocio y ayudar a validar su viabilidad económica, igualmente plantea todos los elementos que se deben tomar en cuenta en el entorno de la empresa”, Smith (2015). El modelo se basa en un diagrama, el cual parte de 4 preguntas básicas que reflejan 4 áreas principales: ¿Cómo? (Actividades relacionadas con la producción), ¿Qué? (Oferta), ¿Quién? (Actividades relacionadas con la venta), ¿\$? Finanzas. Se tiene que tener claro cuál es la propuesta de valor ¿QUÉ?, a qué clientes se dirige ¿QUIÉN? y qué se tiene para hacerlo ¿CÓMO? Finalmente, se esbozan los recursos económicos que se obtienen de los clientes y los gastos que se suponen para elaborar la propuesta de valor.

El modelo CANVAS está conformado por nueve bloques que desarrollan las cuestiones planteadas inicialmente y que ayudará a validar la forma de hacer viable el proyecto empresarial. Smith (2015) señala que se puede enfocar el modelo de negocio empezando por cualquiera de estos bloques, no necesariamente hay que empezar en torno al producto o servicio.



Figura 4. *Modelo de negocios CANVAS*

Fuente: Valero y Torres (2021)

Los bloques desarrollados en el modelo son los siguientes:

**Socios claves:** incluye los socios, las alianzas, incluso los proveedores que se necesitan para el éxito del modelo de negocio. Quizá algunas actividades se pueden externalizar y/o determinados recursos se pueden adquirir fuera de la empresa.

**Actividades clave:** se definen las acciones necesarias que deben llevarse a cabo. Permiten conocer si se cuenta con las capacidades necesarias para realizar dichas actividades.

**Recursos claves:** establece los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidas las personas de la empresa y sus capacidades.

**Propuestas valor:** se establece el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento de mercado definido. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades, pensando siempre ¿qué problema se ayuda a solucionar? ¿Qué valor se ofrece a los clientes? Por lo tanto, hay que plantearlo desde la perspectiva de "qué quiere comprar el cliente" versus "qué se vende".

**Relaciones con clientes:** se establecen los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes para conocer que los mantienen fieles. La organización debe verificar que el cliente se adapte a su discurso.

**Canales:** es la forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor, incluye la comunicación, distribución y ventas.

**Segmentos de clientes:** incluye los diferentes grupos de personas a las que se dirige la propuesta valor, es decir, se establece para quién se crea valor, y si está dirigido a uno o a diferentes segmentos (mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado).

**Fuente de ingresos:** indica los ingresos que se generan cuando los clientes adquieren la propuesta valor que ofrece la empresa.

**Estructura de costos:** toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes tiene unos costos asociados, aquí se establecen los costos y gastos que genera la empresa en su funcionamiento.



Figura 5. Cadena de valor de la empresa

Fuente: Valero y Torres (2021)

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

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

La gerencia es algo informal y tradicional debido a que la empresa es pequeña y familiar, actualmente no toman en cuenta los factores claves para lograr una efectiva gerencia. Los jefes no han mostrado interés por definir una gestión organizacional, por lo tanto, no tienen planteada la misión, visión, objetivos, estructura organizacional, planes estratégicos, dificultando el manejo de administrativo, productivo y de clientes, aspectos que influyen directamente en la calidad de la actividad de la organización. En este sentido, para optimizar la gerencia se debe considerar:

- La experiencia en las funciones que desarrollan.
- Verificación de la correcta ejecución de actividades
- Capacidad para solucionar inconvenientes que se presenten.
- Continuar fomentando la calidad.
- Frente a la toma de decisiones hacer partícipes a los trabajadores mediante su opinión.
- Mejora continua para los canales de comunicación.
- Seguir implementando cualidades como el sentido de pertenencia que estén a favor del desarrollo de la organización.

### **3.2.2. Recursos humanos**

“Representaciones San Martín de Loba” se caracteriza por ser una empresa familiar, por ello, no tiene un área de Recursos Humanos desarrollada, ya que está inserta en las funciones de los dueños, en especial del gerente general. La empresa funciona desde hace 17 años y desde su puesta en marcha se ha identificado con una cultura organizacional patriarcal. El reclutamiento y la selección de los trabajadores se encuentran definido por el criterio de los dueños. La empresa en general cuenta con 5 trabajadores en total.

Actualmente la organización no presenta una planificación formal en cuanto a Recursos Humanos, todas las decisiones son deliberadas y tomadas por el gerente general. Tampoco cuenta con un sistema de evaluación formal y de capacitación. No tiene establecido políticas de ascenso, debido a que la empresa es pequeña y familiar, los cargos altos son pocos y ocupados por integrantes cercanos al círculo familiar.

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

La empresa no realiza ninguna actividad de investigación y desarrollo.

### **3.2.4. Finanzas**

La empresa “Representaciones San Martín de Loba”, no tiene establecido formalmente el análisis de su situación financiera, no cuenta con el estudio de masas patrimoniales; ratios, ni aplica métodos de análisis vertical y horizontal y análisis de capital de trabajo. Para la inversión, se apoyan en el aporte del dueño, no manejan ningún tipo de crédito para reinversión y surtido de productos, por ende, las decisiones financieras no están apoyadas en la liquidez, solvencia y rentabilidad.

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

La empresa privilegia los productos en los cuales el margen de ganancia es mayor a la hora de ubicarlos en las góndolas, sin embargo, también utiliza otros criterios como los de altura, dependiendo el cliente, en el caso de los productos enfocados a los niños los colocan en la parte baja de las góndolas. La altura específica es colocada bajo el criterio del repositor.

### **3.2.6. Operaciones**

Las operaciones de la empresa requieren de la implementación de tecnologías como un sistema de información automatizado, el manejo de internet y el acceso a Internet para agilizar su ejecución. Por otro lado, actualmente no existe un manual donde estén establecidos todos los

procedimientos y flujos de trabajo de cada área y actividad a ejecutar, los trabajadores conocen sus funciones, responsabilidades y actividades de manera informal.

### **3.2.7. Marketing y venta**

La empresa no realiza ningún tipo de marketing.

### **2.2.8. Servicio postventa**

Las ventas se realizan exclusivamente en las instalaciones del local. El único servicio postventa que la empresa realiza, es la del cambio de productos en mal estado previa presentación de la factura. Los cambios se realizan solamente por productos de la misma marca. No se realizan reembolsos de dinero.

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026**

#### **4.1. Objetivo general 2022 - 2026**

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en el mercado, mediante el desarrollo de un plan estratégico organizacional dirigido a la población del municipio Candelaria, estado Trujillo durante los años 2022-2026.

#### **4.2. Objetivos estratégicos 2022 - 2026**

- Aumentar las ventas totales en un 35% anual promedio, con tendencia al incremento de las ventas del 2022 a 2026.

- Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 25% anual, con tendencia al crecimiento promedio, considerando los resultados anuales de 2022 a 2026.

- Formalizar y estructurar en un lapso de dos años, los procesos de financiamiento, inversión, ventas y marketing de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en un 100%.

- Desarrollar en un lapso de 1 año, la marca de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” a través del marketing digital en redes sociales.

- Promover las ventas a través del comercio electrónico en un 80%, en un plazo de cinco años.

- Consolidar la imagen de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, creando vínculos con los clientes y proveedores.

- Establecer una base de datos con los perfiles de los clientes, a fin de recomendarles nuevas propuestas de ventas.

### **4.3. Análisis de los objetivos estratégicos 2022 - 2026**

Los objetivos estratégicos planteados para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” se basan en las metas que se pretenden alcanzar en un lapso de cinco años (2022 -2026) a nivel empresarial, por lo tanto, los mismos permiten servir de fundamento para diseñar estrategias que logren las metas establecidas. Es así, como deben estar enfocados en los resultados generales que la organización espera alcanzar durante el desarrollo de su misión y visión. Tales objetivos son realistas, medibles, concretos, alcanzables, programados en el tiempo establecido y definidos sobre las acciones a ejecutar, capacidades, talentos y recursos disponibles.

Los objetivos se irán cumpliendo según las fechas programadas y con la ayuda de la tecnología, planes gerenciales, marketing y ventas, de modo que al cabo de dos años la empresa “Representaciones San Martín de Loba” comenzará a tener solidez en el mercado, posicionándose como una de las principales empresas de ventas de productos de consumo masivo del municipio Candelaria. Para alcanzar el futuro deseado de los objetivos estratégicos se conoce, controla e incide en la mayor cantidad de variables posibles que influyen directa e indirectamente en las metas planteadas, para ello, se realiza el análisis estratégico, el cual tiene por finalidad determinar la situación en la que se encuentra la organización dentro del mercado en el que opera y analiza el ambiente competitivo tanto externo, como interno.

Con respecto al objetivo de aumentar las ventas totales en un 35% anual promedio durante el período 2022 a 2026, se estima que los niveles de ventas se incrementen de forma anual utilizando estrategias de marketing que permitan llegar más clientes y de esta manera abarcar todo el mercado del municipio Candelaria estado Trujillo.

Para incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 25% anual, con tendencia al crecimiento promedio, considerando los resultados anuales de 2022 a 2026, se basará en una propuesta única de ventas que ofrezca valor a los clientes, se apunte a la mejora continua, y al fomento de alianzas estratégicas con prestadores de servicios. En resumen, se gestionará con inteligencia financiera y visión estratégica los activos, recursos tecnológicos e infraestructura, así se mantendrá una óptima relación con actores claves como los proveedores.

Para formalizar y estructurar en un lapso de dos años, los procesos de financiamiento, inversión, ventas y marketing de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en un 100% se prevé el beneficio en ventas, competitividad o rentabilidad que adquiere la inversión, así como los posibles riesgos, permitiendo iinvertir para consolidar o expandir el rubro, lo cual, es vital para realizar el proyecto.

El desarrollo de la marca de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en un año a través del marketing digital en redes sociales, definirá objetivos claves, para tener una base, centrándose primordialmente en el cliente ideal adecuado para crear una personalidad e identidad relacionada con el target y metas para homogeneizar esfuerzos. Se asegurará que la estrategia de marketing y redes sociales estén funcionando correctamente para que tengan un impacto directo en el éxito de la empresa a corto y largo plazo.

Para promover las ventas a través del comercio electrónico en un 80%, en un plazo de cinco años, la clave será captar y fidelizar al cliente, aplicando estrategias de marketing digital, programación y diseño online, así como vincular a los clientes en algo tan fundamental como el tráfico o posibles transacciones por este medio.

La consolidación de la imagen de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, creando vínculos con los clientes y proveedores, busca entender por qué se compra un producto y

no otro y para establecer por qué uno triunfa y otro no, ya que los consumidores esperan cada vez más establecer vínculos emocionales con los productos que consumen y con las marcas que compran.

Se pretende establecer una base de datos con los perfiles de los clientes, a fin de recomendarles nuevas propuestas de ventas y conocer sus motivaciones de compra. La información que genera este perfil reflejará el por qué compra en nuestra tienda (o en la tienda de la competencia), por qué compra un tipo de producto y no otro, qué información y qué tipo de marketing y comunicación le ayudan a tomar una decisión de compra, entre otros.

## CAPÍTULO V

### LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

#### 5.1. Formulación de la estrategia

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

La matriz FODA definida por Serna (2016) “es una herramienta que registra las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa, teniendo en cuenta el contexto interno y externo” (p.4). Las fortalezas y las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, es decir, que son variables controlables. Por otra parte, las oportunidades y las amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos, generalmente, se les conoce como variables incontrolables.

**Fortalezas:** de acuerdo a Serna (2016) “son las capacidades especiales que tiene la empresa y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia” (p.5). En otras palabras, se manejan como recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

**Debilidades:** siguiendo en el criterio de Serna (2016) “son los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, manejan los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otros” (p.5). Entre las debilidades más comunes en la organización se mencionan las ventajas competitivas y comparativas en costos, productos, diseño y servicios, entre otros.

**Oportunidades:** Serna (2016) las define como “los factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se descubren en el entorno donde actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas” (p.5). Las oportunidades son consideradas como variable externa.

**Amenazas:** esta variable la define Serna (2016) como “las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización” (p.6). Entre las amenazas presentes en la organización se mencionan el clima, los recursos disponibles, líneas de créditos, inflación, tipo de cambio, entre otros.

La confección de la matriz FODA de acuerdo a Ogliastri (2019) se realiza de la siguiente manera: se completa una planilla que consta de cuatro secciones. En la primera de ellas, se van a colocar los nombres de las variables que se van a analizar identificándolas según correspondan a una fortaleza, una oportunidad, una debilidad o una amenaza para la empresa. Para encontrar de manera sencilla las variables más relevantes, se comienza analizando siempre el Marketing. Para saber si es una Fortaleza (F) o Debilidad (D) es imprescindible tener un punto de comparación: “la competencia” . Asimismo, es relevante contemplar el mercado para saber si es una Amenaza (A) u Oportunidad (O).

En la segunda sección de la matriz, se realiza una ponderación que va del 1 al 5 (donde 1 representa el menor puntaje y 5 el mayor) de la importancia relativa que tiene cada variable para la empresa en un momento determinado.

En la tercera sección, se realiza una ponderación del 1 al 5 del impacto relativo que tiene cada variable en el desarrollo de la empresa. En la cuarta sección se multiplican las ponderaciones realizadas en los dos pasos anteriores con el fin de obtener un resultado capaz de plasmarse en una matriz de fácil lectura.

Una vez que se ha realizado este proceso, se construyen cuatro matrices de impacto, una para las fortalezas, una para las oportunidades, una para las debilidades, y, finalmente, una para las amenazas. En cada una de ellas, se van a colocar las variables que se han analizado con

anterioridad, y se podrá observar con claridad aquellas que han obtenido los mayores puntajes, es decir, aquellas a las que la empresa debe prestarle mayor atención.

Desde el punto de vista de Ogliastri (2019) luego esta matriz se cruza las amenazas-opportunidades-debilidades-fuerzas, lo cual ayudará a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fuerzas y debilidades.
2. Estrategias de debilidades y oportunidades.
3. Estrategias de fuerzas y amenazas.
4. Estrategias de debilidades y amenazas.

