

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



PLAN ESTRATÉGICO DE INVERCAMPOS, CA PERIODO 2024-2028

Presentado por:

BR. JOSE MANUEL TERÁN UZCÁTEGUI

TRUJILLO, VENEZUELA

2024

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



PLAN ESTRATÉGICO DE INVERCAMPOS, CA PERIODO 2024-2028

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

BR. JOSE MANUEL TERÁN UZCÁTEGUI

Tutora

Prof. Msc. Cristina Vieras

TRUJILLO, VENEZUELA

2024




VICERECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES


VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Belkis Abreu, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE INVERCAMPOS PERÍODO 2024-2028**, que presenta el bachiller **TERÁN UZCÁTEGUI JOSÉ MANUEL**, portador de la Cédula de Identidad No. 28.002.963, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECISIETE (17) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.


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


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


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


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




 Prof. Msc. Héctor Antúnez
 C.I. 9.364.278
 DECANO




 Prof. Msc. Zaida Kassari
 C.I. 9.175.011
 VICERECTORA ACADÉMICA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

DEDICATORIA

Hoy, al culminar este importante capítulo de mi vida, no puedo más que agradecerles por el constante ánimo, amor y sacrificio. Cada logro en este camino lleva impreso su inmenso aporte a mi formación y crecimiento. A ustedes, mis pilares, mi guía, mi ejemplo, les dedico este logro.

Madre y padre, su constante aliento y sabias enseñanzas han sido la luz de mi camino, su fe en mí ha sido mi mayor motivación. Sin su amor, nada de esto sería posible.

Hermana, tu cariño y comprensión se convirtieron en mi principal soporte en los momentos más desafiantes. Tú eres importante en mi vida de incontables formas, y por eso te incluyo en esta dedicatoria, como un pilar fundamental para mí.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, cuyo constante aliento y sacrificio han sido el impulso detrás de cada logro en mi vida. Sin su guía y aliento, este logro no habría sido posible.

A mi hermana, por ser mi amiga, y mi motivación. Compartir este logro contigo es un honor que atesoro profundamente.

A mis respetados profesores, cuyas enseñanzas perdurarán en mi carrera y en mi vida, y por ello estaré eternamente agradecido.

Y en general a todos aquellos que, de una forma u otra, contribuyeron a la realización de esta tesis, les doy las gracias.

RESUMEN

La empresa INVERCAMPOS, CA fue fundada en 2020 con el objetivo de producir y vender helados, postres y bebidas variadas. Desde su inicio, la empresa ha destacado por su enfoque innovador y su capacidad para crear nuevos postres que cautivan a sus clientes. En esta investigación se realizó un análisis exhaustivo de la empresa, comenzando por su historia y sus productos, así como por el papel fundamental que juegan sus trabajadores en el éxito de la compañía.

A través de un diagnóstico situacional y contable-financiero, se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa. Uno de los principales hallazgos en INVERCAMPOS, CA es que no cuentan con una estrategia de publicidad clara y efectiva, limitándose a utilizar Instagram como medio de promoción sin un plan concreto. En cuanto a la parte financiera, para obtener información adicional, se realizó una entrevista con el gerente general de la empresa, quien proporcionó datos valiosos sobre la gestión de INVERCAMPOS, CA. se evaluaron aspectos como la liquidez, el endeudamiento, la rentabilidad y la eficiencia, concluyendo que la empresa está siendo manejada adecuadamente.

En resumen, este plan ofrecerá una visión completa de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, y proponiendo recomendaciones para mejorar sus operaciones.

Palabras claves: diagnostico, publicidad, innovación, e investigación.

ABSTRACT

The company INVERCAMPOS, CA was founded in 2020 with the aim of producing and selling a variety of ice creams, desserts, and beverages. From its inception, the company has stood out for its innovative approach and its ability to create new desserts that captivate its customers. This research involved a comprehensive analysis of the company, starting with its history and its products, as well as the fundamental role played by its employees in the company's success.

Through a situational and accounting-financial diagnosis, the strengths and weaknesses of the company were identified. One of the main findings at INVERCAMPOS, CA is that they do not have a clear and effective advertising strategy, limiting themselves to using Instagram as a promotional medium without a concrete plan. In terms of the financial aspect, to obtain additional information, an interview was conducted with the general manager of the company, who provided valuable data on the management of INVERCAMPOS, CA. Aspects such as liquidity, indebtedness, profitability, and efficiency were evaluated, concluding that the company is being properly managed.

In summary, this plan will offer a complete view of the company, identifying its strengths and weaknesses, and proposing recommendations to improve its operations.

Keywords: diagnosis, advertising, innovation, and research

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	14
INDICE DE FIGURAS.....	16
INDICE DE ANEXOS.....	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	17
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	17
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	17
1.3 Equipo de trabajo	18
1.4 Diagnostico organizacional	19
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	20
1.6 Definición del problema.....	21
1.7 Propuesta de valor.....	22
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.	24
1.7.1 Objetivo general.....	24
1.7.2 Objetivos específicos.....	24
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	25
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	25
2.1.1. Entorno político	25
2.1.2. Entorno económico	25
2.1.3. Entorno social	25

2.1.4.	Entorno tecnológico	26
2.1.5.	Entorno ecológico	26
2.1.6.	Entorno legal.....	26
2.1.7.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	27
2.2	Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	27
2.2.1.	Negociación con proveedores.....	27
2.2.2.	Negociación con clientes.....	28
2.2.3.	Rivalidad entre competidores existentes	28
2.2.4.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	29
2.2.5.	Entrada de nuevos competidores	29
2.2.6.	Nivel de atractividad de la industria	29
2.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO		31
3.1	Modelo de negocio CANVAS.....	31
3.2	Análisis funcional de la empresa.	32
3.2.1.	Gerencia de la empresa	32
3.2.2.	Recursos humanos	33
3.2.3.	Investigación y desarrollo	33
3.2.4.	Finanzas.....	33
3.2.5.	Logística y aprovisionamiento.....	34

	10
3.2.6. Operaciones	34
3.2.7. Marketing y ventas.....	35
3.2.8. Servicios postventa	35
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028	36
4.1 Objetivo general 2024 a 2028.....	36
4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.	36
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.....	37
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	38
5.1 Formulación de la estrategia.....	38
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)	38
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE).....	39
5.2 Selección de la estrategia	40
5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	40
5.2.2. Estrategias seleccionadas	42
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	43
6.1 Plan funcional de marketing	43
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing.....	43
6.1.2. Objetivos de marketing	44
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing	44
Estrategia de cartera.....	44

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización.....	45
Estrategia funcional	45
6.1.4. Presupuesto	46
6.1.5. Ejecución de tareas del plan de marketing.	46
6.2 Plan funcional de operaciones.	47
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones.....	47
6.2.2. Objetivos de operaciones.....	48
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones	48
Estrategia de costos – capacidad	48
Estrategia calidad – procesos	48
Estrategia de flexibilidad – capacidad	49
6.2.4. Presupuesto	49
6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	49
6.3 Plan funcional de recursos humanos	50
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos	50
6.3.2. Objetivos de recursos humanos	51
6.3.3. Estrategias.....	51
6.3.4. Presupuesto	52
6.3.5. Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.	52
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	53

	12
6.4.1. Situación actual de la RSE.....	53
6.4.2. Objetivos de RSE.....	53
6.4.3. Actividades de RSE.....	53
6.4.4. Presupuesto.....	54
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.....	55
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	55
6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera.....	55
6.5.2. Objetivos de finanzas.....	56
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028.....	56
6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028.....	58
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028.....	59
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028.....	60
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028.....	61
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.....	62
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.....	63
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.....	64
6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028.....	65
6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.....	66
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	68

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....69

ANEXOS.....71

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Liquidez	20
Tabla 2. Endeudamiento.....	20
Tabla 3. Rentabilidad	21
Tabla 4. Eficiencia	21
Tabla 5. Matriz MEFE	27
Tabla 6. Matriz MEFI	30
Tabla 7. Matriz FODA Cruzada (MFODA).....	38
Tabla 8. Resumen MEFE y MEFI	39
Tabla 9. Matriz Interna – Externa.....	39
Tabla 10. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos	40
Tabla 11. Matriz General Electric	44
Tabla 12. Presupuesto de Marketing.....	46
Tabla 13. Presupuesto de Operaciones	49
Tabla 14. Presupuesto de Recursos Humanos.....	52
Tabla 15. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial.	54
Tabla 16. Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2024-2028.....	56
Tabla 17. Cálculos intermedios.	57
Tabla 18. Proyección de Ventas.	58
Tabla 19. Proyección de costos y gastos operativos.....	59

Tabla 20. Calculo del capital de trabajo.....	60
Tabla 21. Estructura de financiamiento.	61
Tabla 22. Estado de Resultado.	62
Tabla 23. Estado de Situación Financiera	63
Tabla 24. Flujo de Caja Proyectado.....	64
Tabla 25. Punto de Equilibrio.....	65
Tabla 26. Análisis del Balance.	66
Tabla 27. Indicador de Rentabilidad.	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa INVERCAMPOS, CA	18
Figura 2. Modelo de negocio CANVAS.....	31

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Aplicada.....	71
Anexo 2. Continuación de la Entrevista.....	72

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

Según Tena (citado por Tantalean, 2021) “la empresa es un ente dentro del campo de las organizaciones y debe ser considerada como tal” (p.268). Las empresas buscan satisfacer a los clientes en cuanto a sus necesidades y deseos, esto se logra a través de brindar productos o servicios de calidad.

