

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. PERÍODO 2022-2026
CON UN ENFOQUE EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE SUS PROCESOS

Presentado por:

BR. ROSSANNA G. GÓMEZ OCHOA. CI. 7.006.862

TRUJILLO, VENEZUELA

2021

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. PERÍODO 2022-2026
CON UN ENFOQUE EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE SUS PROCESOS

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas

Presentado por:

BR. ROSSANNA G. GÓMEZ OCHOA CI. 7.006.862

Tutor:

MSC. GILBERTO ROJAS

TRUJILLO, VENEZUELA

2021



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

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Héctor Antúnez, Prof. Liliana Rivera y Prof. Gilberto Rojas**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MANIQUIES CHEO REINOSA CA 2022-2026**. Que presenta la Bachiller **GÓMEZ OCHOA, ROSSANNA GREGORIA**, Portadora de la C.I N° **7.006.862**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecisiete (17) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Administración de empresas**.

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

Prof. Liliana Rivera

C.I. 13.048.877

JURADO

Prof. Gilberto Rojas

C.I 19.285.228

TUTOR

Prof. Héctor Antúnez

C.I. 9.364.278

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas

C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Ana Linares

C.I. 9.013.217

VICERRECTORA

DEDICATORIA

Al "Supremo Hacedor" de todo cuanto existe.

A Ana y Andrés, mis padres; quienes habitan en lo más profundo de mi ser.

A Rodolfo y Ramnier, en el eterno presente ... en el amor.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque su dedo moja la lluvia y por él, existe el verde y el azul.

A mis dos grandes amores, Rodolfo y Ramnier. Ustedes iluminan y dan sentido a mi vida.

A mi hermana Alba, por su amistad; por compartir esta experiencia y este viaje.

A Carmen, Zoar, Simón, Silvio, Carlos Eduardo, Silvio José, Miguel Ángel y Claudia.

A la Universidad Valle del Momboy.

A la Cámara Venezolana de Franquicias.

RESUMEN

Este trabajo tuvo el objetivo de diseñar un plan estratégico para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. período 2022-2026, enfocado en la gestión integral de sus procesos. A tal fin, fue: (a) Descrito el macroentorno de la empresa; (b) caracterizado el modelo de negocio, productos/servicios y planes para su implementación; (c) definido un conjunto de objetivos estratégicos para el referido período; (d) propuesto el bloque de estrategias para las áreas funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, contable-tributaria, responsabilidad social empresarial y finanzas y (e) propuesta la ejecución del referido plan. Metodológicamente se trató de un proyecto factible, con apoyo en una investigación descriptiva y diseño de campo. Para la recolección de datos se realizaron visitas a la empresa, para conocer su realidad y el desarrollo de sus actividades; se aplicó una entrevista estructurada al director general. Además, las siguientes herramientas de diagnóstico estratégico: (a) Análisis FODA; (b) PESTEL, matriz de factores externos, fuerzas de PORTER y matriz de evaluación de los factores internos; (c) modelo CANVAS, análisis funcional y Cadena de Valor. El diagnóstico reveló, que: (a) La estructura organizacional no satisface los requerimientos administrativos de la empresa; (b) no posee un manual de organización y funciones; (c) inexistencia de una planificación a mediano y largo plazos; (d) el entorno externo no está impactando en el desenvolvimiento de sus operaciones; (e) el entorno interno está incidiendo de manera positiva en la consecución de sus objetivos y (f) necesidad de invertir y buscar rentabilidad con la penetración y desarrollo del mercado (regiones centro norte y centro occidental del país). Se formularon objetivos y estrategias en las señaladas áreas y se diseñaron actividades; establecieron indicadores, metas y recursos. Se concluye que la implementación del plan no entraña un elevado costo para la empresa, pero redundará en el logro de sus objetivos.

Palabras Clave: Planificación, Plan Estratégico, Gestión Integral de Procesos.

ABSTRACT

This work had the objective of designing a strategic plan for the company MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. period 2022-2026, focused on the integral management of its processes. To this end, it was: (a) Described the macro environment of the company; (b) characterized the business model, products / services, and plans for their implementation; (c) defined a set of strategic objectives for the referred period; (d) proposed the block of strategies for the functional areas of marketing, operations, human resources, accounting-tax, corporate social responsibility and finance and (e) proposed the execution of the aforementioned plan. Methodologically, it was a feasible project, supported by descriptive research and field design. To collect data, visits were made to the company, to know its reality and the development of its activities; A structured interview was applied to the CEO. In addition, the following strategic diagnostic tools: (a) SWOT analysis; (b) PESTEL, matrix of external factors, PORTER forces and evaluation matrix of internal factors; (c) CANVAS model, functional analysis and Value Chain. The diagnosis revealed that: (a) The organizational structure does not satisfy the administrative requirements of the company; (b) does not have an organization and functions manual; (c) lack of medium and long-term planning; (d) the external environment is not having an impact on the performance of its operations; (e) the internal environment is positively influencing the achievement of its objectives and (f) the need to invest and seek profitability with the penetration and development of the market (north central and central western regions of the country). Objectives and strategies were formulated in the indicated areas and activities were designed; they established indicators, goals and resources. It is concluded that the implementation of the plan does not entail a high cost for the company, but it will result in the achievement of its objectives.

Key Words: Planning, Strategic Plan, Comprehensive Process Management.

TABLA DE CONTENIDO

| | pp. |
|--|------------|
| CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO..... | 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 (Aplicación de entrevistas)..... | 20 |
| 1.5 Diagnostico situación contable-financiera (Aplicación de entrevistas)..... | 30 |
| 1.6 Definición del problema..... | 35 |
| 1.7 Propuesta de valor..... | 37 |
| 1.8 Objetivos del trabajo de investigación..... | 37 |
| 1.8.1 Objetivo general..... | 37 |
| 1.8.2 Objetivos específicos..... | 37 |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO..... | 39 |
| 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)..... | 39 |
| 2.1.1 Entorno político..... | 40 |
| 2.1.2 Entorno económico..... | 41 |
| 2.1.3 Entorno social..... | 43 |
| 2.1.4 Entorno tecnológico..... | 44 |
| 2.1.5 Entorno ecológico..... | 45 |
| 2.1.6 Entorno legal..... | 46 |
| 2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)..... | 47 |
| 2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter..... | 49 |
| 2.2.1 Negociación con proveedores..... | 49 |
| 2.2.2 Negociación con clientes..... | 50 |
| 2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes..... | 51 |
| 2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos..... | 52 |

| | pp. |
|---|------------|
| 2.2.5 Entrada de nuevos competidores..... | 52 |
| 2.2.6 Nivel de atractividad de la industria..... | 54 |
| 2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)..... | 55 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO..... | 57 |
| 3.1 Modelo de negocio CANVAS..... | 57 |
| 3.2 Análisis funcional de la empresa..... | 65 |
| 3.2.1 Gerencia de la empresa..... | 66 |
| 3.2.2 Recursos humanos..... | 68 |
| 3.2.3 Investigación y desarrollo..... | 69 |
| 3.2.4 Finanzas..... | 69 |
| 3.2.5 Logística y aprovisionamiento..... | 70 |
| 3.2.6 Operaciones..... | 71 |
| 3.2.7 Marketing y ventas..... | 72 |
| 3.2.8 Servicios postventa..... | 73 |
| CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 - 2026..... | 78 |
| 4.1 Objetivo general 2022 - 2026..... | 78 |
| 4.2 Objetivos estratégicos 2022 - 2026..... | 78 |
| 4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2022 - 2026..... | 81 |
| CAPÍTULO V. ESTRATEGIA DEL NEGOCIO..... | 85 |
| 5.1 Formulación de la estrategia..... | 85 |
| 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)..... | 86 |
| 5.1.2 Matriz Interna - Externa (MIE)..... | 89 |
| 5.2 Selección de la estrategia..... | 90 |
| 5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos..... | 90 |
| 5.2.2 Estrategias seleccionadas..... | 91 |
| CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES..... | 98 |

| | pp. |
|---|------------|
| 6.1 Plan funcional de marketing..... | 98 |
| 6.1.1 Situación actual de la gerencia de marketing..... | 98 |
| 6.1.2 Objetivos de marketing..... | 102 |
| 6.1.3 Acciones estratégicas de marketing..... | 103 |
| 6.1.4 Presupuesto..... | 107 |
| 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing..... | 108 |
| 6.2 Plan funcional de Operaciones..... | 116 |
| 6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones..... | 116 |
| 6.2.2 Objetivos de operaciones..... | 120 |
| 6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones..... | 120 |
| 6.2.4 Presupuesto..... | 122 |
| 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones..... | 124 |
| 6.3 Plan funcional de recursos humanos..... | 130 |
| 6.3.1 Situación actual de la gerencia de recursos humanos..... | 130 |
| 6.3.2 Objetivos de recursos humanos..... | 132 |
| 6.3.3 Estrategias de recursos humanos..... | 132 |
| 6.3.4 Presupuesto..... | 134 |
| 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos..... | 135 |
| 6.4 Plan funcional Contable - tributario..... | 140 |
| 6.4.1 Situación actual de la gerencia contable-tributaria..... | 140 |
| 6.4.2 Objetivos contable-tributarios..... | 141 |
| 6.4.3 Estrategias..... | 141 |
| 6.4.4 Presupuesto..... | 142 |
| 6.4.5 Ejecución de tareas del plan contable-tributario..... | 143 |
| 6.5 Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)..... | 144 |

| | |
|---|------------|
| | pp. |
| 6.5.1 Situación actual de la gerencia de RSE..... | 145 |
| 6.5.2 Objetivos de RSE..... | 146 |
| 6.5.3 Estrategias y Actividades..... | 146 |
| 6.5.4 Presupuesto..... | 154 |
| 6.5.5 Ejecución de las actividades del plan de RSE..... | 155 |
| 6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera..... | 166 |
| 6.6.1 Situación actual de la gerencia de finanzas..... | 168 |
| 6.6.2 Objetivos de finanzas..... | 170 |
| 6.6.3 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022 – 2026 | 170 |
| 6.6.4 Proyección de ventas 2022 – 2026..... | 173 |
| 6.6.5 Proyección de costos y gastos operativos 2022 – 2026..... | 174 |
| 6.6.6 Cálculo del capital de trabajo 2022 – 2026..... | 175 |
| 6.6.7 Estructura y opciones de financiamiento 2022 – 2026..... | 176 |
| 6.6.8 Estado de resultado proyectado 2022 – 2026..... | 177 |
| 6.6.9 Estado de situación financiera proyectado 2022 – 2026..... | 178 |
| 6.6.10 Flujo de caja proyectado 2022 – 2026..... | 180 |
| 6.6.11 Indicadores de rentabilidad 2022 – 2026..... | 181 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 182 |
| Conclusiones..... | 182 |
| Recomendaciones..... | 186 |
| REFERENCIAS..... | 187 |
| ANEXOS..... | 192 |

INDICE DE TABLAS

| Tabla | | pp. |
|--------------|--|------------|
| 1 | Proveedores de materiales de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 25 |
| 2 | Principales clientes de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 26 |
| 3 | Perfil estratégico actual de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 30 |
| 4 | Indicador de liquidez..... | 31 |
| 5 | Indicador de endeudamiento..... | 32 |
| 6 | Indicador de rentabilidad..... | 32 |
| 7 | Indicador de actividad o eficiencia..... | 33 |
| 8 | Resultados de la aplicación de los índices financieros en la empresa..... | 33 |
| 9 | Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)..... | 48 |
| 10 | Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)..... | 56 |
| 11 | Modelo Canvas..... | 63 |
| 12 | Matriz FODA cruzada (MFODA)..... | 87 |
| 13 | Matriz de estrategias vs. Objetivos. Caso: Empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 93 |
| 14 | Segmentos de mercado de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 100 |
| 15 | Estrategias por objetivos de marketing para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 105 |
| 16 | Presupuesto para la ejecución del plan funcional de marketing de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 108 |
| 17 | Ejecución de las actividades del plan funcional de marketing de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 110 |
| 18 | Costo semanal para la fabricación de 18 piezas de exhibición MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 118 |

| Tabla | pp. |
|--|------------|
| 19 Estrategias por objetivos de operaciones para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 121 |
| 20 Presupuesto para la ejecución del plan funcional de operaciones de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 123 |
| 21 Ejecución de las actividades del plan funcional de operaciones de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 125 |
| 22 Beneficios de los trabajadores de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 131 |
| 23 Estrategias por objetivos de RRHH para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 133 |
| 24 Presupuesto para la ejecución del plan funcional de RRHH de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 134 |
| 25 Ejecución de las actividades del plan funcional de RRHH de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 136 |
| 26 Presupuesto para la ejecución del plan funcional contable - tributario de la empresa..... | 142 |
| 27 Estrategias por objetivos de RSE para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 147 |
| 28 Actividades por estrategias de RSE para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 149 |
| 29 Presupuesto para la ejecución del plan funcional de RSE de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 154 |
| 30 Ejecución de las actividades del plan funcional de RSE de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 156 |
| 31 Plan de Inversión de activos (fijos e intangibles) de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 171 |

| Tabla | pp. |
|--|------------|
| 32 Cronograma de inversión de activos (fijos e intangibles) de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 171 |
| 33 Depreciación Activos Fijos..... | 172 |
| 34 Amortización Activo Intangible..... | 173 |
| 35 Proyección de ventas..... | 173 |
| 36 Proyección de ingresos por reparación y/o restauraciones de piezas de exhibición (maniqués)..... | 174 |
| 37 Proyección de Costos..... | 174 |
| 38 Proyección de Gastos..... | 175 |
| 39 Estado de resultados proyectado, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$..... | 177 |
| 40 Estado de situación financiera proyectado, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$..... | 178 |
| 41 Flujo de caja proyectado, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$..... | 180 |
| 42 Margen de Utilidad Bruta, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$..... | 181 |
| 43 Ratio de Endeudamiento, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$..... | 181 |
| 44 Grado de Liquidez, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$..... | 181 |

INDICE DE FIGURAS

| Figura | | pp. |
|---------------|--|------------|
| 1 | Organigrama funcional de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A..... | 18 |
| 2 | Organigrama estructural propuesto..... | 24 |
| 3 | Organigrama funcional propuesto..... | 24 |
| 4 | Cadena de Valor de la Empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A..... | 77 |
| 5 | Matriz interna - externa de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A..... | 89 |
| 6 | Matriz Mckinsey..... | 104 |

INDICE DE ANEXOS

| Anexo | | pp. |
|--------------|--|------------|
| 1 | Guía de Entrevista..... | 192 |
| 2 | Documentos contables de la empresa..... | 193 |
| 3 | Matriz McKinsey (GE)..... | 195 |
| 4 | Plan de cuentas..... | 196 |
| 5 | Suavización exponencial 2022 – 2026 (Ventas)..... | 199 |
| 6 | Suavización exponencial 2022 – 2026 (Reparaciones/restauraciones)..... | 201 |
| 7 | Suavización exponencial 2022 – 2026 (Gastos)..... | 203 |

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea actual de negocio / nombre del negocio

La fábrica MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., se especializa en la fabricación, comercialización y reparación de una variada gama de maniqués; se encuentra ubicada en la avenida Libertador, de la ciudad de Caracas (Venezuela). Se trata de una empresa que, de acuerdo a su tamaño, propietarios y actividad económica, fue caracterizada como pequeña, privada e industrial respectivamente.

Cabe señalar que, sus productos son reconocidos por su calidad, diseños y adaptabilidad a las necesidades del cliente; la elaboración de los mismos entraña un trabajo manual (artesanal), donde intervienen diferentes personas, cada una de ellas encargada de una operación diferente.

Inició sus actividades en el año 2010, producto de la iniciativa del Sr. Eusebio Reinoza, propietario único del negocio. Actualmente cuenta con una infraestructura alquilada y con un punto de venta en la ciudad de Guatire (estado Miranda). De igual manera, ésta vende a nivel local y a otras ciudades del país; en este sentido, sus productos son adquiridos por comercializadoras de ropa y de productos de exhibición.

Cabe resaltar que MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., tiene una producción tipo pull, la cual es controlada por la demanda; es decir, en función de la demanda real de los consumidores sobre sus productos. A tal efecto, sólo se empieza a fabricar un producto cuando existe un pedido para ello.

1.2 Descripción del producto / servicio a ofrecer

La fábrica MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., ofrece:

- Maniqués cuerpo completo (caballero, dama y niño).
- Maniqués de diseño ¼ pierna, clásico (dama, caballero y niño)
- Maniqués torso femenino
- Maniqués cabeza
- Maniqués cuello
- Servicio de reparación de maniqués, restauración y renovación del color.

1.3 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., agrupa a su personal administrativo y operativo; en este sentido lo conforman doce (12) trabajadores, distribuidos de la siguiente manera: (a) Administrativo, un (01) director general, un (01) asistente administrativo, un (01) contador (outsourcing) y tres (03) vendedores; (b) operativo, dos (02) especialistas en maniqués, dos (02) lijadores, un (01) pintor y una (01) costurera.

La estructura organizacional de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., representa la forma en que ésta ha organizado su trabajo; así mismo, la manera como establece la comunicación y coordinación entre sus unidades o áreas funcionales, a fin de alcanzar sus objetivos. Es observable la estructura siguiente:

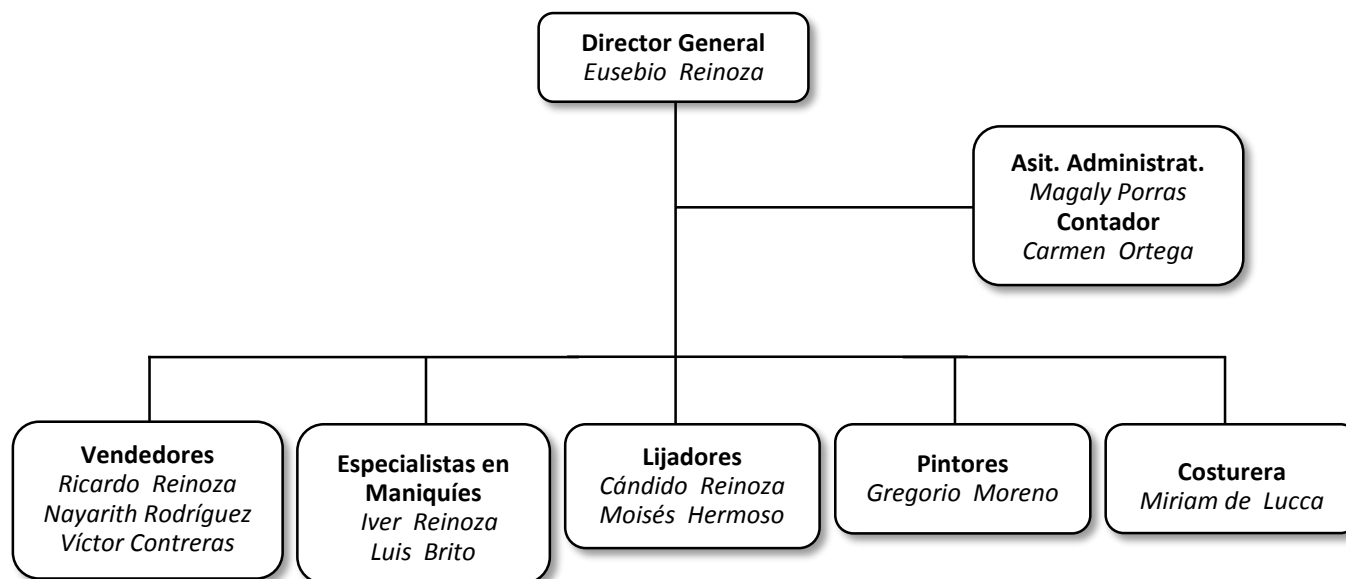


Figura 1. Organigrama Funcional de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Reinoza (2021).

Aunque la empresa no tiene diseñados los perfiles de cargos, tomando en cuenta el nivel de responsabilidad y funciones a cumplir dentro de la estructura de la empresa, se acoge a lo siguiente:

- Director General. Se encarga de dirigir, coordinar y revisar todo el proceso de fabricación,

ventas y reparaciones de maniqués, es decir, pedidos y entregas de los mismos. En caso de ausencia del Sr. Eusebio Reinoza, director general, la producción y demás actividades de la fábrica estarán dirigidas y supervisadas por el Sr. Iver Reinoza, hermano de éste, quien además ejerce funciones de moldeador/vaciador especialista.

- Asistente Administrativo. Este cargo lo ocupa un familiar directo del Sr. Eusebio Reinoza; la cual es responsable de llevar los asuntos administrativos como pagos parafiscales, sueldos, depósitos, efectuar las compras, atención telefónica a clientes, contabilidad, finanzas y ventas de la empresa.

Cuenta con la asesoría permanente de una firma externa de contadores (outsourcing).

- Especialistas en Maniqués. Están a cargo de vaciar el producto (resina y fibra) en los moldes y desconchar las tapas de cada cara, para pegar y ensamblar la figura o maniquí; así mismo, efectúan el pulido final del mismo. También son los responsables de la elaboración de nuevos moldes, para el desarrollo de maniqués según sea establecido por la dirección general de la empresa, en atención a los requerimientos o necesidades de algún cliente en particular.

- Lijadores. Son los responsables del proceso de abrasión del maniquí con lija o con esmeril, para un perfecto acabado del mismo.

- Pintor. Es el responsable de pintar en fondo acrílico los maniqués en sus diferentes presentaciones (cuerpo completo o de medio cuerpo, torsos de fibra de vidrio) y darles el color que el cliente solicitó, como blanco, negro, plateado, dorado, color piel, entre otros.

- Costurera. Será la responsable de hacer las compras de telas tipo licra, algodón, en diferentes colores, para la elaboración de los forros que se le colocarán al maniquí de diseño, según sea solicitado por el cliente.

- Vendedores. Son los responsables de realizar las ventas. Utilizan los medios comunicacionales acordados para promocionar el producto en el mercado, apoyándose en las redes sociales, visitas personalizadas, llamadas telefónicas, campañas de promoción por nuevos productos, entre otros.

1.4 Diagnóstico organizacional

Para la realización de este diagnóstico organizacional, el equipo de investigación seleccionó algunas técnicas e instrumentos de recolección de datos a fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas, en correspondencia con el objetivo del mismo. A tal efecto se entiende por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener los datos o información; de igual manera, la determinación de la técnica conduce al establecimiento del medio material donde deben ser registrados y guardados los datos, para su posterior recuperación, a fin de ser procesados, analizados e interpretados. A este soporte se le denomina instrumento, del cual Arias (2006) refiere que es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar y almacenar información”. (p. 69)

Se seleccionó la entrevista, técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara” entre el entrevistador (investigador) y el entrevistado acerca de aspectos determinados previamente, de tal manera que éste pueda obtener la información requerida. Ello permitió indagar de forma amplia en una gran cantidad de aspectos y detalles; la misma fue realizada al director general de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., Sr. Eusebio Reinoza, con base en una guía prediseñada de preguntas, pudiendo ello servir como instrumento para registrar las respuestas. Sin embargo, el entrevistador hizo preguntas no contempladas inicialmente, ya que algunas respuestas del entrevistado dieron origen a preguntas adicionales, lo que le confirió a la técnica una gran flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos de información del equipo de investigación.

Por otra parte, se utilizó el perfil estratégico, técnica de análisis interno de la empresa; con el cual se pudieron identificar los puntos fuertes y débiles de las áreas funcionales de la entidad (dirección, ventas y producción). Esta determinación de fortalezas y debilidades se hizo a partir del establecimiento y análisis de un conjunto de variables (factores o aspectos internos clave) que,

en mayor o menor medida, inciden en la potencialidad de la empresa para alcanzar sus objetivos; así mismo esta valoración fue realizada por la alta dirección, en función de su percepción sobre la actual situación o estado de las referidas variables.

Para la valoración de las variables se utilizó una escala tipo Likert en la que se eligió uno de los cinco puntos o categorías de la escala siguiente: Muy positivo (MP), positivo (P), neutro o indiferente (I), negativo (N) y muy negativo (MN).

1.4.1 Descripción de la empresa

De manera general, se presentan las principales características de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. La empresa inició operaciones hace 11 años; ello se corresponde con la etapa evolutiva de empresa adolescente. En cuanto a su tamaño, se le considera como una empresa pequeña, con 12 empleados; así mismo, con soporte en las cifras del negocio (activo total). Según el tipo de propiedad, se trata de una empresa privada familiar; concentrada en muy pocos socios. La empresa atiende un marco geográfico local, regional y nacional, con predominio de los dos primeros. Posee instalaciones en un único lugar y opera bajo la estructura jurídica, de compañía anónima.

En su campo de actividad MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., trata de satisfacer las necesidades de presentación con maniqués de exhibición, de empresas comercializadoras de ropa, calzado, accesorios, joyería y bisutería. Así también, ofrece un servicio especializado de reparación, restauración y renovación de color de estas piezas de exhibición.

1.4.2 Misión, visión y objetivo

La empresa cuenta con una declaración de misión, visión y objetivo; éstas son, a saber:

- Misión. Ofrecer un servicio de fabricación y venta de maniqués artesanales de la más alta calidad, al mejor precio del mercado, que satisfaga las expectativas de los clientes y asumir el reto de darle a éste, soluciones diferenciadoras.
- Visión. Posicionarnos en el mercado como una empresa exitosa y socialmente responsable,

con gran reconocimiento a nivel nacional gracias a nuestros productos, calidad, precios y servicios, para así seguir creciendo y consolidar el negocio.