Para ello, se ejecutan los siguientes pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas y debilidades clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las reglas FO resultantes en la celda correspondiente.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

Tabla 21

## Matriz FODA cruzada (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
<b>Ambiente Interno</b>	<p><b>F1.</b> Mayor variedad y mejores costos.  <b>F2.</b> Productos y artículos de calidad.  <b>F3.</b> Consolidación de las relaciones con sus consumidores  <b>F4.</b> Diferenciación de la atención con cada cliente.  <b>F5.</b> Identificación del cliente por la atención y ambiente agradable.  <b>F6.</b> Posicionamiento y trayectoria en el mercado.  <b>F7.</b> Posición competitiva.  <b>F8.</b> Ventaja competitiva con diferenciación.  <b>F9.</b> Rentabilidad de ventas moderada.</p>	<p><b>D1.</b> Poco crédito.  <b>D2.</b> Productos sustitutos en el mercado de diferentes precios (más bajos). Existencia de sustitutos cercanos (mercado, feria, tiendas).  <b>D3.</b> Barreras que limitan el crecimiento y consolidación en el mercado.  <b>D4.</b> Sin despachos a domicilio a través de compras online. Sin servicio de delivery (domicilios).  <b>D5.</b> Falta de confianza e incertidumbre por compras vía online  <b>D6.</b> Locales de competidores mejores y con más comodidades.  <b>D7.</b> Alta competencia de los productos ofertados  <b>D8.</b> Poca inversión en campañas publicitarias.  <b>D9.</b> Altos costos de adquisición de mercaderías con los proveedores.</p>
<b>Ambiente Externo</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1.</b> Disminución de la escasez.  <b>O2.</b> Desarrollo del municipio. Mejor calidad de vida para la población.  <b>O3.</b> Mejor acceso al servicio de Internet.  <b>O4.</b> Apertura de nuevos mercados por la Web.  <b>O5.</b> Aumento en el nivel de información y comunicación. Potencial de innovación.  <b>O6.</b> Mayores usos de tecnología para gestionar los mercados (redes sociales).  <b>O7.</b> Uso de la tecnología para disminuir el impacto ambiental. Nuevas leyes de cuidado ambiental.  <b>O8.</b> Desarrollo de actividades de Responsabilidad Social Empresarial.</p> <p><b>Estrategias FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir promociones de ventas en todos los productos de la cesta básica para el alcance inmediato de los clientes (F1, O1).</li> <li>- Evaluar mensualmente la calidad de los productos para garantizar la calidad de vida del municipio ( F2, O2)</li> <li>- Aprovechar el servicio eléctrico para llegar a más clientes en el municipio y aportar la diferenciación en la atención a cada uno de ellos (F3, O3).</li> <li>- Crear una página Web para ampliar el mercado y ofrecer al cliente mejor atención y ambiente de compra (F4, O4).</li> <li>- Diseñar estrategias de información y comunicación para fortalecer el posicionamiento y trayectoria de la empresa en el mercado a través de la innovación (F5, O5).</li> <li>- Crear cuentas de Instagram, Facebook, Telegram, Whasapp, para posicionar competitivamente a la empresa (F6, O6).</li> <li>- Diseñar acciones que creen ventajas competitivas con diferenciación en el uso de la tecnología para contribuir con la erradicación del impacto ambiental (F7, O7).</li> <li>- Diseñar actividades de responsabilidad social empresarial que contribuyan a aumentar la rentabilidad de ventas moderada e incluir el análisis financiero (F8, O8).</li> </ul> <p><b>Estrategias FA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir mayor variedad de productos a mejores costos y que estén regulados por la administración tributaria (F1, A1).</li> <li>- Diseñar políticas de cambio monetario para la adquisición de productos y mantener la calidad (F2, A2).</li> <li>- Crear espacios de atención al cliente para consolidar las relaciones con los consumidores, considerando la situación económica del municipio (F3, A3).</li> <li>- Incluir estrategias para que el pago de impuestos no tenga un impacto fuerte en el cliente (F4, A4).</li> <li>- Establecer estrategias de información para el cliente en uso de la tecnología, a fin de que se sienta identificado con la atención y ambiente que se ofrece (F5, A5).</li> <li>- Aprovechar el posicionamiento y trayectoria en el mercado para promover la participación de la comunidad en actividades ambientales (F6, A6).</li> <li>- Posición competitiva para hacer cumplir las leyes municipales y nacionales (F7 A7).</li> <li>- Cumplir con la normativa impuesta por organismos protectores del ciudadano para lograr una ventaja competitiva con diferenciación (F8, A8).</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrir créditos especiales para la compra de productos a los clientes y crear alianzas de pagos con los proveedores (D1, O1).</li> <li>- Hacer un estudio de marketing para incluir productos sustitutos a menor costo y que compitan con el mercado, feria y tiendas del municipio (D2, O2).</li> <li>- Definir actividades de publicidad que disminuyan las barreras de crecimiento y consolidación en el mercado de la empresa (D3, O3).</li> <li>- Abrir un canal de compras online para despachos a domicilio y servicio de delivery a todos los lugares alejados del municipio (D4, O4).</li> <li>- Promocionar el uso de la Web para generar confianza en las compras vía online (D5, O5).</li> <li>- Rediseñar la distribución de las instalaciones del local y de los productos para que sean más cómodas e innovadoras al cliente (D6, O6).</li> <li>- Interactuar diariamente en redes sociales para generar una alta competencia de los productos ofertados y ampliar el mercado (D7, O7).</li> <li>- Crear una campaña publicitaria para la disminución del impacto ambiental a través del uso de la tecnología (D8, O8).</li> <li>- Aprovechar el desarrollo de actividades de responsabilidad social empresarial para crear alianzas y disminuir los costos de adquisición de mercaderías con los proveedores (D9, O8).</li> </ul> <p><b>Estrategias DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un cronograma tributario que permita manejar el crédito sin endeudamiento y liquidez (D1, A1).</li> <li>- Incluir productos sustitutos que se adapten a la política monetaria que se maneja para facilitar su adquisición al cliente (D2, A2).</li> <li>- Analizar la situación económica del municipio para establecer estrategias que disminuyan las barreras de crecimiento y consolidación en el mercado (D3, A3).</li> <li>- Aprovechar las ventas online para mantener el pago de impuestos y el despacho a domicilio sin cargos (D4, A4).</li> <li>- Incentivar e informar a los clientes sobre las ventajas en el uso de la tecnología para disminuir la falta de confianza e incertidumbre por compras vía online (D5, A5).</li> <li>- Promocionar la participación de la comunidad en actividades ambientales (D6, A6).</li> <li>- Diseñar acciones para controlar la competencia de los productos ofertados según la ley (D7, A7).</li> <li>- Crear alianzas para la protección del consumidor (D8, A8).</li> <li>- Evaluar el control de precios justos para evitar altos costos en la adquisición de mercaderías con los proveedores (D9, A8).</li> </ul>

Nota: análisis del entorno interno y externo

Fuente: Valero y Torres (2021)

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

### 5.1.2. Matriz interna – externa (MIE)

La MIE bajo el criterio de Ruiz (2014) “es la matriz diseñada para la toma de decisiones de una cartera de negocios. Se basa en información generada por otras matrices (de estudio interno y de estudio externo) para captar la mayor información y representarla gráficamente” (57). Para su construcción se reúnen las puntuaciones ponderadas totales de las matrices MEFI y MEFE analizadas en la empresa. Se realiza una tabla resumen con los valores ponderados de MEFI (eje X) y MEFE (eje Y). En los ejes de la matriz, se coloca la puntuación total ponderada: 1.0 a 1.99 en X representa una posición interna débil, en Y se considera baja. 2.0 a 2.99 en X representa promedio, en Y se considera media. 3.0 a 4.0 en X es fuerte, en Y es alta. Se traza la intersección en los cuadrantes según valores ponderados y se realiza la interpretación de datos.

Tabla 22

#### Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2,57
MEFI	2,8

Nota: análisis interno y externo

Fuente: Valero y Torres (2021)

Tabla 23

#### Resultados de la Matriz interna – externa

4	3	2	1	2,57 Matriz Externa	<table border="1"> <tr> <td>Crecer y construir</td> </tr> <tr> <td>Retener y mantener</td> </tr> <tr> <td>Eliminar o desinvertir</td> </tr> </table>	Crecer y construir	Retener y mantener	Eliminar o desinvertir
Crecer y construir								
Retener y mantener								
Eliminar o desinvertir								
3	I	II	III					
2	IV	V	VI					
1	VII	VIII	IX					
2,8 Matriz Interna								

Nota: análisis interno y externo

Fuente: Valero y Torres (2021)

**Interpretación de los datos:** según los resultados de las matrices interna y externa, la empresa “Representaciones San Martín de Loba” tiene que centrar sus estrategias de selección en “crecer y construir”, lo cual, permitirá crecer y posicionarse en el mercado.

## 5.2. Selección de la estrategia

### 5.2.1 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

La matriz de estrategia vs objetivos según Giordiano (2018) “consiste en confirmar que las estrategias retenidas permitan alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, para así poder cumplir la visión de la empresa” (p.15). La matriz que se propone para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” es la siguiente:

Tabla 24

#### *Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Aumentar las ventas totales en un 80% anual promedio, con tendencia al incremento de las ventas del 2022 a 2026.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 80% anual, con tendencia al crecimiento promedio, considerando los resultados anuales de 2022 a 2026.	Formalizar y estructurar en un lapso de dos años, los procesos de negocio de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” en un 100%.	Desarrollar en un lapso de 1 año, la marca de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” a través del marketing digital en redes sociales.	Promover las ventas a través del comercio electrónico en un 80%, en un plazo de cinco años.	Consolidar la imagen de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, creando vínculos con los clientes y proveedores	Establecer una base de datos con los perfiles de los clientes, a fin de recomendarles nuevas propuestas de ventas.
Incluir promociones de ventas en todos los productos de la cesta básica para el alcance inmediato de los clientes.	X				X	X	X
Evaluar mensualmente la calidad de los productos para garantizar la calidad de vida del municipio.		X	X				
Implementar acciones de publicidad para consolidar las relaciones públicas con los clientes.	X	X	X	X	X	X	X
Aprovechar el servicio eléctrico para llegar a más clientes en el municipio y aportar la diferenciación en la atención a cada uno de ellos.	X			X	X	X	
Crear una página Web para ampliar el mercado y ofrecer al cliente mejor atención y ambiente de compra.	X	X	X	X	X	X	X
Diseñar estrategias de información y comunicación para fortalecer el posicionamiento y trayectoria de la empresa en el mercado a través de la innovación.	X	X	X	X	X	X	X
Crear cuentas de Instagram, Facebook, Telegram, Whasapp, para posicionar competitivamente a la empresa.	X	X	X	X	X	X	X

Nota: estrategias y objetivos planteados

Fuente: Valero y Torres (2021)

Cont. Tabla 24. *Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Aumentar las ventas totales en un 80% anual promedio, con tendencia al incremento de las ventas del 2022 a 2026.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 80% anual, con tendencia al crecimiento promedio, considerando los resultados anuales de 2022 a 2026.	Formalizar y estructurar en un lapso de dos años, los procesos de negocio de la empresa "Representaciones San Martín de Loba" en un 100%.	Desarrollar en un lapso de 1 año, la marca de la empresa "Representaciones San Martín de Loba" a través del marketing digital en redes sociales.	Promover las ventas a través del comercio electrónico en un 80%, en un plazo de cinco años.	Consolidar la imagen de la empresa "Representaciones San Martín de Loba", creando vínculos con los clientes y proveedores	Establecer una base de datos con los perfiles de los clientes, a fin de recomendarles nuevas propuestas de ventas.
<b>Estrategias</b>							
Diseñar actividades de responsabilidad social empresarial que contribuyan a aumentar la rentabilidad de ventas moderada e incluir el análisis financiero.	X	X	X	X	X	X	X
Abrir créditos especiales para la compra de productos a los clientes y crear alianzas de pagos con los proveedores.		X	X				
Diseñar acciones que creen ventajas competitivas con diferenciación en el uso de la tecnología para contribuir con la erradicación del impacto ambiental.	X	X	X	X	X	X	X
Hacer un estudio de marketing para incluir productos sustitutos a menor costo y que compitan con el mercado, feria y tiendas del municipio.	X	X	X	X	X	X	X
Abrir un canal de compras online para despachos a domicilio y servicio de delivery a todos los lugares alejados del municipio.	X	X	X	X	X	X	X
Promocionar el uso de la Web para generar confianza en las compras vía online.			X	X	X		
Rediseñar la distribución de las instalaciones del local y de los productos para que sean más cómodas e innovadoras al cliente.			X			X	
Interactuar diariamente en redes sociales para generar una alta competencia de los productos ofertados y ampliar el mercado.	X	X	X	X	X	X	X
Crear una campaña publicitaria para la disminución del impacto ambiental a través del uso de la tecnología	X	X	X	X	X	X	X
Aprovechar el desarrollo de actividades de responsabilidad social empresarial para crear alianzas y disminuir los costos de adquisición de mercaderías con los proveedores.			X			X	
Incluir mayor variedad de productos a mejores costos y que estén regulados por la administración tributaria.	X	X				X	
Diseñar políticas de cambio monetario para la adquisición de productos y mantener la calidad.	X	X	X			X	
Crear espacios de atención al cliente para consolidar las relaciones con los consumidores, considerando la situación económica del municipio.	X	X	X	X	X	X	X
Incluir estrategias para que el pago de impuestos no tenga un impacto fuerte en el cliente.	X	X	X			X	
Establecer estrategias de información para el cliente en uso de la tecnología, a fin de que se sienta identificado con la atención y ambiente que se ofrece.	X	X	X	X	X	X	X
Aprovechar el posicionamiento y trayectoria en el mercado para promover la participación de la comunidad en actividades ambientales.			X			X	

Nota: estrategias y objetivos planteados

Fuente: Valero y Torres (2021)

Cont. Tabla 24. *Matriz de estrategias FA vs objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Aumentar las ventas totales en un 80% anual promedio, con tendencia al incremento de las ventas del 2022 a 2026.	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 80% anual, con tendencia al crecimiento promedio, considerando los resultados anuales de 2022 a 2026.	Formalizar y estructurar en un lapso de dos años, los procesos de negocio de la empresa "Representaciones San Martín de Loba" en un 100%.	Desarrollar en un lapso de 1 año, la marca de la empresa "Representaciones San Martín de Loba" a través del marketing digital en redes sociales.	Promover las ventas a través del comercio electrónico en un 80%, en un plazo de cinco años.	Consolidar la imagen de la empresa "Representaciones San Martín de Loba", creando vínculos con los clientes y proveedores	Establecer una base de datos con los perfiles de los clientes, a fin de recomendarles nuevas propuestas de talleres online según su perfil.
<b>Estrategias</b>							
Cumplir con la normativa impuesta por organismos protectores del ciudadano para lograr una ventaja competitiva con diferenciación.	X	X	X	X	X	X	X
Trabajar en conjunto con la legislación de control de precios justos para ayudar a incrementar la rentabilidad de ventas moderada a alta.	X	X	X	X	X	X	X
Diseñar un cronograma tributario que permita manejar el crédito sin endeudamiento y liquidez.	X	X					
Posición competitiva para hacer cumplir las leyes municipales y nacionales.		X	X				
Incluir productos sustitutos que se adapten a la política monetaria que se maneja para facilitar su adquisición al cliente.	X	X	X	X	X	X	X
Analizar la situación económica del municipio para establecer estrategias que disminuyan las barreras de crecimiento y consolidación en el mercado.	X	X	X				
Aprovechar las ventas online para mantener el pago de impuestos y el despacho a domicilio sin cargos.	X	X			X	X	
Incentivar e informar a los clientes sobre las ventajas en el uso de la tecnología para disminuir la falta de confianza e incertidumbre por compras vía online.		X			X	X	X
Promocionar la participación de la comunidad en actividades ambientales.		X					
Diseñar acciones para controlar la competencia de los productos ofertados según la ley.	X	X	X	X	X	X	X
Crear alianzas para la protección del consumidor.		X	X			X	
Evaluar el control de precios justos para evitar altos costos en la adquisición de mercaderías con los proveedores.	X	X	X	X	X	X	X

Nota: estrategias y objetivos planteados

Fuente: Valero y Torres (2021)

Se logró observar que en la perspectiva del cliente es necesario lanzar al mercado nuevas experiencias que atraigan nuevos clientes, así como también plantear mejorar la experiencia del cliente interno y externo como su seguridad.

Desde la perspectiva del marketing hay que aumentar la cantidad de clientes a través de las redes sociales y la Web para promover los seguidores en Instagram, Facebook, Telegram,

entre otros, y aumentar los servicios para una mayor comodidad de los clientes, lo cual servirá para gestionar el grado de satisfacción de los mismos.

Desde la perspectiva organizacional se requiere de la planificación estratégica para organizar formalmente la empresa y garantizar el cumplimiento de objetivos y metas que optimicen su funcionamiento y posición en el mercado.

En la perspectiva financiera se debe incluir el análisis financiero y orientar a la empresa en aumentar la rentabilidad y el valor de la negocio, evitando excesivos endeudamientos financieros, es decir, no sobre endeudándose y reduciendo el costo de adquisición de nuevos productos, con esta herramienta se pretende tener una mayor participación en el mercado, un bajo índice de endeudamiento y una mayor rentabilidad de la organización.