La empresa INVERCAMPOS, CA, se constituyó durante el 2020 por su dueño Jesús Campos, en el municipio La Paz, se dedica a la elaboración de helados y postres variados bajo la dirección de su dueño y de la licenciada en enfermería Gusveidy Castellanos.

En estos tres años en el mercado la empresa INVERCAMPOS, CA ha logrado atraer una cantidad considerable de clientela estable, ya que, se ofrecen una gran variedad de sabores en helados, lo cual satisface a todos los paladares, además se encargan de siempre mantener la calidad de sus productos y de estar constantemente innovando con nuevos productos, y han sabido mantener una buena conexión con su comunidad, lo cual refuerza su marca.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La empresa oferta lo siguiente:

- Helados: Este es el producto principal de la empresa INVERCAMPOS, CA, se ofrecen una gran variedad de sabores y presentaciones, que pueden ser en conos, vasos o copas, también se ofrecen variedades en siropes.
- Postres: Este es el segundo principal producto de empresa INVERCAMPOS, CA, se ofrecen tortas acompañadas con helado, batidos, entre otros.

- Bebidas: Además de los batidos, la empresa también ofrece refrescos y aguas.
- Utensilios para heladería: La empresa INVERCAMPOS, CA también vende moldes de helados, utensilios para helados, entre otros.

1.3 Equipo de trabajo

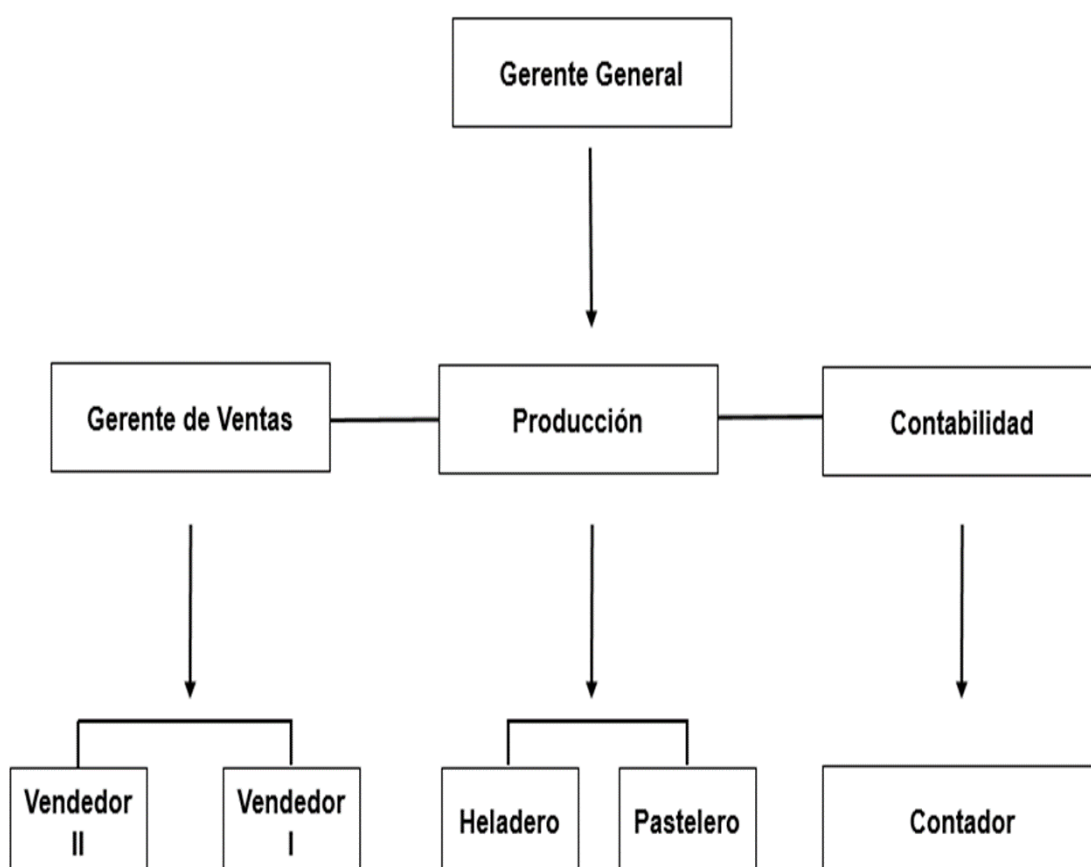


Figura 1. Organigrama de la empresa INVERCAMPOS, CA

Fuente: Elaboración Propia.

El gerente general se encarga de supervisar todas las actividades de la empresa, el gerente de ventas se encarga de diseñar y dirigir todos los planes de ventas, en cuanto al gerente de producción este se encarga de que toda la parte de producción sea eficiente. La parte contable se encarga de controlar y administrar todos los datos contables, en la parte de producción también se tiene heladero y pastelero que son los responsables de producir los productos a vender, y finalmente se tiene a los vendedores que son los que interactúan con los clientes y efectuar las ventas. Es importante destacar que cada cargo es crucial para llevar a cabo las actividades de la empresa

1.4 Diagnostico organizacional

El bachiller aplicó una encuesta en la empresa INVERCAMPOS, CA con el objetivo de realizar el diagnostico organizacional y se pudo concluir lo siguiente:

La empresa se enfoca en ofrecer una buena variedad de sabores de helado y está constantemente agregando nuevos productos para atraer a los clientes. Aunque la empresa en absoluto cuenta con una página web oficial, tiene una cuenta en Instagram con aproximadamente 1.300 seguidores, lo que sugiere que está tratando de mantenerse al día con las nuevas tendencias en redes sociales de postres. En cuanto a la competencia, esta es un desafío debido a la fuerte competencia en la zona. La empresa carece de buenas estrategias de publicidad, lo que puede ser un obstáculo para atraer nuevos clientes, además no cuenta con políticas empresariales internas ni objetivos a largo o corto plazo, lo que podría interferir en el crecimiento y mejora de esta.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

Tabla 1. Liquidez

LIQUIDEZ	
Pregunta	Respuesta
¿Cuentan con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?	Todas las respuestas a las preguntas de liquidez fueron contestadas de forma afirmativa, lo que sugiere que cuentan con buena solvencia.
¿Pueden cancelar pagos a en un lapso de tiempo de 45-60 días?	
¿Controlan bien sus existencias?	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2. Endeudamiento

ENDEUDAMIENTO	
Pregunta	Respuesta
¿Tienen compromisos financieros que puedan impactar su capacidad de generar resultados positivos?	Tienen un endeudamiento mínimo, ya que, tratan de pagar todo de forma contada, sin embargo, esto puede significar que tienen recursos que no están siendo aprovechados, recursos con los que pueden tener un crecimiento, ya sea invirtiendo en la publicidad o en nuevos productos.
¿Tienen y mantienen un porcentaje de endeudamiento aceptable para respaldar la financiación de nuevos proyectos?	
¿Cuentan con un porcentaje de deudas que le permita cumplir con sus obligaciones financieras?	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3. Rentabilidad

RENTABILIDAD	
Pregunta	Respuesta
¿Han generado beneficios durante el 2023?	Si han logrado beneficios durante el 2023 y han obtenido un mayor crecimiento de las ventas, sin embargo, también han aumentado los costos.
¿Han experimentado un aumento en sus ingresos en el último año?	
¿La empresa ha tenido un retorno sobre la inversión positivo en el último año?	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 4. Eficiencia

EFICIENCIA	
Pregunta	Respuesta
¿Se ha administrado de manera efectiva los recursos financieros?	Afortunadamente cuentan con local y maquinaria propio, por ende no deben pagar alquiler, además diseñan presupuestos y tratan de cumplirlos, sin embargo, han a veces no han respetado estos.
¿Han controlado bien los costos?	
¿Han logrado obtener valor?	

Fuente: Elaboración Propia.

1.6 Definición del problema.

Kotler (2012), dice que el marketing se trata de "satisfacer las necesidades de manera rentable" (p.5). En otras palabras, el marketing se centra en la satisfacción de los clientes y es fundamental en el mundo empresarial actual

En INVERCAMPOS, CA se identificó a través del análisis organizacional realizado, que esta posee alrededor de 1.300 seguidores en su cuenta de Instagram. Sin embargo, carece de una estrategia publicitaria claramente definida. En cambio, simplemente publican fotos de sus productos en Instagram, sin utilizar hashtags que podrían ampliar el alcance de sus publicaciones. Además, sus stories no son visualmente atractivos.

Mejorar la estrategia publicitaria en redes sociales permitiría a INVERCAMPOS, CA, tener una mayor visibilidad en los usuarios de intagram que posteriormente pueden convertirse en consumidores fijos, y todo esto sin hacer una inversión muy grande, también ofrecería una amplia flexibilidad en el diseño de sus propagandas, las redes sociales permitirían llegar a las personas del país y del mundo en general, en pocas palabras.