- **Objetivo.** Tiene como objetivo facilitar a los comerciantes y todo tipo de proveedor de ropa, la adquisición o reparación de una variada gama de maniqués, atendiendo a sus necesidades o requerimientos específicos.

En torno a ello se señala que la misión está definida en función del servicio y no del producto; con lo cual ésta amplía el marco de entendimiento de la empresa, en un proceso de satisfacción del cliente y no en el ciclo de vida perecedero del producto. Por otra parte, la visión como percepción colectiva del futuro al que MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. desea alcanzar, a mediano y largo plazo, requiere énfasis en el tipo de negocio que quiere llegar a crear o en el que quiere estar y el liderazgo que ambiciona tener en el sector. Acerca del objetivo, éste refleja su filosofía de trabajo; ello se traduce en los resultados y aspiraciones específicas de su actividad. Sin embargo, no es explícito el vínculo con los términos eficiencia y eficacia.

Así mismo la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., no ha expresado sus valores. De modo que el comportamiento y forma de proceder de sus miembros, está relacionada con los valores y principios adaptados y adoptados por cada uno de ellos; así se va delineando su cultura, forma en la que se ve definida y percibida por sus grupos de interés o stakeholders. Es por ello que, en palabras de Acosta y Terán (s.f.), “los directivos administrativos de las empresas tienen la responsabilidad de liderar y gestionar nuevas creencias y valores en las personas y en la organización” (p. 32); así mismo, compartirlos, promoverlos y crear espacios para su fortalecimiento.

1.4.3 Estructura organizacional

De manera muy general se puede afirmar que, la organización de una empresa garantiza el éxito de su gestión, ya que coadyuva al mejor empleo de sus recursos y medios disponibles para el logro de sus objetivos. Al respecto, García (2018) afirma que ésta proporciona los métodos para

que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo costos, evitando la lentitud y duplicidad de esfuerzos y tareas, así como el establecimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la entidad.

En este contexto donde se resalta la importancia del diseño y estructura organizacionales y considerando el organigrama funcional actual de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., presentado en el acápite correspondiente al equipo de trabajo (Figura 1, p. 14), el equipo de investigación sugirió la revisión y reestructuración del mismo. A tal efecto se propuso, a la dirección general de la empresa, la creación de las unidades de administración y producción; de este rediseño, como proceso de construcción y ajuste de la estructura de la empresa, se espera que los empleados trabajen con mayor eficiencia, ya que las responsabilidades de cada unidad estarán definidas a su ámbito de actividad, evitando la redundancia y viabilizando la agilización del proceso de toma de decisiones. (Figuras 2 y 3, p. 20)

Es observable, además, que aunque se trata de una empresa joven, es evidente una cierta resistencia al cambio ya que su dirección general exhibe cierto nivel de rigidez en sus planteamientos; situación que pudiera estar asociada a la concentración de la propiedad, lo que no le ha permitido a su dirección ampliar la visión de gobernabilidad de la misma; ello también se ve reflejado, en la centralización de la autoridad que se exhibe en su estructura organizacional. Otro aspecto que se determinó en este diagnóstico, fue la inexistencia de un manual de organización y funciones (MOF) en la empresa.

Al respecto, se consideró pertinente recomendarle el desarrollo e implementación de dicho documento; ya que es un instrumento necesario para normar las funciones de su personal, en correspondencia con los puestos de trabajo. Asimismo, para establecer los tramos de control y los canales de comunicación, que permiten la funcionalidad administrativa de la entidad. (Martín, 2014)

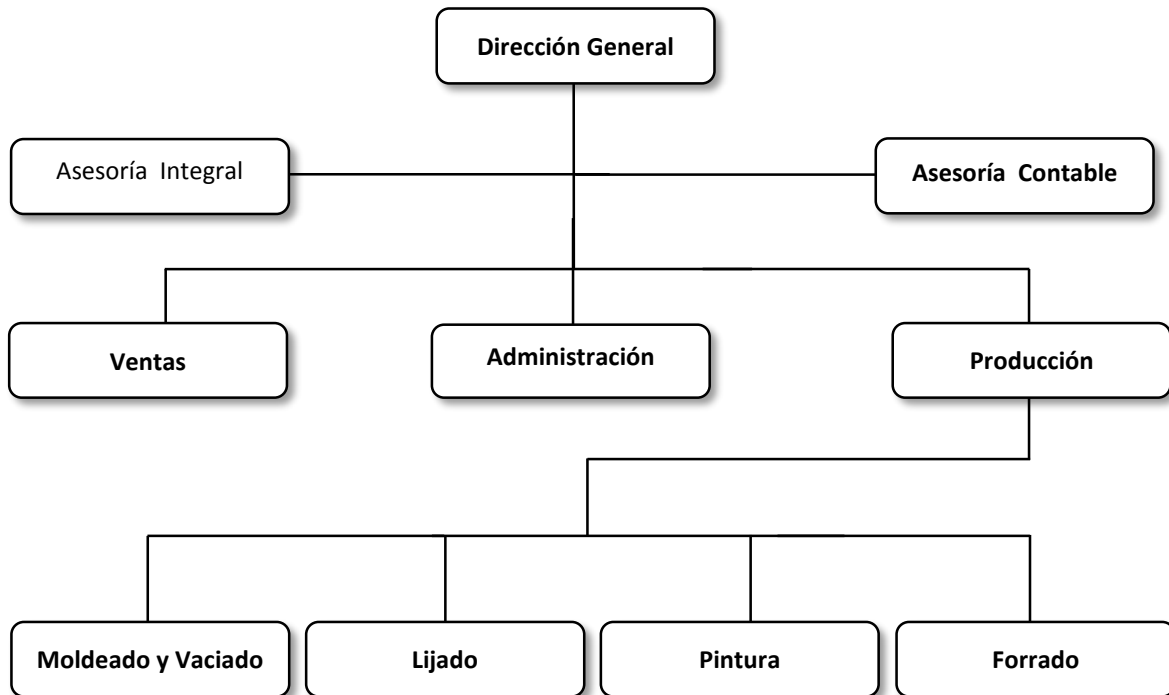


Figura 2. Organigrama estructural propuesto

Fuente: Elaboración propia.

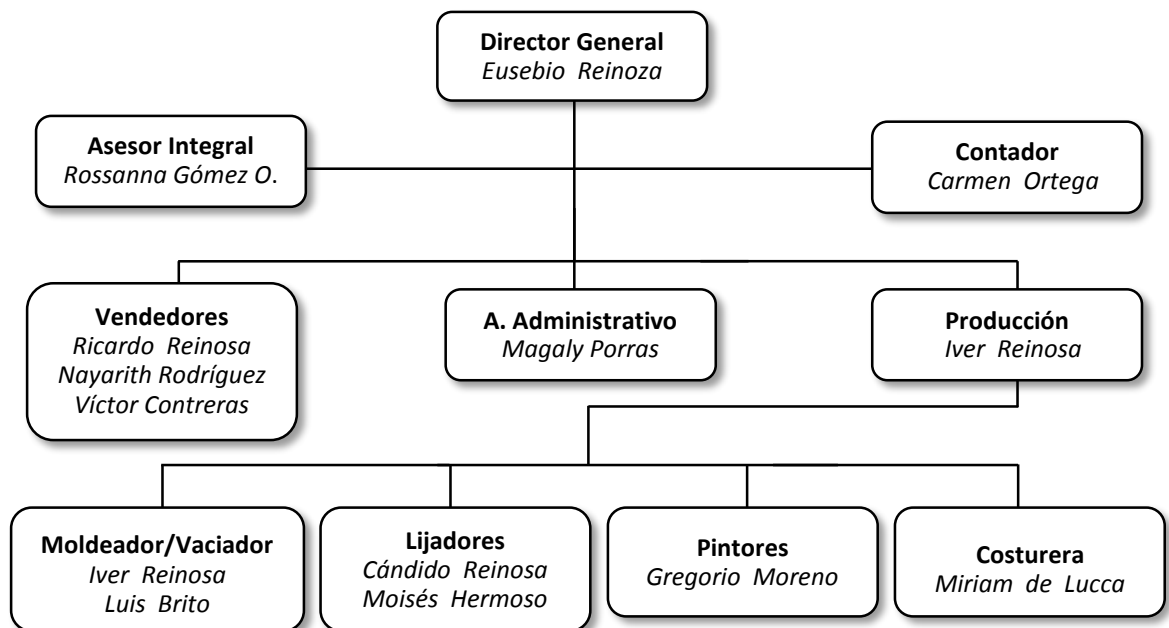


Figura 3. Organigrama funcional propuesto

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con los hallazgos más importantes del diagnóstico organizacional, la dirección general de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. manifestó que la comunicación interna no cumple, satisfactoriamente, con los propósitos clave de fortalecer la identidad de la empresa, impactar el clima organizacional y facilitar la interacción entre sus miembros. Al respecto Suárez (2018) asevera que la comunicación interna implica no sólo la gestión responsable de la información sino también, el fortalecimiento de la motivación y el empoderamiento de los trabajadores, en todos los niveles de la empresa. Con lo cual se asegura un enfoque participativo, la consolidación de competencias de liderazgo, la capacitación y el desarrollo al personal, su participación en las redes sociales internas y sobre todo, la toma de decisiones.

De lo expuesto en atención a ello, se recomienda la implementación de acciones inmediatas para elevar la efectividad de la comunicación interna de la empresa.

1.4.4 Proveedores y clientes

Los materiales e insumos requeridos para la fabricación de los productos y prestación de servicios de reparación, ofrecidos por MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., son suministrados por los proveedores que a continuación se señalan.

Tabla 1. *Proveedores de materiales de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Proveedor | Material Suministrado |
|-------------------------------|---|
| Punto Plas C.A. (Caracas) | Resina, fibra, yelco, catalizador |
| Centro Plas C.A (Caracas) | Resina, fibra, yelco, catalizador, estireno |
| Suministros Industriales | Resina, fibra, yelco, catalizador, cobalto |
| Pinturas Maripérez (Caracas) | Pinturas acrílicas, fondo, thinner, lijas |

Nota: Principales proveedores de materiales de la empresa, en Caracas.

Fuente: Reinoza (2021)

En este sentido, la dirección general de la empresa refirió que a estos materiales se accede fácilmente, ya que se pueden comprar en cualquier establecimiento de suministros de este tipo; los adquieren frecuentemente en Caracas y algunas veces, en Valencia.

En cuanto a los clientes de la empresa, éstos son captados a través de los medios y estrategias que la dirección general establezca para ello. Los maniqués son adquiridos por almacenes de ropa y tiendas, tanto en Caracas como en el interior del país; así mismo, por comercializadoras de productos de exhibición, como ya se refirió anteriormente.

Tabla 2. *Principales clientes de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Cliente | Producto Requerido |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Tiendas Sambil, Chacao | Maniqués de fibra de vidrio, diseño |
| Tiendas de Merpo Este, Chacao | Maniqués de fibra de vidrio, diseño |
| Tiendas de Galerías Los Naranjos | Maniqués de fibra de vidrio, diseño |
| CC Plaza Las Américas, El Cafetal | Maniqués de fibra de vidrio, diseño |

Nota: Principales clientes de la empresa, en Caracas.

Fuente: Reinoza (2021).

MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., gestiona las actividades con sus principales proveedores; aunque los principios y condiciones que rigen esta relación no están definidos o formalizados, se establecen en un marco de confianza mutua y responsabilidad hacia los clientes finales. En este sentido, las relaciones operativas de la empresa con sus proveedores están basadas en las especificaciones cualitativas y el precio, tratando de mantener relaciones estables y a largo plazo con éstos. Sin embargo, es conveniente que la empresa conciba, un proceso de gestión de proveedores que integre aquellas actividades asociadas a la identificación y definición de sus necesidades de compras, así como la selección y evaluación de aquellos proveedores, tanto de materiales como de

servicios, que incidan en la calidad de lo que ella ofrece, finalmente, al cliente. La empresa tampoco tiene procesos establecidos de gestión de clientes, que le permitan desempeñar esta actividad de forma estandarizada y medible. Ello tiene un impacto negativo en el aprovechamiento de sus recursos internos, en la satisfacción del cliente, el proceso de ventas y la detección de oportunidades.

En este particular contexto no se genera información proveniente de un análisis de clientes, lo cual es esencial en el proceso de definición, anticipación, creación y satisfacción de sus necesidades. Así mismo, la empresa ha mantenido un esquema de distribución basado en canales tradicionales (vendedores); hoy día, sin embargo, existen otras formas como ventas a través de internet o sitios web propios y redes sociales, que pueden ser consideradas por la empresa para atender las necesidades concretas de sus clientes, en el marco de una estrategia personalizada de marketing.

1.4.5 Perfil estratégico actual

Este diagnóstico organizacional tomó como punto de partida la experiencia de la dirección general de la empresa, y su consenso sobre los factores o variables considerados limitantes o viabilizadores de la realización de las actividades propias de las diferentes áreas funcionales que fueron analizadas, en la entidad. El mismo se llevó a cabo de manera general y de manera poco profunda, ya que ello se hará en el capítulo 3 del presente trabajo. Los hallazgos más importantes derivados del presente diagnóstico (Tabla 3) se muestran a continuación:

- MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., no cuenta con objetivos definidos; tampoco, una planificación a mediano y largo plazos. Situación que se considera asociada a la inexistencia de una estrategia y en consecuencia, de un plan estratégico. Al respecto, Marco (2020) señala que “toda empresa debe tener claro qué es lo que quiere o necesita, dónde quiere llegar y cuál es el camino que debe recorrer a largo plazo, para conseguirlo. Pero para todo ello es necesario, una buena planificación”, (p. s/n). También afirma el autor que un plan estratégico, sirve para comunicar la

estrategia a otros los niveles de la empresa.

- El estilo de dirección que caracteriza a la empresa está orientado a la tarea, centrado en definir el trabajo y las funciones necesarias para su cumplimiento. Sin embargo, este énfasis en la productividad puede llevarle a descuidar el bienestar de los miembros de la empresa, por lo que también se evidencia un impacto en el nivel de motivación, participación, colaboración y compromiso del equipo humano de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. La autoridad radica exclusivamente en la figura del director general; él es quien ordena, toma las decisiones en la empresa, asume la responsabilidad y sólo delega funciones, en circunstancias extraordinarias.

Aunque las decisiones se toman con rapidez, ya que dependen de una sola persona, y por ello no ameritan o requieren ser consensuadas, este estilo de dirección suele acarrear algunos inconvenientes ya que su atención se desenfoca del asunto de las relaciones interpersonales, necesidades del grupo e individuales, de manera que los empleados pudieran llegar a sentirse poco valorados; no favorece la comunicación, ni la participación, ya que a los empleados no se les permite enriquecer el trabajo con sus aportaciones.

- MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., no posee una estrategia clara y definida de marketing; por otra parte, si se considera además que la empresa no posee una planificación estratégica que le permita monitorear de manera sistemática la consecución de sus objetivos de ventas, así como la satisfacción de las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, ésta no podrá orientar las acciones pertinentes que le permitan determinar qué se debe mantener y qué se puede mejorar o incluso desechar para conseguirlo.

En atención a ello, la empresa deberá alcanzar un entendimiento que le permita trascender su actual concepción sobre el marketing; de manera que a través de él, implemente nuevas formas de comunicación orientadas al cliente y éste se convierta en un elemento estratégico. La empresa no posee una gerencia de marketing y la gestión de comercialización es llevada a cabo por el equipo de ventas.

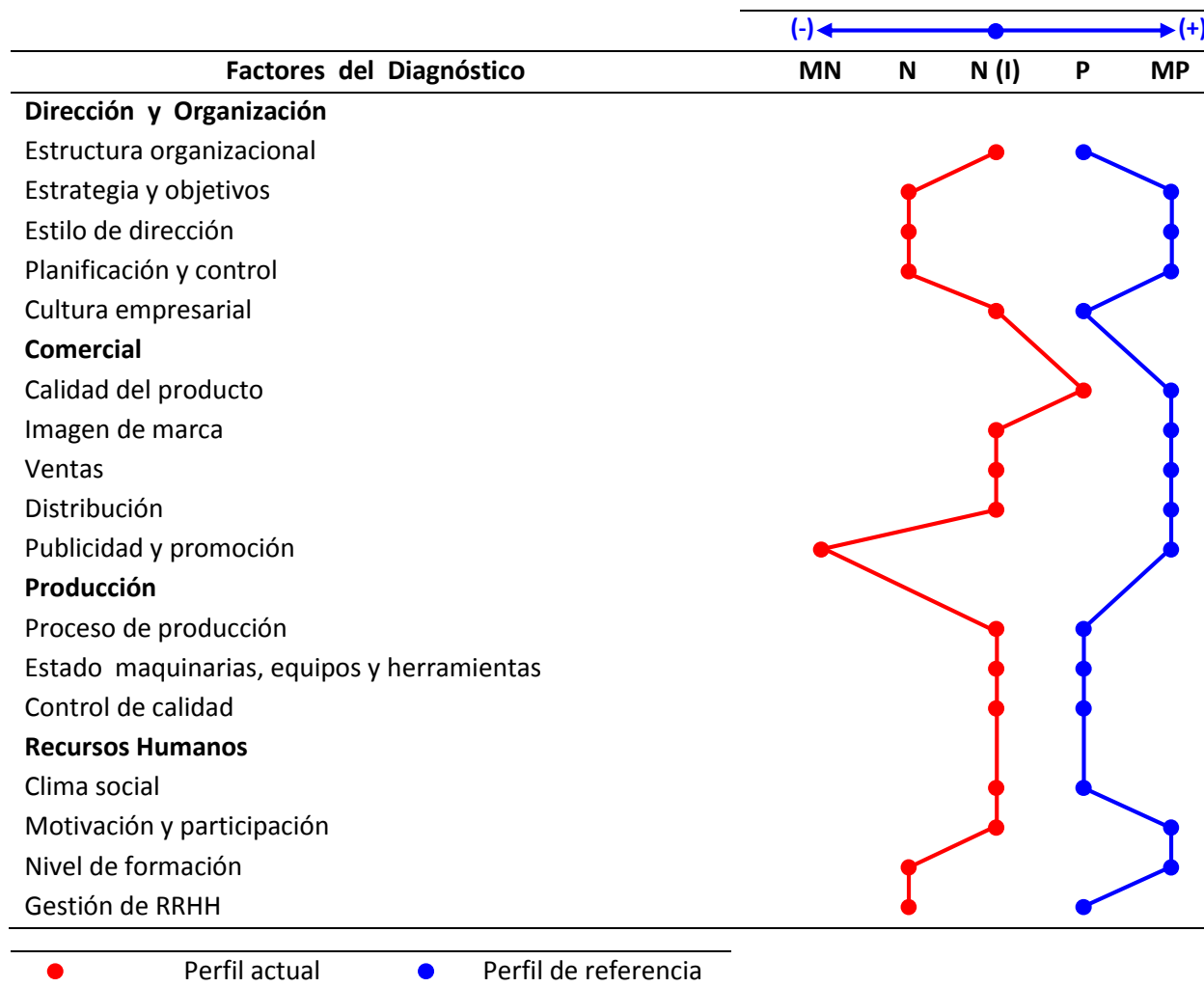
- La empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., no cuenta con una gerencia de operaciones; tampoco ha desarrollado los manuales de procedimientos, operaciones y calidad; su director general, Sr. Eusebio Reinoza conjuntamente con el moldeador/vaciador (especialista en maniqués), se encargan de las negociaciones y acuerdos con los proveedores para la compra de materia prima, materiales y suministros. El proceso de fabricación, como ya se mencionó se lleva de forma manual, casi artesanal. Se evidenció además la necesidad de adquirir una nueva máquina térmica para aumentar la presión de fluidos (compresor).

- La empresa tampoco cuenta con una gerencia de recursos humanos (RRHH); de manera que el asistente administrativo, conjuntamente con el contador externo, son los encargados de realizar funciones de RRHH. Además, la empresa no está considerando las necesidades futuras, de adquisición de conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades y destrezas, de su personal. Tampoco cuenta con una adecuada descripción y especificación de sus puestos, que deriven de su estructura organizacional.

- La empresa no cuenta con una gerencia contable - tributaria; de manera que la asistencia administrativa y el contador externo son los responsables de llevar las áreas de presupuesto, contabilidad y tesorería. El proceso de comunicación interna no está viabilizando la interacción entre esta área y las restantes; situación que deberá ser monitoreada a fin de que contabilidad y finanzas generen la información oportuna a la dirección, para una toma pertinente de decisiones.

- Actualmente la empresa no implementa criterios de responsabilidad social en sus actividades; de manera que ella opera, sin rebasar el cumplimiento de la normativa legal vigente. Sin embargo, ha manifestado interés por la Integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y relaciones con sus grupos de interés, interlocutores o stakeholders.

Tabla 3. Perfil estratégico actual preliminar de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.



Nota: Factores o aspectos clave de cuyo correcto funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la potencialidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Escala de valoración de las variables: Muy positivo (MP), positivo (P), neutro o indiferente (I), negativo (N) y muy negativo (MN).

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Diagnóstico situación - financiera

El diagnóstico financiero de la empresa, se constituyó en una importante herramienta que permitió determinar la realidad económica de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.; para ello fue

necesario revisar y analizar la información proporcionada por el área de contabilidad de la misma. En este sentido, la evaluación de los estados financieros permitió establecer criterios que viabilizarán el proceso de toma de decisiones de la dirección general de la entidad.

Así mismo, se realizó el cálculo e interpretación de un conjunto de indicadores financieros; con lo cual se viabilizará el reajuste del desempeño operativo de empresa, y la identificación de aquellas áreas de mayor rendimiento y las que requieren ser mejoradas.

1.5.1 Liquidez

La liquidez es juzgada por la capacidad que posee una empresa para cumplir o saldar los compromisos u obligaciones contraídas a corto plazo, a medida que éstas se vencen. Cabe destacar que se refieren no sólo a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir determinados activos y pasivos corrientes, en efectivo.

Tabla 4. *Indicador de liquidez*

| Indicador | Fórmula | Interpretación |
|-----------------|---|--|
| Razón Corriente | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | Indica la capacidad que tiene la Empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, se sabrá Cuántos activos corrientes se tendrán para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo. |

Nota: Indicador de liquidez utilizado en el diagnóstico financiero de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2 Endeudamiento

Mide en qué grado y de qué manera participan los acreedores en el financiamiento de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. De igual modo, establece el riesgo en el que incurren acreedores y

dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Tabla 5. *Indicador de endeudamiento*

| Indicador | Fórmula | Interpretación |
|------------------------|--|---|
| Ratio de Endeudamiento | $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$ | Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones. |

Nota: Indicador de endeudamiento utilizado en el diagnóstico financiero de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3 Rentabilidad

Permite establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

Tabla 6. *Indicador de rentabilidad*

| Indicador | Fórmula | Interpretación |
|--------------------------|---|--|
| Margen Bruto de Utilidad | $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$ | Su valor representa lo que se ha obtenido por cada bolívar vendido, luego de descontar el costo de ventas. |

Nota: Indicador de rentabilidad utilizado en el diagnóstico financiero de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.4 Actividad o eficiencia

Mide el nivel de ejecución del proceso productivo de la empresa, centrándose en el cómo se realizan las actividades y en el rendimiento generado por los recursos utilizados; es decir, establece el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja los recursos y la recuperación de los mismos. La actividad o eficiencia ayudan a complementar el concepto de liquidez.

Tabla 7. *Indicador de actividad o eficiencia*

| Indicador | Fórmula | Interpretación |
|-------------------------|--|--|
| Rotación de Inventarios | $\frac{360}{\text{Nro de Días Inventario a Mano}}$ | Representa las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito. |

Nota: Indicador de actividad o eficiencia utilizado en el diagnóstico financiero de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.5 Aplicación de los índices financieros

A continuación se presentan los cálculos y resultados del conjunto de índices aplicados, para determinar la situación financiera de la empresa.

Tabla 8. *Resultados de la aplicación de los índices financieros en la empresa*

| Índice Financiero | 2021 | 2020 |
|--------------------------|--|--|
| Razón Corriente | $\frac{290.000,00}{170.000,00} = 1,71$ | $\frac{202.000,00}{207.000,00} = 0,98$ |
| Ratio de Endeudamiento | $\frac{259.000,00}{399.000,00} = 0,65$ | $\frac{221.000,00}{389.000,00} = 0,57$ |
| Margen Bruto de Utilidad | $\frac{600.000,00}{500.000,00} = 1,2$ | $\frac{464.000,00}{400.000,00} = 1,16$ |
| Rotación de Inventarios | $\frac{360}{18,045} = 19,95$ | $\frac{360}{64,286} = 5,60$ |

Nota: Indicador de rentabilidad utilizado en el diagnóstico financiero de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.6 Análisis e interpretación de los resultados

Tomando como base los documentos contables (Balance General y el Estado de Resultado) correspondientes a los años fiscales 2020 y 2021, proporcionados por el director general de la empresa para el cálculo de los índices financieros ya referidos, se mencionan los resultados obtenidos:

- La razón relación corriente o de liquidez expresa que por cada Bolívar de pasivo corriente la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., contó para el año 2020 con Bs. 0,98 y en 2021, con Bs. 1,71 de respaldo en el activo corriente. En este sentido se puede afirmar que las exigibilidades a corto plazo, para los respectivos años, estuvieron cubiertas por aquellos activos corrientes convertibles a efectivo en un lapso igual o inferior al de la resolución de las obligaciones corrientes. Cabe resaltar, además, que la empresa tuvo más circulante en el año 2021 (con respecto al año anterior) para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

- Para la ratio de endeudamiento, los resultados permiten aseverar que la empresa tuvo comprometido su patrimonio 0,57 veces para el año 2020 y 0,65 veces, en 2021. De manera que para ambos años, el nivel de endeudamiento de la referida empresa, fue bajo.