### **5.2.2. Estrategias seleccionadas**

Para que la empresa “Representaciones San Martín de Loba” alcance sus objetivos estratégicos y funcione correctamente hay que priorizar la implementación de las siguientes estrategias:

- Implementar acciones de publicidad para consolidar las relaciones públicas con los clientes.
- Crear una página Web para ampliar el mercado y ofrecer al cliente mejor atención y ambiente de compra.
- Diseñar estrategias de información y comunicación para fortalecer el posicionamiento y trayectoria de la empresa en el mercado a través de la innovación.
- Crear cuentas de Instagram, Facebook, Telegram, Whasapp, para posicionar competitivamente a la empresa.

- Diseñar acciones que creen ventajas competitivas con diferenciación en el uso de la tecnología para contribuir con la erradicación del impacto ambiental.

- Diseñar actividades de responsabilidad social empresarial que contribuyan a aumentar la rentabilidad de ventas moderada e incluir el análisis financiero.

- Hacer un estudio de marketing para incluir productos sustitutos a menor costo y que compitan con el mercado, feria y tiendas del municipio.

- Definir actividades de publicidad que disminuyan las barreras de crecimiento y consolidación en el mercado de la empresa.

- Abrir un canal de compras online para despachos a domicilio y servicio de delivery a todos los lugares alejados del municipio.

- Interactuar diariamente en redes sociales para generar una alta competencia de los productos ofertados y ampliar el mercado.

- Crear una campaña publicitaria para la disminución del impacto ambiental a través del uso de la tecnología.

- Establecer estrategias de información para el cliente en uso de la tecnología, a fin de que se sienta identificado con la atención y ambiente que se ofrece.

- Cumplir con la normativa impuesta por organismos protectores del ciudadano para lograr una ventaja competitiva con diferenciación.

- Trabajar en conjunto con la legislación de control de precios justos para ayudar a incrementar la rentabilidad de ventas moderada a alta.

- Incluir productos sustitutos que se adapten a la política monetaria que se maneja para facilitar su adquisición al cliente.

- Diseñar acciones para controlar la competencia de los productos ofertados según la ley.

- Evaluar el control de precios justos para evitar altos costos en la adquisición de mercaderías con los proveedores.

Tales estrategias son seleccionadas ya que muestran un alto nivel de influencia en la organización, marketing, recursos humanos y finanzas de la empresa, por lo tanto, permiten alcanzar una óptima administración, mayor número de clientes, mejor posicionamiento en el mercado, mayores excedentes para sus miembros y la promoción de actividades de responsabilidad social empresarial para el municipio Candelaria.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

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

La empresa “Representaciones San Martín de Loba” debe contar con un plan funcional de marketing que incluya un análisis competitivo, la definición de pilares estratégicos, presupuestos y planes de acción claves para dirigir sus esfuerzos con un foco claro y un camino bien pensado. El planeamiento de nuevos productos y servicios debe estar alineado claramente a la estrategia en un cronograma, así como las acciones de comunicación para que generen un compromiso y aceleren los resultados esperados. Por ello, es relevante contar con la presentación de un plan que mejore las posibilidades de crecimiento y posicionamiento además de enfrentar potenciales inversores, socios o financiamiento.

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

La gerencia del marketing de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, no ha sido la más adecuada hasta el momento, pues se evidencian notables problemas en la rentabilidad de la organización causados por la falta de un estudio de mercado y de planificaciones que deben realizarse con una serie de estrategias objetivas que se adapten a los consumidores y clientes. El negocio tiene una posición ya definida, cuenta con una cartera de clientes fidelizados, pero es un estándar que no ha avanzado debido a factores externos como la falta de un plan estratégico y por la inexistencia de innovación, los cuales son puntos claves en el crecimiento de la empresa..

La deficiente gerencia de marketing ha provocado que los consumidores y clientes desconozcan los productos y servicios que se ofrecen, por lo que éstos creen que son iguales a la competencia directa e indirecta limitando la información sobre la calidad y servicio ofertado,

tampoco cuenta con un plan de ventas, conllevado a que no se pueda incrementar el volumen de ventas, por lo tanto, es necesario establecer un plan publicitario y de mercadeo, así como conocer el segmento de lo que se está ofertando para evitar la pérdida de valor del negocio o la caída de clientes ya fidelizados, ya que de lo contrario se podría caer en una etapa de declive grave que terminaría cerrando el negocio por falta de rentabilidad.

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

Los objetivos del plan funcional de marketing que se proponen para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” son:

- Posicionar los productos y servicios a toda la población del municipio Candelaria, estado Trujillo.
- Incrementar el nivel de fidelización de los clientes reales y potenciales.
- Consolidar la marca frente a la población del municipio Candelaria para entrar en su mente y crear un impacto como consumidor.
- Incluir nuevos canales digitales de atención al cliente, donde el consumidor pueda interactuar en el proceso de compra.
- Definir la cartera de clientes con sus respectivos perfiles para ofrecer una buena experiencia de compra.
- Implementar acciones que faciliten la expansión tanto del público objetivo como del ámbito territorial.
- Aumentar las ventas totales en un 35% anual promedio.
- Promover las ventas a través del comercio electrónico.
- Consolidar la imagen de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.
- Establecer una base de datos con los perfiles de los clientes.

### 6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Las acciones estratégicas de marketing que se definen para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” se convierten en una herramienta dinámica asociada a estrategias específicas que ayudan a alinear las actividades o necesidades del mercado, la promoción y la oferta de bienes y/o servicios. Tales acciones se plantean de acuerdo a los objetivos de marketing de la organización. Entre ellas se precisan:

**Estrategias de producto:** estas representan una base esencial para la planificación estratégica de la empresa, ya que le permite conocer el valor y la ventaja competitiva con respecto a la competencia, por lo tanto, ayuda a identificar correctamente el público objetivo y cómo dirigirse a él. Las estrategias de producto que se proponen son:

- Establecer los puntos clave para realizar la investigación de mercado.
- Identificar las debilidades de mercado para diseñar acciones estratégicas de los productos.
- Diseñar la propuesta y cadena de valor del negocio para determinar la etapa donde se encuentran los productos.
- Determinar qué hace diferente los productos de la empresa de la competencia.
- Identificar el comportamiento y cualidades de los consumidores y clientes a la cual se dirigen los productos.
- Establecer perfiles del público objetivo para establecer nuevos nichos de mercado.

**Estrategias de precio:** este tipo de estrategias se presentan como líneas a seguir para establecer el precio de los productos, las cuales incluyen la asignación de los recursos de marketing. La estrategia de precio que se propone en este plan estratégico es la fijación de

precios a mayor, menor o igual al precio del mercado según la intención inicial y la imagen que se quiere trasladar. Para ello se establece:

- Establecer un mapa de posicionamiento par identificar:

- a. Precio – calidad.

- b. Precio – volumen de facturación.

- c. Precio de productos – notoriedad de marca.

- d. Precio – valor percibido.

- e. Precio – variedad de productos.

- f. Precio – volumen del mercado al que se está dirigido.

Lo anterior, permitirá conocer cómo se está con respecto a la competencia.

- Determinar el valor, costo y el margen de beneficio de los productos.

- Establecer un precio acorde al valor del mercado con el objeto de crear atracción y estimular al cliente a elegir los productos de la empresa.

- Evaluar el costo - beneficio que generan los productos y detectar si generan rentabilidad para la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

**Estrategias de plaza:** las estrategias de plaza permitirán a la empresa “Inversiones San Martín de Loba” conocer la forma como sus productos llegan al consumidor final, en este sentido, se propone lo siguiente:

- Analizar a los competidores para determinar sus logros en el mercado y a partir de allí tomar sus puntos fuertes y convertirlos en oportunidades para la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

- Refrescar el perfil de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” para aportar una imagen ideal al público objetivo.

- Implementar un excelente diseño de los medios digitales para captar la atención del público objetivo.

- Mantener un punto diferenciador ante la competencia.

- Dar a conocer los principales beneficios que ofrece la empresa al público objetivo.

- Utilizar enlaces personalizados, interactuar con el público objetivo para evaluar las opiniones que tienen de la empresa con respecto a su comodidad y alcance.

**Estrategias de promoción:** estas estrategias representan un recurso de marketing muy importante porque dan a conocer los productos que ofrece la empresa, creando la necesidad de los mismos en el mercado, además de alcanzar un posicionamiento adecuado de la marca, por lo tanto, son consideradas acciones claves para lograr el éxito del negocio. Las estrategias de promoción propuestas para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” son las siguientes:

- Monitorear las tendencias de marketing y social media para mantener actualizada la promoción de los productos.

- Invertir en medios publicitarios y sociales digitales online.

- Analizar el comportamiento de las redes sociales para medir el alcance que logran con el público objetivo.

- Mantener actualizadas y activas las redes sociales de la empresa.

- Revisar las opiniones y preguntas del público objetivo para responder a sus dudas y cubrir sus expectativas.

#### **6.1.4. Presupuesto**

En la tabla 25, se muestra el presupuesto del plan funcional de marketing propuesto para la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

Tabla 25

*Presupuesto del plan funcional de marketing*

Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Costo Total (\$)
Diseño, implementación y desarrollo de la publicidad y promoción	Profesionales publicitarios	50,00	50,00
	Profesionales en tecnología	50,00	50,00
	Material POP	50,00	50,00
		<b>Total (\$)</b>	150,00

Nota: deriva de las estrategias de marketing

Fuente: Valero y Torres (2021)

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

Existe un constante debate sobre qué es más importante: si la estrategia o su ejecución. Al respecto, Drucker (2015) comenta que “un plan no es nada a menos que se ejecute bien” (p.27). Esto quiere decir, que un plan pobre seguido de una gran ejecución no resulta mejor que un buen plan seguido de una pobre ejecución. La realidad es que se debe realizar bien ambas tareas para lograr el éxito del negocio.

Es importante destacar que los errores en la ejecución del plan de marketing son numerosos, por ello, realizar una buena ejecución requiere involucrar a todas las personas que tengan que llevarlo a cabo y la mejor forma de hacerlo es animarlos a que participen en su desarrollo. Asimismo, debe hacerse un seguimiento que no es otra cosa que identificar los fallos en la ejecución de las estrategias, pues la empresa puede haber definido equivocadamente su marketing, haberse dirigido a un público objetivo equivocado o no haber realizado bien la investigación del mercado. Esta actividad no es una acción única sino un conjunto de herramientas que aseguran que la empresa se encuentre en la dirección correcta.

De este modo, los procesos de planificación, ejecución y control del plan funcional de marketing y de las estrategias constituyen un sistema virtuoso de información que permite verificar si el negocio está alcanzando sus objetivos, ya que se pueden estar ejecutando

incorrectamente o sean inadecuados y necesite que se tomen medidas correctivas. Las tareas del plan de marketing se ejecutarán de dos formas:

- De forma digital.
- De forma tradicional.

Para la forma digital se usarán los medios digitales como Instagram, Facebook, además estrategia SEO para optimizar las palabras claves a la hora de buscar la empresa. Se consideran los atributos del segmento para crear los diseños y resaltar las ventajas de los productos y servicios de “Representaciones San Martín de Loba”, usando un lenguaje adaptado al segmento Wellness. En Instagram se harán publicaciones diarias usando hashtags (#) que lleguen al segmento Wellness cada vez que usen sus redes sociales; entre algunos de los hashtags tenemos: #alimentos #servicioycalidad #productosexcelentes #víveres #Chejendé #calidadybienestar #comodidad

En Facebook se aprovechará los FB Ads, los cuales dan visibilidad de la empresa ante el mercado objetivo. Se usará el formato de imagen sencilla para mostrar los productos en sus distintas presentaciones y marcas. También se usará el formato de colección de imágenes para contar una breve historia que capte al segmento objetivo. Los hashtags usados en facebook serán #alimentos #servicioycalidad #productosexcelentes #víveres #Chejendé #calidadybienestar #comodidad. Para la forma tradicional, las tareas se ejecutarán diseñando e implementando habladores para el punto de venta, degustaciones una vez al mes por trimestre, promotores dos veces por trimestre. Los habladores serán colocados en la estantería asignada a la marca para llamar la atención del consumidor al pasar frente de los productos. Este material POP será hecho con un diseño creativo y en material asequible para la marca; deberá ser distribuido en los retailers donde la marca vende.

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

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

La gerencia de operaciones se define como la administración de los recursos directos necesarios para producir los bienes y servicios que ofrece la empresa y que se venderán a los clientes directos y otras organizaciones. Es así como de ella dependerán las ganancias mediante el control de los costos, del flujo de efectivo, de la planeación de las decisiones y del control de los tiempos de procesamiento.

En el caso de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” la gerencia de operaciones no está formalmente establecida, sin embargo, existe un encargado de administrar el sistema de producción, donde se fusiona un conjunto de componentes para ofrecer productos deseados y servicios eficientes. En términos generales, administra directamente los recursos de personal, planificación y control para producir en tiempo y a costo mínimo, siendo parte de las metas operativas que se plantean.

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

Los objetivos que se plantean para la gerencia de operaciones de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” son los siguientes:

- Incrementar el rendimiento de los procesos de producción y servicio de la empresa.
- Evaluar los mecanismos de planificación y control de las operaciones para verificar su cumplimiento.
- Reducir los tiempos de producción y de prestación de servicios a los clientes.
- Alcanzar y mantener un nivel de calidad elevado, con bajos costos.
- Incorporar nuevas tecnologías y sistemas de control.
- Conseguir y entrenar trabajadores calificados.

- Trabajar eficazmente con las todas las funciones de la empresa (marketing, finanzas, recursos humanos) para alcanzar las metas planteadas.

- Actuar eficazmente con los proveedores y nuevos socios que surgen de alianzas estratégicas, así como ser agradables para los clientes.

### 6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones se desarrolla para dar respuesta a las exigencias del mercado, crear valor agregado los clientes y consolidarse como fuente de ventaja competitiva en el municipio Candelaria, estado Trujillo. Las estrategias que se proponen en este sentido son:

**Estrategias de costos – capacidad:** estas estrategias ayudan a crear ventajas competitivas y mantener los costos de acuerdo a la capacidad de servicio de la empresa; esto permitirá garantizar la medición eficiente y eficaz de dichos costos y capacidad. Las estrategias que se definen con respecto a este entorno son:

- Maximizar la inversión reduciendo los costos de operación.
- Ampliar las líneas de productos y servicios para que sea más eficientes y efectivos para el público objetivo.
- Incorporar nuevos productos para fortalecer la capacidad máxima.
- Reducir los tiempos improductivos.
- Asumir mayores riesgos y modificar el proceso productivo para aumentar la productividad.
- Evitar colapsos en la capacidad de productos y servicios que maneja la empresa.

**Estrategias de calidad – procesos:** las estrategias de calidad – procesos apoyan a la planificación y control de los procesos de trabajo, por lo tanto, aumentan la productividad y rentabilidad de la empresa. Las estrategias propuestas para este aspecto son las siguientes:

- Estructurar procesos planificados que beneficien el funcionamiento general de la empresa e impacten en las actividades internas para abrir nuevas oportunidades al mercado.
- Diseñar un sistema de gestión de calidad virtual para monitorear las actividades de los procesos e identificar las áreas que requieren una mejoría y actualización.
- Evaluar la productividad de todos los procesos, para volverlos más rápidos, óptimos y con un mínimo de fallas.

**Estrategias de flexibilidad – capacidad:** estas estrategias permiten a la empresa adaptarse a las diversas y cambiantes exigencias del entorno donde se desarrolla y aportan un conjunto de cualidades que se ponen de manifiesto en determinadas condiciones. Las estrategias que se proponen para este cometido son:

- Diseñar y desarrollar entornos virtuales que se adapten a las situaciones y necesidades del público objetivo.
- Ofrecer varias opciones y grados de control a los trabajadores para manejar adecuadamente las operaciones.
- Mejorar el acceso a experiencias en redes sociales que permitan al público objetivo y trabajadores interactuar en tiempo real, bajo la comodidad e innovación tecnológica.