Otra de las dificultades de INVERCAMPOS, CA es la falta de estructura en la gestión de pedidos digitales. La ausencia de una plataforma web para organizar pedidos anticipados de postres para eventos como cumpleaños y aniversarios, podría resultar en la pérdida de clientes y en una menor demanda de pedidos anticipados.

Una página web además de brindarle a la empresa una buena organización y un incremento de los encargos en línea, también le dará mayor visualización, una mejora de la marca empresarial, y un posicionamiento en el buscador de google.

1.7 Propuesta de valor.

Se sugieren dos propuestas de valor:

- Diseñar una estrategia de marketing en Instagram, esta debe tener una finalidad definida, una agenda de publicaciones y un plan de contenido, lo que podría darle a la empresa una imagen más atractiva para los usuarios. La estrategia de marketing en Instagram también incluirá la optimización del perfil de la cuenta, mostrando una descripción detallada y clara, además se usarán hashtags relevantes que permitan que los posts lleguen a más personas, se podrá hacer uso de herramientas como All Hashtag para identificar palabras relacionadas con el mercado de la empresa. Además, se fomentará la interacción con los seguidores y la publicación de historias creativas para fortalecer el compromiso con los seguidores.

- Abrir una página web para solucionar la poca organización de los pedidos anticipados, y también para incrementar las ventas en línea.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación.

1.7.1 Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico para la empresa INVERCAMPOS, CA en los años 2024 a 2028 enfocado en las ventas en línea.

1.7.2 Objetivos específicos

- Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto de la empresa INVERCAMPOS, CA en los años 2024 a 2028 enfocado en las ventas en línea.
- Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa INVERCAMPOS, CA en los años 2024 a 2028 enfocado en las ventas en línea.
- Definir los objetivos estratégicos de la empresa INVERCAMPOS, CA en los años 2024 a 2028 enfocado en el incremento de las ventas en línea.
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa INVERCAMPOS, CA en los años 2024 a 2028 enfocado en las ventas en línea.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

El propósito de este análisis es comprender y evaluar todos los factores externos que pueden afectar INVERCAMPOS CA de alguna manera.

2.1.1. Entorno político

- La crisis económica actual en Venezuela ha reducido la capacidad de las personas para comprar productos.
- Dificultades financieras, esto es algo que puede enfrentar INVERCAMPOS, CA, por la inestabilidad política y económica.
- Riesgo político como lo son la variación política, esto por la situación en Venezuela que puede cambiar rápidamente lo que podría afectar a la empresa.

2.1.2. Entorno económico

- La carencia de efectivo puede tener un impacto en las transacciones comerciales.}
- La devaluación del bolívar es un riesgo con el que vive día tras día la empresa.
- El poco poder adquisitivo puede afectar a la demanda del producto.

2.1.3. Entorno social

- La migración de los venezolanos puede tener un impacto en la demanda de productos.

- Los cambios en los patrones de consumo podrían impactar a INVERCAMPO CA, ya que la crisis en Venezuela ha ocasionado que muchas personas modifiquen sus prioridades de gasto.

2.1.4. Entorno tecnológico

- La incapacidad de acceder a nuevas tecnologías para la producción de helados podría dejar a INVERCAMPO CA rezagada frente a su competencia.
- El costo de la producción podría afectar a la empresa.
- Marketing en plataformas digitales, si empiezan a usarlo correctamente pueden llegar a más consumidores.

2.1.5. Entorno ecológico

- La producción de helados puede generar residuos y emisiones que contaminen el aire y el agua, sin embargo, la empresa puede comenzar a implementar un enfoque más ecológico si utiliza cubertería ecológica.

2.1.6. Entorno legal

- Aspectos legales, las heladerías deben cumplir con las leyes que se encuentran en la constitución.
- Permisos y certificados, se deben tener los permisos y certificados en regla para poder operar.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 5. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Demanda de personal	0,1	3	0,3
Innovación	0,06	4	0,24
Alianzas con proveedores locales	0,1	4	0,4
Localización concurrida	0,1	4	0,4
Formación de alianzas con otras heladerías	0,03	3	0,09
Amenazas			
Presencia de muchos competidores	0,06	2	0,12
Economía nacional	0,1	1	0,1
Inflación	0,15	1	0,15
Marketing digital de otras empresas	0,10	2	0,2
Riesgo cambiario	0,2	1	0,2
Totales	1	25	2,2

Fuente: Elaboración Propia

El resultado se analizará en base al 2,5 si el resultado es menos de 2,5 como en este caso, significa que el entorno de INVERCAMPOS CA se inclina más a las amenazas que a las oportunidades.

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

Para una óptima comercialización con los proveedores sería necesario que la empresa cancele todas sus cuentas a tiempo y de forma puntual, ya que esto ayuda a mantener una buena relación y a formar alianzas, igualmente es importante que en caso de que se realice a crédito, es

esencial pagar sin demorarse con el plazo acordado, también es importante que los materiales y suministros sean recibidos a tiempo para no atrasarse durante la producción, de igual manera se debe garantizar la condición de los productos entregados por los proveedores.

2.2.2. *Negociación con clientes*

Edad: Clientes de cualquier edad.

Sexo: Ambos sexos.

Hábitos de vida: La empresa tiene gran variedad de sabores y presentaciones, sin embargo, por el momento no tiene presentaciones saludables para la clientela que lleve una dieta balanceada.

Forma de cobro: La empresa solo ofrece crédito a los consumidores fijos.

Descuentos: No se hacen descuentos de ningún tipo.

2.2.3. *Rivalidad entre competidores existentes*

La empresa INVERCAMPOS, CA tiene muchas similitudes con sus competidores, ya que, todos ofrecen muchos sabores y presentaciones, sin embargo, INVERCAMPOS tiene la particularidad de ofrecer postres y helados propios, así que puede decirse que la mayor debilidad frente a la competencia es la estrategia de marketing.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La demanda de productos similares al helado, como los yogures, no es grande en la zona. No obstante, un aspecto que podría impactar a INVERCAMPOS CA es la alteración en los patrones de consumo de los clientes, quienes podrían optar por alternativas más saludables en algún momento. A pesar de ello, la empresa puede adaptarse a esta situación ofreciendo productos más saludables.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

Además de INVERCAMPOS, CA, en la localidad ya existen muchas opciones en cuanto a heladerías, sin embargo, en el último año no ha habido nuevos competidores.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

La empresa tiene a su favor que oferta variedad en sabores de helados para satisfacer a todos los clientes, innova con postres y combinaciones nuevas, dispone de punto de venta, biopago, transferencias y pago móvil, además de aceptar divisas, también realiza pedidos personalizados y de forma anticipada y trata de mantener precios asequibles.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 6. Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Métodos de Pago	0,05	4	0,2
Innovación	0,06	4	0,24
Variedad de productos	0,10	4	0,4
Valor agregado a los productos	0,10	4	0,4
Servicio al cliente	0,05	4	0,2
Debilidades			
Desarrollo web	0,17	1	0,17
Productos saludables	0,05	2	0,1
Publicidad utilizada	0,20	1	0,2
Competidores	0,05	2	0,1
Ventas en línea	0,17	1	0,17
Totales	1	27	2,18

Fuente: Elaboración Propia.

Si el resultado es menor de 2,5 como en este caso, implica que el entorno interno de INVERCAMPOS CA, se inclina más a las debilidades que a las fortalezas.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

<p>SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores, la empresa trata de mantener una relación estrecha con sus proveedores. - Empleados, la empresa cree que mantener una buena relación con sus empleados es la clave del éxito. - Colaboradores externos. 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de nuevos productos. - Control de calidad de sus productos. <p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideas creativas. - Personal motivado. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad y frescura de los productos. - Atención al cliente. - Ambiente acogedor. 	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - La relación con los clientes se da a través de las redes sociales y de persona a persona en el establecimiento de la empresa. 	<p>SEGMENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - La clientes de la empresa no tienen una edad ni género establecida, pero si puede influir su estilo de vida, ya que, por el momento la empresa no ofrece opciones saludables.
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos, costos variables, costos de materia prima, costos de personal, costos de equipo. 		<p style="text-align: center;">FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de helados. - Venta de pasteles. - Distintas formas de pago. 		

Figura 2. Modelo de negocio CANVAS.

Fuente: Elaboración propia

La empresa mantiene una buena relación con sus proveedores frecuentes y con sus empleados, ya que, cree que esta es una de las claves del éxito, en cuanto a sus actividades claves, intentan siempre innovar con productos nuevos y mantener la calidad de todos estos,

algunos de sus recursos claves son las ideas creativas y el personal motivado. La propuesta de valor se centra en la frescura de sus productos, y en la atención al cliente, ya que, esto ayuda a mantener la satisfacción de la clientela, además toda relación con estos se da mediante las plataformas digitales o en el local de la empresa, también dan a los clientes distintas formas de pago, y, por último, es importante mencionar que la empresa actualmente carece de alternativas sanas para ofertar.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

En pocas palabras es una técnica que evalúa las divisiones operativas de una empresa con el fin de comprenderse y unificarse.