- En cuanto al margen bruto de utilidad, por cada bolívar vendido, la empresa generó una utilidad bruta del 1,16 (116%) para el año 2020 y de 1,2 (120 %), en 2021. Estos resultados permiten concluir que se apreció un aumento de dicho margen de 2020 a 2021, situación que pudiera estar asociada a un impulso en las ventas sin que los costos y los gastos aumentaran en similar o mayor proporción.

- En 2020 la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., convirtió su inventario en cuentas por cobrar o efectivo 5,60 veces y en 2021, 19,95 veces. Los anteriores resultados permiten aseverar que la rotación de inventario alta experimentada por la empresa en el año 2021, podría ser considerada positiva, ya que indica que los productos se vendieron rápidamente; ello puede ser el resultado de una buena gestión de inventario, pero también podría ser indicio de una situación de insuficiencia de existencias.

1.6 Definición del problema

La gestión empresarial entraña la creación de estrategias que permitan el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado. En este sentido Orellana (2019) señala que está referida, al conjunto de acciones que se enmarcan en un plan estratégico y que aportan valor al crecimiento de cualquier entidad; es decir proporciona los medios para alcanzar los objetivos concretos, trazados en las líneas de acción del plan. Ello la convierte en un proceso estratégico para la administración y control de los recursos de la empresa, cuyo propósito es aumentar su productividad, competitividad, efectividad y eficiencia. Sin embargo variables como la incertidumbre y la complejidad imprimen al entorno y en consecuencia a la empresa, características particulares que se traducen en crecientes necesidades de adaptación y transformación cuantitativa y cualitativa, de sus procesos de gestión.

En este contexto, las empresas deben encarar cambios profundos, desde el ámbito de su estrategia; de allí que se deba hablar de gestión, desde la integralidad. Así Valois (2015) asevera que las organizaciones son sistemas, cuyo propósito lo constituyen objetivos con un eje integrador; las cuales requieren expandir su visión de gestión hacia modelos normalizados en los que converjan la calidad, lo ambiental, la seguridad y salud ocupacional, el riesgo, el control Interno, la responsabilidad social y la seguridad de la Información.

A tal fin Aramayo citado por Argudo (2015) refiere que las organizaciones, para apoyar el logro de esos objetivos, hacen uso de la planificación estratégica; la cual les permite encausar la utilización eficiente de los recursos y elevar sus niveles de competitividad. Es definida por Burgwal y Cuéllar, citados por Henríquez (2017), como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, acerca del quehacer actual y camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, no sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno, sino para proponer y concretar las transformaciones que éste requiere.

De manera que esta herramienta, según Bizneo (2021), le ofrece a las empresas las

ventajas siguientes: (a) Provee un marco común de trabajo, a todos los miembros de la empresa; (b) facilita el establecimiento de medios para afrontar los problemas, aprovechar las oportunidades, gestionar los riesgos y reducir la incertidumbre; (c) permite optimizar los recursos de la empresa, aumentar la rentabilidad y cuota de mercado; (d) genera ventajas competitivas y diferenciación, respecto a otras empresas; (e) establece un enfoque directo sobre los objetivos y los resultados y (f) afianza el compromiso y la motivación de los colaboradores.

Por otra parte, el resultado de ese proceso de planeación continuo e integral, es el plan estratégico; el cual es el documento guía que, de manera congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir en el mediano y largo plazos (3 a 5 años) y es desarrollado, desde el más alto nivel jerárquico. Agrega Brenes, en palabras de Henríquez (2017), que esta guía de ruta incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos, que permitirán alcanzar la posición deseada. Ahora bien las diferentes áreas funcionales de la empresa, responsables de los procesos clave o de soporte, deben estar enteradas, comprometidas y alineadas con la estrategia definida y en conocimiento cabal de las iniciativas que una vez acometidas, han de viabilizar la consecución de los objetivos. Igualmente la gestión holística y asertiva del capital humano, responsable de la ejecución de la misma, el control de los procesos y concreción de las iniciativas.

Es por ello que la sobrevivencia de la pequeña y mediana empresa en Venezuela, va de la mano de la realización de una gestión integral que garantice que los procesos operativos, comerciales, de suministro y gestión humana respondan a sus requerimientos. Es oportuno señalar que la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., con base en los hechos o situaciones detectadas en los análisis previos realizados, exhibe debilidades en los referidos procesos asociadas a una planeación deficiente; circunstancia que la puede llevar a desaprovechar las oportunidades del entorno e incluso sus propias fortalezas; así mismo, a no consolidar un ambiente de innovación y desarrollo que le permita plantearse alternativas de acción que respondan a sus necesidades

presentes y futuras; tampoco, a poseer un marco idóneo de referencia sobre el cual fundamentar su proceso de toma de decisiones. En este sentido se hace necesario diseñar e implementar un plan estratégico para el período 2022-2026, enfocado en la gestión integral de sus procesos.

1.7 Propuesta de valor

La empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., requiere trascender su modelo actual de gestión, a fin de lograr la comprensión del negocio desde las interacciones y dinámicas que se desarrollan como producto del proceso de articulación de su estructura funcional, el redireccionamiento estratégico y la implementación de un plan diseñado y desarrollado para el período 2022 – 2026. De manera que la empresa podrá hacer más eficiente cada eslabón de su cadena, al alinear criterios de gestión con variables como enfoques de calidad, control operativo, medio ambiente, seguridad, salud en el trabajo, tecnología de la información, investigación y desarrollo, responsabilidad social, entre otros.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. período 2022-2026, enfocado en la gestión integral de sus procesos.

1.8.2 Objetivos específicos

- Describir el macroentorno competitivo en el que deben introducirse producto y servicios de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., en el período 2022-2026.
- Definir el modelo de negocio, características del producto/servicio y planes para la implementación de las estrategias establecidas para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., en el período 2022-2026.
- Definir los objetivos estratégicos de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., para el período señalado y con base en el enfoque de gestión integral de sus procesos.
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad

social empresarial, contable/tributarias y de finanzas, para el correspondiente período y con el enfoque establecido.

- Realizar la ejecución de la propuesta de diseño y desarrollo de un plan estratégico para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., período 2022 – 2026, con un enfoque basado en la gestión integral de sus procesos.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

En el entorno que rodea la empresa se identifican un gran número de factores que afectan o influyen sus resultados y por ende, inciden en su estrategia. Así mismo, su éxito estará determinado por la capacidad de anticipar los efectos de dichos factores, lo cual entraña la realización de un diagnóstico y análisis de lo que está fuera de ella. Cabe resaltar además que, hoy día las empresas enfrentan entornos diversos, complejos y globales, cuyos factores no son controlados por ellas; sin embargo los efectos directos e indirectos, que éstos presuponen, pueden generar oportunidades de negocio pero también un impacto cuyos efectos contrarios, provoquen consecuencias colaterales.

En este sentido, Arano, Cano y Olivera (s.f.) señalan que este entorno infinito incluye todo lo que está fuera de la organización y ésta requiere, a fin de mantener un influjo e intercambio a través del cual toma recursos e insumos (inputs) para transformarlos en productos y/o servicios (outputs), que retornan al ambiente externo. A continuación se presenta un análisis PESTEL, abreviatura de las letras iniciales de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, utilizado para evaluar el mercado en el que se encuentra la unidad de negocio.

2.1 Análisis del macroentorno (Pestel)

El análisis PESTEL, también conocido como PESTAL o PEST, es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro, que influyen sobre el negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. De manera que analizar los factores externos que lo afectan es fundamental para su supervivencia, ya que determinan su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Cabe resaltar que la realización de este análisis no entraña complejidad alguna; ello se limita, según Ingenio Empresa (2021), a la reflexión sobre los aspectos del entorno que le conciernen a la empresa.

Seguidamente, se presentan los factores PESTEL de análisis; cada uno de ellos, desde la perspectiva de un conjunto de variables que inciden en el devenir de la unidad de estudio.

2.1.1 Entorno político

Alude fundamentalmente a los aspectos gubernamentales que inciden, de manera directa, en la empresa. Esta variable, según señala Martín (2017), incluye políticas impositivas, regulaciones sobre empleo, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, entre otras. Así, el escenario político venezolano, desde enero de 2021, se ha visto signado por la consolidación del madurismo con la recuperación de los espacios del poder legislativo (período 2021 – 2026), después de las elecciones de diciembre de 2020. Con esta evidente concentración de poder y la inexistencia de equilibrios institucionales para la fiscalización de la gestión de gobierno de Nicolás Maduro, se puede afirmar en palabras de Mansilla (2021) que a pesar de su elevada impopularidad, “el madurismo y sus factores aliados en el poder, en especial el estamento militar”, no presentan “fisuras significativas que pongan en peligro su hegemonía política”. (p. s/n)

Por otra parte, las medidas en materia fiscal han generado la caída de la tributación interna (sobre todo en el sector privado) debido a las deficiencias estructurales del sistema impositivo (altas tasas marginales, impuestos parafiscales, exenciones y exoneraciones generalizadas, penalizaciones injustificadas, ineficiencia recaudatoria, altos niveles de informalidad, controles deficientes, deterioro de la capacidad institucional, entre otros). Sobre esto Mansilla afirma que las medidas tomadas por el gobierno, en el ámbito tributario, se han orientado a la reasignación presupuestaria y diferimiento del pago de algunos tributos; de modo que las nuevas microempresas y pequeñas empresas no pagarán tasas en el Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN) ni en el registro Mercantil, tampoco pagarán impuestos sobre la renta por los ingresos obtenidos hasta el 31 de diciembre de 2021.

Por otra parte, la extensión de la inamovilidad laboral fue anunciada hasta el 31 de diciembre de 2022; también se mantiene el esquema 7 x 7, de cuarentena radical y flexibilización, con énfasis en el teletrabajo en las semanas de cierre. Así mismo, la prohibición de ejecutar garantías de créditos, hasta septiembre de 2021. (ibidem)

2.1.2 Entorno económico

A continuación se hace referencia a los factores macro de la economía que impactan a la empresa; entre ellos, Henríquez (2017) señala las tasas de interés, tipo de cambio, tasa inflacionaria y de desempleo, tasa de crecimiento económico, producto interno per cápita, entre otros. Al respecto se puede comenzar señalando que, Venezuela ha venido registrando un marcado deterioro general de su economía; cuyo tamaño se redujo casi 70% en siete años (Moreno y Zambrano, 2021), como consecuencia de la no generación de ingresos fiscales por concepto de exportación petrolera, su imposibilidad de acceder a los mercados financieros, la merma de sus reservas internacionales y un prolongado proceso hiperinflacionario.

Esto último ha promovido la sustitución del bolívar por el dólar, no sólo como vía de pago sino como medio de reserva de valor; en el marco de una economía bimonetaria, dolarizada de facto, el Gobierno paga sus compromisos en bolívares y la Banca no ha podido dolarizar todos los depósitos y el crédito que otorga, según aseveran los ya citados Moreno y Zambrano. Así mismo, el Banco Central de Venezuela (BCV), al quedarse prácticamente sin reservas internacionales, tiene poca capacidad para influir sobre la evolución del mercado de divisas, por lo que “se ha convertido en un mero seguidor del mercado paralelo del dólar”. (op. cit. p. 06)

Es importante mencionar que aunque se ha observado un crecimiento de la actividad económica privada, no ha sido suficiente para garantizar la recuperación sostenible de la calidad de vida de la mayoría de la población; ya que no es posible estabilizar la economía, sin el acceso al sistema financiero y a los mercados internacionales, incluso en el marco de una economía plenamente dolarizada y con significativa presencia del sector privado. A ello es conveniente agregar la flexibilización progresiva, por parte del gobierno, en la aplicación de controles, con marcado énfasis en el ajuste frecuente de los precios de bienes y servicios a fin de garantizar el aumento de los niveles de abastecimiento. (Moreno y Zambrano, 2021)

Levy (2021) señaló que el 2021 amenaza terminar con una inflación del 5.500 por ciento (proyección realizada por el Fondo Monetario Internacional, FMI; lo que consolida a Venezuela, como el país con la mayor inflación del mundo, según se desprende del último informe de previsiones macroeconómicas del mismo. Así mismo señaló este ente, que la inflación en este país se ha situado en niveles muy por encima del resto del mundo, alcanzando el 65.374 % y el 19.906 % en 2018 y 2019.

No obstante, el Producto Interno Bruto (PIB) del país sufrirá una contracción del 10% en 2021, la caída más abrupta del mundo para este año, según los datos del FMI. Para 2022, el mismo estima que la economía venezolana se reducirá un 5%; con lo que se erige como el único país latinoamericano en el del mundo, que contabiliza tasas de crecimiento negativas desde 2014. Por otro lado la misma fuente consideró, que el desempleo de Venezuela apunta al 58,4% y el 60,1%, en 2021 y 2022 respectivamente.

En cuanto al salario mínimo mensual, quedó establecido en siete millones de bolívares, el pasado 1° de mayo del presente año; así como un incremento del bono de alimentación, el cual fue fijado en tres millones de bolívares. Al respecto Durán (2021) señaló que, Venezuela es uno de los países con el salario mínimo más bajo del mundo; considerando en torno a esto, además, que el Banco Mundial define como “pobre” a toda persona cuyos ingresos estén por debajo de 1,90 dólares al día o aproximadamente 57 dólares al mes.

También señaló Durán que el Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores (CENDA), para el mes de marzo de 2021, afirmó que la canasta mínima alimentaria tenía un costo aproximado de 230 dólares; así mismo señaló que entidades privadas independientes, han establecido en 55 dólares el ingreso promedio en Venezuela. Otra variable a mencionarse, es el éxodo migratorio; el cual alcanzó aproximadamente en 2020, según declaraciones del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), unos 5,4 millones de personas; este es un factor de pérdida de capital humano, intelectual con gran impacto en el mercado laboral. Sobre esto

último, Lauriño (2021) comenta:

Es evidentemente estrecha la relación que se establece entre una crisis socioeconómica estructural y sostenida, los movimientos migratorios forzados y la reconfiguración, también forzada, del sistema de relaciones laborales, particularmente en lo que se refiere al mercado laboral directamente afectado por la misma. (p. 02)

Venezuela ostenta hoy, la mayor pérdida per cápita de capital intelectual en América Latina; según cifras de Demographic Dividend, aproximadamente 3,4 millones de personas en edades comprendidas entre los 15 y los 59 años (rango de edad de la población económicamente activa en el país) ha contribuido con la pérdida del bono demográfico. Situación, ahora aprovechada en otros países, para el fortalecimiento de sus mercados laborales, según expresó Lauriño (2021).

A la situación descrita se suma la crisis derivada del COVID-19, que ha afectado profundamente la dinámica económica en Venezuela; estableciendo un entorno complejo para el desenvolvimiento de las empresas, que ha afectado los niveles de sus ingresos, flujo de caja, capacidad instalada, disposición de inversiones de capital y el replanteamiento del modelo de negocio de muchas de ellas. Al respecto KPMG de Venezuela (2020) refiere que “Venezuela fue uno de los países en los que las restricciones a la movilidad para hacer frente a la pandemia fueron más estrictas y se han ido agudizando con el transcurso de los meses”. (p. 12)

2.1.3 Entorno social

El entorno social de la empresa alude a la red de relaciones que ella crea con sus grupos internos y externos de interés, así como con las estructuras culturales, políticas y sociales que la rodean. Así Martín (2017), señala que factores como la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida; el nivel educativo y otros patrones culturales, religiosos, sistemas de valores y creencias, roles de género y hábitos de consumo de la sociedad, en definitiva pueden afectar la estrategia del negocio. Ello lleva a considerar, en palabras de Barroeta (2020), aspectos inherentes a las personas que están comprando o comprarían el servicio/producto que la empresa

ofrece y de la manera cómo ésta les hace llegar su propuesta de valor.

En este orden de ideas es importante señalar que la profunda y sostenida crisis que afecta al país, ha contribuido a elevar los índices de violencia e inseguridad. Así, un informe del Observatorio Venezolano de Violencia (2020) asegura que en Venezuela se produjeron 11.891 muertes violentas, lo que representa una tasa de 45,6 por cada 100.000 habitantes. Una consecuencia de ello, es el aumento del riesgo de siniestros sobre las personas, activos e inventarios de la empresa; por lo que ésta requiere gestionar eficientemente su seguridad, a objeto de resguardarlos.

Otra arista del problema social, es el deterioro ético y moral; crisis que, en palabras de Pérez (2017), “ ha corrompido vidas y conductas, ha exacerbado la ambición, la deshonestidad y la inmoralidad, y ha hecho de la ley y de la Constitución algo inútil”, (p. 01). Así se desvirtúan los valores apreciados en la sociedad y las organizaciones deben instaurar controles, para evitar pérdidas asociadas a conductas delictivas por parte de las personas que hacen vida dentro de ellas.

Por otra parte, con la destrucción sistemática del sector productivo, el 35% de los adolescentes entre 12 y 17 ha dejado de asistir a la escuela; al igual que el 22% de los jóvenes, entre 18 y 24 años. De igual manera, con la pérdida del bono demográfico, “Venezuela se ha saltado una generación, la generación de los más de 3 millones de jóvenes de entre 15 y 45 años que han abandonado el país en busca de mejores oportunidades fuera”, (Brauckmeyer, 2020, p. 06). Con ello el país, ha perdido su generación más importante y con ésta, la disponibilidad de capital humano productivo.

2.1.4 Entorno tecnológico

Los factores que este apartado arropa, son los que están estrechamente asociados con el desarrollo y avance de la tecnología; los cuales hacen que una empresa, emprendimiento o proyecto, puedan caer rápidamente en la obsolescencia y transitar una brecha digital, según asevera Barroeta (2020). A tal efecto, la autora antes citada señala que tales factores deben vigilarse con mucha

atención, a efecto de no perder competitividad en el mercado donde la empresa se encuentre. También señala Martín (2017), que otro aspecto a tomar en consideración es la transferencia tecnológica que va de la mano con el aprendizaje continuo; el cual se debe tener en cuenta para la instalación, uso y aplicación de la tecnología.

En este orden de ideas, la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. requiere aprovechar las ventajas que presupone el uso de las tecnologías de la información y comunicación; cabe señalar que en la actualidad, su equipamiento e infraestructura se restringe al uso de computadoras, aplicaciones ofimáticas, correo electrónico, servicios bancarios y acceso a Internet, que no demandan un conocimiento especializado. Ahora bien, el uso de las mismas con un impacto en la modificación de los procesos de información para la toma de decisiones y la articulación de las áreas estratégicas, requiere de la formación de habilidades generadas a través de la capacitación de los colaboradores y de la estandarización de los procesos de administración, a fin de adaptar a la empresa a la incorporación de la tecnología. Así, Buenrostro y Hernández (2019) afirman que:

Incorporar usos más complejos de las TIC requiere de mayores capacidades de los trabajadores, así como una creciente integración entre los procesos productivos y administrativos. De manera paralela, el uso de la tecnología fortalece los canales para la articulación con los agentes externos. (p. 106)

Así, en atención a lo expuesto, se puede afirmar que las tecnologías y los sistemas de información son fundamentales para el desarrollo de procesos gerenciales y operacionales más efectivos. Por otra parte el impacto de las TIC's en el marketing, sugiere la necesidad de replantear estrategias y tácticas ante una sociedad en permanente cambio que imprime sus características a los nuevos consumidores.

2.1.5 Entorno ecológico

Este entorno comprende aquellos factores que están estrechamente vinculados con la preservación del medio ambiente. Al respecto Barroeta (2020) señala que es importante tener en

cuenta la legislación que regula la actuación en esta materia, ya que puede afectar de manera directa o indirecta el desarrollo de los planes y estrategias de la empresa. En este sentido es importante referir que la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., fabrica piezas de exhibición (maniquíes) en fibra de vidrio, el cual es un material no reciclable; cuya principal forma de entrada en el organismo es por vía inhalatoria, por lo que sus principales efectos sobre la salud se producen a nivel de vías respiratorias. Así mismo, Pietropaoli, Basti, Veiga-Álvarez y Maqueda-Blasco (2015) señalan que la capacidad patogénica del material depende de su composición química, el tamaño, la biopersistencia y la concentración ambiental.

Por su parte la Agencia para Sustancias Tóxicas y el Registro de Enfermedades ATSDR (2016) afirma que, la utilización de fibra de vidrio puede producir irritación de los ojos y la piel conocida como “comezón de lana de vidrio”; también en las vías respiratorias superiores y partes del pulmón, produciendo dolor de garganta, congestión nasal y tos. Señala además, que los microresiduos de fabricación, pueden ser transportados largas distancias por el viento. Es por ello que la empresa considera importante adherirse plenamente al cumplimiento de disposiciones legales sobre condiciones del medio ambiente laboral y la protección de los trabajadores, así como la promoción de prácticas limpias.

2.1.6 Entorno legal

Este entorno, lo determinan aquellos factores que tienen relación directa con el marco legal vigente; de manera que el margen de acción de la empresa, dentro de un mercado determinado, depende en gran medida del sistema legal del país en el que ésta opera y también, del nivel de responsabilidad y compromiso en materia de cumplimiento del mismo. En este sentido, la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. se apegará a los siguientes instrumentos legales, entre otros:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Máximo acuerdo social y base de todas las leyes, claramente define las libertades económicas de los venezolanos y el derecho de todos a escoger libremente una actividad comercial.

- Código de Comercio. Instrumento jurídico que rige el desarrollo de actividades comerciales.
- Código Civil. Contratos y las obligaciones entre las partes; impacto legal en todas las relaciones de los ciudadanos.
- Ley de Derecho de Autor y la Ley de Propiedad Industrial. Licencia al uso de activos, por tratarse de transferencia de conocimientos, patentes, secretos industriales, derechos de marcas, saber hacer, licencias y otros aspectos relacionados con el intelecto y la propiedad intelectual.
- Leyes laborales. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Ley Orgánica Procesal del Trabajo, Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Ley del INCES, Ley del Seguro Social, Ley de Servicios Sociales, Ley de Alimentación para los Trabajadores y las Trabajadoras, Ley del Régimen Prestacional de Empleo, Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Reforma Parcial del Reglamento de las Condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo Decreto N° 1.564 (31/12/1.973), Decreto N° 1.290 (18/12/1.968), Reglamento de Funcionamiento de las Juntas Regionales y la Junta Nacional para la Asignación del Grado de Discapacidad por Accidentes de Trabajo y Enfermedades Ocupacionales.
- Leyes tributarias. Código Orgánico Tributario, Ley de Impuestos Sobre la Renta, Ley de Impuesto Sobre Sucesiones y Donaciones, Ley de Impuestos Valor Agregado, Ley Contra Ilícitos Cambiarios, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.
- Legislación medioambiental. Ley Orgánica del Ambiente, Ley Penal del Ambiente, Ley sobre Sustancias, Materiales y Desechos Peligrosos.

2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Es una herramienta que facilita la evaluación y correcto seguimiento del análisis externo, a fin de alcanzar un abordaje más amplio de cada uno de los aspectos contemplados en ella; a fin de determinar las oportunidades y amenazas, factores externos clave del éxito de la empresa.

Tabla 9. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

| | Factores Externos Clave del Éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|---|---|----------------|--------------|--------------------|
| OPORTUNIDADES | Incipiente reactivación en las actividades comerciales (resurgimiento de la lógica del mercado) | 0,09 | 3 | 0,27 |
| | Flexibilización de controles | 0,05 | 3 | 0,15 |
| | Diferimiento del pago de algunos tributos y tasas en el SAREN y Registro Mercantil | 0,02 | 2 | 0,04 |
| | Crecimiento sostenido en el mercado donde compite | 0,1 | 4 | 0,4 |
| | Alto poder de negociación con proveedores y clientes | 0,09 | 4 | 0,36 |
| | Diferenciación (Calidad - Precio - Reputación) | 0,12 | 4 | 0,48 |
| | Establecimiento de alianzas estratégicas | 0,01 | 2 | 0,02 |
| | Desarrollo del teletrabajo | 0,07 | 3 | 0,21 |
| | Aplicaciones móviles/multiplataforma y uso de redes sociales para marketing y ventas | 0,09 | 3 | 0,27 |
| | Adhesión y cumplimiento al marco legal y regulatorio vigente | 0,01 | 3 | 0,03 |
| | | 0,65 | | 2,23 |
| | AMENAZAS | Clima político | 0,03 | 2 |
| Políticas fiscales | | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Políticas en materia laboral | | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Aumento de la tasa cambiaria | | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Dolarización de facto de la economía | | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Imposibilidad de la banca para dolarizar los depósitos | | 0,01 | 1 | 0,01 |
| Caída del PIB | | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Hiperinflación | | 0,03 | 4 | 0,12 |
| Caída del valor real de los salarios | | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Pobreza multidimensional (Desempleo - Índice delictivo) | | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Crisis social (Ética - Moral) | | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Pérdida de capital humano (Crisis migratoria) | | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Severidad de la crisis provocada por la pandemia del Covid-19 | | 0,01 | 2 | 0,02 |
| Baja velocidad del Internet | | 0,04 | 4 | 0,16 |
| Fallas en el sistema eléctrico nacional | | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Escasez de combustible | | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | 0,35 | | 0,94 | |
| | 1 | | 3,17 | |

Nota: Variables externas que representan aspectos que influyen positivamente y generan una ventaja (oportunidades) y las amenazas, que lo hacen negativamente y comprometen el futuro de la empresa

MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez listadas las oportunidades y amenazas consideradas, se asignaron los valores o pesos relativos a cada factor (desde 0,00 a 1,00); seguidamente se calificaron atendiendo a una escala entre 1 y 4 para luego multiplicar el valor asignado de cada uno de ellos por la calificación dada. El valor resultante para cada uno de los factores correspondiente, es la calificación ponderada y su sumatoria, el valor total ponderado. Para MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. este último valor fue de 3,17, que sugiere una posición fuerte frente a los factores externos, ya que está por encima de 2,5 (puntaje promedio). Así mismo, el valor total de las oportunidades es de 2.23 y el valor total de las amenazas de 0.94, lo cual significa que el entorno externo no está impactando en el actual desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter

Para el correcto análisis de este entorno, se seguirá el modelo de las cinco fuerzas de Porter; herramienta desarrollada por el economista Michael Porter, reconocido académico norteamericano y profesor de Harvard Business School. Es oportuno señalar que este modelo considera que la rentabilidad del sector viene determinada por cinco fuentes de presión competitiva: (a) Tres de ellas a nivel horizontal y (b) dos a nivel vertical. De manera que el primer grupo lo conforman: (a) La rivalidad entre los competidores actuales; (b) amenaza de productos sustitutos y (c) amenaza de entrada de nuevos competidores; el segundo grupo, integrado por el poder de negociación de: (a) Los proveedores y (b) clientes. (Porter, 1979)

En este sentido se analizan seguidamente los recursos la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., frente a estas cinco fuerzas, a fin de determinar aquellas condiciones que permitan establecer y planificar estrategias que potencien sus fortalezas y hacer frente a las debilidades.