#### **6.2.4. Presupuesto**

Dado el alto impacto que tienen los costos en los productos y servicios de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, las finanzas juegan un papel primordial en la gerencia de las operaciones, puesto que administran el flujo de dinero y el efectivo. Esto surge del hecho de que los costos se acumulan conforme los productos y servicios, por lo cual es importante administrar y controlar en forma adecuada la compra de materias primas, componentes, partes y

los costos laborales directos, que participan en el proceso de producción. A continuación, se presenta la tabla 26, con el presupuesto del plan funcional de operaciones.

Tabla 26

*Presupuesto del plan funcional de operaciones*

Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Capacitación	Capacitador	50,00	50,00
Innovación tecnológica	PC, celular	350,00	350,00
Diseños de sistemas	Software, especialista	100,00	100,00
		<b>TOTAL (\$)</b>	<b>500,00</b>

Nota: deriva de las estrategias de operación

Fuente: Valero y Torres (2021)

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

La tarea básica de la gerencia de operaciones que se ejecuta es tomar los insumos en forma de recursos y convertirlos en resultados, ya sea en productos y/o servicios. Por tanto, este proceso de conversión es el centro de las operaciones y constituye el flujo de trabajo central de la empresa, para ello se ejecuta el siguiente proceso:

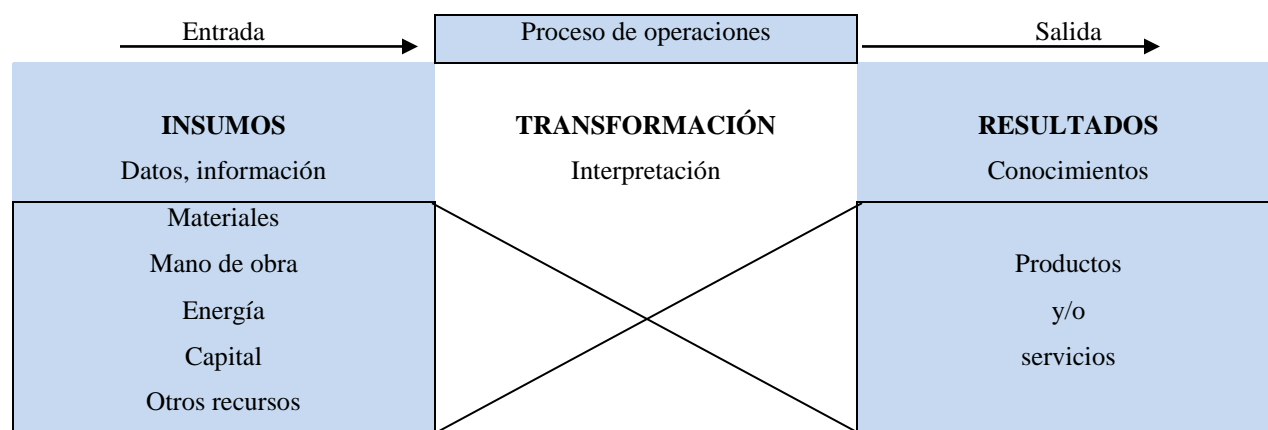


Figura 6. Ejecución de las tareas del plan de operaciones

Fuente: Valero y Torres (2021)

La gerencia de operaciones necesitará ofrecer cada vez más en mayor medida el apoyo esencial para incrementar la productividad, crear ventajas tecnológicas y encontrar métodos

adicionales para aumentar las ganancias, por lo tanto, se convierte en una herramienta básica que se aplica para solucionar problemas, implicando conocer todos los aspectos relacionados con la operatividad y funcionamiento de la empresa.

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

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

La gerencia de recursos humanos debe ir más allá de la administración de las personas, pues el reto es lograr que los colaboradores se sientan y actúen como socios de la empresa, que participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional, así como también sean protagonistas del cambio y las mejoras. Chiavenato (2020) señala que:

Cuando una persona se desarrolla en un ambiente de trabajo positivo, con las herramientas laborales adecuadas, el resultado son clientes internos y externos más satisfechos, por lo que da un mejor desempeño financiero de la empresa y es probable que haya una mejor participación en el mercado. (p.52).

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los empleados de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”, la gerencia de recursos humanos enfrenta diversos problemas como rotación de personal, falta de planes de desarrollo, remuneraciones desligadas de la realidad económica actual, insatisfacción, débil cultura y clima organizacional, entre otros aspectos, lo cual, genera costos primarios de manejo de personal. En este sentido, para la gerencia de recursos humanos ha sido todo un desafío lidiar con los empleados sobre todo por la pandemia, ya que ha sido difícil que todos los programas y políticas impacten en todos ellos de la misma manera, trayendo como consecuencias la disminución en las ventas, clima laboral inestable y reputación negativa de la marca ante los empleados y público objetivo.

Estos problemas se deben a que la gerencia no ha analizado correctamente las causas internas y externas que los origina, por lo tanto, no ha logrado retener personal, mantener una política remunerativa adecuada, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, tampoco

aportar la posibilidad de alcanzar puestos de niveles más altos, mantener una supervisión y control adecuado para conseguir un alto rendimiento, realizar continuamente encuestas de clima laboral además de incentivar el trabajo en grupo, mantener una cultura fuerte y con valores como trabajo en equipo, orden, honestidad, trabajador, actitud innovadora, servicial, para alentar una conducta correcta y ética. Ante este escenario, la gerencia de recursos humanos debe buscar un feedback de los empleados con respecto a la relación con sus jefes para obtener mayores beneficios en la administración del recurso humano.

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

Para gestionar eficientemente el recurso humano de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” la gerencia debe plantearse los siguientes objetivos:

- Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Aplicar programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en materia de competencia.
- Rediseñar la función de recursos humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de las personas que forman parte de la empresa.
- Contribuir al éxito administrativo y de gestión del negocio.

### **6.3.3. Estrategias**

Las estrategias ayudan a conseguir óptimos desempeños tanto laborales como funcionales y de productividad. En este sentido se propone mejorar el plan funcional de recursos humanos a través de las siguientes estrategias:

- La gerencia de recursos humanos deberá fijar anualmente un porcentaje de las ventas destinado a incrementar la remuneración económica directa e indirecta y la no económica del personal.

- Adicionar las mejores propuestas de remuneraciones económicas y no económicas al plan general de pagos.

- Ajustar los sueldos básicos individuales de acuerdo al desempeño de cada empleado y con ello, proporcionar una remuneración de acuerdo al mercado.

- Evaluar al personal en relación a sus funciones diarias para asignar un rango de incremento de sueldo. De esa manera, tanto la productividad como la motivación del trabajador mejorarán y a su vez, se disminuirá la rotación de personal.

- Incentivar el trabajo en equipo y una mejor comunicación para que el personal se sienta motivado, más productivo y comprometido a continuar en la empresa.

- Establecer una recompensa por servicio al cliente a través de la calificación del servicio recibido. Al final de la compra, una persona encargada evalúa al personal para tener un mejor servicio al cliente y a su vez, reconocer a los empleados más cordiales y amables.

- Otorgar beneficios y reconocimientos más allá de lo económico para retener al personal a largo plazo. Como consecuencia, se deberá incidir en el clima organizacional y bienestar laboral.

- Implementar un área de esparcimiento en la que los trabajadores puedan tomar un descanso de sus labores e integrarse con sus compañeros y jefes.

- Organizar actividades recreativas con el objetivo de fomentar la salud y el deporte entre los trabajadores, así como la cooperación y apoyo entre los todos. Este tipo de actividades ayudan a mejorar el trabajo en equipo dentro de las labores diarias.

- Informar a todo el personal sobre el principal objetivo que tiene la empresa que es seguir creciendo sosteniblemente, para que de esa manera sepan el “por qué” de su esfuerzo diario.

- Medir objetivamente el desempeño del personal de la empresa, a través de la evaluación realizada por el jefe directo. Se incluirán criterios definidos por la gerencia de recursos humanos de acuerdo a los requerimientos del puesto.

- Solicitar feedback al personal por medio de encuestas y focus group

- Evaluar el sistema de compensaciones analizando las opiniones del personal. De esa manera, la gerencia de recursos humanos podrá continuar con los nuevos tipos de remuneraciones económicas y no económicas con mayor aceptación y reemplazar los que sean rechazados.

Con estas estrategias el personal se sentirá más valorado y comprometido con la empresa, además de sentirse que forman parte importante de sus decisiones.

#### 6.3.4. Presupuesto

En la tabla 27, se muestra el presupuesto del plan funcional de recursos humanos de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

Tabla 27

##### *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos*

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Honorarios profesionales	60	70	70	80	80	360
Planificación	40	50	50	60	60	260
Beneficios	250	300	300	350	350	1550
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>2170</b>

Nota: deriva de las estrategias de Recursos humanos

Fuente: Valero y Torres (2021)

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

La ejecución de las tareas del plan de recursos humanos se comenzará con las mejoras en la política de compensación monetaria y no monetaria, las cuales contribuirán a que el personal se sienta más motivado y comprometidos con sus labores diarias, considerando su permanencia a largo plazo en la empresa. Para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” disminuir la rotación de personal significa mayor productividad, ahorro de costos y mejora en el servicio al cliente, para esta mejora se diseñan planes compensatorios y semanalmente se analizará la tendencia económica actual.

Para lograr una cultura organizacional fuerte se difundirá y compartirá con gran intensidad los valores, creencias y pilares que forman parte de la cultura de la empresa durante actividades recreativas y adicionales, las cuales se realizarán mensualmente. Aquí se hablará al personal sobre los temas relacionados con el clima organizacional y las responsabilidades del puesto, para entender las necesidades de los trabajadores e incentivar la colaboración entre todos.

Se darán a conocer las historias sobre los acontecimientos relevantes que forman parte de la empresa, tales como los relacionados a los fundadores, éxitos, reconocimientos, dificultades, fracasos, entre otros y una vez al año se organizará un evento, donde la persona que haya resaltado por su desempeño o que tenga mayor antigüedad contará sus experiencias, aprendizajes, errores, aciertos a lo largo de su trayectoria laboral. La empresa también realizará rituales para que se expresen y fortalezcan los valores corporativos, a través de una ceremonia anual de premiación a los trabajadores que mejor se desempeñen. Esto es motivador, ya que se reconoce de manera pública el rendimiento destacado de los trabajadores.

Se aplica los fundamentos de gestión del cambio para solucionar el problema de la alta rotación de personal, pues posiblemente sea más sencillo llegar a un acuerdo por esta razón. Se

diseña e implementa la filosofía organizacional y se da a conocer en un plazo de 15 días, para que todo el personal conozca la visión, misión, objetivos, metas, de este modo se abren nuevas propuestas de proyectos para mejorar las condiciones de trabajo y clima.

Los jefes reconocerán el esfuerzo brindado con un mensaje directo, fortaleciendo los cambios organizacionales y administrativos del personal. Se pide el feedback a los trabajadores para saber su opinión del cambio y en base, a evaluar la efectividad a corto plazo de la propuesta, esta actividad se realiza a final de cada mes. Después de seis meses, se realizará una evaluación de la propuesta y se determinará en base a indicadores que tanto éxito se ha logrado. Se utilizan herramientas como las encuestas de satisfacción.

Para implementar la propuesta de mejora se utilizan los diversos canales con los que cuenta la empresa para informar el nuevo plan estratégico y evaluar sus resultados. Con esto se mediría si los cambios planteados han impactado positivamente en la estadía del personal. Se envía por correo electrónico la información detallada acerca del plan y sus beneficios. Asimismo, a fin de año, se enviará un cuadro de mérito para que el personal conozca su progreso y estén más motivados a mejorar su desempeño. La gerencia de recursos humanos, se estará comunicando con los que tienen menor puntaje para coordinar sus sesiones de capacitación. Estos canales serán fundamentales para difundir la nueva política de compensación propuesta y los beneficios para los trabajadores.

#### **6.4. Plan contable – tributario**

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

La gerencia contable – tributaria de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” no está totalmente formalizada, no cuenta con organización, no tiene definidos objetivos y metas, falta un manual de procedimientos, no existe un sistema contable, no hay un plan de capacitación

sobre el área y su gestión, entre otros aspectos. Actualmente no lleva a cabo un proceso formal para la identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación, comunicación de la información contable y tributaria, lo cual es indispensable para que la gerencia general planee, evalúe, controle y asegure la correcta contabilización de los recursos de la organización.

El proceso contable – tributario es ejecutado por un contador externo y el control de los deberes formales que establece la Administración Tributaria es llevado a cabo por el contador con apoyo del gerente, según su criterio, ya que la empresa no tiene establecidas políticas contables - tributarias, incluso en ocasiones se han incumplido la presentación de la contabilidad y de las declaraciones de impuestos en el plazo establecido por la ley.

Lo anterior, afecta notoriamente los procesos de planeación, organización, ejecución y control para tomar decisiones que acerquen a los objetivos empresariales, pues la gerencia contable – tributaria es la que le da poder al gerente para anticiparse al tiempo y tomar buenas decisiones con base en información relevante.

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

- Formalizar la organización del área contable – tributaria para optimizar la programación, coordinación dirección y control de las cuentas financieras y las tareas de gestión de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

- Diseñar un manual de procedimientos contables – tributarios para mejorar la ejecución de las operaciones y funciones del área contable – tributaria de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

- Crear un sistema contable que apoye y ayude a entender la situación económica de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” de forma rápida y veraz.

- Formular un plan de capacitación tributaria para actualizar a la gerencia y personal encargado de los procedimientos contables – tributarios de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

- Definir políticas contables que velen el estricto cumplimiento de las normativas contables y tributarias, así como las restantes leyes nacionales y municipales pertinentes a esta área.

### **6.4.3. Estrategias**

- Coordinar con las demás áreas la confección de un plan estratégico para formalizar la organización del área contable – tributaria de la empresa.

- Definir los cargos, autoridad, responsabilidades, objetivos, funciones y procesos contables - tributarios de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

- Automatizar la información financiera y crear una infraestructura más eficiente para obtener un mejor soporte contable de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

- Establecer programas de formación para fortalecer la cultura tributaria de la gerencia y personal de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

- Instituir directrices para la correcta administración y control contable bajo el estándar financiero internacional, que sirva de soporte para la definición de las políticas contables de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

### **6.4.4. Presupuesto**

Se tabula y presenta la proyección de los gastos del plan contable - tributario durante los 5 años que abarca el plan estratégico propuesto, el cual incluye lo siguiente:

Tabla 28

*Presupuesto plan contable - tributario*

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Organización del área contable – tributaria	100	-	-	-	-	100
Diseño del manual de procedimientos	150	-	-	-	-	150
Creación del sistema contable	750	250	250	250	250	1750
Formulación del plan de capacitación tributaria	80	80	80	80	80	400
Definición de políticas contables	50	-	50	-	50	150
<b>Total</b>	<b>1130</b>	<b>330</b>	<b>380</b>	<b>330</b>	<b>380</b>	<b>2550</b>

Nota: Presupuesto calculado en dólares (\$)

Fuente: Valero y Torres (2021)

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

La organización del área contable – tributaria se realizará a través de las siguientes tareas:

- Coordinar con todas las áreas de la empresa las actividades contables – tributarias para posibilitar una mayor eficacia en la labor a cumplir.

- Planificar y supervisar la gestión contable – tributaria y de acuerdo a los resultados efectuar correcciones organizativas.

- Realizar el control contable y tributario, como así también el correcto registro de las operaciones y partidas.

- Organizar todas las compras donde se ordenen por fecha.

- Fiscalizar el inventario de la empresa conforme a las disposiciones vigentes para mantenerlo actualizado y evitar ilícitos en los deberes formales.

- Adoptar una dinámica y eficaz operatividad de la recaudación por las distintas operaciones por concepto de ingresos por ventas.