3.2.1. Gerencia de la empresa

La revista científica *Perspectivas* (2007) de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” dice que “el éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración” (p.51).

En cuanto a INVERCAMPOS, CA, esta debe saber que la sostenibilidad a largo plazo de una empresa depende de cómo se controlen los egresos, por lo que es importante analizar cuidadosamente los costos para establecer precios de venta adecuados. Para sobresalir entre la competencia y atraer consumidores, es importante innovar constantemente y mantener la creatividad. La satisfacción del cliente es una prioridad, ya que la lealtad se logra al mantener relaciones duraderas con la empresa. La formación del personal es fundamental para mantener la calidad y particularidad de los productos, así como la atención al cliente. Por lo tanto, es necesario desarrollar programas de formación para los nuevos empleados para contar siempre

con un personal motivado para alcanzar los objetivos de la empresa. En la era digital actual, donde las plataformas digitales son visitadas diariamente por millones de usuarios, es fundamental desarrollar estrategias publicitarias efectivas para el éxito empresarial. La empresa debería planificar una buena estrategia en redes.

3.2.2. Recursos humanos

Según Muñoz (2012) “la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización” (p.10).

Todas las acciones relacionadas con recursos humanos son importantes, pero la organización no tiene dicho departamento.

3.2.3. Investigación y desarrollo

INVERCAMPOS, CA no tiene un departamento o un trabajador encargado de la investigación y desarrollo. Sin embargo, siguen las tendencias de los productos y escuchan las ideas de sus empleados.

3.2.4. Finanzas

Maida y Mercado (2011) dicen que “el Contador Público actúa como asesor, consultor, auditor, síndico o auxiliar de la justicia, en temas específicos que la organización le requiera” (p.8).

INVERCAMPOS, CA tiene un contador que supervisa la gestión financiera de la empresa junto con el gerente general. Al diseñar presupuestos para la compra de materias primas, el punto de vista experto del contador es crucial.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

La gestión de la organización y los suministros de la empresa recae en el encargado principal y el encargado de ventas. La elección de proveedores y la garantía de la calidad de las materias primas adquiridas son sus principales responsabilidades.

3.2.6. Operaciones

La empresa en cuestión lleva a cabo varios procesos operacionales bien establecidos, ya que, realiza una gran cantidad de productos en repostería y heladería.

Los principales procesos son:

- **Compra de materia prima:** Esto se lleva a cabo bajo la dirección del gerente general y del gerente de ventas, y consiste en la compra de los ingredientes necesarios para la producción.
- **Producción:** Esto es llevado a cabo por el heladero y el pastelero, y consiste en la elaboración de los productos utilizando la materia prima adquirida.
- **Venta:** Los vendedores, que son los que se relacionan principalmente con los clientes, se encargan de llevar a cabo la venta de los productos elaborados por la empresa.

3.2.7. *Marketing y ventas*

Monferrer (2013) dice que “el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño, su enfoque de negocio y su contexto nacional” (p.16).

La organización es conocida en su localidad, pero carece de buenas estrategias de marketing para atraer clientes que no están cerca. Su publicidad se centra exclusivamente en los estados de WhatsApp y Instagram de sus empleados. Debido a que sus publicaciones en Instagram no son atractivas y no utilizan hashtags, no tienen un gran alcance. En cuanto a los estados, solo pueden ver hasta 200 personas, y siempre son vistas por las mismas personas.

3.2.8. *Servicios postventa*

Tienen una buena atención al cliente en el momento, pero carece de servicios postventa. Sin embargo, en el futuro, podría implementar los siguientes servicios postventa:

- Atención individualizada.
- Rebajas.
- Incentivos.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028

4.1 Objetivo general 2024 a 2028

- Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado, mediante el desarrollo de un servicio de ventas en línea dirigido a usuarios en redes sociales durante los años 2024 - 2028 enfocado en aumentar las ventas y en la publicidad digital.

4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

- Incrementar las ventas totales desde un 5% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.
- Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.
- Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en un lapso de 3 años.
- Desarrollar la marca de la empresa a través de las redes sociales en un lapso de 3 años.
- Realizar el 10% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

Entre 2024 y 2028, los objetivos de la empresa se centrarán en aumentar las ventas en general, pero especialmente en aumentar las ventas en línea. Se espera que la empresa pueda desarrollar una página web que le permita organizar mejor los pedidos en línea, ya que actualmente se realizan solo a través de Instagram o WhatsApp.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

Morales y Guillermo (2016) dicen que “elaborar un FODA cruzado es clave para las organizaciones puesto que al hacer esto se obtienen estrategias que permitirán tener resultados claros” (p.28).

Con esta se diseñarán estrategias para INVERCAMPOS CA utilizando las matrices MEFE y MEFI para evaluar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Tabla 7. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.Métodos de Pago	D1.Desarrollo web
	F2.Innovación	D2.Productos saludables
	F3.Variedad de productos	D3.Publicidad utilizada
	F4.Valor agregado a los productos	D4.Competidores
	F5.Servicio al cliente	D5.Ventas en línea
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1.Demanda de personal	FO1.Ofrecer promociones a los clientes frecuentes	DO1.Crear un menu con opciones saludables
O2.Innovación	FO2.Mejorar el marketing local	DO2.Contratar personal para encargarse de redes sociales
O3.Alianzas con proveedores locales	FO3.Personalizar los productos	DO3.Crear eventos locales con otras heladerías
O4.Localización concurrida		
O5.Formación de alianzas con otras heladerías		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1.Presencia de muchos competidores	FA1.Mantener los precios en dolares	DA1.Abrir pagina web
A2.Economía nacional	FA2.Ampliar la oferta de la empresa	DA2. Diseñar estrategias de marketing digital
A3.Inflación	FA3.Realizar eventos promocionales en la localidad	DA3. Organizar las ventas en línea
A4.Marketing digital de otras empresas		
A5.Riesgo cambiario		

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

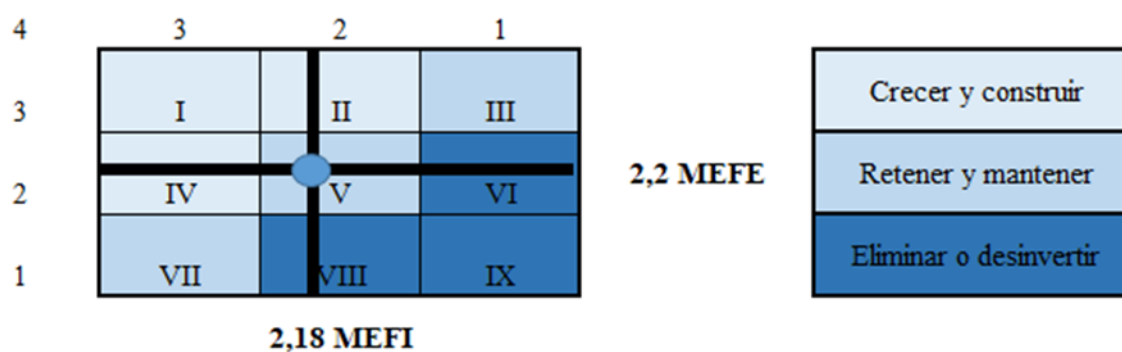
Maradiaga y Peralta (2018) dicen que se trata de “un esquema de nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma” (p.51).

Tabla 8. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.2
MEFI	2.18

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Matriz Interna – Externa



Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 10. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos del CAPÍTULO IV Estrategias	1	2	3	4	5	6
Realizar promociones a los clientes frecuentes		X	X			
Mejorar el marketing local	X	X	X		X	X
Personalizar los productos	X	X	X			X
Crear un menú con opciones saludables	X	X	X		X	X
Contratar personal para encargarse de redes sociales	X	X	X	X	X	X

Crear eventos locales con otras heladerías		X	X			
Mantener los precios en dólares		X	X	X		X
Ampliar la oferta de la empresa	X	X	X		X	X
Realizar eventos promocionales en la localidad		X	X			
Abrir página web	X	X	X	X	X	X
Diseñar estrategias de marketing digital	X	X	X	X	X	X
Organizar las ventas en línea	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

- Crear un menú con opciones saludables: Esto puede atraer a aquellos clientes que se preocupan por mantener una dieta saludable, lo cual ampliará la cantidad de clientela, además esto puede influir en la imagen de la empresa para las personas, ya que, la empresa mostrará su compromiso con la salud de los clientes.
- Contratar personal para encargarse de las plataformas digitales: El usar adecuadamente las redes sociales atraerá mejor visibilidad para la empresa, contratar personal especializado le dará INVERCAMPOS CA, una presencia activa en las redes sociales, y con esto generará el interés de las personas.
- Abrir página web: La página web será un canal de difusión para la empresa, a través de esta los clientes podrán obtener todos los detalles necesarios acerca de los productos, y al mismo tiempo podrán comprar mediante esta, lo cual será un punto clave con el objetivo de aumentar las ventas generales y las ventas en línea.
- Diseñar estrategias de marketing digital: El marketing digital es una de las mayores herramientas que tienen las empresas en la actualidad, el uso correcto de estrategias de marketing digital permitirá a la empresa atraer más clientes.
- Organizar las ventas en línea: En la actualidad la empresa maneja ventas a través de Instagram y WhatsApp, pero estas no se efectúan de forma organizada, así que un objetivo a corto plazo sería el poder organizar estas.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

Un plan funcional de marketing establece las acciones que se realizarán para desarrollar la estrategia de marketing de una empresa, además de los detalles operativos y técnicos para que se lleve a cabo dicha estrategia.