2.2.1 Negociación con proveedores

Esta fuerza permite analizar el poder que los proveedores tienen y su nivel de control, a la hora de negociar. Al respecto la Universidad de Alicante (2017) señala que a menor número de proveedores, más capacidad de negociación tendrán, lo cual se traduce en mayor poder. También

refiere una relación similar, para la variable cantidad de materia prima. De igual manera considera que pueden influir, el volumen de compras del cliente o el costo de cambiar de proveedor.

Actualmente la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. tiene como proveedores de productos e insumos básicos para la fabricación de sus maniqués y prestación de sus servicios de reparación, restauración y renovación del color de piezas de exhibición, a cuatro empresas (Punto Plas C.A., Centro Plas C.A., Suministros Industriales y Pinturas Maripérez), con los que ha mantenido una relación comercial en excelentes términos (precios, condiciones de pago, tiempo de entrega por pedido, entre otras). De allí que se pueda afirmar que la empresa, tiene un poder alto de negociación con sus proveedores.

2.2.2 Negociación con clientes

Esta fuente de presión competitiva alude al poder con que cuentan los clientes (consumidores o compradores), para obtener buenos precios y condiciones. En este sentido, la Universidad de Alicante (2017) afirma que el análisis de esta variable viabiliza la formulación de estrategias destinadas a reducir el poder de negociación de los clientes y captar un mayor número de ellos o propiciar su lealtad, a los productos o servicios que la empresa les ofrece. De igual manera Staryfurman (2021), en palabras de Porter, afirma que los consumidores organizados, aumentan su nivel de exigencia e impondrán condiciones en relación a los precios, calidad de los productos o servicios; lo cual se traduce en un menor margen para la empresa, con lo cual el mercado se hace menos atractivo. Además, sí existen más proveedores potenciales, el cliente posee la libertad y potestad de escoger cualquier otro producto o servicio de la competencia.

Actualmente los principales clientes de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., son tiendas de ropa ubicadas en importantes centros comerciales de Caracas:

- Sambil, Chacao
- Merpo Este, Chacao

- Galerías, Los Naranjos
- Plaza Las Américas, El Cafetal.

Con los referidos clientes, la empresa tiene un poder alto de negociación; los factores precio, calidad del producto y/o servicio, condiciones de pago, garantías y tiempo de entrega, han sido factores relevantes y determinantes, para minimizar esta fuente de presión competitiva.

2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza está asociada al nivel de rivalidad real que existe entre empresas del mismo sector o industria, que ofrecen un mismo tipo de producto; se le considera la más poderosa de todas. La Universidad de Alicante (2017) afirma que analizar la rivalidad entre competidores, permite comparar las ventajas competitivas de la empresa con las de sus rivales; lo cual le facilita formular estrategias, tendientes a superarlas y que le posicionarán en el mercado, ya que cada competidor establecerá sus estrategias para destacar sobre los demás. En este orden de ideas Staryfurman (2021), señala que este factor es el resultado de: (a) El poder de negociación de los clientes y proveedores; (b) la amenaza de nuevos competidores y (c) la amenaza de nuevos productos sustitutivos. De modo que la rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados u ofrecen mejores precios, entre otros factores; ello también se traduce en una baja atraktividad del mercado.

Cabe destacar que MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., no sólo fabrica una gama completa de maniqués: (a) cuerpo completo (caballero, dama y niño); (b) de diseño ¼ pierna, clásico (dama, caballero y niño); (c) torso femenino; (d) cabeza y (e) cuello; sino que ofrece un excelente servicio de reparación, restauración y renovación del color, de estas piezas para exhibición. Actualmente las empresas que compiten en el mismo mercado, no ejercen una presión considerable sobre ésta; en este sentido se puede afirmar que el nivel de competencia es bajo, ello en relación a la diferenciación alcanzada por MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., en cuanto a calidad de sus productos y servicios, así como al precio final entregado al consumidor.

2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Se inicia este acápite señalando que un producto o servicio sustituto, es aquel que puede desempeñar la misma función que el producto o servicio que MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. ofrece en el mercado; por lo que la medición de la intensidad de esta amenaza de presión, entraña valorar si los referidos sustitutos representan un problema para la empresa. Señala la Universidad de Alicante (2017), que la existencia o presencia de ellos influye en el precio que los cliente están dispuesto a pagar; es decir, la existencia de sustitutos determina si ellos pagarían menos y por ende, desplazarían su preferencia hacia esos otros productos o servicios más ajustados a sus requerimientos o necesidades.

Por otra parte es importante acotar que las pocas empresas que compiten con MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., colocan en el mercado “productos o servicios similares” pero “no iguales” que podrían ser una alternativa real, en las decisiones de compra del cliente; sin embargo la percepción del consumidor sugiere que la propuesta de valor que define y entrega la empresa, hace que éste la prefiera. Ello permite inferir que existe un bajo riesgo de que sus productos o servicios sean confundidos e intercambiados; es decir, la empresa está en presencia de una amenaza que ejerce una baja presión sobre ella.

Se considera oportuno señalar que la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., a fin de mantener controlada esta potencial amenaza deberá sistematizar un proceso de observación y análisis del contexto socioeconómico que afecta a la industria; así mismo, de la presencia de empresas que ofrezcan productos sustitutos, en cuanto a precios, plan de marketing, respuesta de los consumidores, entre otros. De igual manera, fortalecer la fidelización de los clientes y adoptar estrategias de marketing y ventas, que mantengan las barreras para los productos sustitutos.

2.2.5 Entrada de nuevos competidores

Esta fuerza, también denominada “amenaza de los nuevos entrantes”, indica cuán difícil es entrar en un mercado. Henríquez (2017) asevera que la posibilidad y facilidad con la que pueden

entrar nuevos competidores, es un elemento de gran importancia cuando se mide la rentabilidad de un mercado. Señala además que esta facilidad o dificultad, está determinada por las llamadas barreras de entrada (inversión requerida, regulaciones legales, patentes y propiedad intelectual, localización geográfica, tecnología, diferenciación del producto, curva de experiencia, acceso a insumos, acceso a canales de distribución, entre otras).

Tales barreras son definidas por Dalmau y Oltra, citados por Alemán (2015), como mecanismos por los cuales la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector, es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él. De allí que la existencia de barreras de entrada fuertes, minimizan las posibilidades de triunfar en la industria; por el contrario, si hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, estas posibilidades aumentan significativamente. Es importante señalar que la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., tiene once años en el sector y ello le confiere ventajas en cuanto al abastecimiento de materia prima y en consecuencia, a lo que costos se refiere. Así mismo entró con una escala pequeña de producción, que le ha permitido que su capacidad no sea infrautilizada y posibilitado su crecimiento sostenido, con estructuras viables de costos. Además ha acumulado un know how que la ha diferenciado significativamente de su competidores reales y potenciales, en lo que respecta a atributos propios del diseño, presentación, calidad, precios, credibilidad, fiabilidad, servicios al cliente, entre otros.

Lo hasta aquí expuesto permite inferir que es muy difícil, para una empresa que entra nueva en el sector, competir con otras que ya están asentadas en el mismo, como es el caso de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.; por lo que estas empresas tendrían que acometer una importante inversión en publicidad, competir en precios o actuar en nichos de mercado, que no hayan sido considerados. A ello se suma el impacto de una economía contraída e hiperinflacionaria, la inviabilidad política y el aumento de las desigualdades e inequidades sociales, los efectos de la pandemia del coronavirus, que inciden negativamente en la industria y frenan la inversión en el sector.

2.2.6 Nivel de atractividad de la industria

El nivel de "atractivo de la industria", se determina a partir del análisis del sector industrial; ello implica la consideración de aspectos tales como el la intensidad de la competencia, la existencia de barreras de entrada, el grado de concentración, la regulación legal, la rentabilidad media de la empresas, entre otros. Así, con el tiempo, un sector se torna más o menos atractivo y por ende la posición competitiva en él, se convierte en un indicativo de la interacción de los competidores; de allí que no todos los sectores sean iguales.

En lo que respecta al sector donde MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. opera, se puede señalar que las cinco fuerzas competitivas determinan la capacidad de las empresas de ganar, en promedio, tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital. Sin embargo cuando la presión de una o más fuerzas es intensa, pocas empresas logran márgenes atractivos. Por otra parte y de manera general, el mercado del maniquí oferta productos similares lo que atenúa su atractivo y presupone una amenaza que podría llegar a concretarse, con el establecimiento de un límite al precio que se puede cobrar por un producto o servicio. Es decir, cuando se percibe al producto o servicio "como o casi sin diferencia", la elección está basada en el precio; esta situación entraña una competencia reñida por falta de diferenciación.

De igual manera, factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y la elevada incertidumbre generada por el Covid-19, definen el establecimiento de modelos de negocio con los que se intenta competir y rápidamente sucumben, en la "marea de la prueba y error". En este sentido, el sector resulta poco atractivo para los potenciales nuevos entrantes; quienes se enfrentan a la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, en particular si se requiere el capital para publicidad, marketing o investigación y desarrollo; de igual manera, para prestigiar el nombre de la marca; asegurar la distribución para su producto, tomando en cuenta que los canales lógicos para ello, han sido servidos por las empresas establecidas.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La MEFI es una herramienta de gestión estratégica para auditar el entorno interno de una empresa, a fin de determinar las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la misma. En este sentido Corvo (2019) señala que la referida matriz, proporciona una importante referencia para identificar y evaluar las relaciones entre las distintas áreas; de modo que facilita la formulación de la estrategia del negocio. Es decir, examina recursos, capacidades, competencias, ventajas competitivas y deficiencias estructurales en la empresa. En la página siguiente se muestran las fortalezas y debilidades consideradas para este análisis.

Una vez listadas las fortalezas y debilidades consideradas, se asignaron los valores o pesos relativos a cada factor (desde 0,00 a 1,00); seguidamente se calificaron atendiendo a una escala entre 1 y 4 para luego multiplicar el valor asignado de cada uno de ellos por la calificación dada. El valor resultante para cada uno de los factores correspondientes, es la calificación ponderada y su sumatoria, el valor total ponderado. Para MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. este último valor fue de 2,76, que sugiere una posición interna fuerte frente a sus competidores, ya que está por encima de 2,5 (puntaje promedio). Así mismo, el valor total de las fortalezas es de 1.76 y el valor total de las debilidades es 1,00, lo cual significa que el entorno interno de la empresa está impactando de manera positiva en la consecución de sus objetivos.

Tabla 10. *Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

| | Factores Internos Clave del Éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--------------------|--|-------------|--------------|--------------------|
| FORTALEZAS | Credibilidad y Fiabilidad | 0,03 | 4 | 0,12 |
| | Capacidad para cubrir exigibilidades a corto plazo | 0,06 | 4 | 0,24 |
| | Bajo nivel de endeudamiento | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | Estructura viable de costos | 0,06 | 4 | 0,24 |
| | Poder alto de negociación con proveedores | 0,04 | 4 | 0,16 |
| | Poder alto de negociación con clientes | 0,04 | 4 | 0,16 |
| | Productos y servicios de alta calidad | 0,06 | 4 | 0,24 |
| | Diferenciación de sus competidores (know how) | 0,06 | 4 | 0,24 |
| | Excelente precio y condiciones de pago | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | Garantía y tiempo de entrega | 0,04 | 3 | 0,12 |
| | 0,47 | | 1,76 | |
| DEBILIDADES | No cuenta con una planificación a mediano y largo plazos | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | No ha documentado procesos y funciones | 0,04 | 2 | 0,08 |
| | No cuenta con una declaración de valores | 0,01 | 1 | 0,01 |
| | Poca consolidación de su cultura organizacional | 0,01 | 1 | 0,01 |
| | Estilo de dirección orientado a la tarea | 0,03 | 2 | 0,06 |
| | La comunicación interna no fortalece la identidad de la empresa | 0,03 | 2 | 0,06 |
| | No tiene procesos establecidos de gestión de proveedores, compras y clientes | 0,06 | 2 | 0,12 |
| | Proceso manual de fabricación (artesanal) | 0,04 | 2 | 0,08 |
| | No se gestiona la seguridad en el área de operaciones | 0,03 | 2 | 0,06 |
| | Inexistencia de políticas de formación y desarrollo de sus colaboradores | 0,04 | 2 | 0,08 |
| | Inexistencia de políticas de salud y bienestar laboral | 0,04 | 1 | 0,04 |
| | No posee una estrategia de marketing | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | No ha adoptado criterios de RSE | 0,04 | 2 | 0,08 |
| | 0,53 | | 1,00 | |
| | 1 | | 2,76 | |

Nota: Variables internas que representan las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., para aprovechar las oportunidades y construir ventajas competitivas (fortalezas) y las deficiencias estructurales, que impiden la consecución de los objetivos (debilidades).

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

El conocimiento de los factores internos permite a las empresas aprovecharlos al máximo, para desarrollar o mantener su ventaja competitiva. Según la definición recogida por Carrión, citado por Mesa (2020), el análisis interno se encarga de “investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno”, (p. s/n); con lo cual la empresa estará en capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo, evitar la amenazas. Para la realización del mismo se utilizó el modelo Canvas, el cual se expone seguidamente.

3.1 Modelo de negocio CANVAS

El Canvas es una herramienta de análisis, en la creación de modelos de negocio; la misma gira en torno a una propuesta de valor, que se visualiza en un lienzo que se divide en los aspectos fundamentales del negocio (operativos y comerciales). Osterwalder y Pigneur (2011), definen un modelo de negocio como una representación simplificada de su lógica; es decir, describe lo que ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, la manera de relacionarse con éstos y en definitiva, cómo la empresa crea, desarrolla y captura valor para éstos.

Fue desarrollado por el consultor de negocios Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de información y gestión Yves Pigneur, quienes definieron nueve categorías para el modelo, que representan los componentes básicos de una organización; éstas son:

- Propuesta de valor
- Segmento de mercado
- Relación con clientes
- Canales
- Actividades clave
- Recursos clave
- Socios clave

- Estructura de costos
- Fuentes de ingresos.

Cada uno de estos componentes será desarrollado, detalladamente, a continuación.

3.1.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor define lo que MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. desea dar a sus clientes, para que éstos la prefieran; es decir aquello que ésta entrega, para satisfacer sus necesidades o aportarles beneficios. En este sentido la empresa deberá ofrecer a sus clientes, a través de sus productos y servicios, la posibilidad de exhibir ropa, calzado, accesorios, joyería y bisutería, perfumes y cosméticos, de una manera original, al mejor precio del mercado, generando una conexión emocional que incremente sus ventas. El valor agregado está asociado a la calidad de los materiales usados tanto en la fabricación de los maniqués, como en la reparación, restauración y renovación del color de los mismos; reducción de los tiempos de espera y respuesta, entregas inmediatas y una atención directa y personalizada.

3.1.2 Segmento de mercado

Con la definición de éste, la empresa establecerá para quiénes ella crea valor; para esto es importante categorizar o determinar los tipos de clientes, así como jerarquizarlos. Al respecto MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., ofrecerá productos y servicios a:

- Proveedores de equipamiento y mobiliario comercial
- Escaparatistas
- Boutiques y tiendas de ropa (femenino, masculino y niño)
- Fabricantes de ropa (femenino, masculino y niño)
- Tiendas deportivas
- Tiendas de calzados y accesorios
- Fabricantes de calzados y accesorios

- Tiendas de regalos
- Joyerías y tiendas de bisutería
- Ópticas
- Perfumerías y tiendas de cosméticos.

3.1.3 Relación con clientes

Definir el tipo de relación de la empresa con cada una de las categorías de clientes, alude a la estrategia que se debe diseñar e implementar para conectar los productos y servicios que ofrece MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., con éstos. Cabe resaltar que el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación ha viabilizado nuevas formas de interacción con el consumidor y han propiciado, según Zorilla citado por Antia, Franco y Méndez (2017), la búsqueda de nuevas estrategias para vincular y fidelizar a los clientes.

A tal efecto la empresa fundamentará esta relación en la segmentación y personalización de sus mensajes y propuesta de valor, a través de los diferentes canales donde tiene presencia. A continuación se detalla o especifica la forma en que la empresa conectará su propuesta de valor con el cliente:

- Asistencia personal física. A fin de mantener un trato personal con el cliente, ya sea cara a cara o vía telefónica.
- Asistencia personal a distancia. En la comunicación a distancia se usan medios tecnológicos como la mensajería, los correos electrónicos o afines.
- Asistencia personal exclusiva. Se trata de un servicio personalizado o individualizado con el cliente.
- Automatizada. Simula una relación directa con el cliente, a través de un mecanismo automatizado; se utilizan medios informáticos.
- Servicio postventa. Se trata de ofertar una buena atención al cliente, después que la venta se ha realizado; con lo cual se pretende fidelizar al cliente, al mostrarle una empresa humanizada, que se preocupa por él, valora su opinión y busca satisfacer sus necesidades.

Por otra parte MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. considerará el establecimiento de vínculos con los clientes, atendiendo al tiempo de duración de la relación; es decir, una relación íntima y estrecha con el cliente durante un largo plazo, con lo que dicho vínculo no se rompa con facilidad o una relación ocasional (transaccional), como la que ocurre en cualquier compra en una tienda, en la que el cliente abandona la relación en cualquier momento.

3.1.4 Canales

Con el establecimiento de los canales, la empresa definirá la manera cómo llega su propuesta de valor a los clientes. Considerando su eficacia para generar proximidad con el cliente, los canales básicos de comunicación son los siguientes:

- Teléfono.
- Chats online
- Mensajes de texto (SMS)
- Redes sociales
- E-mail marketing.

3.1.5 Actividades clave

A continuación se señalan las actividades necesarias para que MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., pueda cumplir con su propósito comercial y su propuesta de valor.

- Investigación de nuevos productos. Viene de la mano de la evolución de las necesidades de los consumidores o de los nuevos clientes; de manera que se hace necesario revisar las innovaciones y tendencias dentro de la industria, a fin de asegurar que el producto se inserta en éstas.

- Controles de calidad. Aseguran que los productos cumplen las normas de calidad establecidas por la empresa.

- Control de la producción. La supervisión y control del proceso de producción garantiza la corrección de desviaciones.

- Control de costos. Asegura que en un marco de mejora continua y calidad del producto, se puedan reducir de los costos y para que el producto pueda seguir siendo competitivo en el mercado en términos de precio.

- Control de inventario. Lo cual es necesario para evitar el exceso o la falta de existencias; ya que la segunda situación, afecta la producción y generará tardanza en las entregas.

- Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias, equipos y vehículos. Monitoreo constante y programación del mantenimiento regular de maquinarias, equipos y vehículos, a fin de asegurar que no haya una interrupción inesperada del proceso productivo por una parte y por la otra, de la entrega oportuna al cliente del producto.

- Estrategia de comercialización. Su diseño y desarrollo deberá basarse en los objetivos, metas y misión empresariales.

- Comunicación y apoyo a las ventas. Marketing es el responsable de toda la comunicación que se dirija al mercado, en relación con los productos y servicios de MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., y deberá trabajar estrechamente con el equipo de ventas proporcionándole clientes potenciales, así como materiales de promoción para éstos.

- Calidad de servicio al cliente. Las ventas y el servicio al cliente juegan un papel clave en el comportamiento, la experiencia de compra y post-compra del cliente. En tal sentido, es importante la manera como el cliente evalúa la apariencia de los tangibles de la empresa, así mismo el cumplimiento de la promesa (entrega correcta y oportuna de los productos y servicios), la actitud o disposición de servicio del personal y su competencia para atender al cliente (cortesía, conocimiento de la empresa, productos y servicios, políticas y condiciones de venta, empatía).

3.1.6 Recursos clave

Los recursos clave son los insumos que MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. utilizará para crear su propuesta de valor y son fundamentales, ya que impactan su sostenibilidad y rentabilidad.

Éstos son financieros, humanos, físicos e intelectuales.

- Financieros. Efectivo, líneas de crédito.
- Humanos. Socios y colaboradores.
- Físicos. Instalaciones, maquinarias y equipos, transporte de entrega, computadores y

teléfonos celulares.

- Intelectuales. Amplia experiencia, cualificación y know how del equipo de desarrollo (especialistas en maniqués); base de datos de clientes, conocimiento del cliente; software administrativo y contable; reputación y prestigio de la empresa.

3.1.7 Socios clave

Representan la red de proveedores y aliados que harán funcionar el modelo de negocio, para que éste alcance sus objetivos. Cabe destacar que se crearán alianzas para optimizar dicho modelo, reducir riesgos y adquirir recursos. Sus principales socios clave son:

- Socios financieros. Preponderantemente los socios accionistas de la empresa.
- Proveedores de materia prima. Se señala que éstos podrán ser fácilmente sustituidos, ya que no son proveedores de productos especializados. Sin embargo, se hace necesario identificar los proveedores más importantes, para crear alianzas y fortalecer la relación.

- Servicio outsourcing de contabilidad. Con lo cual la empresa reduce y simplifica considerablemente su estructura contable; ello le permite un ahorro significativo de los costos fijos de tener un departamento contable interno y lo que esto implica en términos de obligaciones laborales.

- Asociaciones con freelancers. Redactores, editores.

3.1.8 Fuentes de Ingreso

Se refiere a las fuentes de recepción de los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Éstas derivan básicamente de: (a) Venta de maniqués; (b) servicios de reparación y restauración, y renovación del color. Pueden considerarse, además, las asociaciones estratégicas con distribuidores.

Tabla 11. *Modelo Canvas. Empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.*

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con clientes | Segmento de mercado |
|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Socios financieros - Proveedores de materia prima y otros insumos - Servicio outsourcing de contabilidad - Asociaciones con freelancers. | <ul style="list-style-type: none"> - Investigación de nuevos productos - Controles de calidad - Control de la producción - Control de costos - Control de inventario - Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias, equipos y vehículos - Estrategia de comercialización - Comunicación y apoyo a las ventas - Calidad de servicio al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer un producto de exhibición (maniqués) de ropa, calzado, accesorios, joyería y bisutería, perfumes y cosméticos, de gran calidad, originalidad y al mejor precio del mercado - Ofrecer un servicio oportuno de reparación, restauración y renovación del color de maniqués - Uso de materiales de excelente calidad - Menor tiempo de espera y respuesta; entregas inmediatas y una atención directa y personalizada. | <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal física - Asistencia personal a distancia - Asistencia personal exclusiva - Automatizada - Servicio postventa - Largo plazo - Transaccional. | <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de equipamiento y mobiliario comercial - Escaparatistas - Boutiques y tiendas de ropa (femenino, masculino y niño) - Fabricantes de ropa (femenino, masculino y niño) - Tiendas deportivas - Tiendas de calzados y accesorios - Fabricantes de calzados y accesorios - Tiendas de regalos - Joyerías y tiendas de bisutería - Ópticas - Perfumerías y tiendas de cosméticos. |
| | <hr/> Recursos clave <hr/> | | <hr/> Canales <hr/> | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Financieros. Efectivo, líneas de crédito - Humanos. Socios y colaboradores. - Físicos. Instalaciones, maquinarias y equipos, transporte de entrega, computadores y teléfonos celulares - Intelectuales. know how del equipo de desarrollo, software administrativo y contable, base de datos clientes, reputación y prestigio de la empresa. | | <ul style="list-style-type: none"> - Teléfono - Chats online - Mensajes de texto (SMS) - Redes sociales - E-mail marketing. | |

Tabla 11. (Cont.)

| Estructura de costos | Flujos de ingresos |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima - Mano de obra directa - Costos indirectos de fabricación - Otros gastos. | <ul style="list-style-type: none"> - Venta de maniqués - Servicio de reparación y restauración, y renovación del color - Asociaciones estratégicas con distribuidores. |

Nota: Componentes básicos del modelo de negocio MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.9 Estructura de costos

Se refiere a los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios, además de crear valor, entregar valor y mantener las relaciones con los clientes. Esta estructura está conformada de la manera siguiente:

- Materia prima. (a) Resina; (b) fibra; (c) catalizador; (d) desmoldante (crema de cera); (e) plástico; (f) lijas; (g) pintura especial; (h) piel (colores blanco, gris y negro metalizado); (i) talco industrial.
- Mano de obra directa. Sueldos personal obrero.
- Costos indirectos de fabricación. (a) Alquiler de local; (b) agua/aseo; (c) servicio telefónico; (d) servicio de Internet; (e) electricidad; (f) sueldos administrativos y (g) mantenimiento de maquinarias, equipos y vehículos.
- Otros gastos. Publicidad.