- Informar a la gerencia general lo referente al estado contable tributario mensual.

- Mantener informada a la gerencia general sobre los fondos que ingresan a la empresa.

Para el diseño del manual de procedimientos contables – tributarios, se ejecutará lo siguiente:

- Revisar los procedimientos financieros y sugerir los cambios que requieren para entender mejor el manejo de los recursos y costos de la empresa.

- Definir los objetivos del área contable – tributaria.

- Identificar los cargos que deben existir para llevar a cabo correctamente las funciones del área contable –tributaria.

- Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad del personal del área contable – tributaria.

- Detallar las funciones a cumplir en el área contable – tributaria.

- Describir los procesos y procedimientos del área contable – tributaria.

- Diseñar los flujogramas de cada uno de los procedimientos del área contable – tributaria.

El sistema contable se creará a partir de:

- Planificar y supervisar en forma conjunta con las demás áreas todo lo referente a la estructuración de la sistema contable – tributario.

- Diseñar las actividades y funciones internas que debe tener el sistema contable de la empresa según las políticas y NIIF establecidas.

- Invertir en un software contable que se adapte a las necesidades de la empresa y permita ahorrar tiempo, evitar problemas relacionados con la falta de experiencia contable, además de generar eficacia en el proceso contable - tributario.

- Crear un cronograma para el diseño del sistema contable y la adaptación al software o cambios que mejoren la función contable – tributaria.

- Informar a todas las áreas de la empresa sobre el sistema contable que se esté diseñando para obtener las opiniones sobre el proceso que se está llevando a cabo.

- Una vez que el sistema contable esté diseñado y sea utilizado, asegurar que tenga pleno funcionamiento y genere el mínimo de fallas posibles.

La formulación del plan de capacitación tributaria se implementará con las siguientes tareas:

- Investigar los principales aspectos de las leyes tributarias para brindar una capacitación oportuna.

- Establecer las multas y sanciones que se imponen por el incumplimiento de los deberes formales e incluirlos en el programa de formación para el personal.

- Implementar un mecanismo de difusión y programas de asesoramiento a través de seminarios, cursos, talleres, charlas para aumentar la educación tributaria.

- Incrementar la cultura tributaria del personal de la empresa para que estén conscientes de cumplir con las obligaciones y responsabilidades del área tributaria.

- Instruir al personal sobre la importancia de las políticas tributarias, así como del manejo del pago de impuestos.

- Realizar publicaciones periódicas de instructivos para mejor entendimiento de los impuestos.

- Elaborar una cartelera informativa donde se incluyan aspectos relevantes de las leyes tributarias que son objeto de observación y de aplicación.

Para la definición de las políticas contables se procederá a:

- Tener presente la obligación de formular las propias políticas contables ajustadas a la naturaleza y situación económica de la empresa.

- Establecer bajo qué parámetros se contabilizan las operaciones diarias (efectivo).
- Medir la fiabilidad de las transacciones realizadas diariamente.
- Implementar las NIIF como guía para la preparación de la información contable durante el proceso de definición de las políticas contables.
- Actualizar y ajustar constantemente las políticas contables a los cambios que se presenten en la empresa y el entorno contable.
- Capacitar al personal sobre las políticas contables a implementar.

## **6.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

### **6.5.1. Situación actual de RSE**

Un plan de Responsabilidad Social Empresarial es un documento de gestión y evaluación que define el marco y las directrices generales a seguir por la organización en el ámbito de la RSE. Como en todo plan estratégico, para iniciar, se debe tener claro desde dónde se parte, lo cual ayudará a definir hacia dónde se quiere ir. En este sentido, se analizan qué acciones se han hecho en el pasado, qué inquietudes hay, cuál es el nivel de impacto de la actividad como empresa en relación a la sociedad y el medio ambiente, qué está haciendo la competencia o empresas que son referentes en el sector, entre otros, para situar en un contexto estratégico por donde se podrá empezar a construir.

La empresa “Representaciones San Martín de Loba” como compañía responsable con las personas que trabajan en ella y para ser una organización innovadora y sensible con el entorno que la rodea (empresarial, social e institucional) , debe poner en marcha a partir del 2022 un plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial, ya que actualmente no lo tiene ni realiza ningún tipo de actividad al respecto, tampoco hace contribuciones a la comunidad, ni maneja información sobre problemas que afectan a la sociedad en su conjunto, ni mucho menos aplican

acciones para mejorar la comunidad local, así como no cuenta con un programa de voluntariado que involucre a los empleados, por lo cual, debe comprometerse en apoyar los pactos universales en pro de los derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Desde la revolución industrial Gómez (2014) señala que:

Hasta prácticamente el comienzo del siglo XXI se ha focalizado el trabajo en factores como la productividad o la maximización del beneficio, dejando de lado la igualdad, la conciliación de la vida laboral y familiar, el medio ambiente, entre otros. La sensatez, la ética y el Know/how han enseñado que para que la empresa sea productiva (no solo económicamente sino también socialmente) se deben aunar esfuerzos en torno al entorno social, entorno ambiental, administración pública, clientes y personas. (p.47).

Por ello, la empresa “Representaciones San Martín de Loba” debe estar consciente que se vive en un entorno globalizado, con una enorme competencia y grandes retos, por lo tanto, hoy más que nunca se precisa de comportamientos sociales y éticos que van mucho más allá de un mero beneficio empresarial. La preocupación por el entorno, los empleados, modelo de negocio y la responsabilidad social, deben ser ejes de actuación prioritarios en el día a día, y que debe involucrar a todas y cada una de las áreas de la empresa.

### **6.5.2. Objetivos de RSE**

Se definen los objetivos estratégicos de interés para desarrollar un adecuado plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa “Representaciones San Martín de Loba”. Estos son:

- Garantizar un trato adecuado y digno para el personal.
- Proteger y promover un ambiente de trabajo saludable y seguro.
- Mantener una estrecha relación con los clientes y garantizar su satisfacción.

- Involucrarse con las instituciones y tejido social para fortalecer el compromiso a corto, mediano y largo plazo con el medio ambiente y las personas.

- Desarrollar una cultura y compromiso de sensibilización medioambiental.

Tabla 29

*Objetivos de RSE*

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 – 3 años)	Largo plazo (4 – 5 años)	
- Garantizar un trato adecuado y digno para el personal.	Derechos humanos	2	4	6	Buzón de sugerencias
- Proteger y promover un ambiente de trabajo saludable y seguro.	Prácticas comerciales	100%	100%	100%	Evaluación del clima organizacional
- Mantener una estrecha relación con los clientes y garantizar su satisfacción.	Relaciones sociales	100%	100%	100%	Perfil de clientes
- Involucrarse con las instituciones y tejido social para fortalecer el compromiso a corto, mediano y largo plazo con el medio ambiente y las personas.	Compromiso con el medio ambiente	100%	100%	100%	Informe de actividades sociales y de medio ambiente
- Desarrollar una cultura y compromiso de sensibilización medioambiental.	Cultura social y ambiental	100%	100%	100%	Análisis de sensibilización

Nota: Cumplimiento de objetivos a corto mediano y largo plazo

Fuente: Valero y Torres (2021)

La tabla 29 muestra el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano, largo plazo y las fuentes de información en las que se basa para medir el alcance de los mismos.

### 6.5.3. Actividades de RSE

Integrar a la organización en el plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial requiere la implicación de todas las áreas de la misma, y el compromiso para llevar a cabo las modificaciones necesarias en el sistema de gestión. Para ello, es necesario el diseño de un plan

viable y estudiado con detalle que se adapte a las necesidades y aspiraciones de la empresa. Para ello se establecen las siguientes actividades y estrategias:

**Actividades:**

Para garantizar un trato adecuado y digno para el personal se realizará:

- Implementación de retribuciones justas.
- Formación – capacitación y fomento del crecimiento profesional
- Llevar una gestión de la diversidad, igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Ayudar con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral del personal.
- Fomentar la contratación de personas con diversidad funcional y/o necesidades especiales.

Para proteger y promover un ambiente de trabajo saludable y seguro, se asumirá:

- Definir los principios de calidad de prestación de los servicios.
- Brindar un entorno de seguridad y salud laboral.
- Describir los puestos de trabajo, formar y fomentar la empleabilidad.
- Evaluar el clima laboral y los canales de resolución de conflictos
- Prevenir el acoso, no discriminación salarial por razón de raza, religión o sexo, entre otros.

Para mantener una estrecha relación con los clientes y garantizar su satisfacción se ejecutará.

- Fomentar las buenas prácticas en la relación empresa/cliente.
- Diseñar una gestión de reclamaciones de los clientes
- Evaluar el grado de satisfacción de los clientes.

- Establecer una línea de comunicación con los clientes para conocer sus opiniones y cubrir sus expectativas.

Para involucrarse con las instituciones y tejido social para fortalecer el compromiso a corto, mediano y largo plazo con el medio ambiente y las personas se empleará:

- Facilitar a los empleados disponibilidad para que realicen labores sociales.
- Extender el compromiso de responsabilidad social empresarial a proveedores y clientes.
- Animar a los empleados a que pertenezcan a organizaciones sin fines de lucro.
- Deducir y concretar el volumen de recursos y la cualificación del personal necesario para promover actividades sociales que contribuyan al logro de objetivos medioambientales asumidos por la empresa.

Para desarrollar una cultura y compromiso de sensibilización medioambiental.

- Crear una política para la prevención y reducción del impacto medioambiental perjudicial y para el desarrollo sostenible.
- Promover el compromiso de la mejora continua en la actuación medioambiental.
- Asumir la adopción y publicación de objetivos medioambientales.
- Cumplir con la legislación medioambiental.
- Identificar, interpretar, valorar y prevenir los efectos que la actividad produce sobre el medio ambiente, analizando y gestionando los riesgos en los que la empresa incurre como consecuencia de ellos.

Tabla 30

*Estrategias de RSE*

Estrategias	Objetivos			
	Garantizar un trato adecuado y digno para el personal: retribuciones justas, formación - capacitación, fomento del crecimiento profesional, igualdad en el trato y oportunidades, conciliación de la vida laboral - personal y seguridad.	Proteger y promover un ambiente de trabajo saludable y seguro.	Mantener una estrecha relación con los clientes y garantizar su satisfacción.	Involucrarse con las instituciones y tejido social para fortalecer el compromiso a corto, mediano y largo plazo con el medio ambiente y las personas.
- Controlar y dar seguimiento a la garantía de los Derechos Humanos.	X			
- Identificar actividades de impacto en la eficiencia energética, consumo responsable, concienciación, comunicación y reciclaje.		X		
- Establecer buenas prácticas comerciales para garantizar buenas relaciones con personas, medio ambiente e instituciones.			X	
- Colaborar y apoyar inequívocamente a las instituciones vinculadas al ámbito de actuación de la empresa para consolidar el entorno social y ambiental.				X
- Fomentar junto con otras organizaciones del municipio Candelaria acciones para mejorar el medioambiente.				X

Nota: se establece una matriz para visualizar las estrategias por objetivo

Fuente: Valero y Torres (2021)

#### 6.5.4. Presupuesto

A continuación la tabla 4 muestra el presupuesto de los recursos económicos necesarios para desarrollar el plan funcional de RSE de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”:

Tabla 31

##### *Presupuesto del plan funcional de RSE*

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Plan de control y seguimiento de los derechos humanos.	50	-	-	50	-	100
Formato de registro de actividades de impacto en la eficiencia energética, consumo responsable, concienciación, comunicación y reciclaje.	5	5	5	5	5	25
Diseño de prácticas comerciales para el cliente, medio ambiente e instituciones de la zona.	50	-	50	-	50	150
Reuniones sociales y ambientales con instituciones vinculadas a la empresa.	80	80	80	80	80	400
Formulación de acciones para mejorar el medioambiente.	50	-	-	50	-	100
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>85</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>775</b>

Nota: Presupuesto calculado en dólares (\$)

Fuente: Valero y Torres (2021)

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

Una vez establecidos los objetivos, actividades, estrategias y presupuesto de RSE, se procederá a ejecutar el plan, para ello, la empresa debe ir integrando las actividades de RSE transversalmente en su modelo de negocio, además de promover un compromiso y actuación coherente con el medio social y ambiental donde se desenvuelve. La comunicación de la RSE será responsabilidad del gerente de la empresa, quien se encargará de transmitirla a todos los empleados para ir creando cultura en el área, lo cual será un factor fundamental para la transparencia en el manejo de los fondos de las actividades.

Asimismo, se incorporará y dará seguimiento a las preocupaciones de los grupos de interés en las estrategias generales de la empresa, implicando el establecimiento de una relación sustentada en un proceso comunicativo fluido, flexible, adecuado a cada uno de ellos en cuanto a

sus mensajes, canales e iniciativas. Una parte importante del éxito en la ejecución de las actividades de RSE radica en la adecuada identificación y jerarquización de los grupos de interés de la empresa, pues en el contexto de la RSE, los empleados son un público de interés que adopta el rol de auditor permanente de la coherencia entre la acción y la comunicación, interna y externa, que la organización desarrolla para el cumplimiento de objetivos sociales y del medio ambiente.

## **6.6. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera**

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

De acuerdo con el análisis financiero realizado a la empresa “Representaciones San Martín de Loba” la gerencia financiera no está formalmente organizada y presenta debilidades en su gestión, ya que no existe un manual de procedimientos contables para la elaboración de los Estados Financieros, ni una persona responsable que verifique si se aplican éstos procedimientos, tampoco tienen definidos los objetivos estratégicos que persigue la organización, ni adjuntan la hoja de requerimientos en los ingresos de materiales y suministros otro punto negativo es que los créditos no están siendo registrados diariamente en el libro auxiliar de clientes, solo a veces.

Asimismo, no se supervisa que las actividades se realicen bajo los lineamientos de control establecidos, tampoco se elaboran y se adjuntan las órdenes de compra en los comprobantes de ingreso de materiales y suministros correspondientes. En el área no se aplica el análisis ratios financieros, solo se ha realizado una sola vez cuando solicitó financiamiento, así como tampoco aplica auditorías financieras al final de cada periodo. En este sentido, la gerencia financiera es ejecutada deficientemente, debido a que no controla adecuadamente los posibles errores y anomalías en los estados financieros, ni logra conocer la situación financiera real de la empresa.

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

- Apoyar a la gerencia de la empresa en la estrategia general de la empresa.
- Proporcionar información veraz y oportuna para la toma de decisiones acertadas.
- Maximizar el valor de la empresa, implicando una administración eficiente de los activos circulantes y los pasivos de corto plazo.
- Obtener los recursos necesarios para afrontar las necesidades de la empresa tanto a corto como a largo plazo, cubriendo las inversiones con la financiación apropiada y las financiaciones que se necesite al menor costo posible.
- Optimizar el pago de impuestos planificando la situación fiscal, de manera que se paguen los menos impuestos posibles, siempre dentro de lo legalmente aceptado.

### **6.6.3. Inversión en activos (tangibles e intangibles)**

La inversión en términos de Gómez (2014), se refiere a “la utilización de los recursos en el sector productivo con el objetivo de lograr beneficios o ganancias” (p.32). Es importante para lograr obtener libertad financiera. Para realizar la inversión hay que disponer de recursos financieros (monetarios) y visualizar la porción, el tiempo de duración, el ahorro, para establecer donde se utilizarán los recursos. Es relevante no arriesgar la inversión personal y seguir ciertos criterios para evitar los riesgos y obtener la mayor rentabilidad posible, para ello, se debe tener claro el objetivo, buscar la opción adecuada, conocer los instrumentos de inversión, definir el riesgo que se desea, buscar información en el sistema financiero y hacer las preguntas necesarias.