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

La empresa INVERCAMPOS, CA presenta una situación de marketing en redes sociales que requiere atención. A pesar de contar con 1.300 seguidores en Instagram, carece de una estrategia publicitaria definida. Únicamente publican fotos de sus productos sin tener un plan establecido, lo que limita el alcance de sus publicaciones y su atractivo para el público objetivo.

Una estrategia publicitaria más sólida en redes sociales es fundamental para la empresa. Esto le permitiría llegar a más clientes sin la necesidad de realizar una gran inversión. Las redes sociales son una excelente manera de llegar a los usuarios en donde quiera que estén.

En resumen, INVERCAMPOS, CA necesita desarrollar una estrategia de marketing en redes sociales más efectiva para aprovechar al máximo su presencia en el mundo digital y alcanzar una mejor posición en el mercado. Esto implicaría no solo aumentar la cantidad de seguidores, sino también mejorar la calidad y el alcance de sus publicaciones a través de un enfoque más estructurado y atractivo para su audiencia objetivo.

6.1.2. *Objetivos de marketing*

- Aumentar la conciencia de marca
- Incrementar las ventas
- Establecer la lealtad del cliente
- Aumentar la oferta
- Mejorar la presencia en línea de la empresa

6.1.3. *Acciones estratégicas de marketing*

Estrategia de cartera

La estrategia de cartera es un conjunto de enfoques que se utilizan para mejorar las posibilidades de éxito de los productos de una empresa. Sus finalidades principales son el aumentar la rentabilidad de los productos, garantizar el crecimiento de la empresa y maximizar la inversión en marketing.

Tabla 11. Matriz General Electric

		Posición Competitiva				
		Fuerte	Medio	Débil		
Atractivo del Mercado	Alto	3	2	1	3	Invertir
	Media	3	●	1	2	Equilibrar
	Bajo	3	2	1	1	Retirarse
		3	2	1		

Fuente: Elaboración Propia.

El resultado obtenido dice que se deben asignar mayores recursos a productos que tengan una alta demanda.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

La empresa INVERCAMPOS, CA puede aplicar lo siguiente para mantener satisfechos a sus clientes:

- La segmentación se refiere a la división del mercado en grupos más pequeños, en este caso, por edad, para ofrecer productos dirigidos especialmente a cada grupo.
- El posicionamiento hace alusión a la imagen que se le quiere dar al público, en este caso, ya que la empresa usará la segmentación por edad, su estrategia de posicionamiento podría ser: por variedad de sabores y colores para niños, sabores gourmet y presentaciones elegantes para adultos, y opciones saludables y sabores clásicos para personas mayores.
- La fidelización son las estrategias que se hacen para satisfacer a los consumidores, en este caso, podrían ser descuentos a clientes fijos, promociones y atención al cliente en general.

Estrategia funcional

Producto: Ofrecer variedad en productos, pero siempre manteniendo la calidad de cada uno.

Precio: Ofrecer distintos precios, realizar promociones, y descuentos para las compras al mayoreo.

Distribución: Ofrecer productos a través de las plataformas en línea.

Promoción: Realizar estrategias de marketing en redes sociales.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 12. Presupuesto de Marketing

Plan de Marketing (acciones)	Recursos	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudio de mercado	Profesional de mercadeo	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 439,23
Estrategias de marketing en redes sociales	Contratación de empresa de publicidad	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 220,00	\$ 242,00	\$ 266,20	\$ 292,82
Diseño y apertura de página web	Profesional en programación	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
Totales		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 878,46

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.5. Ejecución de tareas del plan de marketing.

En el primer y quinto año, INVERCAMPOS, CA planea contratar un especialista en mercadeo para realizar un estudio de mercado con el fin de comprender los cambios en el entorno comercial de la empresa. Este profesional será responsable de identificar a la audiencia objetivo, elegir la metodología adecuada, realizar entrevistas, realizar investigaciones de campo y analizar los resultados para su posterior presentación. Además, la empresa planea emplear a

una agencia especializada en publicidad en plataformas de redes sociales para administrar sus perfiles oficiales, actualizar el logo, crear el lema de la empresa y ejecutar campañas publicitarias en Facebook e Instagram. Por último, buscará a un desarrollador para crear y lanzar el sitio web oficial con el fin de impulsar las ventas en línea.

6.2 Plan funcional de operaciones.

Amaru (2009) “el plan operativo es el proceso de definir medios para la realización de objetivos, como actividades y recursos” (p. 178).

Esto incluye todos aquellos procesos para la elaboración de los productos, con la finalidad de controlar mejor las actividades.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

Los principales procesos que realiza la empresa son los siguientes:

- La producción de los helados y postres, que empieza con el diseño de las recetas y la selección de los ingredientes, también se debe tener en consideración el espacio de almacenamiento y refrigeración.
- La administración de todos recursos de la empresa, lo cual es de suma importancia, ya que se debe garantizar que la producción y la atención al cliente se lleven a cabo de manera exitosa
- Por último, el proceso de ventas es fundamental, debido a que los consumidores quieren recibir un buen trato al comprar.

6.2.2. Objetivos de operaciones

- Optimizar la producción.
- Control del personal.
- Mejora de la comunicación con los usuarios.
- Gestión eficiente del personal.
- Mejorar la calidad de los productos.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

Para realizar esta estrategia, INVERCAMPOS, CA debe considerar los costos fijos, y también deben tener presente los costos variables, que entre estos entran los costos de la materia prima. Todo esto con la finalidad de establecer el precio adecuado para sus productos tomando en consideración los costos de producción y una ganancia.

Estrategia calidad – procesos

Esta táctica incluye una variedad de acciones y métodos para garantizar la calidad de los productos a vender. La empresa INVERCAMPOS, CA, implementara una estrategia de mejora continua, lo que garantizará la calidad tanto de los helados y postres como del servicio al consumidor.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

Esta estrategia consiste en la cualidad de la empresa para adaptarse a los cambios en su entorno, y para poder hacer esto es necesario llevar a cabo distintas acciones como, el establecimiento de objetivos y pautas para la mejora de la capacidad, realizar mejoras a largo plazo, y promover la creatividad e innovación de los empleados.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 13. Presupuesto de Operaciones

Plan de Operaciones (acciones)	Recursos	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluación de proveedores	Profesional con habilidades y experiencia en el área de logística y cadena de suministros	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 220,00	\$ 242,00	\$ 266,20	\$ 292,82
Mantenimiento de maquinaria	Técnico de mantenimiento	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
Curso de Gestión de la Producción de Helados y Postres	72 horas x 2 empleados	\$ 1,50	\$ 216,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Curso de Ventas	72 horas x 2 empleados	\$ 1,50	\$ 216,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Totales		\$ 301,50	\$ 516,00	\$ 330,00	\$ 363,00	\$ 399,30	\$ 439,23

Fuente: Elaboración Propia.

6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- Para poder ejecutar las estrategias, es necesario que la empresa cuente con los mejores proveedores, es por esa razón que se contratara a un profesional con habilidades en

la logística y la cadena de suministros, cuya tarea será evaluar a los proveedores actuales y a los futuros.

- Contratación de un técnico de mantenimiento, esto con el objetivo de mantener en buen estado la maquinaria de la empresa y así optimizar los procesos de producción.
- Se dictará un curso a los empleados encargados de la producción, este curso abarcará la optimalización de los procesos de fabricación, el control de la calidad, las técnicas de higiene, la gestión de inventarios, entre otros.
- Los dos vendedores participarán en un curso de ventas para mejorar sus habilidades de ventas y la atención al cliente.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

Este es el proceso que se lleva a cabo para establecer la gestión del talento humano de la empresa.

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

En una empresa, el departamento de recursos humanos es crucial porque de él depende de la retención del personal y el cumplimiento de las regulaciones.

Sin embargo, este departamento no existe en INVERCAMPOS, CA, y la empresa no tiene entre sus planes abrirlo hasta que no sea necesario.

6.3.2. *Objetivos de recursos humanos*

Los objetivos de un plan de recursos humanos podrían ser los siguientes:

- Optimizar los recursos humanos de la empresa.
- Mejorar el rendimiento del personal.
- Cumplir con las regulaciones laborales.
- Garantizar la correcta contratación de personal.
- Mejorar la productividad.

6.3.3. *Estrategias*

Objetivo 1: Optimizar los recursos humanos de la empresa.

Estrategia 1: El departamento de recursos humanos se encargará de planificar correctamente la plantilla de la empresa, con el objetivo de contar con el personal adecuado en cada área.

Objetivo 2: Mejorar el rendimiento del personal.

Estrategia 2: Ofrecer cursos de capacitación y formación al personal.