3.2 Análisis funcional de la empresa

El análisis funcional, también es conocido como gestión por competencias y consiste, según Comunicación Trebede (2017), en identificar las competencias de cada miembro de un equipo, y de éstos en su organización. De modo que el referido análisis, en las empresas, consiste en saber quién se encarga de qué. Seguidamente se presentan los modelos de gerencia que empleará la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., basados en el enfoque estratégico.

Al respecto es oportuno señalar, en palabras de Nova, Moreno y Moreno (2020), que la gestión estratégica es considerada como “el elemento fundamental del desempeño exitoso de organizaciones de distintos sectores económicos y productivos”, (p. 238); ya que es capaz de impactar positivamente, la consecución de los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazos. Es por ello que Porter (1987), Ander Egg (1995) y Ansoff, McDonnell y Carrión (1997), citados por los referidos autores, coinciden en afirmar la importancia de relacionar la gestión estratégica con el logro de los objetivos, basándose en el análisis de los entornos externo e interno de

Las empresas. En este orden de ideas, David (2013) la define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones para la consecución o cumplimiento de los objetivos de la empresa; para lo cual se diseñan la misión, visión o dirección a futuro y los objetivos estratégicos a largo plazo, que definen la estrategia y políticas, con apoyo en procesos de evaluación del entorno. De allí que el autor asevere que la formulación y gestión adecuada de los objetivos estratégicos son la base del crecimiento de la organización.

También Rivas y Velásquez, citados por Hernández, Tiuso y Vargas (2020) plantean que la gerencia estratégica, es concebida como una estructura teórica del éxito de las grandes empresas, fundamenta en una definición de la cultura organizacional y la influencia de la actitud y gestión de la dirección. Ahora bien, los modelos gerenciales se destacan por las estrategias de gestión que se diseñen; todo modelo es una representación de la situación actual y real que se refleja en la gerencia. Así los autores Wheelen y Hunger, también citados por Hernández et. al., definen el modelo en cuatro pasos básicos: (a) El análisis ambiental; (b) la formulación estratégica; (c) la implementación de la estrategia y (d) la evaluación y control.

Por otra parte Hernández et. al., señalan que uno de los modelos más conocidos y efectivos de gestión es el cuadro de mando integral (CMI), definido Norton y Kaplan; el mismo mide cuatro perspectivas esenciales en la organización: (a) Clientes; (b) procesos internos; (c) formación y (d) crecimiento. De manera que el modelo estratégico estará definido por el plan estratégico, el cual es un modelo diseñado por la empresa con el fin de mejorar sus procesos u operaciones y cumplir con sus objetivos estratégicos.

3.2.1 Gerencia de la empresa

De manera general, la gerencia de la empresa se encargará de determinar las directrices y los procedimientos que deberán adoptar todos sus colaboradores y velar por su cumplimiento, a fin de mantener un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo de las actividades; así mismo, gestionará y administrará sus recursos. Para ello deberá, según Pérez (2021):

- Planificar. Conocidos los objetivos a alcanzar, la gerencia se encargará de definir un marco de trabajo (acciones y procesos) que se concreta en un plan, el cual será ejecutado. Este documento viabiliza la eficiencia de las funciones y facilita el control sobre el curso de las operaciones.

- Organizar. Es una función de gran impacto, ya que es fundamental saber aprovechar los recursos disponibles, hacer una correcta distribución del trabajo y tomar buenas decisiones.

- Controlar. Validar, verificar y ofrecer una retroalimentación sistemática, ayuda a mantener la alineación con los objetivos fijados. De manera que la monitorización proactiva, garantiza un margen de maniobra para introducir modificaciones o implementar acciones correctivas, en los casos en que se considere necesario.

A tal efecto, sus actividades regulares serían, en palabras de Ávila (2017) y Gerencia Emprendedora (2020):

- Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.

- Conducción estratégica de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

- Planificar los objetivos generales y específicos, a corto y largo plazo.

- Organizar la estructura de la empresa, cargos y funciones.

- Administración de sus recursos y coordinación de actividades entre las diferentes unidades funcionales que la integran.

- Controlar las actividades planificadas, comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

- Tomar decisiones críticas, especialmente cuando se trata de asuntos medulares.

- Liderar y motivar a sus colaboradores.

- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, contable, de marketing, entre otras.

3.2.2 Recursos humanos

Hoy día, las empresas han internalizado la importancia que tiene recursos humanos (RRHH) en la consecución de los objetivos organizacionales. A tal efecto, la gestión de RRHH define los procesos por los cuales la empresa, planifica, organiza y administra las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización. De manera general, el Centro de Estudios Superiores Cardenal Cisneros (2019) señala que ésta se encarga de establecer políticas, líneas base de actuación y pautas de comportamiento a seguir por los empleados.

De manera detallada, las áreas más importantes de las que se encargará la gerencia de RRHH en MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., son:

- Diseñar, desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RRHH, alineadas con la estrategia general de la empresa.
- Controlar estrategias de RRHH en la empresa.
- Establecer la política de selección de personal. Haciendo uso de un sistema de gestión de competencias y la descripción del puesto de trabajo, RRHH se encargará de definir el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Crear mecanismos de apoyo las necesidades actuales y futuras de la empresa, a través del desarrollo, compromiso, la motivación y la conservación del capital humano.
- Establecer la política de formación. Evaluará las necesidades de formación en la empresa, para aplicar y controlar programas de formación.
- Establecer la política de evaluación del desempeño que promueva niveles altos de rendimiento.
- Establecer una política retributiva. RRHH debe definir programas de beneficios e incentivos para cada puesto, a fin de minimizar los conflictos producidos por agravios comparativos o percepciones de injusticia.

- Clima laboral. Fomentar un entorno de trabajo positivo.
- Ofrecer apoyo en las decisiones de la dirección general a través de métricas de RRHH.

3.2.3 Investigación y desarrollo

El incremento en las ventas se asocia, generalmente, a la mejora en la calidad del producto o servicio que se ofrece al cliente; también puede ser producto de la reducción de su precio, por disminución de los costos. Inclusive, innovar con productos dirigidos a nuevos nichos de mercado. En este sentido la innovación, dentro del quehacer de la investigación y desarrollo constituye una ventaja competitiva para toda empresa (Ortega, 2017). Así, este breve preámbulo enmarca la importancia de esta área funcional. Esta gerencia se encargaría de:

- Liderar y gestionar proyectos estratégicos de desarrollo de productos y/o procesos, así como acompañar y supervisar los proyectos de innovación.
- Investigar constantemente nuevas tendencias en la industria del maniquí.
- Investigar el uso de nuevos materiales para la elaboración de estas piezas de exhibición.
- Desarrollar nuevos productos en base a nuevas formulaciones de materiales y pinturas.
- Identificar y gestionar oportunidades de ahorros en materiales de fabricación, reparación, restauración y renovación de color, así como empaque y embalaje.

3.2.4 Finanzas

La gerencia de finanzas se encargará de la administración eficiente del capital de trabajo, tomando en consideración criterios de riesgo y rentabilidad; de igual manera, orientará la estrategia financiera a fin de garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación. Proporcionará, además, información derivada del debido registro de las operaciones, como medio de control de gestión de la empresa. En este sentido, Van Horne y Wachowicz (2002) señalan que los gerentes de finanzas, toman decisiones se puede dividir en tres áreas principales: Inversión, financiamiento y administración de los activos.

En este orden de ideas, Finch (2010) afirma que además de encargarse de la consecución de dinero para el negocio, esta gerencia mantiene relaciones con inversionistas y comunicación con un amplio rango de stakeholder. Esta gerencia se involucra en la realización de los presupuestos y pronósticos, así como en la administración de los costos y el flujo de efectivo, también evalúa proyectos. Por su parte Navarro (2003), refiere que la gerencia financiera deberá preocuparse por evaluar el grado de satisfacción de los propietarios; es decir, administrar los recursos de la empresa para acercarla a su meta y para lograr este propósito, ésta deberá controlar los costos y garantizar el flujo de utilidades.

A lo anteriormente expuesto Besley y Brigham (2008) agregan que esta gerencia también tendrá la responsabilidad de decidir los términos del crédito que podrán ofrecer a sus clientes, el tamaño del inventario que la empresa debe manejar, cuánto efectivo debe tener disponible, si es conveniente hacer inversiones, qué parte de las utilidades de la empresa se reinvertirá en el negocio y lo concerniente al pago de dividendos.

3.2.5 Logística y aprovisionamiento

La gerencia de logística y aprovisionamiento deberá gestionar y planificar las actividades de compras, transporte, almacenaje y distribución, para lo cual:

- Dirige los equipos logísticos y controla sus funciones.
- Sirve de nexo para la colaboración con otras unidades funcionales de la empresa; así como con fabricantes y proveedores.
- Planifica la estrategia para las actividades de suministro de la empresa (transporte, almacenaje, distribución); lo cual implica: (a) Determinación de necesidades abastecimiento, compra o aprovisionamiento y control de los niveles de existencias; (b) coordinación del equipo de embalaje y envío; (c) cooperación en la planificación de la entrega del producto; (d) establecer las rutas de entrega, para reducir costos e itinerarios.

- Diseña y desarrolla procedimientos de seguridad para el movimiento y almacenaje de materia prima.
- Investiga nuevos procedimientos a fin de garantizar la calidad, viabilidad de los costos y la eficiencia de los procesos logísticos. (EAE Business School, 2021)

3.2.6 Operaciones

La gerencia de operaciones de la empresa deberá garantizar la máxima eficiencia de sus procesos y asegurar el buen desarrollo de las operaciones que lleva a cabo, para producir los bienes y servicios que ésta ofrece a sus clientes (Lezama, 2012). A tal fin, se hará necesario que esta unidad funcional:

- Coordine la distribución deficiente de recursos y tareas; además coordine la gestión de productos y despachos, a fin de evitar retrasos y errores en la logística.
- Desarrolle estrategias para la optimización de los procesos, bajo la premisa de lograr la máxima eficacia, con mínimos costos.
- Reduzca el tiempo de fabricación de los productos (nuevos y actuales) y de prestación de los servicios.
- Realice un seguimiento a las rutas y control a los productos promoverá la identificación de fortalezas y debilidades, permitiendo aplicar estrategias de lean management para cumplir con estos objetivos.
- Garantice la viabilidad de los procesos; para lo cual evaluará si cada uno de ellos genera algún tipo de valor, si se justifica su continuidad o, por el contrario, debe suprimirse.
- Analice los procesos y determine el rendimiento de las operaciones, a fin de planificar medidas preventivas y correctivas.
- Incorpore nuevas tecnologías y sistemas de control.
- Apoye las otras funciones de la empresa, para alcanzar metas y objetivos.

3.2.7 Marketing y ventas

Esta gerencia integra las funciones de mercadeo y ventas. En este sentido, estará encargado de:

- Desarrollar, implementar, dirigir y hacer seguimiento a las estrategias de publicidad y marketing, a corto y largo plazo, con el propósito de impulsar la marca.
- Delimitar el público objetivo al que se le van a ofrecer productos o servicios.
- Fijar las políticas de precios, respetando las metas de la empresa y procurando la satisfacción de los clientes.
- Gestionar los canales de distribución de productos, atendiendo a las particularidades del público objetivo.
- Analizar datos demográficos para delimitar los mercados objetivos para el posicionamiento de productos, marca o servicios.
- Identificar a la competencia.
- Monitorear las tendencias para determinar si es necesario realizar algún tipo de modificación a los productos, marcas o servicios.
- Trabajar en conjunto con las distintas áreas a los fines de desarrollar estrategias capaces de atraer a nuevos clientes.
- Establecer indicadores de gestión, a fin de medir el impacto de las estrategias de marketing.
- Supervisar el uso de logos y demás activos de marketing, a objeto de garantizar su alineación con la identidad corporativa.
- Revisar o redactar comunicados de prensa.
- Supervisar la producción y distribución del material publicitario.
- Administrar el presupuesto asignado a marketing.

- Cumplir con los estándares, políticas y procedimientos de la empresa.
- Emitir informes detallados sobre el volumen de ventas, comportamiento de los consumidores y tendencias del mercado.
- Lograr el crecimiento y los objetivos de venta.

3.2.8 Servicios postventa

La gerencia de servicios postventa de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. pretende que la empresa, a partir de su actividad económica principal, satisfaga de forma integral a los clientes hacia los cuales están dirigidos sus productos y servicios. En este orden de ideas Martínez (2021) afirma que todo servicio de postventa debe generar confianza en los clientes, desde la primera compra; de manera que una forma de agradecer su preferencia, es a través de la implementación de una estrategia de seguimiento de la compra que le permita al cliente percibir que empresa se preocupa por él, busca satisfacerlo y valora su opinión; además, que se sea informado si el producto ya está en camino hacia su destino y el momento en que éste le será entregado. Así mismo, sea contemplada una política de garantía de sus productos y servicios. De igual manera, contar con un servicio de información en línea que permita a los clientes realizar cualquier tipo de consulta relacionada con los productos y servicios que ofrece la empresa.

Las áreas de las que se encargará la gerencia de servicios de postventa de MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., son las siguientes:

- Diseñar, desarrollar, implementar y controlar estrategias e iniciativas de atención al cliente y servicios de postventa, alineadas con la estrategia general de la empresa.
- Actualizar periódicamente los indicadores de gestión, a fin de coadyuvar a la toma de decisiones de manera oportuna, relacionadas con: (a) Planes de ventas; (b) cotizaciones emitidas; (c) garantías; (d) descuentos y (d) promociones.
- Desarrollar mecanismos de apoyo las necesidades actuales y futuras del cliente, a fin de

dar pronta solución a sus solicitudes, mantener constante presencia y potencializar la confianza.

- Desarrollar las actividades necesarias, para atender oportuna y eficazmente los reclamos de clientes.

3.3 Cadena de Valor

Es una herramienta de análisis estratégico, que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa; ya que permite describir el rango completo de actividades necesarias, para crear un producto o servicio. Así Peiró (2021) señala que en la cadena de valor de una empresa se diferencian dos tipos de actividades: (a) Las primarias o de línea y (b) las de soporte o apoyo. En tal sentido, las actividades de línea están enfocadas en la elaboración física de cada producto o servicio y el proceso de transferencia al comprador; tienen el objetivo de añadir valor y crear una ventaja competitiva. Por otra parte, las actividades de soporte o apoyo, aumentan la efectividad de las actividades primarias.

Además, se distinguen cinco actividades primarias: (a) Logística interna; (b) operaciones (producción); (c) logística externa; (c) marketing y ventas y (e) servicio; y cuatro de soporte; (a) Infraestructura de la organización; (b) gestión de recursos humanos; (c) desarrollo tecnológico y (d) aprovisionamiento. Seguidamente, la descripción de cada una de ellas.

3.3.1 Logística Interna

Este es un subsistema del sistema de actividades primarias, que corresponde a las actividades asociadas a la provisión de materia prima o insumos. En este sentido incluye elementos como:

- Recepción de insumos materia prima
- Almacenamiento
- Control de inventario
- Devoluciones
- Relación con los proveedores de insumos y materia prima.

3.3.2 Operaciones

Constituye otro subsistema que depende de la logística interna o de entrada para transformar la materia prima, en el producto final que la empresa ofrece a los consumidores. Para la empresa analizada, se distinguen:

- Diferentes etapas en el proceso de fabricación de los maniqués (vaciado, lijado, fondeado).
- Información captada del cliente para la prestación del servicio de reparación, restauración y renovación del color de estas piezas de exhibición.

3.3.3 Logística externa

Es un subsistema que tiene la responsabilidad de realizar la entrega del producto a los compradores, así como de rendir cuentas sobre los procesos administrativos implicados. De manera que incluye:

- Recepción de piezas para reparación, restauración o renovación del color
- Almacenaje productos terminados
- Embalaje
- Salida de almacén
- Transporte
- Entrega.

3.3.4 Marketing y Ventas

Está referido a los procesos en los cuales se proporciona a los clientes un medio para conocer y adquirir el producto o servicio. Incluye: (a) Publicidad y marketing; y (b) proceso de ventas.

3.3.5 Servicio de postventa

Se trata del subsistema que tiene bajo su responsabilidad la gestión del impacto del bien o servicio en el cliente final; es decir, agrupa aquellas actividades que mantienen y aumentan el valor de los productos y/o servicios después de la compra. Se ofrecen al cliente, los servicios de: (a)

Información; (b) atención de reclamos y (c) garantía. Sin embargo, se hace necesario proponer una ampliación del espectro de actividades ya que el análisis del consumidor, sus expectativas y tendencias, así como una adecuada gestión de reclamos, impactan de manera positiva la forma como es percibida la empresa por el cliente, su fidelización y la reputación de la marca.

3.3.6 Infraestructura de la organización

Conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, administración, finanzas, contabilidad, marco legal, aseguramiento de la calidad y sistemas de información.

3.3.7 Gestión de recursos humanos

Integrada por aquellas actividades involucradas en la búsqueda, contratación y entrenamiento del recurso humano. Es importante acotar que esta área, de importancia fundamental para la empresa, requiere incorporar no sólo la formación técnica y blanda, sino el desarrollo áreas transversales como el bienestar laboral; ello, desde un marco de entendimiento del trabajador como cliente interno de la empresa.

3.3.8 Desarrollo tecnológico

Compuesta por aquellas actividades que involucran aspectos como la digitalización, desarrollo tecnológico y comunicación (conexión a Internet, equipos de computación, aplicaciones ofimáticas, software administrativo/contable, aplicaciones móviles).

3.3.9 Aprovisionamiento

Conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de insumos, materia prima, consumibles y activos (proceso de compras). Seguidamente se muestra la cadena de valor de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

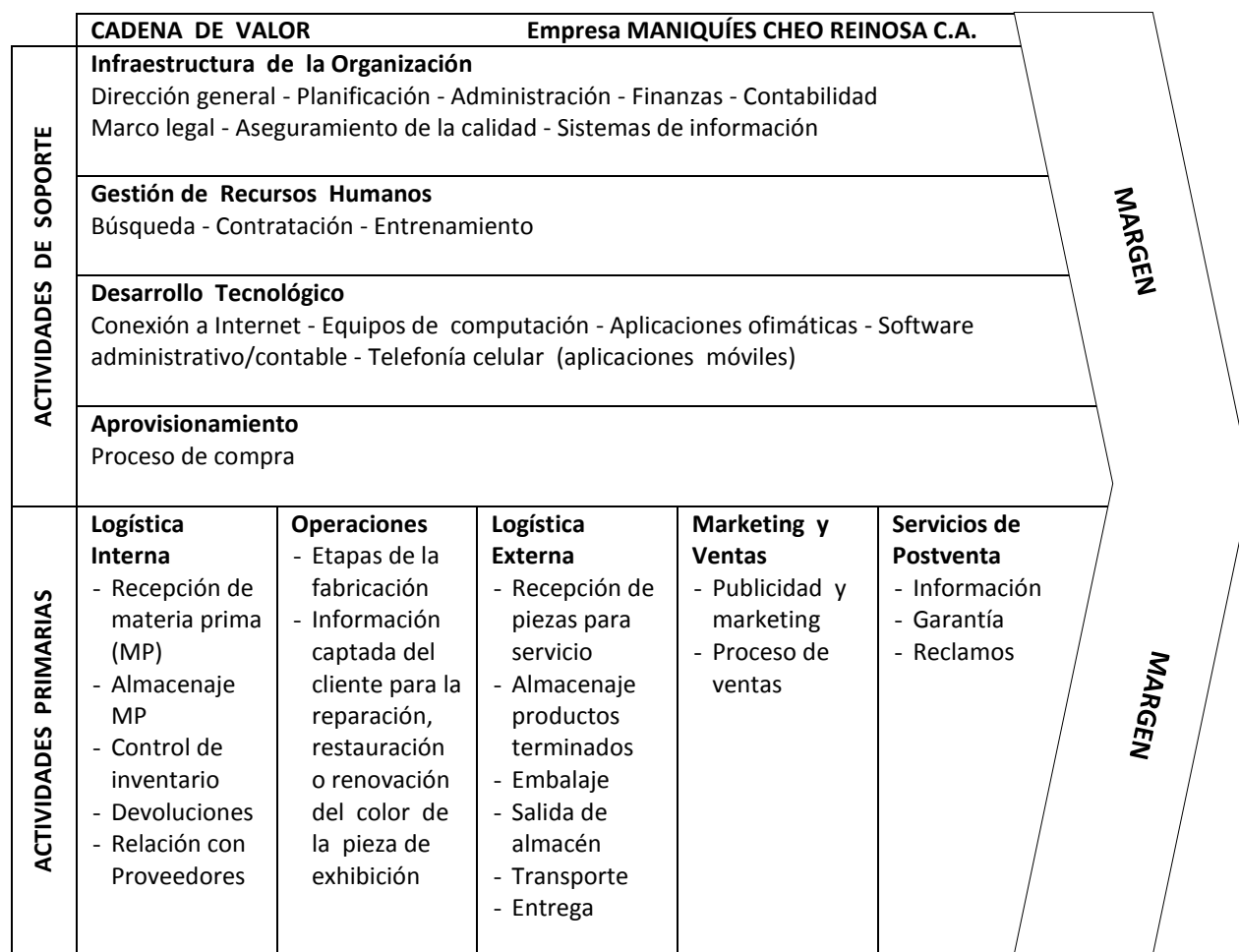


Figura 4. Cadena de Valor de la Empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026

Los objetivos se definen a partir de una jerarquía, en la que los objetivos de orden inferior son desarrollados a partir de los de orden superior. Así, los objetivos generales están basados en la visión y misión de la empresa, parten de la alta dirección, afectan a la empresa en su conjunto y tienen un horizonte temporal a largo plazo (3-5 años). De manera que a partir de ellos se establecen los objetivos estratégicos, que son planteados para lograr determinadas metas y a largo plazo, la posición su posición en un mercado específico; es decir, aluden a los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión y poniendo en práctica los valores organizacionales.

4.1 Objetivo general 2022 - 2026

Para el período 2022 - 2026, la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., formula el siguiente objetivo general:

- Implementar un plan estratégico para posicionar a la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. en el mercado, mediante la comercialización de piezas de exhibición (maniqués) y la prestación de servicios de reparación, restauración y renovación del color de las mismas, dirigidas a boutiques, tiendas y fabricantes de ropa de las regiones centro - norte y centro - occidental del país, durante los años 2022-2026, con un enfoque basado en la gestión integral de sus procesos.

4.2 Objetivos estratégicos 2022 - 2026

La planeación y la gestión organizacional deben derivar en una ejecución concreta y eficaz; para ello es necesario que las actividades estén alineadas con la estrategia del negocio. A tal efecto el Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral, es una herramienta versátil que permite convertir la visión de la empresa en acción; en este sentido y a través de cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje), se construyen los objetivos estratégicos con un alto nivel de adaptabilidad a la situación específica de la empresa.

(Ramírez y Pérez, 2009)

A continuación se muestran de forma detallada las cuatro perspectivas que debe tener en cuenta al desarrollar la planeación estratégica de una organización la metodología BSC:

- Perspectiva financiera. Los aspectos financieros son elementos que se deben evaluar constantemente, a fin de conocer los ingresos reales y la capacidad presupuestal de la empresa. Esta perspectiva debe vincularse con otros indicadores, con el propósito de conocer en qué áreas invertir el presupuesto con una mayor garantía sobre los resultados que estas inversiones generarán.

- Perspectiva del cliente. Para la creación de valor y consolidación de la estabilidad del negocio, es necesario contar con clientes satisfechos. De manera que se hace necesario evaluar la experiencia que tiene el cliente con la empresa, atendiendo a factores como los tiempos de respuesta, la calidad de los servicios o productos, las desviaciones en el acuerdo de servicio, los reclamos y la retención de éstos; con lo cual podrá tener una concepción concreta de los servicios que presenta, horizontes de expectativas que genera en sus clientes y la manera en que se solucionan los problemas que surjan.

- Perspectiva de los procesos. Se centra en evaluar todo el funcionamiento interno de la empresa para poder garantizar eficiencia y agilidad en el desempeño de la entidad. Dentro de esta perspectiva, son de utilidad indicadores para medir los procesos de gestión de clientes o los procesos de operaciones.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Brinda mayor garantía, a largo plazo. Se analiza la manera de crear una estructura sólida, con posibilidades altas de formación y crecimiento en tres áreas vitales: Las personas, los sistemas y el clima organizacional. Los indicadores dentro de esta perspectiva están relacionados con el clima organizacional los niveles de capacitación necesarios para sus empleados o la tecnología que se debe utilizar para poder alcanzar los logros dentro de la organización. (PENSEMOS, 2017)

De lo expuesto se puede destacar que esta herramienta ofrece una visión integrada de la estrategia y se presenta, además, como un modelo de gestión para la generación de valor sostenible a largo plazo. Es importante volver a señalar que la misión guía a la empresa, recordándole su propósito o razón de existir; por otra parte, los valores que representan lo que es importante para ella y como espera se comporten sus colaboradores; así también la visión, su expresión de las aspiraciones o la percepción futura que desea alcanzar. De modo que estos tres elementos, junto con los factores clave del éxito, son importantes para definir los objetivos estratégicos de MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

En este orden de ideas los objetivos estratégicos, según Kaplan citado por Muñoz (2018), señalan el fin específico que se desea alcanzar; éstos deben estar alineados con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y vincularse entre sí, para el establecimiento de una estrategia centrada y consistente que viabilice la generación de valor. Expresado esto, se presentan seguidamente los objetivos estratégicos de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.:

1. Incrementar la venta de maniqués y la prestación de servicios de reparación, restauración y renovación del color de estas piezas de exhibición, en un 20 % anual, garantizando retornos sostenibles, con la implementación de estrategias de posicionamiento, diferenciación y fidelización.