Una vez claro lo antes mencionado, se procede a identificar los activos tangibles e intangibles donde se invertirán los recursos. Los activos intangibles de acuerdo a Gómez (2014) “son aquellos bienes de una empresa que no se representan de forma física” (p.33). Es decir, el dinero o los equipos que se utilizan para realizar la actividad productiva son activos tangibles,

por otro lado, el reconocimiento o el valor de la marca es un activo intangible. Según el Plan General de Contabilidad, estos activos “no monetarios, sin apariencia física susceptibles de valoración económica”. Lo que significa que, aunque no se pueden ver ni tocar por su naturaleza inmaterial, sí afectan al valor que tiene el negocio.

Tabla 32

*Inversión en activos*

<b>Inversiones</b>	<b>Inicio actividad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Vida útil</b>	<b>(%) Amort</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>								
Patente y marca	350,00						20	5%
Aplicaciones informáticas	1.200,00						5	20%
Equipos informáticos	3.740,00						10	10%
Herramientas	680,00						10	10%
Mobiliario	2.625,00						20	5%
Elementos de transporte	1.500,00						10	10%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>10.095,00</b>							
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>								
Existencias	2.600,00							
Tesorería (caja/banco)	12.000,00							
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>14.600,00</b>							
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>24.695,00</b>							

Nota: inversión inicial

Fuente: Valero y Torres (2021)

En la tabla 32 se identifica la inversión de los activos tangibles e intangibles en dólares (\$) que requiere la empresa “Representaciones San Martín de Loba” para realizar su proceso productivo y generar rentabilidad.

#### 6.6.4. Depreciación y amortización 2022 – 2026

Para el cálculo de la amortización y depreciación intervienen tres variables, según Gómez (2014): *Valor amortizable*: precio de adquisición o producción (costo histórico). *Vida útil*: el tiempo estimado durante el cual el bien podrá utilizarse. *Valor residual*: el valor remanente al final de su vida útil, que equivale al precio que la empresa esperarí obtener por su venta en el

momento actual. En este caso, el método de amortización y depreciación que se aplica es lineal porque los costos de adquisición se amortizan en cuotas constantes. Es la forma más simple y se calcula asignando un porcentaje anual fijo al costo histórico del activo. Para este método, se establecen 5 a 20 años de vida útil permitidos dependiendo del tipo de inmovilizado y el porcentaje que impone la administración tributaria disponible para los contribuyentes en [www.seniat.gov.ve](http://www.seniat.gov.ve). Cuando se amortiza un inmovilizado intangible la cuota se calcula en función de su vida útil. Cuota de amortización=(Valor de adquisición-Valor residual)/Años de vida útil.

Tabla 33

*Amortización/depreciación 2022 - 2026*

<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Patente y marca	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Aplicaciones informáticas	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Equipos informáticos	3.740,00	3.740,00	3.740,00	3.740,00	3.740,00	3.740,00
Herramientas	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00	680,00
Mobiliario	2.625,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00	2.625,00
Elementos de transporte	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>10.095,00</b>	<b>10.095,00</b>	<b>10.095,00</b>	<b>10.095,00</b>	<b>10.095,00</b>	<b>10.095,00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Patente y marca		17,50	17,50	17,50	17,50	17,50
Aplicaciones informáticas		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Equipos informáticos		374,00	374,00	374,00	374,00	374,00
Herramientas		68,00	68,00	68,00	68,00	68,00
Mobiliario		131,25	131,25	131,25	131,25	131,25
Elementos de transporte						
<b>TOTAL</b>		<b>830,75</b>	<b>830,75</b>	<b>830,75</b>	<b>830,75</b>	<b>830,75</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Patente y marca		17,50	35,00	52,50	70,00	87,50
Aplicaciones informáticas		240,00	480,00	720,00	960,00	1.200,00
Equipos informáticos		374,00	748,00	1.122,00	1.496,00	1.870,00
Herramientas		68,00	136,00	204,00	272,00	340,00
Mobiliario		131,25	262,50	393,75	525,00	656,25
Elementos de transporte						
<b>TOTAL</b>		<b>830,75</b>	<b>1.661,50</b>	<b>2.492,25</b>	<b>3.323,00</b>	<b>4.153,75</b>

Nota: se calcula con el método lineal

Fuente: Valero y Torres (2021)

La cuota de amortización/depreciación queda fijada en 830,75 anualmente.

### 6.6.5. Proyección de ventas 2022 – 2026

La proyección de ventas de acuerdo a Gómez (2014) “es el cálculo de un ingreso que se espera recibir, partiendo de los informes mensuales y anuales de ventas recopilados en la compañía” (p.36). Para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” la proyección de ventas responde a cuánto va a vender a final del año y lo que puede hacer con estas ganancias.

Esta estimación se hace a través de la recopilación de datos del historial anual de ventas, del efecto que han tenido los productos en el mercado y las coyunturas que afectan el nivel adquisitivo de los clientes, entre otros datos. En la tabla 34 se muestra la proyección de ventas que tiene la empresa para el período 2022 - 2026

Tabla 34

#### *Proyección de ventas (2022 – 2026)*

<b>VENTAS / INGRESOS</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Viveres	Unidades	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
	Precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	Valor	<b>6.000,00</b>	<b>10.140,00</b>	<b>17.136,60</b>	<b>28.960,85</b>	<b>48.943,84</b>
Charcutería	Unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	Precio	5,00	6,50	8,45	10,99	14,28
	Valor	<b>10.000,00</b>	<b>16.900,00</b>	<b>28.561,00</b>	<b>48.268,09</b>	<b>81.573,07</b>
Artículos de limpieza	Unidades	1.700,00	2.210,00	2.873,00	3.734,90	4.855,37
	Precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	Valor	<b>3.400,00</b>	<b>5.746,00</b>	<b>9.710,74</b>	<b>16.411,15</b>	<b>27.734,84</b>
Artículos de aseo personal	Unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	Precio	4,00	5,20	6,76	8,79	11,42
	Valor	<b>8.000,00</b>	<b>13.520,00</b>	<b>22.848,80</b>	<b>38.614,47</b>	<b>65.258,46</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>19.400,00</b>	<b>32.786,00</b>	<b>55.408,34</b>	<b>93.640,09</b>	<b>158.251,76</b>

Nota: Incremento anual previsto ventas (%) = 20%

Fuente: Valero y Torres (2021)

Asimismo, en la tabla 35 se proyectan las compras para el mismo período con la intención de conocer las ganancias netas por año.

Tabla 35

*Proyección de compras (2022 – 2026)*

<b>COMPRAS /SUMINISTROS</b>		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Viveres	Unidades	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
	Precio	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86
	Valor	<b>3.000,00</b>	<b>5.070,00</b>	<b>8.568,30</b>	<b>14.480,43</b>	<b>24.471,92</b>
Charcutería	Unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	Precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	Valor	<b>4.000,00</b>	<b>6.760,00</b>	<b>11.424,40</b>	<b>19.307,24</b>	<b>32.629,23</b>
Artículos de limpieza	Unidades	1.700,00	2.210,00	2.873,00	3.734,90	4.855,37
	Precio	1,00	1,30	1,69	2,20	2,86
	Valor	<b>1.700,00</b>	<b>2.210,00</b>	<b>2.873,00</b>	<b>3.734,90</b>	<b>4.855,37</b>
Artículos de aseo personal	Unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	Precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	Valor	<b>4.000,00</b>	<b>6.760,00</b>	<b>11.424,40</b>	<b>19.307,24</b>	<b>32.629,23</b>
<b>TOTAL COSTES</b>		<b>7.000,00</b>	<b>11.830,00</b>	<b>19.992,70</b>	<b>33.787,66</b>	<b>57.101,15</b>

Nota: Incremento anual previsto compras (%) = 10%

Fuente: Valero y Torres (2021)

Por último la tabla 36 muestra la ganancia neta anual proyectada para el período 2022 – 2026.

Tabla 36

*Ganancia neta*

<b>GANANCIA NETA</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos	19.400,00	32.786,00	55.408,34	93.640,09	158.251,76
Egresos	7.000,00	11.830,00	19.992,70	33.787,66	57.101,15
<b>TOTAL</b>	<b>12.400,00</b>	<b>20.956,00</b>	<b>35.415,64</b>	<b>59.852,43</b>	<b>101.150,61</b>

Nota: ventas – compras

Fuente: Valero y Torres (2021)

**6.6.6. Proyección de costos y gastos operativos 2022 – 2026**

Para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” es fundamental el poder clasificar, analizar, acumular, controlar y asignar los costos y gastos operativos correctamente a los procesos y actividades que lleva a cabo. La organización no solo debe determinar cuánto cuesta producir, sino comprender los factores que generan costos como la calidad, el ciclo de vida de los productos, las innovaciones tecnológicas, los sistemas productivos, entre otros. Por

ello, conocer a fondo los generadores de costos y gastos permitirá tener un mejor control de los mismos y servirá de base para la acertada toma de decisiones.

Tabla 37

*Proyección de costos y gastos operativos (2022 – 2026)*

<b>PERSONAL</b>	<b>Datos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Salario medio mensual	120,00	7.200,00	7.920,00	8.712,00	9.583,20	10.541,52
Incremento salarial anual	10,00%					
N° de empleados año 1	5					
N° de empleados año 2	5					
N° de empleados año 3	5					
N° de empleados año 4	5					
N° de empleados año 5	5					
% coste Seguridad Social	13,00%	936,00	1.029,60	1.132,56	1.245,82	1.370,40
<b>Total gastos de personal</b>		<b>8.136,00</b>	<b>8.949,60</b>	<b>9.844,56</b>	<b>10.829,02</b>	<b>11.911,92</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
<b>OTROS GASTOS</b>						
Electricidad	4,50	54,00	54,81	55,63	56,47	57,31
Agua	6,00	72,00	73,08	74,18	75,29	76,42
Telefonía	10,50	126,00	127,89	129,81	131,76	133,73
Internet	17,50	210,00	213,15	216,35	219,59	222,89
Limpieza	5,00	60,00	60,90	61,81	62,74	63,68
Material de oficina	15,00	180,00	182,70	185,44	188,22	191,05
Subida media anual en %	1,50%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>702,00</b>	<b>712,53</b>	<b>723,22</b>	<b>734,07</b>	<b>745,08</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>8.838,00</b>	<b>9.662,13</b>	<b>10.567,78</b>	<b>11.563,08</b>	<b>12.656,99</b>

Nota: incremento previsto de costos variables 10% y fijos 20%

Fuente: Valero y Torres (2021)

En la tabla 37, se muestran las proyecciones de los costos y gastos operativos necesarios para que la empresa desarrolle apropiadamente su proceso productivo (comercialización de productos).

### 6.6.7. Cálculo del capital de trabajo 2022 – 2026

El capital de trabajo definido por Gómez (2014) “es la medida de efectivo y activos líquidos disponibles para financiar las operaciones diarias de la empresa. Esta información ayuda

a administrar el negocio y tomar buenas decisiones de inversión” (p.42). A través del cálculo del capital de trabajo se puede determinar si se pueden cumplir con las obligaciones actuales de la empresa y por cuánto tiempo las cubrirán. Asimismo se verifica si la organización hace uso eficaz de sus recursos. La fórmula para calcular el capital de trabajo es la siguiente: Capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente.

El capital de trabajo proyectado para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” se muestra en la tabla 38.

Tabla 38

*Capital de trabajo*

Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
24.695,00	26.900,48	35.349,45	54.743,27	94.066,09	163853,85

Nota: calculado de acuerdo a los costos de inversión

Fuente: Valero y Torres (2021)

### **6.6.8. Estructura y opciones de financiamiento 2022 – 2026**

La estrategia productiva debe tener una estrategia financiera fundamentada en fuentes de financiación concretas. En este sentido, Aguirre (2012) define la estructura de financiación como “la consecución del dinero necesario para el financiamiento de la empresa y quien ha de facilitarla” (p.19); en otras palabras, es la obtención de recursos o medios de pago que se designan a la adquisición de los bienes de capital que la organización requiere para el cumplimiento de sus metas.

Tabla 39

*Proyección de la estructura de financiamiento (2022 – 2026)*

<b>FINANCIACIÓN</b>	<b>Inicio actividad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Recursos propios	24.695,00					
Prestamos						
Condiciones	Tipo de interés					
	Años					
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>24.695,00</b>					
<b>COMPARACIÓN</b>	Inversión	24.695,00				
	Financiación	24.695,00				

Nota: financiamiento con recursos propios

Fuente: Valero y Torres (2021)

En la tabla 39 se demuestra que para el caso de la empresa “Representaciones San Martín de Loba” el financiamiento es con recursos propios, es decir, la estrategia productiva es cubierta por el aporte de los socios o dueños del negocio.

#### **6.6.9. Estado de resultado proyectado 2022 – 2026**

El estado de resultados permite analizar cuáles han sido los resultados obtenidos por la empresa, así como comparar los resultados obtenidos en diferentes períodos. También permite hacer proyecciones sobre los ingresos y gastos futuros que generará la organización, conociendo así su rentabilidad o viabilidad futura. En la tabla 40 se proyecta el estado de resultados para el período 2022 – 2026.

Tabla 40

*Estado de resultados proyectado (2022 – 2026)*

<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	19.400,00	32.786,00	55.408,34	93.640,09	158.251,76
Aprovisionamiento	7.000,00	11.830,00	19.992,70	33.787,66	57.101,15
Variación de existencias					
<b>Margen</b>	<b>12.400,00</b>	<b>20.956,00</b>	<b>35.415,64</b>	<b>59.852,43</b>	<b>101.150,61</b>
Gastos de personal	8.136,00	8.949,60	9.844,56	10.829,02	11.911,92
Alquileres					
Otros gastos	702,00	712,53	723,22	734,07	745,08
<b>EBITDA</b>	<b>3.562,00</b>	<b>11.293,87</b>	<b>24.847,86</b>	<b>48.289,35</b>	<b>88.493,61</b>
Amortizaciones	830,75	830,75	830,75	830,75	830,75
<b>EBIT</b>	<b>2.731,25</b>	<b>10.463,12</b>	<b>24.017,11</b>	<b>47.458,60</b>	<b>87.662,86</b>
Gastos financieros					
<b>BAI</b>	<b>2.731,25</b>	<b>10.463,12</b>	<b>24.017,11</b>	<b>47.458,60</b>	<b>87.662,86</b>
Impuesto sobre beneficios	409,69	1.569,47	3.602,57	7.118,79	13.149,43
<b>Resultado</b>	<b>2.321,56</b>	<b>8.893,65</b>	<b>20.414,55</b>	<b>40.339,81</b>	<b>74.513,43</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>					
DIVIDENDO	116,08	444,68	1.020,73	2.016,99	3.725,67
RESERVAS	2.205,48	8.448,97	19.393,82	38.322,82	70.787,76

Nota: impuesto sobre beneficios = 15%; porcentaje de distribución de beneficios 5%

Fuente: Valero y Torres (2021)

### 6.6.10. Estado de situación financiera proyectado 2022 – 2026

El estado de situación financiera proyectado de acuerdo a Gómez (2014) “expresa la situación financiera de la empresa en un período determinado, es decir, la capacidad que tiene ésta para pagar sus deudas” (p.49). En este estado se detallan los activos que poseen la organización a una fecha determinada y las deudas y obligaciones que debe cubrir en dichos activos (pasivo y patrimonio). Aquí queda expresado el monto de la inversión total en el lado del Activo y las fuentes de financiamiento en el lado del pasivo y patrimonio las estructuras de financiamiento. En términos generales el estado de situación financiera muestra la situación económica financiera proyectada para fin de la gestión. En la tabla 41, se expresan las proyecciones para el período 2022 – 2026.