Objetivo 3: Cumplir con las regulaciones laborales.

Estrategia 3: Establecer políticas y prácticas de recursos humanos, además de monitorear el cumplimiento de las normativas laborales.

Objetivo 4: Garantizar la correcta contratación de personal.

Estrategia 4: Definir los perfiles de los puestos de trabajos y establecer un proceso de selección.

Objetivo 5: Mejorar la productividad.

Estrategia 5: Establecer un ambiente laboral seguro e implantar incentivos.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 14. Presupuesto de Recursos Humanos

Plan de Recursos Humanos (acciones)	Recursos	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apertura de departamento de recursos humanos	Licdo. En Recursos Humanos	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 110,00	\$ 121,00	\$ 133,10	\$ 146,41
	Analista de Personal	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 88,00	\$ 96,80	\$ 106,48	\$ 117,13
Totales		\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 198,00	\$ 217,80	\$ 239,58	\$ 263,54

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.5. Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

- En el caso de que la empresa decida crear el departamento de recursos humanos, será necesario la contratación de personal, dicho personal estará formado por un Licdo. En Recursos Humanos y por un analista de personal, estos serán los encargados de llevar a cabo acciones

como: la contratación del personal, la capacitación de los empleados, las vacaciones, el pago de nómina, la creación de un ambiente laboral armonioso, entre otros.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

En cuanto a la responsabilidad social empresarial, según Reyes, E. (2013) “Se ha de invertir tiempo, talento y recursos por parte de cualquier empresa venezolana indistintamente de su tamaño y capital social, para la construcción de un futuro con mayores oportunidades de crecimiento para todos los inmersos en la resolución de dificultades” (p.24).

Sin embargo la empresa actualmente no está realizando ninguna actividad de responsabilidad social empresarial.

6.4.2. Objetivos de RSE

- Contribuir al desarrollo de la comunidad.
- Obtener la materia prima sea de forma ética.
- Promoción de hábitos de reciclaje a la comunidad y a los empleados.
- Reducir el impacto ambiental en la comunidad.
- Transparencia a los clientes.

6.4.3. Actividades de RSE

Objetivo 1: Contribuir al desarrollo de la comunidad.

Actividad 1: Creación de empleos y apoyo a los proveedores de la localidad.

Objetivo 2: Obtener la materia prima sea de forma ética.

Actividad 2: Practicas de comercio justo.

Objetivo 3: Promoción de hábitos de reciclaje a la comunidad y empleados.

Actividad 3: Talleres sobre el reciclaje.

Objetivo 4: Reducir el impacto ambiental en la comunidad.

Actividad 4: Hacer uso de utensilios reutilizables.

Objetivo 5: Transparencia a los clientes.

Actividad 5: Especificar a los clientes los ingredientes utilizados.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 15. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial.

Plan de RSE	Recursos	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción de hábitos de reciclaje a la comunidad y a los empleados	Taller sobre la importancia del reciclaje con una duración de 3 x 7 empleados	\$ 5,00	\$ 35,00	\$ 38,50	\$ 42,35	\$ 46,59	\$ 51,24
	Taller sobre la importancia del reciclaje con una duración de 3 x 5 miembros de la comunidad	\$ 5,00	\$ 25,00	\$ 27,50	\$ 30,25	\$ 33,28	\$ 36,60
Totales		\$ 10,00	\$ 60,00	\$ 66,00	\$ 72,60	\$ 79,86	\$ 87,85

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

- Se contratara personal para que dicte dos talleres sobre la importancia del reciclaje, uno de los talleres estará dirigido a los empleados y el otro a algunas personas de la localidad. Los de los cuales se hablará en los talleres serán la regla de las tres erres, la relevancia de no generar residuos, el conocimiento de los utensilios de reciclaje, entre otros.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera


Según el diagnóstico situacional contable-financiera la empresa cuenta con buena liquidez, lo que sugiere que tiene suficiente efectivo para cubrir sus deberes a corto plazo, una buena capacidad para responder a los pagos en un plazo de 45 a 60 días y un adecuado manejo de sus inventarios. Además, la empresa tiene un bajo nivel de endeudamiento y trata de pagar todo de forma contada, aunque esto puede significar que tiene recursos que no están siendo aprovechados. En lo referente a la rentabilidad, la empresa ha obtenido ganancias en el último año y ha tenido un aumento de las ventas, aunque también ha aumentado el costo de ventas. En la eficiencia, se sabe que la empresa cuenta con local y maquinaria propia, por lo que no deben pagar alquiler, y diseñan presupuestos para los gastos y tratan de cumplirlos, aunque han existido situaciones en que no se respetado el presupuesto. En general, la empresa parece estar en una buena situación financiera, aunque hay áreas en las que podría mejorar su eficiencia y aprovechar mejor sus recursos.

6.5.2. Objetivos de finanzas

- Crecer la base de clientes.
- Controlar los costos.
- Identificar oportunidades para invertir en el negocio, como la publicidad.
- Aumentar las ventas en línea.
- Minimizar los riesgos financieros.

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

Tabla 16. Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2024-2028

 INVERSIONES	INVERCAMPOS, CA							VIDA ÚTIL	(% Amort
	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
MOBILIARIO	\$ 2.000,00							20	5%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.500,00							20	5%
LOCAL	\$ 4.000,00							45	2%
									0%
									0%
									0%
									0%
									0%
TOTAL NO CORRIENTE	7.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)									
EXISTENCIAS INICIALES	\$ 800,00								
BANCO	\$ 1.000,00								
TOTAL CORRIENTE	\$ 1.800,00								
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	\$ 9.300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17. Cálculos intermedios.


CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
LOCAL	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO	\$ -	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
LOCAL	\$ -	\$ 88,89	\$ 88,89	\$ 88,89	\$ 88,89	\$ 88,89
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ -	\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO	\$ -	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 500,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -	\$ 75,00	\$ 150,00	\$ 225,00	\$ 300,00	\$ 375,00
LOCAL	\$ -	\$ 88,89	\$ 177,78	\$ 266,67	\$ 355,56	\$ 444,44
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ -	\$ 263,89	\$ 527,78	\$ 791,67	\$ 1.055,56	\$ 1.319,44

Fuente: Elaboración Propia.

En términos técnicos, la inversión se dividirá en activos no corrientes, que incluyen mobiliario, maquinaria, equipo y el local, que da un total de \$7.500,00, y activos corrientes, como existencias iniciales y efectivo en banco por un total de \$1.800,00. Esta inversión se realizará para continuar con la producción de helados y postres. Se aplicará una tasa de amortización del 5% y del 2%.

6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

Tabla 18. Proyección de Ventas.

 VENTAS / INGRESOS		INVERCAMPOS, CA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TORTAS CASERAS	unidades	156	203	264	343	446
	precio	\$ 25,00	\$ 32,50	\$ 42,25	\$ 54,93	\$ 71,40
	TOTAL	\$ 3.900,00	\$ 6.591,00	\$ 11.138,79	\$ 18.824,56	\$ 31.813,50
TORTAS FRIAS	unidades	104	135	176	228	297
	precio	\$ 30,00	\$ 39,00	\$ 50,70	\$ 65,91	\$ 85,68
	TOTAL	\$ 3.120,00	\$ 5.272,80	\$ 8.911,03	\$ 15.059,64	\$ 25.450,80
PORCIONES DE TORTAS	unidades	416	541	703	914	1.188
	precio	\$ 3,00	\$ 3,90	\$ 5,07	\$ 6,59	\$ 8,57
	TOTAL	\$ 1.248,00	\$ 2.109,12	\$ 3.564,41	\$ 6.023,86	\$ 10.180,32
CUPCAKES	unidades	416	541	703	914	1.188
	precio	\$ 1,50	\$ 1,95	\$ 2,54	\$ 3,30	\$ 4,28
	TOTAL	\$ 624,00	\$ 1.054,56	\$ 1.782,21	\$ 3.011,93	\$ 5.090,16
HELADOS	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	\$ 2,00	\$ 2,60	\$ 3,38	\$ 4,39	\$ 5,71
	TOTAL	\$ 1.000,00	\$ 1.690,00	\$ 2.856,10	\$ 4.826,81	\$ 8.157,31
BEBIDAS	unidades	416	541	703	914	1.188
	precio	\$ 1,50	\$ 1,95	\$ 2,54	\$ 3,30	\$ 4,28
	TOTAL	\$ 624,00	\$ 1.054,56	\$ 1.782,21	\$ 3.011,93	\$ 5.090,16
MALTEADAS	unidades	250	325	423	549	714
	precio	\$ 5,00	\$ 6,50	\$ 8,45	\$ 10,99	\$ 14,28
	TOTAL	\$ 1.250,00	\$ 2.112,50	\$ 3.570,13	\$ 6.033,51	\$ 10.196,63
TOTAL INGRESOS		\$ 11.766,00	\$ 19.884,54	\$ 33.604,87	\$ 56.792,23	\$ 95.978,88
Periodo medio de cobro (días)		0				
Crédito a clientes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa venderá tortas caseras completas y en porciones, tortas frías, cupcakes, helados, bebidas en general y malteadas.