2. Incrementar el volumen de producción de maniqués o piezas de exhibición en un 10 %, con un apalancamiento del 20 % del presupuesto para la inversión en máquinas y herramientas tecnológicas para el área operativa.

3. Mantener la permanencia en el mercado de la marca MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., durante el período 2022 -2026, con la implementación de estrategias de posicionamiento y reconocimiento.

4. Aumentar la cartera de clientes en un 40 % con la introducción de la empresa a un nuevo mercado y logrando que los consumidores actuales utilicen la marca con más frecuencia, durante el período 2022 - 2026.

5. Monitorear de manera permanente, durante el período 2022 - 2026, la experiencia del cliente con la empresa.

6. Garantizar la eficiencia, agilidad y calidad de sus diferentes procesos de manera permanente, como medio de aseguramiento de la confiabilidad y responsabilidad de la empresa frente a sus grupos de interés o stakeholders, durante el período 2022 - 2026.

7. Promover su adhesión a las prácticas de producción limpia, calidad, mejora continua, desempeño ético y socialmente responsable, durante el período 2022 - 2026.

8. Asegurar que los empleados tengan participación en un proceso integral de capacitación y desarrollo para la consolidación de los conocimientos, las destrezas y las habilidades que les son requeridos para la consecución de los objetivos de la empresa, con una inversión presupuestada del 20% .

4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2022 - 2026

A continuación se explica cómo serán desarrollados los objetivos estratégicos propuestos.

4.3.1 Objetivos enmarcados en la perspectiva financiera

1. Incrementar la venta de maniqués y la prestación de servicios de reparación, restauración y renovación del color de estas piezas de exhibición, en un 20 % anual, garantizando retornos sostenibles, con la implementación de estrategias de posicionamiento, diferenciación y fidelización. La empresa MANIQUÉS CHEO REINOSA C.A., para la consecución de este objetivo deberá: (a) Propender acciones para aumentar el reconocimiento y visibilidad de la marca; (b) incrementar su base de clientes; (c) consolidar una ventaja competitiva, diferenciando el producto/servicio por su calidad/precio, el servicio postventa que ofrece la empresa al cliente, la comunicación que se establece con él y su adhesión a las prácticas limpias de producción; (d) llegar a más consumidores, con el aumento de la penetración o expansión en su mercado actual y accediendo o desarrollando otro mercado; (e) implementar un speech de venta.

2. Incrementar el volumen de producción de maniqués o piezas de exhibición en un 10 %, con un apalancamiento del 20 % del presupuesto para la inversión en máquinas y herramientas tecnológicas para el área operativa. Es objetivo será alcanzado: (a) Administrando la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, concentrando especial atención en su capacitación y desarrollo; (b) acometiendo acciones que viabilicen la agilización de los procesos operativos con la incorporación de una máquina térmica para aumentar la presión de fluidos (compresor), equipos de computación, herramientas ofimáticas y aplicaciones de gestión de inventario, proveedores, entre otras.

3. Mantener la permanencia en el mercado de la marca MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., durante el período 2022 -2026, con la implementación de estrategias de posicionamiento y reconocimiento. Para la consecución de este objetivo la empresa deberá acometer acciones de: (a) Posicionamiento y branding; (b) engagement en redes sociales; (c) planificación de contenidos y publicidad para redes sociales.

4.3.2 Objetivos enmarcados en la perspectiva de cliente

4. Aumentar la cartera de clientes en un 40 % con la introducción de la empresa a un nuevo mercado y logrando que los consumidores actuales utilicen la marca con más frecuencia, durante el período 2022 - 2026. Para el logro de este objetivo la empresa deberá: (a) Analizar la rentabilidad actual y potencial de la referida cartera; (b) ofrecer su propuesta de valor (productos/servicios actuales) en su mercado actual (región centro - norte del país); (c) ofrecer su propuesta de valor (productos/servicios actuales) en un nuevo mercado (región centro - occidental del país); (d) ofrecer una atención directa, personalizada y en tiempo real, al cliente.

5. Monitorear de manera permanente, durante el período 2022 - 2026, la experiencia del cliente con la empresa. Objetivo que podrá ser alcanzado atendiendo a factores como: (a) Tiempos de respuesta; (b) calidad de los productos y servicios que ofrece a los clientes; (c) correcciones de las desviaciones en el acuerdo de servicio; (d) atención y gestión de reclamos; (e)

conocimiento de la percepción que el cliente tiene de los productos y servicios que la empresa presta; (f) concepción concreta de los horizontes de expectativas que genera en sus clientes; (g) la manera en la son canalizados y solucionados los problemas que surjan.

4.3.3 Objetivos enmarcados en la perspectiva de los procesos internos

6. Garantizar la eficiencia, agilidad y calidad de sus diferentes procesos de manera permanente, como medio de aseguramiento de la confiabilidad y responsabilidad de la empresa frente a sus grupos de interés o stakeholders, durante el período 2022 - 2026. Para el logro de este objetivo la empresa deberá: (a) Documentar los procesos en las diferentes áreas funcionales de la empresa, como medio para la consecución de resultados consistentes; (b) establecer metas de calidad y mejora continua; (c) viabilizar la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades en los colaboradores de las diferentes áreas; (d) fomentar una cultura de respeto, compromiso mutuos (empresa - colaboradores) y desempeño ético; (e) apalancar el proceso de coordinación de todas las áreas, en el uso de herramientas tecnológicas.

7. Promover su adhesión a las prácticas de producción limpia, calidad, mejora continua, desempeño ético y socialmente responsable, durante el período 2022 - 2026. Objetivo que podrá ser alcanzado: (a) Estableciendo metas y objetivos ambientales; (b) fomentando el reciclaje o reaprovechamiento de recursos en la empresa; (c) gestionando de manera adecuada los residuos; (d) estableciendo metas de calidad y mejora continua, y evaluando periódicamente su cumplimiento; (e) desarrollando e implementando un código de ética en la empresa; (f) transmitiendo valores y acciones que promuevan el bienestar social.

4.3.4 Objetivos enmarcados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

8. Asegurar que los empleados tengan participación en un proceso integral de capacitación y desarrollo para la consolidación de los conocimientos, las destrezas y las habilidades que les son requeridos para la consecución de los objetivos de la empresa, con una inversión presupuestada

del 20% . Para ello será necesario: (a) Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores de la empresa; (b) desarrollar acciones de capacitación y desarrollo para sus colaboradores, asociadas con las actividades que desempeñan o de su interés personal; (c) determinar la factibilidad de implementar el uso de una plataforma AVA para la realización de cursos y la distribución de contenidos on-line dirigidos a los colaboradores de la empresa; (d) realizar seminarios web (webinarios).

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia es denominada frecuentemente, planeación estratégica o a largo plazo. En este sentido alude no sólo al desarrollo de la misión y los objetivos de una organización, sino al de sus estrategias y políticas. Así, la Xunta de Galicia (2010) define la estrategia como:

Un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin; es el plan que fija el gerente de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, la idea de futuro que tiene, a donde quiere llegar con su empresa y cómo lo va a conseguir. (p. 15)

De manera que la formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo, que permiten administrar eficazmente las oportunidades y las amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades organizacionales. En este orden de ideas, Wheelen y David (2007) refieren que en toda empresa coexisten tres tipos de estrategia, simultáneamente; éstas son: (a) La estrategia corporativa; (b) la de negocios y (c) la funcional. A tal efecto la jerarquía de estrategia describe los niveles dónde actúan, lo cual implica la relación entre ellas (apoyo y complementariedad, entre sí). En conveniente señalar que la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., no ha establecido formalmente sus estrategias; sin embargo, de manera implícita e intuitiva han podido articular algunas.

En este orden de ideas se destaca que esta formulación comienza con el análisis de la situación, con el propósito de encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas, al mismo tiempo que se revisan las amenaza externas y las debilidades internas. A continuación se analizarán los factores estratégicos por medio del análisis FODA, acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; lo cual deberá permitir la identificación de: (a) Las competencias distintivas de la empresa, es decir sus capacidades y recursos; (b) las oportunidades que ella no es capaz de aprovechar, actualmente. (Wheelen y David, 2007)

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

La matriz FODA, también denominada matriz de análisis DAFO, o bien SWOT matrix (en inglés), es un instrumento que:

Posibilita estudiar y combinar los diferentes factores presentes en un análisis estratégico, es decir los aspectos internos de la organización estos son sus (debilidades y fortalezas) y los factores exógenos sobre los cuales la empresa no puede ejercer un control absoluto pero conociéndolos, es posible aprovecharlos (oportunidades) o minimizar su efecto sobre el funcionamiento de la entidad (amenazas). (Terán, 2015).

En su elaboración, primero se identifican cuatro (04) grupos de elementos que más tarde se analizarán conjuntamente, estos son: (a) Fortalezas, factores críticos positivos con los que se cuenta; (b) oportunidades, aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas; (c) debilidades, factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y (d) amenazas, aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos de la empresa.

Por otra parte, se recomienda elaborar previamente las matrices de: (a) Evaluación de los factores externos (MEFE) y (b) evaluación de los factores internos (MEFI). Seguidamente, se enumeran las oportunidades y amenazas (O1, O2, O3...; A1, A2, A3...), se colocan en la matriz; se consideran amenazas los factores que obtengan una calificación de 1 o 2 y oportunidades, los una calificación de 3 o 4. De igual manera, se enumeran las fortalezas y debilidades (F1, F2, F3...; D1, D2, D3...) y se colocan en la matriz; se consideran debilidades los factores que obtengan una calificación de 1 o 2 y fortalezas, los que obtengan una calificación de 3 o 4. Luego se procede a combinar estas variables, de la manera siguiente:

- Fortalezas con las oportunidades, para obtener estrategias FO (maximizar F y O).
- Fortalezas con las amenazas, para obtener estrategias FA (maximizar F, minimizar A).
- Debilidades con las oportunidades, para obtener estrategias DO (minimizar D, maximizar O).
- Debilidades con las amenazas, para obtener estrategias DA (minimizar D y A).

Tabla 12. Matriz FODA cruzada (MFODA). Caso: Empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

| | | |
|--|--|---|
| <p>EXTERNO</p> <p style="text-align: right;">INTERNO</p> | <p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1 Crecimiento sostenido en el mercado donde compete.</p> <p>O2 Alto poder de negociación con proveedores y clientes.</p> <p>O3 Diferenciación (Calidad - Precio - Reputación).</p> <p>O4 Incipiente reactivación en las actividades comerciales.</p> <p>O5 Flexibilización de controles.</p> <p>O6 Aplicaciones móviles multiplataforma y uso de redes sociales para marketing y ventas.</p> <p>O7 Adhesión y cumplimiento al marco legal y regulatorio vigente.</p> | <p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1 Clima político.</p> <p>A2 Políticas fiscales.</p> <p>A3 Caída del PIB.</p> <p>A4 Pobreza multidimensional (Desempleo - Índice delictivo).</p> <p>A5 Crisis social (Ética - Moral).</p> <p>A6 Pérdida de capital humano (Crisis migratoria).</p> <p>A7 Severidad de la crisis provocada por la pandemia del Covid-19.</p> |
| <p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1 Credibilidad y Fiabilidad.</p> <p>F2 Capacidad para cubrir exigibilidades a corto plazo.</p> <p>F3 Bajo nivel de endeudamiento.</p> <p>F4 Estructura viable de costos.</p> <p>F5 Poder alto de negociación con proveedores.</p> <p>F6 Poder alto de negociación con clientes.</p> <p>F7 Productos y servicios de alta calidad.</p> <p>F8 Diferenciación de sus competidores (know how).</p> <p>F9 Excelente precio y condiciones de venta.</p> <p>F10 Garantía y tiempo de entrega.</p> | <p>ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)</p> <p>F1 O1 O2 Aprovechar reputación para crecer y negociar.</p> <p>F2 F3 F4 O1 O2 O4 O5 Aprovechar buena salud financiera para crecer, negociar con proveedores, invertir en tecnología y fortalecer el marketing en redes sociales.</p> <p>F5 F6 O3 O6 Aprovechar poder de negociación con clientes y proveedores para diferenciar productos y servicios por precio, calidad y reputación, con un apalancamiento en las tecnologías de la información y comunicación.</p> <p>F5 F6 O4 Aprovechar poder de negociación con clientes y proveedores para viabilizar el establecimiento de alianzas clave.</p> <p>F7 F8 F9 F10 O1 Aprovechar nivel de diferenciación actual para expandirse y/o desarrollarse en otros segmentos de mercado.</p> <p>F9 F10 O6 Gestionar estructura de precios, condiciones de venta, garantías, logística de entrega a través de aplicaciones móviles multiplataforma.</p> | <p>ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)</p> <p>F1 A5 A7 Incentivar, capacitar y desarrollar el RRHH de la empresa.</p> <p>F2 F3 F4 F7 A1 A2 A3 Elaborar planes y presupuestos financieros, conjuntamente con el área de contabilidad.</p> <p>F2 F3 F4 A5 Promover un comportamiento ético en todas las áreas funcionales de la empresa a fin de evitar robos y fraudes.</p> <p>F4 F5 F6 A1 A2 A3 Elaborar planes y presupuestos de operaciones.</p> <p>F5 F6 A5 Establecer relaciones duraderas con clientes y proveedores, basadas en el respeto de acuerdos y garantías.</p> <p>F7 F9 F10 A1 A2 A3 A5 A6 A7 Evaluar: (a) La gestión de compras de materia prima, materiales y suministros; (b) el control de inventario; (c) la estructura de costos; (d) el control de gastos; (e) el proceso de establecimiento de precios; (f) las políticas de venta; (g) la logística de entrega; (h) la subcontratación (outsourcing); (i) las medidas de bioseguridad.</p> |

Tabla 12. (Cont.)

| | | | |
|----------------|--|--|--|
| EXTERNO | <p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Crecimiento sostenido en el mercado donde compete.</p> <p>O2 Alto poder de negociación con proveedores y clientes.</p> <p>O3 Diferenciación (Calidad - Precio - Reputación).</p> <p>O4 Incipiente reactivación en las actividades comerciales.</p> <p>O5 Flexibilización de controles.</p> <p>O6 Aplicaciones móviles multiplataforma y uso de redes sociales para marketing y ventas.</p> <p>O7 Adhesión y cumplimiento al marco legal y regulatorio vigente.</p> | <p>AMENAZAS</p> <p>A1 Clima político.</p> <p>A2 Políticas fiscales.</p> <p>A3 Caída del PIB.</p> <p>A4 Pobreza multidimensional (Desempleo - Índice delictivo).</p> <p>A5 Crisis social (Ética - Moral).</p> <p>A6 Pérdida de capital humano (Crisis migratoria).</p> <p>A7 Severidad de la crisis provocada por la pandemia del Covid-19.</p> | |
| INTERNO | <p>DEBILIDADES</p> <p>D1 No cuenta con una planificación a mediano y largo plazos.</p> <p>D2 No ha documentado procesos y funciones.</p> <p>D3 No cuenta con una declaración de valores.</p> <p>D4 Poca consolidación de su cultura organizacional.</p> <p>D5 Estilo de dirección orientado a la tarea.</p> <p>D6 La comunicación interna no fortalece la identidad de la empresa.</p> <p>D7 No tiene procesos establecidos de gestión de proveedores, compras y clientes.</p> <p>D8 Proceso manual de fabricación (artesanal).</p> <p>D9 No se gestiona la seguridad en el área de operaciones.</p> <p>D10 Inexistencia de políticas de formación y desarrollo de sus colaboradores.</p> <p>D11 Inexistencia de políticas de salud y bienestar laboral.</p> <p>D12 No posee una estrategia de marketing.</p> <p>D13 No ha adoptado criterios de RSE.</p> | <p>ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 O1 O2 O3 O4 O5 Adecuar estructural y funcionalmente las distintas áreas de la empresa como medio de garantía de la eficiencia, agilidad y calidad de sus procesos.</p> <p>D7 O1 O2 Establecer procesos de gestión de compras, proveedores y clientes.</p> <p>D8 O1 O2 O3 Renovar maquinarias y equipos para la optimización funcional del área de operaciones.</p> <p>D9 D10 D11 D13 O1 Gestionar social y responsablemente la formación, el desarrollo, la salud, el bienestar laboral y la seguridad del personal de la empresa.</p> <p>D12 O6 Optimizar el uso de las redes sociales en el proceso de comercialización de productos y servicios.</p> <p>D13 O1 O3 Acercar la iniciativa social a la estrategia de la empresa.</p> | <p>ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)</p> <p>D1 D2 D3 D4 D5 D6 A1 A2 A3 Desarrollar e implementar planes funcionales para las áreas contable - tributaria y de finanzas.</p> <p>D7 D8 D9 D10 D11 D12 D13 A1 A2 A3 Desarrollar e implementar planes funcionales en las áreas de marketing, operaciones, RRHH y de RSE.</p> |

Nota: Factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas de la empresa, desde una perspectiva general de su situación estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Matriz interna - externa (MIE)

La matriz interna - externa, es una herramienta para evaluar la organización; ella toma en consideración sus factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), los cuales son ponderados y el valor resultante, ubicado en uno de sus nueve (09) cuadrantes. Cabe resaltar que esta matriz está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios y se basa en dos dimensiones clave: (a) Los totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para el eje de las X y los totales ponderados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para el eje de las Y, (Castellanos, 2015). A continuación, se presenta la MIE de la empresa objeto de estudio.

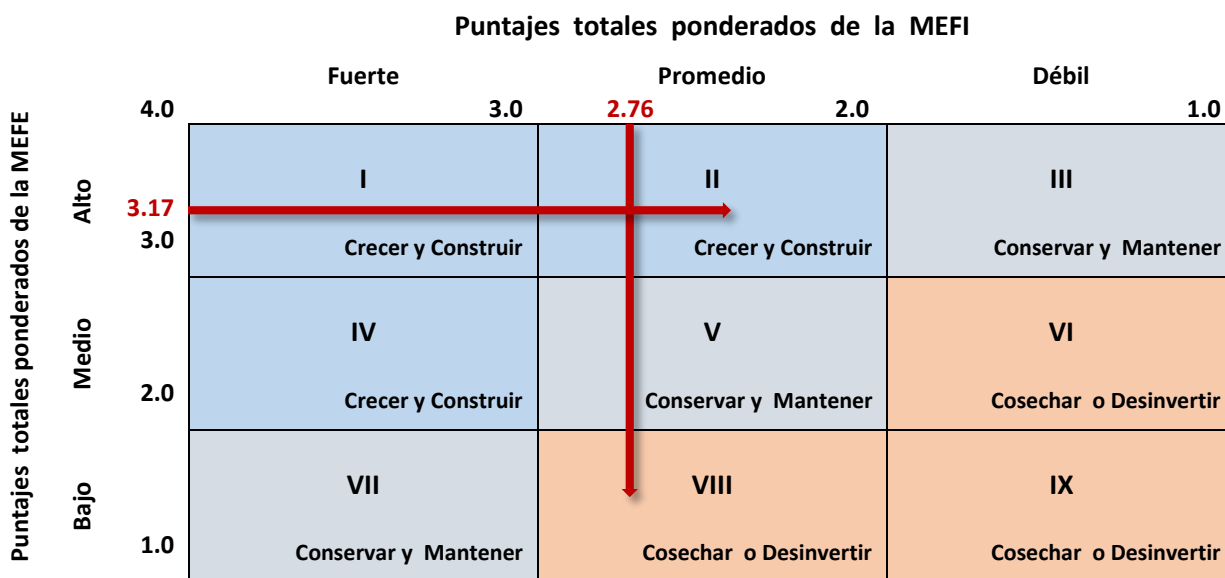


Figura 5. Matriz interna - externa de la Empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

Fuente: Elaboración propia.

Después de obtener los valores de la matriz EFE y EFI: (a) MEFE = 3.17 (O = 2.23 y A = 0.94); (b) MEFI = 2.76 (F = 1.76 y D = 1.00); se localizó el número del cuadrante resultado del cruce de dichos valores, para lo cual en este caso de estudio se ubica en el cuadrante 2, con la recomendación de “Crecer y Construir”; para esta situación, según David (2013) se recomiendan las estrategias intensivas de: (a) Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal; (b) penetración de mercado; (c)

desarrollo de mercado y (d) desarrollo de producto, (p. 188). Ello implica la factibilidad de establecer propuestas que se centren en el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades.

5.2 Selección de las estrategias

Las estrategias deben ser efectivas en la consecución de las metas de mercado y ser capaces, además, de generar el compromiso interno de la empresa. A tal efecto, David (2013) afirma que para ello suele ser conveniente considerar: (a) La posibilidad de lograr resultados similares, mediante el establecimiento de rutas o caminos diferentes; es decir, saber reconocer que conseguir un resultado exitoso es más importante que imponer el método para alcanzarlo; (b) el grado de satisfacción; lograr resultados satisfactorios con una estrategia aceptada por todos; (c) la generalización; cambiar el enfoque de cuestiones específicas a otras, más generales, puede incrementar el compromiso de la organización; (d) el enfoque en cuestiones de orden superior; ello puede ayudar a que intereses cortoplacistas se pospongan a favor de intereses a más largo plazo; (e) incorporar los mandos medios a las decisiones estratégicas, a fin de minimizar conductas intervencionistas de resistencia.

En este orden de ideas el autor también señala que otro aspecto a considerarse en la selección de las estrategias, es la cultura de la organización ya que ésta abarca un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, símbolos, lenguaje, conversaciones que la describen y definen. De aquí la importancia de ver la administración estratégica, desde el punto de vista de la cultura; ya que su éxito estará determinado por el nivel de integración que ella establezca con estos elementos dentro de la organización. Es decir las estrategias que implican menos cambios culturales, pueden ser más atractivas ya que consumen menos tiempo y esfuerzo. A continuación se presenta la matriz de estrategias vs. objetivos estratégicos, herramienta que permite alinear estrategias y objetivos estratégicos.

5.2.1 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Esta matriz representa un apoyo, para la selección de las estrategias. La misma valida la correspondencia que se establece entre los ojetivos estratégicos, que señalan el fin específico que se

desea alcanzar, y el conjunto de acciones, tareas o actividades que se realizarán para conseguirlos, así como recursos materiales, humanos y tecnológicos, requeridos para ello. (Tabla 13)

5.2.2 Estrategias seleccionadas

Una vez validada la correspondencia entre los objetivos y estrategias, se presenta el siguiente bloque de estrategias. El mismo se seleccionó atendiendo al grado de vinculación entre ellos; éstas son:

- Aprovechar reputación para crecer y negociar.
- Aprovechar salud financiera para crecer, negociar con proveedores, invertir en tecnología y fortalecer el marketing en redes sociales.
- Aprovechar poder de negociación con clientes y proveedores para diferenciar productos y servicios, con un apalancamiento en las TIC.
- Aprovechar poder de negociación con clientes y proveedores para viabilizar el establecimiento de alianzas clave.
- Aprovechar nivel de diferenciación actual para expandirse y/o desarrollarse en otros segmentos de mercado.
- Gestionar estructura de precios, condiciones de venta, garantías, logística de entrega a través de aplicaciones móviles.
- Incentivar, capacitar y desarrollar el RRHH.
- Elaborar planes y presupuestos financieros, conjuntamente con el área de contabilidad.
- Promover un comportamiento ético en todas las áreas funcionales de la empresa a fin de evitar robos y fraudes.
- Elaborar planes y presupuestos de operaciones.
- Establecer relaciones duraderas con clientes y proveedores, basadas en el respeto de acuerdos y garantías.

- Evaluar: (a) La gestión de compras de materia prima, materiales y suministros; (b) el control de inventario; (c) la estructura de costos; (d) el control de gastos; (e) el proceso de establecimiento de precios; (f) las políticas de venta; (g) servicio postventa; (h) la subcontratación (outsourcing); (i) medidas de bioseguridad.
- Adecuar estructural y funcionalmente las distintas áreas de la empresa como medio de garantía de la eficiencia, agilidad y calidad de sus procesos.
- Establecer procesos de gestión de compras, proveedores y clientes.
- Renovar maquinarias y equipos para la optimización funcional del área de operaciones.
- Gestionar social y responsablemente la formación, el desarrollo, la salud, el bienestar laboral y la seguridad del personal de la empresa.
- Optimizar el uso de las redes sociales en el proceso de comercialización de productos y servicios.
- Acercar la iniciativa social a la estrategia de la empresa.
- Desarrollar e implementar planes funcionales para las áreas contable - tributaria, de finanzas, marketing, operaciones, RRHH y de RSE.