Tabla 41

*Estado de situación financiera proyectado (2022 -2026)*

<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	10.095,00	10.095,00	10.095,00	10.095,00	10.095,00	10.095,00
Amortizaciones		830,75	1.661,50	2.492,25	3.323,00	4.153,75
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10.095,00</b>	<b>9.264,25</b>	<b>8.433,50</b>	<b>7.602,75</b>	<b>6.772,00</b>	<b>5.941,25</b>
Existencias	2.600,00	2.600,00	2.787,00	2.9134,00	3054,00	32780,00
Clientes						
Tesorería	12.000,00	15.036,23	24.315,95	44.540,52	83.694,09	155.312,60
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>14.600,00</b>	<b>17.636,23</b>	<b>26.915,95</b>	<b>47.140,52</b>	<b>86.294,09</b>	<b>157.912,60</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>24.695,00</b>	<b>26.900,48</b>	<b>35.349,45</b>	<b>54.743,27</b>	<b>93.066,09</b>	<b>163.853,85</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	24.695,00	24.695,00	24.695,00	24.695,00	24.695,00	24.695,00
Reservas		2.205,48	10.654,45	30.048,27	68.371,09	139.158,85
Resultados negativos						
Prestamos						
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>24.695,00</b>	<b>26.900,48</b>	<b>35.349,45</b>	<b>54.743,27</b>	<b>93.066,09</b>	<b>163.853,85</b>
Proveedores						
Tesorería negativa						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>						
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>24.695,00</b>	<b>26.900,48</b>	<b>35.349,45</b>	<b>54.743,27</b>	<b>93.066,09</b>	<b>163.853,85</b>

Nota: calculado en dólares (\$)

Fuente: Valero y Torres (2021)

### 6.6.11. Flujo de caja proyectado 2022 – 2026

El flujo de caja proyectado definido por Gómez (2014) “es una estimación del dinero que se espera que ingrese y que salga del negocio. Incluye todos los ingresos y gastos proyectados que generalmente cubre un período de 12 meses” (p.53). En otras palabras, el flujo de caja indica cómo se encuentra la empresa y muestra cuánto dinero está pasando a través del negocio. En la tabla 42 se proyecta el flujo de caja para el período 2022 – 2026.

Tabla 42

*Flujo de caja proyectado (2022 – 2026)*

<b>TESORERIA AL FINALDE CADA AÑO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Saldo inicial	12.000,00	15.036,23	24.315,95	44.540,52	83.694,09
+ Beneficio	2.321,56	8.893,65	20.414,55	40.339,81	74.513,43
+ Amortizaciones	830,75	830,75	830,75	830,75	830,75
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes					
- Dividendos	116,08	444,68	1.020,73	2.016,99	3.725,67
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones					
- Existencias					
<b>Saldo final</b>	<b>15.036,23</b>	<b>24.315,95</b>	<b>44.540,52</b>	<b>83.694,09</b>	<b>155.312,60</b>

Nota: demuestra la disponibilidad de efectivo por año

Fuente: Valero y Torres (2021)

Se observa un saldo de cierre de caja positivo, por lo que se puede dispone de algún dinero adicional para invertir nuevamente en el negocio. En este estado financiero, el saldo de cierre de efectivo operativo es el monto que realmente importa para la toma de decisiones, pues si se ve un número negativo en alguno de los meses, hay tiempo para evaluar diferentes opciones para preparar el negocio ante tal incidencia.

#### **6.6.12. Indicadores de rentabilidad 2022 – 2026**

Los indicadores de rentabilidad en opinión de Gómez (2014) “son una serie de índices que sirven a la empresa para medir la capacidad que tienen de obtener beneficios, principalmente a través de los fondos propios disponibles o del activo total con el que cuenta la empresa” (p.58). Al calcular correctamente, los indicadores de rentabilidad, se podrá conocer confiablemente la rentabilidad de la empresa. En la tabla 43 se muestran los resultados de los indicadores de rentabilidad que arrojó el análisis financiero de la empresa “Representaciones San Martín de Loba”.

Tabla 43

*Indicadores de rentabilidad (2022 – 2026)*

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Limites
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>							
Fondo de maniobra	14.600,00	17.636,23	26.915,95	47.140,52	86.294,09	157.912,60	>0,00
Tesorería	12.000,00	15.036,23	24.315,95	44.540,52	83.694,09	155.312,60	>0,00
Ratio de Tesorería		16,34	14,57	13,92	10,54	11,77	>0,50
Ratio de Liquidez		18,34	16,75	15,11	12,82	14,95	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,30	0,30	0,40	0,40	0,50	<0,60
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>							
Ventas (V)		19.400,00	32.786,00	55.408,34	93.640,09	158.251,76	
Coste variables (C)		7.000,00	11.830,00	19.992,70	33.787,66	57.101,15	
Margen (M)		12.400,00	20.956,00	35.415,64	59.852,43	101.150,61	>CF
% Margen s/ventas		64%	64%	64%	64%	64%	
Costes fijos (CF)		8.838,00	9.662,13	10.567,78	11.563,08	12.656,99	<M
Umbral Rentabilidad		13.827,19	15.116,56	16.533,46	18.090,63	19.802,07	<V
<b>RENTABILIDAD</b>							
<b>Económica</b>							
Rotación		0,72	0,93	1,01	1,01	0,97	>0
Margen		0,14	0,32	0,43	0,51	0,55	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
ROE		0,09	0,25	0,37	0,43	0,45	>0
ROE en %		8,63%	25,16%	37,29%	43,35%	45,48%	>0

Nota: determina la rentabilidad de la empresa

Fuente: Valero y Torres (2021)

Los indicadores de rentabilidad de este análisis revelan que los resultados de las decisiones de inversión que ha hecho la empresa “Representaciones San Martín de Loba” han ido generando cierto crecimiento, por lo que se predice que se puede asegurar que los ingresos de las ventas estén estables, por lo tanto la empresa se califica como rentable.

## CONCLUSIONES

“Representaciones San Martín de Loba” es una empresa dedicada a la comercialización de víveres, alimentos, artículos de limpieza y aseo personal que tiene una gran participación en el mercado de la población de Carache, municipio Candelaria del estado Trujillo, tratando de superar a tres grandes competidores en la actualidad (Abastecedores La Moneda, Inversiones Frutitorres y Variedades Marita). Hoy en día, la empresa después de pasar por una inestabilidad organizativa y económica, ha superado riesgos y limitaciones que afectaron su rentabilidad llevándola recaer en números rojos, y se ha levantado ofreciendo un formato minorista - mayorista con un escenario de expansión favorable, sobre todo, por el factor económico debido a la dolarización y demanda interna que ha se ha ido estabilizando y creciendo en el mercado.

A partir del diagnóstico organizacional y financiero se describió el macroentorno competitivo en el que se introducen los productos de la empresa durante el período 2022-2026 enfocado en el marketing digital, concluyéndose que de acuerdo a su entorno externo infieren ciertas amenazas, debido a que este sector comercial es muy cambiante y competitivo. Asimismo, a pesar del reconocimiento que tiene la empresa presenta un problema de alta rotación de trabajadores en el negocio, además de no contar con una gestión formal.

Por lo que la meta que se trata la empresa es formalizar la gestión organizativa – financiera, implementar planes estratégico de marketing, fomentar un buen clima laboral, gestionar el desarrollo profesional y personal, generar una relación de confianza, comunicar los valores, reconocer y remunerar de manera justa como equitativa al personal, entre otros, también aprovechar la capacidad para desarrollar mejoras en el sistema de remuneración que convenzan a

los empleados de quedarse y seguir creciendo en vez de ingresar a un puesto en una empresa competidora.

Para ello, se propuso definir un modelo de negocio, basado en las características de los productos, lo cual permitió establecer planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, contable – tributario, responsabilidad social empresarial y financiero para el período 2002 – 2006, cuyas acciones, actividades, estrategias y presupuesto demostraron que la aplicación del plan estratégico es viable porque refleja rentabilidad, liquidez y crecimiento para la empresa, siendo la principal meta para consolidar a “Representaciones San Martín de Loba” nuevamente como líder del mercado de la población de Carache y del municipio Candelaria del estado Trujillo.

## RECOMENDACIONES

La propuesta del plan estratégico para la empresa “Representaciones San Martín de Loba” está basada en el planeamiento del marketing, operaciones, recursos humanos, contable - tributario, responsabilidad social empresa y finanzas, por lo cual, se deben incluir aspectos económicos como no económicos con la finalidad de desarrollar actividades que contribuyan con una mejor gestión, además de motivar y retener a los trabajadores a largo plazo. Con ello, se espera reducir la desorganización, el mal uso de recursos, la inestabilidad económica, la alta tasa de rotación de personal, entre otros.

Asimismo, se recomienda proponer actividades de esparcimiento para mejorar el bienestar laboral y desarrollar un clima laboral armonioso y colaborativo.

Elaborar encuestas de satisfacción para conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa y generar un feedback que ayude a determinar cómo se sienten con diversos aspectos del servicio ofrecido para incluir nuevas ideas para mejorar.

Tomar medidas correctivas en cuanto a la elaboración de los análisis financieros y manejo del área contable – tributaria de manera proactiva para evitar consecuencias graves que generen pérdidas económicas.

Escuchar y valorar a los trabajadores para disminuir la baja productividad y obtener un efecto positivo centrado en el compromiso para cumplir con los objetivos de la empresa

Realizar un control riguroso de todas las políticas y prácticas de las áreas de la empresa, con el fin de evaluar los procesos en base a los indicadores de aprendizaje, proceso interno, cliente y financiero. De esta manera, la empresa podrá detectar desviaciones en los indicadores y conocer las causas de las mismas.

Crear planes de acción que permitan mejorar la gestión y se conviertan en elementos estratégicos de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, L. (2012). *Contabilidad de costos*. 3<sup>ra</sup> ed. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos*. 10<sup>ma</sup> edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Drucker, P. (2015). *La gestión en tiempos de cambio*. 12<sup>a</sup> edición. Editorial Hispano Americana. España.
- Giordiano, M. (2018). *Análisis y objetivos estratégicos*. Impresión Edición N° 17. Disponible en la Web: <https://dosmasdos.com.ar/2013/06/analisis-y-objetivos-estrategicos/> [Consulta: julio 2021]. Merial: Argentina.
- Gómez, F. (2014). *Contabilidad de costos I: sistema de costos industriales. Teoría y prácticas resueltas*. 8<sup>va</sup> ed. Editorial Frigor.
- Ogliastri, E. (2019). *Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. INCAE Business School.
- Ruiz, J. (2014). *Matriz Interna y Externa (MIE). Gerencia estratégica*. Disponible en la Web: <https://prezi.com/41hhjhrv8hvs/matriz-interna-externa-mie/> [Consulta: julio 2021]. Bogotá: Colombia.
- Serna, H. (2016). *Planeación y Gestión Estratégica*. Fondo Editorial LEGIS. 3R Editores. Colombia.
- Smith, A. (2015). *Modelos de negocio con Metodología CANVAS. Diseño e implementación de estrategias de comercialización de productos y servicios*. Bussines Model Generation. Conaf. Chile.
- Quintana, C. (2020). *Análisis PESTEL: Cómo se hace y ejemplo aplicado*. Blog educativo. Disponible en la Web: <https://www.oberlo.com.pe/blog/analisis-pestel>. [Consulta: julio 2021].

## ANEXOS

### Anexo 1. *Guía de entrevista para el diagnóstico organizacional*

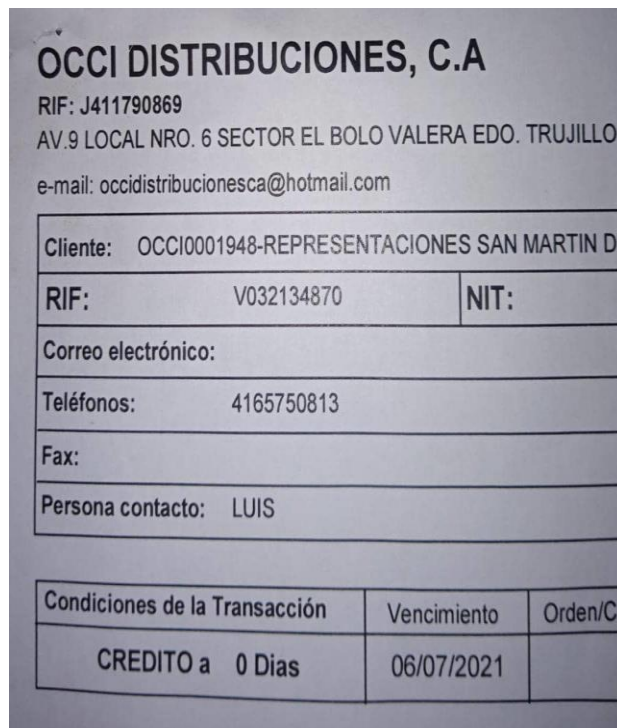
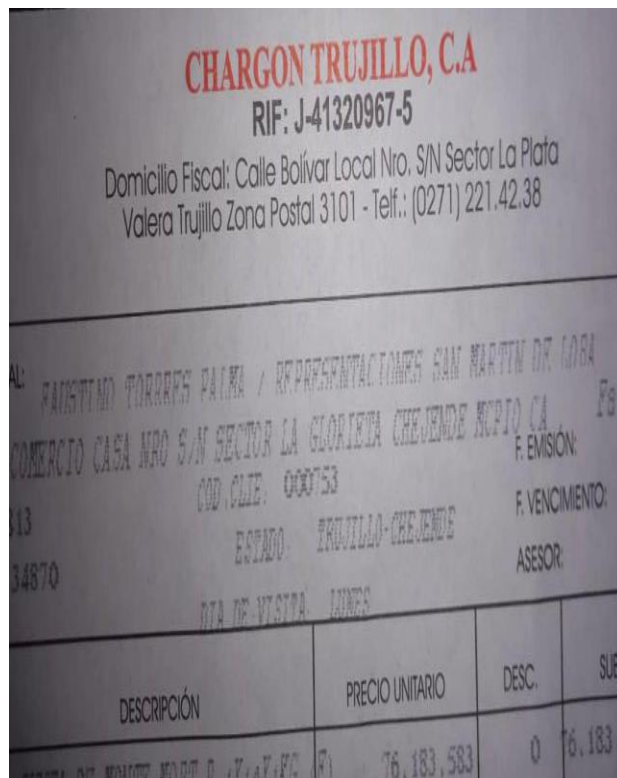
Área administrativa y comercial	Sí	No	Observaciones
1. ¿Sabe usted que es el diagnóstico organizacional?			
2. ¿Sabe usted cuándo se realiza un diagnóstico organizacional?			
3. ¿Aplican la planificación estratégica?			
4. ¿Existe un manual de gestión de organización?			
5. ¿Posee la empresa una filosofía organizacional (misión, visión, objetivos, estructura) definida?			
6. ¿Fijan objetivos y las políticas en la empresa?			
7. ¿Fijan las diferentes tareas y responsabilidades de los trabajadores?			
8. ¿Existen normas disciplinarias y reglas dentro de la empresa?			
9. ¿Existen planes para todas las áreas de la empresa?			
10. ¿Existe algún trabajador que tome la vocería en las inquietudes o sugerencias sobre algún tema determinado?			
11. ¿Existe un compañero o supervisor que estimule su desarrollo y potencial?			
12. ¿Su jefe inmediato le orienta para que cumpla bien su trabajo?			
13. ¿Existe buena comunicación entre los miembros de la empresa?			
14. ¿Escucha a sus compañeros y los apoya en lo que sea necesario?			
15. ¿Existe una buena comunicación entre trabajadores y jefes?			
16. ¿Realizan reuniones para informar sobre temas de importancia tanto para los trabajadores como para la organización?			
17. ¿La comunicación de la empresa es eficaz?			
18. ¿Se siente usted como miembro importante de la empresa?			
19. ¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza en la empresa?			
20. ¿Asume con responsabilidad sus labores dentro de la empresa por el bien común?			
21. ¿Es solidario en sus esfuerzos para conseguir los objetivos empresariales?			
22. ¿Como trabajador siente que es tratado con respeto?			
23. ¿La motivación e implicación del equipo que gestiona la empresa es adecuada?			
24. ¿Se siente motivado al ser parte de la empresa?			
25. ¿Existe colaboración entre los trabajadores de la empresa?			
26. ¿Existe preocupación de parte del jefe por el bienestar del personal dentro de la empresa antes que por su producción?			
27. ¿Su supervisor se preocupa por usted como ser humano?			
28. ¿La empresa se preocupa porque los trabajadores desempeñen bien su trabajo con el fin de conseguir las metas u objetivos?			
29. ¿Es estimulado por su jefe o supervisor para que realizar su trabajo con eficiencia?			
30. ¿Realizan jornadas de recreación para motivar a los trabajadores?			
31. ¿Existe tolerancia y comprensión si algún compañero comete un error en su trabajo?			
32. ¿Estimulan al trabajador, para que haga bien su trabajo?			
33. ¿Las necesidades básicas como alimentación, salud, intimidad, aceptación, otros, son tenidas en cuenta por la empresa?			