Los principales productos que la empresa planea vender son 156 tortas caseras completas (3 por semana) y 52 tortas en porciones (8 porciones por semana), también se espera vender un total de 104 tortas frías durante el 2024 (2 por semana), en la referente a los helados la empresa planea vender 500 unidades en el primer año lo que serían aproximadamente 9 helados vendidos semanalmente.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

Tabla 19. Proyección de costos y gastos operativos

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HARINA	unidades	233	303	394	512	665
	precio	\$ 1,25	\$ 1,63	\$ 2,11	\$ 2,75	\$ 3,57
	TOTAL	\$ 291,25	\$ 492,21	\$ 831,84	\$ 1.405,81	\$ 2.375,82
LECHE	unidades	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
	precio	\$ 8,80	\$ 11,44	\$ 14,87	\$ 19,33	\$ 25,13
	TOTAL	\$ 176,00	\$ 297,44	\$ 502,67	\$ 849,52	\$ 1.435,69
AZUCAR	unidades	250,00	325,00	422,50	549,25	714,03
	precio	\$ 1,35	\$ 1,76	\$ 2,28	\$ 2,97	\$ 3,86
	TOTAL	\$ 337,50	\$ 438,75	\$ 570,38	\$ 741,49	\$ 963,93
ESENCIAS	unidades	5,00	6,50	8,45	10,99	14,28
	precio	\$ 4,50	\$ 5,85	\$ 7,61	\$ 9,89	\$ 12,85
	TOTAL	\$ 22,50	\$ 38,03	\$ 64,26	\$ 108,60	\$ 183,54
MANTEQUILLA	unidades	125,00	162,50	211,25	274,63	357,01
	precio	\$ 4,50	\$ 5,85	\$ 7,61	\$ 9,89	\$ 12,85
	TOTAL	\$ 562,50	\$ 950,63	\$ 1.606,56	\$ 2.715,08	\$ 4.588,49
POLVO DE HORNEAR	unidades	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	precio	\$ 3,50	\$ 4,55	\$ 5,92	\$ 7,69	\$ 10,00
	TOTAL	\$ 7,00	\$ 11,83	\$ 19,99	\$ 33,79	\$ 57,10
CREMA CHANTILLI	unidades	16,00	20,80	27,04	35,15	45,70
	precio	\$ 12,00	\$ 15,60	\$ 20,28	\$ 26,36	\$ 34,27
	TOTAL	\$ 192,00	\$ 324,48	\$ 548,37	\$ 926,75	\$ 1.566,20
HUEVOS	unidades	6,00	7,80	10,14	13,18	17,14
	precio	\$ 80,00	\$ 104,00	\$ 135,20	\$ 175,76	\$ 228,49
	TOTAL	\$ 480,00	\$ 811,20	\$ 1.370,93	\$ 2.316,87	\$ 3.915,51
TOTAL COSTES		\$ 2.068,75	\$ 3.364,56	\$ 5.515,00	\$ 9.097,90	\$ 15.086,27
Crédito de proveedores (días)		10				
Crédito de proveedores		\$ 56,68	\$ 92,18	\$ 151,10	\$ 249,26	\$ 413,32

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa comprará todos los suministros necesarios para seguir fabricando sus productos, entre estos se encuentra la harina, la leche, la azúcar, las esencias, la mantequilla, el polvo de hornear, la crema chantillí y los huevos, todos los suministros serán compradas en base

a las ventas que se esperan realizar, por ejemplo, en lo referente a la harina, se comprarán 233 kilogramos a \$1,25 (precio al mayor) estos 233kg serán suficientes para la fabricación de las 208 tortas que se planean hacer y para los cupcakes.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

Tabla 20. Cálculo del capital de trabajo

		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSONAL	DATOS					
	Salario medio mensual	80,00				
	Incremento salarial anual	10,00%				
	Nº de empleados año 1	7				
	Nº de empleados año 2	7				
	Nº de empleados año 3	7				
	Nº de empleados año 4	7				
	Nº de empleados año 5	7				
% coste Seguridad Social	9,00%	604,80	665,28	731,81	804,99	885,49
Total gastos de personal		7.324,80	8.057,28	8.863,01	9.749,31	10.724,24

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa tendrá en su nómina fija a 7 trabajadores en total con un promedio salarial de 80\$, este tendrá un incremento salarial anual del 10% por política empresarial interna.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

Tabla 21. Estructura de financiamiento.


FINANCIACIÓN		INVERCAMPOS, CA					
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		9.300,00					
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés	12%		0%		0%	
	Años	5		0			
TOTAL FINANCIACIÓN		9.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	9.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	FINANCIACIÓN	9.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CÁLCULOS INTERMEDIOS							
CAPITAL VIVO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL Préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS FINANCIEROS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL Préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL Préstamos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa INVERCAMPOS, CA financiará sus operaciones con recursos propios.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.

Tabla 22. Estado de Resultado.


		INVERCAMPOS, CA				
¿Impuesto sobre beneficios?		15,00%				
¿% distribución de beneficios?		10,00%				
CUENTA DE RESULTADOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 11.766,00	\$ 19.884,54	\$ 33.604,87	\$ 56.792,23	\$ 95.978,88
Aprovisionamiento		\$ 2.068,75	\$ 3.364,56	\$ 5.515,00	\$ 9.097,90	\$ 15.086,27
Variación de existencias		\$ -	\$ -285,49	\$ -482,47	\$ -815,38	\$ -1.377,99
Margen		\$ 9.697,25	\$ 16.234,49	\$ 27.607,40	\$ 46.878,95	\$ 79.514,61
Gastos de personal		\$ 7.324,80	\$ 8.057,28	\$ 8.863,01	\$ 9.749,31	\$ 10.724,24
Alquileres		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos		\$ 1.416,00	\$ 1.557,60	\$ 1.713,36	\$ 1.884,70	\$ 2.073,17
EBITDA	?	\$ 956,45	\$ 6.619,61	\$ 17.031,03	\$ 35.244,95	\$ 66.717,21
Amortizaciones		\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89
EBIT	?	\$ 692,56	\$ 6.355,72	\$ 16.767,14	\$ 34.981,06	\$ 66.453,32
Gastos financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BAI	?	\$ 692,56	\$ 6.355,72	\$ 16.767,14	\$ 34.981,06	\$ 66.453,32
Impuesto sobre beneficios		\$ 103,88	\$ 953,36	\$ 2.515,07	\$ 5.247,16	\$ 9.968,00
Resultado		\$ 588,68	\$ 5.402,36	\$ 14.252,07	\$ 29.733,90	\$ 56.485,32
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS						
DIVIDENDO		\$ 58,87	\$ 540,24	\$ 1.425,21	\$ 2.973,39	\$ 5.648,53
RESERVAS		\$ 529,81	\$ 4.862,13	\$ 12.826,86	\$ 26.760,51	\$ 50.836,79

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa tendrá un resultado de \$588,68 durante el primer año y en los siguientes años se puede observar como este resultado va en aumento, lo que indica que la inversión se recuperó y también está dando beneficios.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.

Tabla 23. Estado de Situación Financiera


 INVERCAMPOS, CA						
BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Amortizaciones		263,89	527,78	791,67	1.055,56	1.319,44
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	7.500,00	7.236,11	6.972,22	6.708,33	6.444,44	6.180,56
Existencias	800,00	800,00	1.085,49	1.567,96	2.383,34	3.761,34
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	1.000,00	1.850,38	6.726,41	19.393,60	45.700,78	95.587,53
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.800,00	2.650,38	7.811,89	20.961,56	48.084,12	99.348,87
TOTAL ACTIVO	9.300,00	9.886,49	14.784,12	27.669,90	54.528,57	105.529,42
PASIVO						
Recursos propios	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00	9.300,00
Reservas		529,81	5.391,94	18.218,80	44.979,31	95.816,10
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	9.300,00	9.829,81	14.691,94	27.518,80	54.279,31	105.116,10
Proveedores		56,68	92,18	151,10	249,26	413,32
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	56,68	92,18	151,10	249,26	413,32
TOTAL PASIVO	9.300,00	9.886,49	14.784,12	27.669,90	54.528,57	105.529,42

Fuente: Elaboración Propia.

Esta tabla muestra la situación financiera de INVERCAMPOS,CA, durante el periodo 2024-2028, en esta tabla se puede observar como los activos corrientes son más altos que los pasivos corrientes.

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.

Tabla 24. Flujo de Caja Proyectado.

 INVERCAMPOS, CA						
		TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Saldo inicial	\$ 1.000,00	\$ 1.850,38	\$ 6.726,41	\$ 19.393,60	\$ 45.700,78	
+ Beneficio	\$ 588,68	\$ 5.402,36	\$ 14.252,07	\$ 29.733,90	\$ 56.485,32	
+ Amortizaciones	\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89	\$ 263,89	
+ Prestamos obtenidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Ampliaciones de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
+ Crédito de proveedores	\$ 56,68	\$ 35,50	\$ 58,92	\$ 98,16	\$ 164,06	
- Crédito a clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Dividendos	\$ 58,87	\$ 540,24	\$ 1.425,21	\$ 2.973,39	\$ 5.648,53	
- Devoluciones de préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
- Existencias	\$ -	\$ 285,49	\$ 482,47	\$ 815,38	\$ 1.377,99	
Saldo final	\$ 1.850,38	\$ 6.726,41	\$ 19.393,60	\$ 45.700,78	\$ 95.587,53	

Fuente: Elaboración Propia.