Tabla 13. Matriz de estrategias vs. objetivos estratégicos . Caso: Empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

| OBJETIVOS | Incrementar la venta de maniqués y la prestación de servicios de reparación, restauración y renovación del color de estas piezas de exhibición, en un 20 % anual, garantizando retornos sostenibles, con la implementación de estrategias de posicionamiento, diferenciación y fidelización. | Incrementar el volumen de producción de maniqués o piezas de exhibición en un 10 %, con un apalancamiento del 20 % del presupuesto para la inversión en máquinas y herramientas tecnológicas para el área operativa. | Mantener la permanencia en el mercado de la marca MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., durante el periodo 2022 -2026, con la implementación de estrategias de posicionamiento y reconocimiento. | Aumentar la cartera de clientes en un 40 % con la introducción de la empresa a un nuevo mercado y logrando que los consumidores actuales utilicen la marca con más frecuencia, durante el periodo 2022 - 2026. | Monitorear de manera permanente, durante el periodo 2022 - 2026, la experiencia del cliente con la empresa. | Garantizar la eficiencia, agilidad y calidad de sus diferentes procesos de manera permanente, como medio de aseguramiento de la confiabilidad y responsabilidad de la empresa frente a sus grupos de interés o stakeholders, durante el periodo 2022 - 2026. | Promover su adhesión a las prácticas de producción limpia, calidad, mejora continua, desempeño ético y socialmente responsable, durante el periodo 2022 - 2026. | Asegurar que los empleados tengan participación en un proceso integral de capacitación y desarrollo para la consolidación de los conocimientos, las destrezas y las habilidades que les son requeridos para la consecución de los objetivos de la empresa, con una inversión presupuestada del 20% . |
|--|--|--|---|--|---|--|---|--|
| ESTRATEGIAS | X | X | X | X | X | X | X | |
| Aprovechar reputación para crecer y negociar. | X | X | X | X | X | X | | |
| Aprovechar salud financiera para crecer, negociar con proveedores, invertir en tecnología y fortalecer el marketing en redes sociales. | X | X | X | X | X | X | | |
| Aprovechar poder de negociación con clientes y proveedores para diferenciar productos y servicios, con un apalancamiento en las TIC. | X | X | X | X | X | X | | |
| Aprovechar poder de negociación con clientes y proveedores para viabilizar el establecimiento de alianzas clave. | X | X | X | X | X | X | | |
| Aprovechar nivel de diferenciación actual para expandirse y/o desarrollarse en otros segmentos de mercado. | X | X | X | X | X | X | | |

Tabla 13. (cont.).

| OBJETIVOS | Incrementar la venta de maniqués y la prestación de servicios de reparación, restauración y renovación del color de estas piezas de exhibición, en un 20 % anual, garantizando retornos sostenibles, con la implementación de estrategias de posicionamiento, diferenciación y fidelización. | Incrementar el volumen de producción de maniqués o piezas de exhibición en un 10 %, con un apalancamiento del 20 % del presupuesto para la inversión en máquinas y herramientas tecnológicas para el área operativa. | Mantener la permanencia en el mercado de la marca MANIQUÉS CHEO REINOSA C.A., durante el período 2022 -2026, con la implementación de estrategias de posicionamiento y reconocimiento. | Aumentar la cartera de clientes en un 40 % con la introducción de la empresa a un nuevo mercado y logrando que los consumidores actuales utilicen la marca con más frecuencia, durante el período 2022 - 2026. | Monitorear de manera permanente, durante el período 2022 - 2026, la experiencia del cliente con la empresa. | Garantizar la eficiencia, agilidad y calidad de sus diferentes procesos de manera permanente, como medio de aseguramiento de la confiabilidad y responsabilidad de la empresa frente a sus grupos de interés o stakeholders, durante el período 2022 - 2026. | Promover su adhesión a las prácticas de producción limpia, calidad, mejora continua, desempeño ético y socialmente responsable, durante el período 2022 - 2026. | Asegurar que los empleados tengan participación en un proceso integral de capacitación y desarrollo para la consolidación de los conocimientos, las destrezas y las habilidades que les son requeridos para la consecución de los objetivos de la empresa, con una inversión presupuestada del 20% . |
|--|--|--|--|--|---|--|---|--|
| ESTRATEGIAS | X | X | X | X | X | X | | |
| Gestionar estructura de precios, condiciones de venta, garantías, logística de entrega a través de aplicaciones móviles. | | | | | | | | |
| Incentivar, capacitar y desarrollar el RRHH. | | | | | | X | X | X |
| Elaborar planes y presupuestos financieros, conjuntamente con el área de contabilidad. | | | | | | X | | |
| Promover un comportamiento ético en todas las áreas funcionales de la empresa a fin de evitar robos y fraudes. | | | | | | X | X | |
| Elaborar planes y presupuestos de operaciones. | | | | | | X | | |

Tabla 13. (cont.).

| OBJETIVOS | Incrementar la venta de maniqués y la prestación de servicios de reparación, restauración y renovación del color de estas piezas de exhibición, en un 20 % anual, garantizando retornos sostenibles, con la implementación de estrategias de posicionamiento, diferenciación y fidelización. | Incrementar el volumen de producción de maniqués o piezas de exhibición en un 10 %, con un apalancamiento del 20 % del presupuesto para la inversión en máquinas y herramientas tecnológicas para el área operativa. | Mantener la permanencia en el mercado de la marca MANIQUÉS CHEO REINOSA C.A., durante el período 2022 -2026, con la implementación de estrategias de posicionamiento y reconocimiento. | Aumentar la cartera de clientes en un 40 % con la introducción de la empresa a un nuevo mercado y logrando que los consumidores actuales utilicen la marca con más frecuencia, durante el período 2022 - 2026. | Monitorear de manera permanente, durante el período 2022 - 2026, la experiencia del cliente con la empresa. | Garantizar la eficiencia, agilidad y calidad de sus diferentes procesos de manera permanente, como medio de aseguramiento de la confiabilidad y responsabilidad de la empresa frente a sus grupos de interés o stakeholders, durante el período 2022 - 2026. | Promover su adhesión a las prácticas de producción limpia, calidad, mejora continua, desempeño ético y socialmente responsable, durante el período 2022 - 2026. | Asegurar que los empleados tengan participación en un proceso integral de capacitación y desarrollo para la consolidación de los conocimientos, las destrezas y las habilidades que les son requeridos para la consecución de los objetivos de la empresa, con una inversión presupuestada del 20% . |
|--|--|--|--|--|---|--|---|--|
| ESTRATEGIAS | | | | X | X | X | | |
| Establecer relaciones duraderas con clientes y proveedores, basadas en el respeto de acuerdos y garantías. | X | X | | X | X | X | X | |
| Evaluar: (a) La gestión de compras de materia prima, materiales y suministros; (b) el control de inventario; (c) la estructura de costos; (d) el control de gastos; (e) el proceso de establecimiento de precios; (f) las políticas de venta; (g) servicio postventa; (h) la subcontratación (outsourcing); (i) medidas de bioseguridad. | | | | | | | | |

CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

A continuación se presenta un conjunto de planes funcionales o tácticos, diseñados y desarrollados para las áreas o unidades de marketing, operaciones, recursos humanos, contable - tributaria, responsabilidad social empresarial y finanzas, los cuales conforman el plan estratégico de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., para el período 2022 - 2026.

6.1 Plan funcional de marketing

Se comenzará esta sección refiriendo que, la estrategia funcional ayuda a las empresas a establecer cómo usar y administrar sus recursos y habilidades de forma eficiente, en cada una de sus áreas de operación, con el propósito de alcanzar la consecución de las metas establecidas. Así, la estrategia funcional de marketing agrupa un conjunto de acciones destinadas a alcanzar satisfacer las necesidades del consumidor; se basa, según Quiroa (2020), en la definición del producto, forma de comercializarlo, su distribución y el servicio de post venta; de allí que cada una de las decisiones inherentes a ello, estén enfocadas o ajustadas a llenar las expectativas o aspiraciones de sus clientes reales y potenciales.

Cabe considerar además, según Ferrell y Hartline citados por Carrascal y Mongones (2020), que el plan de marketing es “una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing”, (p. 08); y se caracteriza por: (a) Ser un documento escrito, susceptible de ser presentado, analizado y puesto en práctica por los responsables de marketing); (b) presenta un contenido sistematizado y estructurado; (c) en él, se indican objetivos, estrategias y acciones; (d) define la responsabilidad y los procedimientos de control. Así, definido y caracterizado el plan de marketing, se presenta a continuación un resumen de la situación actual de la gerencia de marketing de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

6.1.1 Situación actual de la gerencia de marketing

Se cree oportuno señalar que el proceso estratégico, parte del análisis de la situación de la empresa; en este sentido y en capítulos anteriores, ya se estudió su relación con el entorno que

la rodea (análisis externo), así como sus capacidades y recursos (análisis interno), lo cual permitió valorar si los cambios que acontecen en el entorno constituyen o no, amenazas u oportunidades para la empresa; por otra parte, el análisis de la situación interna consideró un conjunto de factores inherentes a aspectos generales de la empresa y otros específicos de sus áreas funcionales, destacándose en cuanto a la gerencia de marketing lo que a continuación se presenta.

La Fábrica MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., no cuenta con una gerencia de marketing, por lo que la gestión de comercialización es llevada a cabo por el departamento de ventas. Éste está conformado por tres colaboradores; cuyas funciones, aun cuando no se ha diseñado un manual de organización, son las siguientes:

- Organizar el estudio de mercado para evaluar las tendencias, expectativas y necesidades de los clientes.
- Supervisar las campañas de publicidad.
- Preparar las estimaciones de ventas.
- Supervisar el embalaje del maniquí.
- Monitorear el rendimiento de las ventas.

Además se refiere que los principales competidores de la empresa, en Caracas, son: (a) Mabogo Maniqués; (b) Juandy Reinoso (ex vendedor de la empresa) y (c) El Rey del Maniquí. En Valencia, la Fábrica del Maniquí. Estas empresas compiten con productos similares, sin embargo MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. ha logrado generar valor económico al surtir el mercado con productos y servicios, que se ajustan a las aspiraciones del consumidor (calidad, precios, servicio postventa). Es importante destacar el ingreso al mercado venezolano de la empresa colombiana Doha Mannequin & Decoration, con 50 años de experiencia que la acreditan como un referente en el diseño de maniqués; ésta dispone de más de 150 modelos diferentes de maniqués, amplia gama de colores, texturas y acabados para estas piezas, exporta a cualquier parte del mundo y

ofrece, además del servicio de reparación, alquiler de maniqués para todo tipo de eventos, puesta en escena o vitrinismo; así mismo, maniqués de decoración y maniqués de fotografía o fantasmas. Esta empresa ha alcanzado gran desarrollo y posicionamiento, cuenta con un sitio web y es un competidor que debe ser monitoreado, a fin de analizar las áreas en las que se destaca; de igual modo, hacer un seguimiento en sus redes sociales, revisar sus contenidos, promociones y formas de pago; con lo cual se llegará a un mejor entendimiento de su estrategia de negocio.

Retomando algunos aspectos de la gestión de comercialización llevada por el departamento de ventas de la empresa, éste ha vendido productos y servicios a 5.000 clientes en 2021, tanto en el Distrito Capital como a nivel regional (zona norte - central del país); la tabla que a continuación se muestra, detalla la distribución porcentual de ambos segmentos de mercado.

Tabla 14. *Segmentos de mercado de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Cientes (Año 2021) | | | | | |
|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------|------------|
| Descripción | Maniquí cuerpo completo | Maniquí de diseño | Reparación de maniqués | Total | % |
| Distrito capital | 2.900 | 800 | 150 | 3.850 | 77 |
| Nivel regional | 600 | 500 | 50 | 1.150 | 23 |
| Total | 3.500 | 1.300 | 200 | 5.000 | 100 |

Nota: Total de clientes atendidos por la empresa en el año en curso (2021), considerando sus segmentos de mercado (área geográfica), productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Como ya se señaló en el capítulo I del presente trabajo, los principales clientes de la empresa se ubican en diferentes centros comerciales de la ciudad de Caracas (Sambil, Plaza Las Américas, Galerías Ávila), Los Teques y San Antonio de los Altos (La Cascada y la Casona). Actualmente, las entregas en Caracas se hacen a través de un servicio de delivery (entregas personalizadas) y al resto del país, a través de empresas de transporte. En cuanto a la promoción

de productos y servicios, el área comercial se apoya en el uso de redes sociales, visitas personalizadas y llamadas telefónicas; por lo demás, las operaciones derivadas de su gestión comercial se llevan de manera manual. En atención a lo expresado y considerando que la empresa no tiene una gerencia de marketing, se cree pertinente recomendarle la contratación de un servicio outsourcing para que se encargue de la asesoría, creación y desarrollo de estrategias de marketing, alineadas a los objetivos del negocio; con lo cual se delegarían tareas internas de esta área funcional a personas que están fuera de ella, pero que poseen la experticia y experiencia para elevar la reputación de la marca, incrementar la participación en el mercado y aumentar el nivel de ventas; para ésto contarían con el apoyo de la dirección, a fin de lograr un entendimiento cabal de la filosofía de MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

Evidentemente que las ventajas de tal decisión, son muchas; entre ellas se listan, las siguientes:

- Rentabilidad. Se recurre al servicio, cuando realmente se necesita; con un costo de contratación inferior, al que implicaría tener a un especialista exclusivo.
- Ahorro. No se incurre en costos laborales, vacaciones y similares; tampoco en lo que tiene que ver con formación y ambiente de trabajo.
- Profesionalidad, experiencia, flexibilidad y aportaciones constantes.
- Adaptación rápida a las situaciones del mercado. Las empresas externas detectan estas variaciones y desarrollan planes a medida, para contrarrestar los efectos adversos.
- Menor riesgo empresarial. Lo cual deriva de la posibilidad de implementar estrategias diseñadas, ya probadas con éxito.
- Ningún costo en formación y tecnología (equipos y/o software).
- Los planes de marketing que diseñe y desarrolle el outsourcing están altamente ajustados a los requerimientos específicos de la empresa contratante, pero determinados por la aplicación de los conocimientos y experiencias previas con otros clientes.

6.1.2 Objetivos de marketing

Antes de formular la estrategia de marketing, se hace necesario realizar la definición de los objetivos, que deberán estar supeditados a los objetivos estratégicos de la empresa. Ellos son:

1. Aumentar el reconocimiento y visibilidad de la marca MANIQUÍES CHEO REINOSA en la región centro - norte y centro - occidental del país.
2. Incrementar la base de clientes de la marca, con la incorporación a ella de compradores de la región centro - occidental del país.
3. Alcanzar una ventaja competitiva, diferenciando el producto/servicio por su calidad/precio, el servicio postventa que se ofrece al cliente, la comunicación que se establece con él y su adhesión a las prácticas limpias de producción.
4. Llegar a más consumidores, con el aumento de la penetración o expansión en la región centro - norte y accediendo o desarrollando el mercado en la región centro - occidental del país.
5. Aumentar las ventas en un 20 % anual.

Una vez definidos los objetivos, se presentan seguidamente las tácticas o estrategias del Plan de Marketing.

6.1.3 Acciones estratégicas de marketing

El plan de marketing, como parte integral del plan estratégico de la empresa, propone acciones específicas dirigidas a los segmentos de mercado, posicionamiento que se desea alcanzar y a la estrategia funcional (basada en el marketing mix); ésta última engloba cuatro variables o elementos: Producto, precio, distribución y promoción (comunicación), también conocida como “mezcla comercial” o las “4P’s”, debido a su origen anglosajón (price, product, place, promotion). En este sentido, las estrategias de marketing establecen la manera de conseguir o alcanzar los objetivos comerciales de la empresa; al respecto Espinosa (2020) refiere, que para ello es fundamental identificar y jerarquizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad;

así, para la toma de decisiones estratégicas sobre la cartera de productos se utiliza la matriz McKinsey - General Electric, también denominada matriz de atractivo - competitividad.

Se trata de una herramienta de análisis con la que se evalúa la posición de la cartera de productos, líneas de productos o unidades de negocio. A tal efecto, el posicionamiento se busca atendiendo a dos criterios o ejes representados en una matriz de nueve (09) celdas: (a) El atractivo a largo plazo del mercado en el que opera el negocio (análisis externo) y (b) la fortaleza del negocio (posición competitiva) con respecto a sus competidores (análisis interno); atendiendo, como puede observarse, a los criterios obtenidos en el análisis Pestel y en las fuerzas de Porter. De manera que se formula considerando un amplio conjunto de variables y dependiendo de los indicadores considerados, la empresa se situará en uno de los cuadrantes siguientes:

1. Proteger posición
2. Invertir para crecer
3. Invertir selectivamente
4. Crecer selectivamente
5. Buscar rentabilidad
6. Redefinir negocio
7. Limitar expansión
8. Administrar por resultados
9. Maximizar flujo de efectivo.

Sin embargo, al final sólo existen tres posibles soluciones: (a) Invertir; (b) mantener y (c) liquidar. Cabe resaltar además, que los factores que se valoran en el análisis Mckinsey para la posición competitiva son: (a) Cuota de mercado; (b) capacidad de producción/importación; (c) calidad del producto; (d) capacidad comercial/distribución; (e) valor de la marca; (f) capacidad financiera; (g) liderazgo de costos; (h) flexibilidad en el manejo de precios; (i) rentabilidad; (j) capacidad de

diferenciación o innovación; y para el análisis de la atraktividad del mercado: (a) Rentabilidad; (b) crecimiento de la demanda; (c) diferenciación del producto; (d) competencia; (e) entorno socio-económico; (f) desarrollo tecnológico; (g) proveedores; (h) infraestructura; (i) barreras de entrada.

A continuación se puede observar la imagen de esta matriz, en la que se distinguen nueve áreas que se corresponden a tres estrategias de marketing de cartera: (a) Seleccionar beneficios; (b) invertir/crecer y (c) cosechar/desinvertir.

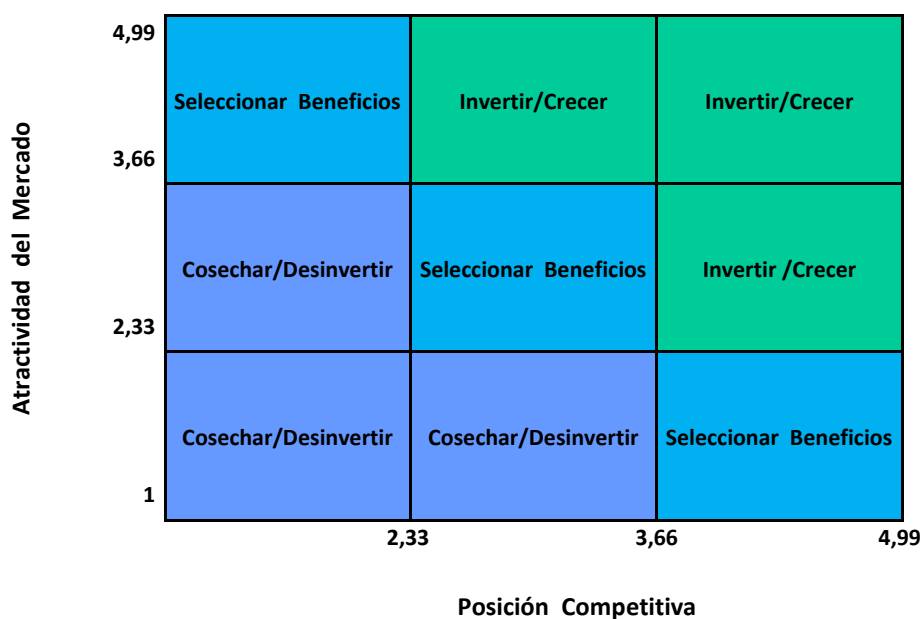


Figura 6. *Matriz McKinsey.*

Fuente: Espinoza, 2020.

Para la línea de productos/servicios de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A. se obtuvieron los resultados que a continuación se muestran, una vez analizada la matriz McKinsey o de atractivo - competitividad:

- Atractividad del mercado: 3,62
- Posición competitiva: 3,18. (Anexo 3)

De lo cual se deriva que la estrategia de marketing “seleccionar beneficios” es la sugerida para empresa; es decir ésta podrá, según Espinosa (2020), invertir con especial cuidado y buscar rentabilidad. A tal efecto se propone lo siguiente:

1. Productos/servicios actuales en mercados actuales. Con la penetración del mercado, se pretende lograr que los consumidores actuales (región centro - norte del país) utilicen la marca con más frecuencia.

2. Productos/servicios actuales en nuevos mercados. Con lo cual se pretende vender la línea actual de productos/servicios de la empresa, desarrollando el mercado en la región centro - occidental del país.

Cabe considerar que el mercado de la empresa se dividió en dos segmentos geográficos: (a) Región centro - norte y (b) región centro - occidental del país; a ambos segmentos, les será ofrecida una propuesta única de valor (estrategia concentrada). Por otra parte, las estrategias de posicionamiento de la marca estarán centradas en la calidad/precio del producto/servicio y en el servicio postventa; así también las de fidelización, orientadas a establecer una relación a largo plazo con los clientes y con énfasis en: (a) La experiencia de compra honesta; (b) servicio directo, personalizado y en tiempo real; (c) gestión de quejas y reclamos y (d) compromiso social de la empresa. Seguidamente se detallan las estrategias por objetivos de marketing.

Tabla 15. *Estrategias por objetivos de marketing para la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.*

| Objetivos de marketing | Estrategias |
|--|---|
| Objetivo 1 | Estrategias de posicionamiento (reconocimiento) |
| Aumentar el reconocimiento y visibilidad de la marca | 1.1 Crear una imagen visual consistente y un lenguaje de marca. |
| MANIQUÍES CHEO REINOSA en | 1.2 Usar la frase de marca en las redes sociales. |
| la región centro - norte y centro - occidental del país. | 1.3 Lograr que los colaboradores de la empresa adopten sus valores principales y los de la marca. |

Tabla 15. (Cont.)

| Objetivos de marketing | Estrategias |
|--|--|
| <p>Objetivo 2 Lograr incrementar la base de clientes de la marca, con la incorporación a ella de compradores de la región centro - occidental del país.</p> | <p>Estrategias de posicionamiento y fidelización</p> <p>2.1 Facilitar al cliente contenido de valor, a través de una publicación informativa digital.</p> <p>2.2 Incrementar la publicidad en redes sociales.</p> <p>2.3 Posicionar a la empresa, de manera orgánica, en los motores de búsqueda.</p> <p>2.4 Ofrecer al cliente una atención impecable.</p> |
| <p>Objetivo 3 Alcanzar una ventaja competitiva, diferenciando el producto/servicio por su calidad/precio, por el servicio de postventa que se ofrece al cliente, por la comunicación que se establece con él y por su adhesión a las prácticas limpias de producción.</p> | <p>Estrategias de diferenciación y fidelización</p> <p>3.1 Establecer políticas de fijación/ajustes de precios y ofertas/descuentos para los productos/servicios de la empresa.</p> <p>3.2 Considerar el establecimiento de prácticas de gestión de la calidad y mejora continua, como vía para la satisfacción de las necesidades del cliente.</p> <p>3.3 Ofrecer continuamente al cliente un servicio alineado con los objetivos del negocio y con sus expectativas de satisfacción.</p> <p>3.4 Adquirir un compromiso con la comunicación veraz de sus compromisos e iniciativas de RSE, como vía de creación de fidelidad, diferenciación y ventaja competitiva.</p> |
| <p>Objetivo 4 Llegar a más consumidores, con el aumento de la penetración o expansión en la región centro - norte y accediendo o desarrollando el mercado en la región centro - occidental del país.</p> | <p>Estrategias de penetración de mercado</p> <p>4.1 Desarrollar una estrategia de investigación de mercados, que le permita a la empresa un mejor entendimiento de los deseos y necesidades del cliente.</p> <p>4.2 Involucrar nuevas audiencias que puedan estar interesadas en los productos/servicios que ofrece la empresa.</p> <p>4.3 Considerar la implementación de una estrategia de precios de penetración para la región centro - occidental del país.</p> |
| <p>Objetivo 5 Aumentar las ventas en un 20 % anual.</p> | <p>Estrategias de posicionamiento, diferenciación y fidelización</p> <p>5.1 Definir un mensaje de venta claro y persuasivo.</p> <p>5.2 Potenciar la propuesta de valor que la empresa ofrece al cliente.</p> <p>5.3 Potenciar el aprovechamiento de la transformación digital.</p> <p>5.4 Planificar una estrategia de ventas para impulsar los productos o servicios en fechas importantes.</p> <p>5.5 Proponer al cliente productos complementarios al que está a punto de comprar (aumento del ticket de compra).</p> <p>5.6 Promocionar en redes sociales los productos/servicios y ofertas/descuentos.</p> <p>5.7 Introducir elementos de visual merchandising en la estrategia de mercadeo digital.</p> |

Tabla 15. (Cont.)

| Objetivos de marketing | Estrategias |
|---|-------------|
| 5.8 Convertir al cliente satisfecho en un promotor de la marca, como un mecanismo para la transmisión de confianza y credibilidad. | |
| 5.9 Incentivar las recompras del producto/servicio. | |
| 5.10 Capacitar a la fuerza de ventas de la empresa. | |
| 5.11 Considerar la subcontratación (outsourcing) de servicios para las áreas de marketing, recursos humanos y responsabilidad social empresarial, como forma inteligente de impacto positivo sobre la rentabilidad de la empresa. | |

Nota: Los objetivos presentados en la tabla, serán los que guíen las acciones a ejecutar en el plan de marketing y se constituyen, en un punto de referencia para medir la efectividad de las acciones propuestas en cada una de las estrategias establecidas.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.4 Presupuesto

A continuación, se detalla el presupuesto de marketing; en él se establece el gasto de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., durante el período 2022 - 2026, en el área de marketing; es decir los recursos que serán necesarios para ejecutar las acciones, que requieren las estrategias de mercadotecnia, durante el lapso de tiempo determinado. Así mismo, es asignado en función de la capacidad económica de la empresa. Al respecto Ludeña (2021), señala que éste:

Quantifica los recursos destinados a analizar el comportamiento de los consumidores y diseñar acciones para incrementar el número de clientes de una empresa. Dichas acciones suelen ir enfocadas a mejorar la imagen de la marca o a comunicarles a los clientes potenciales los beneficios de los productos que se ofrecen. (p. s/n)

A tal efecto, la empresa destinó el monto de 2.000 \$ de sus ingresos a esta área y las asignaciones pormenorizadas para cada una de las diferentes acciones, se detalla en la tabla que a continuación se presenta.