34. ¿Debe hacer parte de la empresa un profesional que se encargue de la salud mental (comportamiento, conductas, entre otros) de los trabajadores y sus familias?			
35. ¿Su personalidad dentro de la empresa le ayuda a cumplir con su trabajo?			
36. ¿Se promueve el trabajo en equipo para realizar eficientemente el trabajo o el desarrollo de algún proyecto?			
37. ¿Se ha generado un espacio para dialogar temas que afectan positiva y negativamente a los trabajadores y a la misma empresa?			
38. ¿El equipo de trabajo está comprometido por realizar bien su trabajo y conseguir las metas?			
39. ¿Sus expectativas de crecimiento personal son tenidas en cuenta en la empresa?			
40. ¿Ha tenido oportunidades en su trabajo para aprender y crecer como ser humano?			
41. ¿La empresa le brinda oportunidades de progreso personal?			
42. ¿La empresa brinda cursos extras sobre valores, deberes y derechos empresariales?			
43. ¿Considera que con las actividades que realiza dentro empresa, usted puede desarrollar todo su potencial?			
44. ¿Existe un plan de formación del personal según necesidades?			
45. ¿El ambiente laboral donde desempeña su trabajo es bueno?			
46. ¿El ambiente laboral, le permite sentirse satisfecho con su trabajo?			
47. ¿Existe un ambiente físico propicio para realizar adecuadamente las labores (buena iluminación, espacio amplio, infraestructura)?			
48. ¿Las condiciones físicas de la empresa le garantizan desarrollar un buen trabajo?			
49. ¿La empresa está organizada y limpia?			
50. ¿La empresa se preocupa por su seguridad física dentro de las instalaciones?			
51. ¿La empresa se preocupa por la responsabilidad social empresarial (medio ambiente, separación de basuras, desechos, otros)?			
52. ¿Cuenta con las herramientas adecuadas para desarrollar bien su trabajo?			
53. ¿La empresa invierte recursos en la compra de equipos para estar actualizados?			
54. ¿Las herramientas con que cuenta la empresa están actualizadas?			
55. ¿Existe personal capacitado para organizar y realizar mantenimiento de los equipos con que se realizan los trabajos?			
56. ¿Analizan el nivel de satisfacción de los clientes?			
57. ¿Elaboran una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?			
58. ¿El número de clientes está en crecimiento?			
59. ¿Existe una relación armoniosa con sus principales clientes?			
60. ¿Recibe la empresa quejas de sus clientes?			
61. ¿Posee una competencia fuerte en el mercado?			
62. ¿La empresa se basa en algún indicador para tomar decisiones de marketing?			
63. ¿Aplican un plan de marketing dentro de la empresa?			
64. ¿Utilizan las redes sociales como herramienta de marketing y comercialización?			
65. ¿Mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?			

66. ¿Utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?			
67. ¿Conocen y controlan el costo y margen de cada tipo de producto?			
68. ¿Tienen gastos financieros excesivos?			
69. ¿Los servicios que la empresa presta con respecto a otras organizaciones son de alta calidad?			
70. ¿Manejan el concepto de mejora continua en la empresa?			
71. ¿Siguen una política de mejora de los productos existentes?			
72. ¿Identifican actividades innecesarias o desperdicios?			
73. ¿Toman acciones para eliminarlas?			
74. ¿Miden el resultado y lo informan?			
75. ¿Existe el compromiso para mejorar?			
77. ¿Hay disposición para el cambio?			
78. ¿Aplican un plan de mejora o lo abandonan por falta de tiempo?			
80. ¿Hacen seguimiento, comunican y dan visibilidad al resultado?			

Fuente: Valero y Torres (2021)

Anexo 2. Proveedores



Fuente: Sistema de información contable de la empresa "Representaciones San Martín de Loba"

(2021)

Anexo 3. *Distribución del local*

Fuente: Empresa "Representaciones San Martín de Loba" (2021)

Anexo 4. *Guía de observación*

Finanzas	Si	No	Observaciones
¿Las funciones de los jefes y del gerente están reguladas por los estatutos estipulados en la constitución de la empresa?			
¿Existe una persona en la que recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la empresa?			
¿Las funciones del contador están separadas de las personas encargadas del manejo de los fondos?			
¿Poseen lineamientos de control financiero establecidos?			
¿Existe en la empresa un manual de procedimientos contables, para la elaboración de los EE FF?			
¿Existe una persona responsable de verificar que se apliquen éstos procedimientos?			
¿Se tienen definidos los objetivos estratégicos que persigue la empresa?			
¿Existe una política de créditos y cobranzas?			
¿Se realizan arquezos de caja y conciliaciones bancarias mensualmente?			
¿En los ingresos de materiales y suministros se adjunta la hoja de requerimiento?			
¿Están los libros contables debidamente legalizados?			
¿Están todos los comprobantes contables ordenados cronológicamente y con número correlativo según el tipo de registro?			
¿Se clasifica la cartera de proveedores, por proveedor y fecha de vencimientos?			
¿Se efectúan siempre los pagos de acuerdo a la fecha de vencimiento?			
¿Los créditos se registran diariamente en el libro auxiliar de clientes?			
¿Se registran y se archivan los documentos anulados de facturas y crédito fiscal con sus respectivas copias?			
¿Los créditos otorgados están de acuerdo a los límites establecidos por los responsables?			
¿Se supervisa que las actividades se realizan bajo los lineamientos de control establecidos?			
¿Se llevan a cabo análisis ratios financieros con frecuencia?			
¿Se elaboran y se adjuntan las órdenes de compra en los comprobantes de ingreso de materiales y suministros correspondientes?			
¿Las modificaciones en los salarios, retiros o adiciones de personal son debidamente documentadas y autorizadas por el responsable?			
¿Se aplican auditorías financiera al final de cada periodo?			
¿Cree usted conveniente la aplicación de auditorías financiera para mejorar la gestión?			
¿Se toma las medidas necesarias para corregir las deficiencias?			

Fuente: Valero y Torres (2021)

## Anexo 5. Estado de situación

REPRESENTACIONES SAN MARTIN DE LOBA F.P.  
S.R.L.

ESTADO DE SITUACIÓN  
FINANCIERA

Fecha Hasta: 31/12/2020

ACTIVO			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>			
<b>Caja</b>			
Caja principal	4.000,00		
<b>TOTAL CAJA</b>	<b>4.000,00</b>		
<b>TOTAL EFFECTIVO DISPONIBLE</b>		<b>4.000,00</b>	
<b>INVENTARIOS</b>			
<b>MERCADERIAS</b>			
Mercaderias disponibles	60.000,00		
<b>TOTAL MERCADERIAS</b>	<b>60.000,00</b>		
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>		<b>60.000,00</b>	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>64.000,00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>CARGOS DIFERIDOS</b>			
<b>IMPUESTOS DIFERIDOS</b>			
Excedente de credito fiscal	20.400,00		
<b>TOTAL IMPUESTOS DIFERIDOS</b>	<b>20.400,00</b>		
<b>TOTAL CARGOS DIFERIDOS</b>		<b>20.400,00</b>	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>20.400,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>84.400,00</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
<b>ACREEDORES COMERCIALES Y OTROS</b>			
<b>ACREEDORES NACIONALES</b>			
Proveedores	(40.700,00)		
<b>TOTAL ACREEDORES NACIONALES</b>	<b>(40.700,00)</b>		
<b>TOTAL ACREEDORES COMERCIALES Y OTROS</b>		<b>(40.700,00)</b>	
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>			
<b>IMPUESTOS POR PAGAR</b>			
Impuesto sobre la renta	(4.700,00)		
<b>TOTAL IMPUESTOS POR PAGAR</b>	<b>(4.700,00)</b>		
<b>TOTAL IMPUESTOS POR PAGAR</b>		<b>(4.700,00)</b>	
<b>DELIACIONES LABORALES</b>			
<b>IMPUESTOS Y APORTACIONES</b>			
Ahorro Ince	(0,00)		

## REPRESENTACIONES SAN MARTIN DE LOBA P.P

R.S.F.:

ESTADO DE SITUACIÓN  
FINANCIERA

Fecha Base: 31/12/2020

TOTAL APORTES Y RESERVACIONES	-0.0		
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS		-0.0	
TOTAL PATRÓN CONTABLE			-01,322,737.28
TOTAL PASIVO			<u>-01,322,737.28</u>
<b>PATRÓN</b>			
<b>CAPITAL SOCIAL PAGADO</b>			
<b>CAPITAL SOCIAL ESCRITO</b>			
<b>ACCIONES COMUNES</b>			
ACCIONES A	-0.0		
TOTAL ACCIONES COMUNES	-0.0		
TOTAL CAPITAL SOCIAL ESCRITO		-0.0	
TOTAL CAPITAL SOCIAL PAGADO			-0.0
<b>RESULTADO ACUMULADO</b>			
<b>UTILIDADES ACUMULADAS</b>			
<b>UTILIDADES POR DISTRIBUCIÓN</b>			
RESULTADO DEL EJERCICIO	-0,122,260.00		
PERDIDA ACUMULADA	71,262.71		
TOTAL UTILIDADES POR	-0,122,737.29		
TOTAL UTILIDADES ACUMULADAS		-0,122,737.29	
TOTAL RESULTADO ACUMULADO			-0,122,737.29
TOTAL PATRÓN			<u>-0,122,737.29</u>
Total Pasivo = Patrimonio:			<u><u>-02,445,474.57</u></u>

Fuente: Estados financieros de la empresa "Representaciones San Martín de Loba" (2020)

## Anexo 6. Estado de flujo de efectivo

REPRESENTACIONES SAN MARTIN DE LOBA F.P		
R.I.F.:		
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO		
EXPRESADO EN VALORES NOMINALES O HISTÓRICOS		
Fecha Desde: 01/01/2020 Hasta: 31/12/2020		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		14,328,240.00
ACTIVIDADES OPERATIVAS		-209,578,513.90
EFECTIVO PROVENIENTE DE CLIENTES	0.00	
APLICADO A PROVEEDORES	-189,194,784.19	
INVENTARIOS	-433,966,541.19	
ACREEDORES NACIONALES	240,000,000.00	
IMPUESTOS POR PAGAR	4,771,757.00	
APLICADO A GASTOS	-20,383,729.71	
IMPUESTOS DIFERIDOS	-20,383,729.71	
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	0.00	
COSTO INTEGRAL DEL FINANCIAMIENTO		0.00
RESULTADO MONETARIO	0.00	
PAGO DE INTERESES	0.00	
INGRESOS POR INTERESES	0.00	
OTROS INGRESOS	0.00	
REVALUACIONES Y DETERIORS	0.00	
ACTIVIDADES DE INVERSION		0.00
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	0.00	
OTRAS INVERSIONES	0.00	
PROYECTOS EN EJECUCION	0.00	
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		0.00
APLICADO AL PAGO DE BONOS	0.00	
EMISION DE ACCIONES	0.00	
CUENTAS POR PAGAR SOCIOS	0.00	
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	0.00	
UTILIDADES RETENIDAS	0.00	
DEUDORES LARGO PLAZO	0.00	
EFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO		199,784,447.74
EFECTIVO AL FINAL DEL EJERCICIO		4,534,173.84

Fuente: Estados financieros de la empresa "Representaciones San Martín de Loba" (2020)

## Anexo 7. Estado de cambios en el patrimonio neto

REPRESENTACIONES SAN MARTIN DE LOBA F.P

R.I.F.:

## ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

Valores Históricos al :31/12/2020

Expresados en Valores Nominales al :31/12/2020

Cuenta	Nombre	Operación	Fecha	Valor Histórico	Capital Social	Utilidades no Distribuidas	Reserva Legal	Otras Cuentas de Patrimonio	Total Patrimonio
		SALDO AL CIERRE DEL 2018		-89,910.35	-0.10	0.00	0.00	-89,910.25	-89,910.35
3.3.1.1.20	RESULTADO DEL EJERCICIO		31/12/2019	182,420.98	0.00	0.00	0.00	182,420.98	182,420.98
		SALDO AL CIERRE DEL 2019		72,510.61	-0.10	0.00	0.00	72,510.71	72,510.61
3.3.1.1.20	RESULTADO DEL EJERCICIO		31/12/2020	-72,510.71	0.00	0.00	0.00	-72,510.71	-72,510.71
3.3.1.1.21	PERDIDA ACUMULADA		31/12/2020	72,510.71	0.00	0.00	0.00	72,510.71	72,510.71
3.3.1.1.20	RESULTADO DEL EJERCICIO		31/12/2020	-14,328,240.00	0.00	0.00	0.00	-14,328,240.00	-14,328,240.00
		SALDO AL CIERRE DEL 2020		-14,255,729.39	-0.10	0.00	0.00	-14,255,729.29	-14,255,729.39

Fuente: Estados financieros de la empresa "Representaciones San Martín de Loba" (2020)

## Anexo 8. Estado de resultados

**REPRESENTACIONES SAN MARTIN DE LOBA S.F.F**  
**R.I.F. :**
**ESTADO DE RESULTADO**  
**INTEGRALES**

Fecha Desde: 01/01/2020 Hasta: 31/12/2020

<b>INGRESOS</b>			
<b>VENTAS OPERACIONES</b>			
<b>VENTAS NETAS</b>			
<b>VENTAS BRUTAS</b>	-10,710,000,717.10		
<b>TOTAL VENTAS NETAS</b>		-10,710,000,717.10	
<b>TOTAL VENTAS OPERACIONES</b>			-10,710,000,717.10
<b>TOTAL INGRESOS</b>			-10,710,000,717.10
<b>COSTOS</b>			
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
<b>COSTO DE VENTAS DE MERCADERIAS</b>			
<b>EXISTENCIAS INICIALES DE</b>	0,000,000.00		
<b>CONTAS NETAS NACIONALES</b>	10,000,000,000.00		
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS DE</b>		10,000,000,000.00	
<b>EXISTENCIAS FINALES DE</b>	-600,000,000.00		
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>			10,000,000,000.00
<b>TOTAL COSTOS</b>			10,000,000,000.00
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		-60,000,000.00

<b>EGRESOS</b>			
<b>CARGOS OPERACIONALES</b>			
<b>CARGO DEL PERSONAL</b>			
<b>REMUNERACIONES</b>	0,000,000.00		
<b>RENTAS LABORALES Y OTROS</b>	0,000,000.00		
<b>TOTAL CARGO DEL PERSONAL</b>		0,000,000.00	
<b>CARGO DE ADMINISTRACION Y</b>			
<b>SERVICIOS PROFESIONALES Y</b>	0,000,000.00		
<b>TOTAL CARGO DE ADMINISTRACION</b>		0,000,000.00	
<b>TOTAL CARGOS OPERACIONALES</b>			0,000,000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>			0,000,000.00
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>			
<b>OTROS EGRESOS</b>			

Fuente: Estados financieros de la empresa "Representaciones San Martín de Loba" (2020)