Aquí se muestra la cantidad de efectivo que tendrá la empresa INVERCAMPOS, CA, en el periodo 2024-2028, en la tabla se puede observar como la cantidad tendrá un aumento al pasar los años, comenzando en \$1.850,38 y terminando en \$95.587,53.

6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028.

Tabla 25. Punto de Equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Ventas (V)	?	11.766,00	19.884,54	33.604,87	56.792,23	95.978,88	
Coste variables (C)	?	2.068,75	3.650,05	5.997,47	9.913,28	16.464,27	
Margen (M)	?	9.697,25	16.234,49	27.607,40	46.878,95	79.514,61	>CF
% Margen s/ventas	?	82%	82%	82%	83%	83%	
Costes fijos (CF)	?	8.740,80	9.614,88	10.576,37	11.634,00	12.797,41	<M
Umbral Rentabilidad	?	10.605,51	11.776,62	12.873,99	14.094,20	15.447,23	<V

Fuente: Elaboración Propia.

El punto de equilibrio hace referencia al momento en que los ingresos cubren los costos fijos y variables, es decir, aquel momento en que la empresa no estaría ni ganando ni perdiendo. Esta es una herramienta necesaria para que las empresas puedan determinar su rentabilidad, debido a que con este podrán saber cuál es la proporción de productos que deben vender para obtener ganancias, en el caso de la empresa INVERCAMPO, CA, se puede ver que esta alcanzará varios puntos de equilibrio en el periodo 2024-2028, ya que, con el pasar del tiempo se espera que las ventas aumenten.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

Tabla 26. Análisis del Balance.

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Fondo de maniobra ?	1.800,00	2.593,70	7.719,71	20.810,47	47.834,87	98.935,54	>0,00
Tesorería ?	1.000,00	1.850,38	6.726,41	19.393,60	45.700,78	95.587,53	>0,00
Ratio de Tesorería ?		32,65	72,97	128,35	183,35	231,27	>0,50
Ratio de Liquidez ?		46,76	84,75	138,73	192,91	240,37	>1,50
Ratio de Endeudamiento ?	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	<0,60

Fuente: Elaboración Propia.

En esta tabla se puede observar el ratio de endeudamiento de INVERCAMPOS, el cual siempre se mantiene debajo del 0,60 el cual es el límite, de hecho con el pasar de los 5 años la empresa va a comenzar a disminuir su nivel de endeudamiento.

Tabla 27. Indicador de Rentabilidad.

RENTABILIDAD ?	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Económica							
Rotación ?		1,3	2,0	2,3	2,1	1,8	>0
Margen ?		0,06	0,32	0,50	0,62	0,69	>0
Financiera							
Apalancamiento ?		1,01	1,01	1,01	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal ?		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
Operativa							
ROE ?		0,06	0,55	0,97	1,08	1,04	>0
ROE en %		6,37%	54,99%	96,93%	107,95%	104,00%	>0

Fuente: Elaboración Propia.

El ROE y el porcentaje del ROE en los 5 años proyectados se ha mantenido mayor que el 0 que es el numero limite, lo que indica que la rentabilidad de INVERCAMPOS, CA ha sido positiva.

CONCLUSIONES

- La empresa ha logrado fidelizar clientes gracias a la diversidad de su oferta de postres.
- La empresa carece de una sólida estrategia publicitaria y de una organización efectiva para sus pedidos en línea.
- La empresa actualmente cuenta con 7 empleados, incluyendo al gerente general, gerente de ventas, personal de ventas, personal de producción y contador.
- Según la entrevista realizada, la empresa mantiene niveles favorables de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia.
- La empresa INVERCAMPOS CA se enfrenta a un entorno con más amenazas que oportunidades, y su entorno interno muestra más debilidades que fortalezas, según las matrices MEFE y MEFI.
- Tras realizar una matriz de estrategias versus objetivos, se han seleccionado diversas estrategias, como la creación de un menú saludable, la contratación de personal para gestionar plataformas digitales, la mejora de la presencia en redes sociales, el lanzamiento de una página web, el diseño de estrategias de marketing digital y la optimización de las ventas en línea.
- El simulador financiero indica que la inversión se distribuirá en activos no corrientes y corrientes, con un total de \$7.500,00 y \$1.800,00 respectivamente. Se proyecta la venta de diversos productos, la compra de suministros, la contratación de personal y la financiación con recursos propios. Se estima un resultado positivo en el primer año, con un aumento progresivo en los siguientes años, indicando la recuperación de la inversión y beneficios.

RECOMENDACIONES

- Mejorar la estrategia publicitaria: La empresa debe desarrollar una estrategia publicitaria sólida para aumentar su visibilidad y atraer más clientes.
- Mejorar la organización de pedidos en línea: La empresa debe mejorar su organización para manejar pedidos en línea, lo que puede incluir la contratación de personal especializado en gestión de plataformas digitales y también debería crear y diseñar una página web oficial, lo que le serviría tanto para los pedidos como para darse a conocer más.
- Mejorar la presencia en redes sociales: Esto incluiría la creación de contenido atractivo y la interacción con los seguidores, además de la planeación detallada de todas sus publicaciones.
- Mejorar la calidad de los productos: La empresa debe mejorar la elección de sus proveedores.
- Mejorar la capacitación de los empleados: La empresa debe mejorar la capacitación de sus empleados para aumentar su rendimiento y satisfacer mejor a los clientes, esto como una estrategia de fidelización.
- Mejorar la relación con los clientes: La empresa debe mejorar su conexión con los clientes, lo que puede incluir la implementación de promociones especiales y la aplicación de entrevistas.
- Mejorar la gestión de recursos: la empresa podría implementar una mejor planificación y control de los recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaru (2009). Fundamentos de Administración Teoría general y proceso administrativo; 1er Edición. Editorial Pearson Education. <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>
- Kotler (2012). Dirección de Marketing; 14ta Edición. Editorial Pearson Education. <https://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>
- Perspectivas (2007). Origen y Desarrollo de la Administración. Volumen Nro. 20. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Reyes (2013). La responsabilidad social empresarial y la justicia restaurativa como factores clave del Proyecto Alcatraz de la Fundación Santa Teresa. Biblioteca (repositorio) ULA. <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056603004.pdf>
- Maida y Mercado (2011). La Formación del Criterio Profesional del Contador y su Importancia en el Campo Laboral. Biblioteca (repositorio) digital UNCUYO. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5296/maidalaformacindelcriterioprofesional.pdf
- Monferrer (2013). Fundamentos de marketing. Biblioteca (repositorio) UJI. <https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Morales y Guillermo (2016). Plan Estratégico de Marketing para Mejorar el Desempeño de la Empresa Tauros Papelería en al Ciudad de Cuenca. Biblioteca (repositorio) AZUAY. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5058/1/11497.pdf>
- Muñoz (2012). La Organización del Departamento de Recursos Humanos. Biblioteca (repositorio) digital UM.

https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=ae67b4e1-bc37-4f07-a6e2-96b7aaa8816b&groupId=15559

- Maradiaga y Peralta (2018). Planificación estratégica. Biblioteca (repositorio)

UNAN. <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Aplicada

1. ¿Cuándo se fundó la empresa?
2. ¿Qué ofrece la empresa?
3. ¿Cada cuánto cambian sus productos ofertados?
4. ¿La empresa tiene una página web?
5. ¿La empresa hace uso de redes sociales?
6. ¿La empresa maneja ventas en línea?
7. ¿Cuáles son sus mayores competidores?
8. ¿Cuáles son sus estrategias publicitarias actuales?
9. ¿La empresa cuenta con personal especializado en publicidad en redes sociales?
10. ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo de la empresa?
11. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la empresa?
12. ¿La empresa tiene políticas empresariales?
13. ¿Cuáles son sus políticas empresariales?
14. ¿La empresa cuenta con suficiente efectivo para cumplir con sus obligaciones a corto plazo?
15. ¿La empresa tiene una buena capacidad para responder a los pagos en un plazo de 45 a 60 días?
16. ¿La empresa tiene un buen control de sus inventarios?
17. ¿La empresa tiene deudas que afecten su capacidad de obtener resultados positivos?
18. ¿La empresa tiene un nivel de endeudamiento aceptable para financiar nuevos proyectos?

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2. Continuación de la Entrevista

19. ¿La empresa tiene un nivel de deuda que le permita cumplir con sus obligaciones financieras?
20. ¿La empresa ha obtenido ganancias en el último año?
21. ¿La empresa ha tenido un crecimiento en sus ventas en el último año?
22. ¿La empresa ha tenido un retorno sobre la inversión positivo en el último año?
23. ¿La empresa ha logrado gestionar eficientemente sus recursos financieros?
24. ¿La empresa ha logrado controlar sus costos fijos y variables?
25. ¿La empresa ha logrado generar valor?

Fuente: Elaboración Propia.