Tabla 16. Presupuesto para la ejecución del plan funcional de marketing de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

| Descripción | Años | | | | | Total (USD \$) |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| 1. Diseño visual y lenguaje de marca: Logo y frase memorable | 25,00 | | | | | 25,00 |
| 2. Diseño de publicación informativa digital: Newsletter | 30,00 | | | | | 30,00 |
| 3. Actualización del contenido (newsletter) | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 30,00 | 30,00 | 135,00 |
| 4. Diseño de un blog y optimización SEO del mismo | 45,00 | | | | | 45,00 |
| 5. Actualización del contenido (blog) | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 30,00 | 30,00 | 135,00 |
| 6. Desarrollo de un programa de atención al cliente | 40,00 | | | | | 40,00 |
| 7. Desarrollo de un plan de calidad y mejora continua | 40,00 | | | | | 40,00 |
| 8. Investigación de mercado | 40,00 | | | | | 40,00 |
| 9. Desarrollo de un catálogo de productos y servicios | 30,00 | | | | | 30,00 |
| 10. Paquete de cursos y webinarios sobre ventas | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 500,00 |
| 11. Gestión de redes sociales | 60,00 | 60,00 | 60,00 | 75,00 | 75,00 | 330,00 |
| 12. Asesoría Integral: Marketing digital, de contenidos, social empresarial, email - marketing | 120,00 | 120,00 | 120,00 | 145,00 | 145,00 | 650,00 |
| | 580,00 | 330,00 | 330,00 | 380,00 | 380,00 | 2.000,00 |

Nota: Se detallan las partidas presupuestarias de manera general; el equipo de consultoría integral realizará las divisiones para las acciones o campañas que se van a llevar a cabo.

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing

La ejecución de las tareas de este plan, presupone convertir las estrategias de marketing en acciones específicas y establecer los recursos de la empresa que se implicarán en el desarrollo de cada una de ellas. En este sentido, Glab (2021) afirma que para la dirección de

cualquier empresa, “esto implica coordinar, motivar, administrar y controlar, con el fin de que las actividades que se realicen contribuyan a conseguir los resultados esperados”, (p. s/n). A tal efecto se presentan a continuación las actividades del plan funcional de marketing de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Tabla 17. Ejecución de las actividades del plan funcional de marketing de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|--|---|--|
| Objetivo 1 | 1.1.1 Diseñar y desarrollar un logotipo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un logotipo de la marca MANIQUIES CHEO REINOSA. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer semestre del año 2022. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 1.1.2 Crear una frase memorable | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de la frase memorable. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer semestre del año 2022. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 1.2.1 Difundir la frase de marca en blogs, comentarios, títulos de fotos y posts de redes sociales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de difusiones de la frase de marca realizadas en redes sociales. ▪ Porcentaje de participación de los miembros de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diariamente, durante el período 2022-2026. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección y comunidad interna de la empresa. |
| | 1.3.1 Representar a la marca de la empresa en cada una de las interacciones que sus colaboradores establezcan con los clientes (al responder preguntas y ofrecer soluciones). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de interacciones realizadas. ▪ Porcentaje de participación de los colaboradores de la empresa. ▪ Distribución porcentual por área funcional involucrada. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diariamente, durante el período 2022-2026. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de ventas. ▪ Comunidad interna en general. |
| Objetivo 2 | 2.1.1 Crear un newsletter de publicación trimestral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un newslewtter. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 publicaciones al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 2.2.1 Diseñar y desarrollar campañas en redes sociales, a fin de que los usuarios compartan contenidos, hagan recomendaciones a sus contactos y participen en concursos y promociones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de campañas realizadas. ▪ Cantidad de concursos y promociones. ▪ Métricas de engagement en redes sociales. ▪ Porcentaje de participación en promociones y concursos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas al año (trimestralmente). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 2.3.1 Realizar la optimización SEO del blog de los productos y servicios de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un blog. ▪ Métricas de SEO para el rastreo del rendimiento y la participación del contenido. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 actualizaciones de contenido al año (trimestralmente). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 17. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|---|---|---|
| Objetivo 2 | 2.4.1 Implementar el programa de atención directa, personalizada y en tiempo real, al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del programa de atención directa, personalizada y en tiempo real, al cliente. ▪ Cantidad de inquietudes o dudas resueltas. ▪ Cantidad de seguimientos postventas realizados. ▪ Cantidad de quejas y reclamos atendidos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diariamente, durante el período 2022-2026. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Personal de ventas. |
| Objetivo 3 | 3.1.1 Monitorear y controlar el proceso de fijación/ajustes de precios y ofertas/descuentos para los productos/servicios de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de políticas de fijación/ajustes de precios y ofertas/descuentos para los productos/servicios de la empresa. ▪ Evaluaciones periódicas del proceso. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 3.2.1 Implementar un plan de calidad y mejora continua. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del plan de calidad y mejora continua. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Todas las áreas funcionales. |

Tabla 17. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|--|---|--|
| Objetivo 3 | 3.3.1 Desarrollar un plan de atención al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del plan de atención al cliente. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de ventas. |
| | 3.4.1 Proyectar en redes sociales, una imagen ética y socialmente responsable entre los clientes, a fin de consolidarse como la opción preferente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de campañas realizadas. ▪ Métricas de engagement en redes sociales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas al año (trimestralmente). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| Objetivo 4 | 4.1.1 Realizar una investigación de mercado (segmentos región centro - norte y centro - occidental del país). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de la investigación realizada. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de ventas. |
| | 4.2.1 Potenciar la difusión en las redes sociales como medio de ampliación de la presencia de la marca en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de campañas realizadas. ▪ Métricas de engagement en redes sociales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas al año (trimestralmente). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 4.2.2 Apalancar las campañas de promoción de productos/servicios en el newsletter de publicación trimestral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una estrategia de involucramiento de nuevas audiencias. ▪ Existencia de un newsletter de publicación trimestral. ▪ Existencia de una lista de contactos que reciban información exclusiva sobre los productos/servicios de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 publicaciones al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |

Tabla 17. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|---|---|--|
| Objetivo 4 | 4.3.1 Desarrollar una política de fijación/ajustes de precios de penetración para la región centro - occidental del país. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de política de fijación/ajustes de precios de penetración para la región centro - occidental del país. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de ventas. |
| | 5.1.1 Desarrollar un guion o speech de venta que facilite la comunicación con el cliente potencial, en un clima de confianza y cercanía. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del guion o speech de venta. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creado: Primer semestre de 2022. ▪ Implementado: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 5 | 5.2.1 Difundir la propuesta de valor de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., a través de la realización de campañas en redes sociales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de la propuesta de valor de la empresa. ▪ Cantidad de campañas de difusión realizadas. ▪ Métricas de interacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas al año (trimestralmente). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.3.1 Determinar la factibilidad para la adquisición e implementación de un sistema CRM. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de factibilidad realizado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer trimestre de 2022. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.4.1 Preparar un calendario de marketing con fechas importantes (navidad, año nuevo, San Valentín, carnaval, semana santa, día de la madre o del padre). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del calendario de marketing (fechas especiales). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creado: Enero de 2022. ▪ Revisión y modificación: Junio de 2022. ▪ Implementado: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 17. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|---|--|---|
| Objetivo 5 | 5.5.1 Identificar en el catálogo de productos cuáles están relacionados y cómo pueden complementarse. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del catálogo de productos. ▪ Existencia del mapa de relaciones. ▪ Cantidad de propuestas realizadas. ▪ Cantidad de propuestas aceptadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación mapa: Primer trimestre de 2022. ▪ Implementado: Período restante, en todos los procesos de ventas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.6.1 Realizar campañas de promoción de productos/servicios y ofertas/descuentos en redes sociales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de lista de precios de productos/servicios y de ofertas/descuentos. ▪ Cantidad de campañas de difusión realizadas. ▪ Métricas de interacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas al año (trimestralmente). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.7.1 Priorizar la experiencia visual en Facebook e Instagram. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotos de productos/servicios mostradas. ▪ Historias con los productos/servicios, contadas. ▪ Métricas de interacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas al año (trimestralmente). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.8.1 Difundir testimonios de clientes satisfechos, a través de canales offline u online, entre los clientes potenciales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de testimonios de clientes satisfechos. ▪ Cantidad de testimonios difundidos. ▪ Porcentaje de participación de clientes satisfechos. ▪ Distribución porcentual de clientes satisfechos por canal. ▪ Métricas de interacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas al año (trimestralmente). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.9.1 Apalancar la estrategia de recompra en el newsletter de publicación trimestral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una estrategia de recompra. ▪ Existencia de un newsletter de publicación trimestral. ▪ Existencia de una lista de contactos que reciban información exclusiva de eventos, ofertas, promociones y contenidos especiales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 publicaciones al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |

Tabla 17. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|--|---|---|
| Objetivo 5 | 2.5.1 Realizar cursos / aprendizaje en línea (e-learning) y seminarios web (webinarios) sobre etapas del proceso de ventas, cumplimiento de metas de ventas, cierre de ventas, el vendedor exitoso, habilidades comunicativas y conversacionales del vendedor, neuroventas, inteligencia emocional, entre otros. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de cursos en línea realizados. ▪ Cantidad de seminarios web realizados. ▪ Distribución porcentual de temas ofrecidos. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 cursos en línea (e-learning) al año. ▪ 04 seminarios web (webinarios) al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.11.1 Determinar la factibilidad de contratación de un servicio outsoursig para gestión integral de las áreas de marketing, recursos humanos y responsabilidad social empresarial. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de factibilidad realizado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer trimestre de 2022. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Nota: Relación de actividades del plan funcional de marketing, indicadores de logro o resultados, metas a alcanzarse en el período de ejecución y responsables de llevarlas a término.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Plan funcional de Operaciones

El plan funcional de operaciones concentra todos los aspectos y detalles, tanto técnicos como organizativos, que están estrechamente vinculados con la elaboración de productos y prestación de servicios, ofrecidos por la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. A través de este plan, la empresa analiza con qué infraestructura e instalaciones cuenta para realizar, de manera óptima, su proceso productivo; también en lo que respecta a maquinaria, mobiliario, tecnología (equipo ofimático) y el recurso humano, necesarios para dichos fines. Así mismo, señala Nuño (2017) se hace necesario “realizar un seguimiento y control de variables como: Tiempos de entrega, estados de pedidos, servicio de atención al cliente, gestión y previsión de stock, stock de seguridad”, entre otros. (p. s/n)

En este orden de ideas la citada autora refiere que la empresa debe establecer una sólida relación con sus proveedores, en un marco de confianza mutua, ya que ello ha de garantizarle “puntualidad en plazos de entrega, facilidades de pago o un producto de mayor calidad”, (ibidem). Por otra parte, dada la complejidad que entraña el proceso de producción para obtener los resultados esperados, los elementos que forman parte del mismo deberán ser debidamente planificados y organizados; en ello radica su importancia. A continuación, se resume la situación actual de la gerencia de operaciones o producción de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones

La empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., no cuenta con una gerencia de operaciones; tampoco se han desarrollado los manuales de procedimientos, operaciones y calidad. Por otra parte, cabe resaltar que el director general de ésta, Sr. Eusebio Reinoza, conjuntamente con el especialista en maniqués, se encargan de las negociaciones y acuerdos con los proveedores para la compra de materia prima, materiales y suministros. Regularmente la adquisición de inventario se

realiza una vez por semana, con la finalidad de garantizar el proceso productivo. Con respecto al proceso general del área, éste agrupa tres (03) subprocesos: (a) recepción de materia prima, materiales y suministros (almacén); (b) el procesamiento y (c) producto terminado. El área funcional de producción u operaciones asimila los siguientes puestos de trabajo: (a) Dos (02) especialistas en maniqués (moldeadores/vaciadores); (b) dos (02) lijadores; (c) un (01) pintor y (d) una (01) costura; para un total de seis (06) trabajadores.

La fabricación de los maniqués, como ya se mencionó en el primer capítulo de este trabajo, es un proceso manual (de corte artesanal); de manera general el procedimiento se puede resumir de la manera siguiente:

- Haciendo uso del respectivo molde (caballero / dama / niño cuerpo completo; de diseño de piernas o clásico de caballero / dama / niño), según sea el caso, se procede a colocarle una crema o cera desmoldante, para facilitar el retiro de las dos conchas.
- Una vez aplicada la crema o cera, se procede a esparcir con una brocha la mezcla de resina y fibra; la brocha se introduce en thinner para reusar, hasta cubrir todo el molde.
- Cuando el material se seca y compacta, lo cual puede tardar aproximadamente una hora, se sacan las conchas del molde y se unen con tirro.
- Se pegan las conchas con resina y fibra.
- Una vez terminada la pieza (maniquí), los detalles se le cubren con líquido plástico.
- A continuación se sigue un proceso, tanto para las piezas nuevas (maniquí cuerpo completo dama / caballero / niño) como para las reparaciones o restauraciones, que consiste en: (a) Lijado manual con lija o esmeril (lija especial 80 para esmerilar); (b) fondeado (base gris); (c) secado del fondo. Para el maniquí de diseño ¼ pierna, clásico dama / caballero / niño: (a) Instalación de un sistema de hierro y tuerca al maniquí, para colocar la base de madera que lo sustentará; (b) se corta la guata y se preparan los forros de tela alicrada con forma de cuerpo, para que se resalte la figura de la pieza; (c) se procede a untar pega amarilla a la pieza, para forrar con guata y vestir el maniquí; (d) se

prepara un tubo, que se le coloca a la base de madera para que éste sea el soporte que de movilidad (de arriba hacia abajo) al maniquí, de manera que el cliente pueda ajustar la altura según sus requerimientos; (e) se les coloca sellador a las bases de madera; sólo se cambia el color, si el cliente lo solicita (es un plus del producto esta variante).

De lo hasta aquí expuesto se puede afirmar que el proceso que implementa la empresa, para la realización de estas piezas de exhibición, sigue el método tradicional; controlado por la demanda real de los consumidores sobre el producto. Es decir, se empieza a fabricar un producto cuando existe un pedido para ello. Los operarios están especializados en determinadas actividades y siempre realizan el mismo tipo de tareas. Se cuenta además, con una (01) caldera para la elaboración del molde y el vaciado se realiza mecánicamente, con una pequeña máquina de vaciado. En cuanto al costo de producción semanal, para dieciocho (18) maniqués se tiene lo siguiente:

Tabla 18. *Costo semanal para la fabricación de 18 piezas de exhibición MANIQUIES CHEO REINOSA*

| Insumos | Unidad | Cantidad | Precio unitario USD \$ | Costo total (18 maniqués) USD \$ | Precio unitario (01 maniquí) USD \$ |
|------------------|---------------|-----------------|-----------------------------------|---|--|
| Resina | Cuñete | 01 | 130,00 | 130,00 | 7,22 |
| Fibra | Cuñete | 02 | 70,00 | 140,00 | 7,78 |
| Catalizador | Kilo | 01 | 5,00 | 5,00 | 0,28 |
| Cobalto | Kilo | 01 | 5,00 | 5,00 | 0,28 |
| Yelco | Kilo | 01 | 5,00 | 5,00 | 0,28 |
| Talco | Saco | 01 | 10,00 | 10,00 | 0,56 |
| Thinner | Cuñete | 01 | 50,00 | 50,00 | 2,78 |
| Tela para vestir | Kilo | 02 | 16,00 | 32,00 | 1,78 |
| Guata | Rollo | 01 | 20,00 | 20,00 | 1,11 |
| Pintura Acrílica | Galón | 01 | 20,00 | 20,00 | 1,11 |
| Fondo Acrílico | Galón | 01 | 20,00 | 20,00 | 1,11 |
| Tirro | Rollo | 03 | 5,00 | 15,00 | 0,83 |
| Discos de Corte | Disco | 02 | 5,00 | 10,00 | 0,56 |
| Pega Amarilla | Cuñete | 01 | 15,00 | 15,00 | 0,83 |
| Sellador | Galón | 10 | 10,00 | 100,00 | 5,56 |
| Laca | Galón | 01 | 20,00 | 20,00 | 1,11 |
| MDF 25 Cm | Lámina | 01 | 30,00 | 30,00 | 1,67 |
| Listón | Pieza | 01 | 25,00 | 25,00 | 1,39 |
| Bolsas Plásticas | Paquete | 40 | 0,30 | 12,00 | 0,67 |

Tabla 18. (Cont.)

| Insumos | Unidad | Cantidad | Precio unitario USD \$ | Costo total (18 maniqués) USD \$ | Precio unitario (01 maniquí) USD \$ |
|-------------------------|--------|--------------|---------------------------|--|---|
| Electricidad | Semana | 01 | 5,00 | 5,00 | 0,28 |
| Director | Semana | 04 | 32,50 | 130,00 | 7,22 |
| Personal Administrativo | Semana | 04 | 10,00 | 40,00 | 2,22 |
| Mano de obra | Semana | 04 | 45,00 | 180,00 | 10,00 |
| | | TOTAL | 553,80 | 1.019,00 | 56,61 |

Nota: Relación detallada de insumos y mano de obra requeridos para fabricación de 18 maniqués en una semana de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la comercialización y distribución de los maniqués de esta empresa, se apreció que los familiares directos e indirectos del Sr. Eusebio Reinoso, son los únicos encargados de esta actividad; de igual manera, manejan la promoción y venta de productos y servicios. Puede afirmarse que en la gestión operativa de la empresa incide negativamente que las personas encargadas de esta área funcional, han centrado su atención en aspectos relacionados con la minimización de costos y optimización del rendimiento, relegando a un segundo plano la planificación, diseño, implantación, control y gestión de procesos. De manera que las capacidades, aptitudes y características de este equipo de trabajo son relevantes y las necesidades de capacitación y desarrollo deben ser atendidas a fin de garantizar un mejor desempeño, la consolidación de habilidades y competencias (duras y blandas) y el logro de estándares de rendimiento y competitividad. Otro factor a considerar es la dotación e integración tecnológica, ya que la transformación digital de la empresa le va permitir mejorar la eficiencia de sus procesos, contribuir al fomento del trabajo colaborativo y la comunicación interna, proporcionar una capacidad de respuesta rápida ante un entorno cambiante y mejorar la experiencia del cliente y su relación con la marca.

6.2.2 Objetivos de operaciones

El establecimiento de objetivos de operaciones y la consecución de los mismos, implica pasar del estado actual a uno futuro en el que se ha creado valor sostenible y generado cash-flow financiero (recursos líquidos generados por la empresa en un periodo determinado). Al respecto Estruch (s.f.) señala que ello es posible si se consideran las variables siguientes: Menor costo, una mayor calidad, un mejor servicio, una mayor agilidad, una mayor adaptación al mercado e innovación constante. En atención a ello se formulan los objetivos siguientes:

1. Producir maniqués y servicios de reparación, restauración y renovación del color de piezas de exhibición, a un menor costo.
2. Garantizar que la calidad del producto/servicio se mantenga en todas las etapas de las operaciones, como medio de aseguramiento de la confiabilidad y responsabilidad de la empresa frente al cliente.
3. Incrementar el volumen de producción de la empresa en un 10% anual.
4. Administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, concentrando especial atención en su capacitación y desarrollo.
5. Invertir un 20 % en maquinarias, equipos y herramientas tecnológicas, a fin de viabilizar la agilidad de los procesos.

6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones recoge un conjunto de acciones, que deben ser realizadas con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. Persigue además la adaptación de los recursos de empresa a su mercado y con ello, que ésta pueda alcanzar una ventaja competitiva en el mismo. En este sentido, Gaither y Frazier (2000) afirman que las estrategias de operaciones son consecuencia directa de la estrategia de la empresa.

Se debe resaltar que muchas empresas son vulnerables debido a las debilidades que exhiben en cuanto a calidad del producto/servicio que ofrecen, su servicio al cliente y los costos

de producción; de allí la importancia de adoptar criterios de calidad total, logística de atención al cliente, control de gastos, idoneidad de las estructuras de costo y precios, la gestión del inventario, que permitan consolidar un enfoque centrado en el cliente; en tal sentido se debe estructurar a la organización para alcanzar tal objetivo. Así mismo propender acciones para modificar su cultura, de forma tal que todas las actividades que se realicen puedan ser redirigidas y exhiban su compromiso con un ideal de calidad. Sólo así, será posible el desarrollo de productos que respondan a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Este preámbulo es propicio para introducir un conjunto de estrategias, reunidas en la tabla que se muestra seguidamente. Las mismas fueron agrupadas atendiendo a la formulación de cada uno de los objetivos de operaciones ya presentados.

Tabla 19. *Estrategias por objetivos de operaciones para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Objetivos de operaciones | Estrategias |
|---|---|
| Objetivo 1 Producir maniqués y servicios de reparación, restauración y renovación del color de piezas de exhibición, a un menor costo. | 1.1 Implementar la compra estratégica como forma de reducción de costo de materia prima, materiales y suministros. |
| | 1.2 Renegociar términos y condiciones de compras. |
| | 1.3 Diseñar medidas para la prevención de pérdidas o impactos en la rentabilidad del negocio. |
| | 1.4 Ponderar la importancia del establecimiento de asociaciones o alianzas sólidas con proveedores y empresas de transporte, para la reducción de costos operativos. |
| Objetivo 2 Garantizar que la calidad del producto/servicio se mantenga en todas las etapas de las operaciones, como medio de aseguramiento de la confiabilidad y responsabilidad de la empresa frente al cliente. | 2.1 Documentar los procesos, como medio para la consecución de resultados consistentes. |
| | 2.2 Monitorear periódicamente la consecución de las metas de calidad y mejora continua, en las diferentes etapas de las operaciones. |
| | 2.3 Retroalimentar de manera confiable la opinión del cliente en cuanto a calidad, confiabilidad y responsabilidad de empresa frente al cumplimiento de sus promesas. |
| Objetivo 3 Incrementar el volumen de producción de la empresa en un 10% anual. | 3.1 Diseño de un plan de abastecimiento, almacenamiento y distribución de materia prima, materiales, insumos, herramientas y equipos. |
| | 3.2 Optimizar el proceso de manejo del producto terminado. |

Tabla 19. (Cont.)

| Objetivos de operaciones | Estrategias |
|--|---|
| Objetivo 4 Administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, concentrando especial atención en su capacitación y desarrollo. | 4.1 Posibilitar la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades en los colaboradores del área de producción de la empresa, requeridos para la óptima realización de sus actividades, resolución de problemas y toma de decisiones. <hr/> 4.2 Propender acciones para la construcción de un ambiente de respeto, compromiso mutuos (empresa - colaboradores) y calidad de vida razonable en el trabajo. |
| Objetivo 5 Invertir un 20 % en herramientas tecnológicas, a fin de viabilizar la agilidad de los procesos. | 5.1 Apalancar el proceso de coordinación de todas las áreas que intervienen en el proceso producción, en el uso de herramientas tecnológicas (computadoras, nuevo software y vínculos en Internet con proveedores y clientes). |

Nota: Objetivos guía de las acciones a ejecutar en el plan de operaciones y propuesta de estrategias para su consecución.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4 Presupuesto

Un presupuesto expresa de manera formal, organizada, detallada y por anticipado, cada uno de factores que se relacionan con la elaboración de un producto o servicio; este reporte le indica a la dirección de una empresa, cómo debe proceder cada departamento involucrado, en el proceso de producción. Así González (2021) afirma que:

El presupuesto es una herramienta de planeación que expresa en términos financieros o monetarios las operaciones y recursos que forman parte de la empresa en un período de tiempo determinado, para lograr los objetivos fijados por la organización en su estrategia.

(p. s/n)

De manera que éste integra y coordina todas las áreas funcionales, sus actividades y responsables; expresando además de manera cuantificada, los objetivos que la organización pretende alcanzar. Por otra parte, asevera la autora citada, el presupuesto de operación es inherente a las

actividades de producir, vender y administrar la organización; las mismas, generan los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimientos de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos y los gastos de operación, costos de ventas. A continuación se muestra el presupuesto para la ejecución del plan funcional de operaciones de la empresa.

Tabla 20. *Presupuesto para la ejecución del plan funcional de operaciones de la empresa*

MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

| Descripción | Años | | | | | Total (USD \$) |
|---|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| 1. Desarrollo del manual de operaciones de la empresa. | 250,00 | | | | | 250,00 |
| 2. Desarrollo de un plan de abastecimiento, almacenamiento y distribución de materia prima, materiales, insumos, herramientas y equipos. | 250,00 | | | | | 250,00 |
| 3. Entrenamiento al equipo de compras, en técnicas de negociación con proveedores. | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 500,00 |
| 4. Paquete de talleres y cursos al personal de producción y campañas de información en materia de calidad de vida laboral. | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 500,00 |
| 5. Equipo de computación; unidad de alimentación ininterrumpida de energía eléctrica o UPS; impresora con sistema de tinta continua; escáner; una máquina térmica para aumentar la presión de fluidos (compresor) y aplicación ofimática. | 500,00 | 340,00 | 0,00 | 300,00 | 300,00 | 1.440,00 |
| 6. Software de gestión de compras, inventario, ventas, proveedores, clientes, contable/financiero. | 500,00 | 150,00 | 150,00 | 250,00 | 250,00 | 1.300,00 |
| 7. Costos indirectos. | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 500,00 | 2.500,00 |
| | 1.700,00 | 690,00 | 350,00 | 750,00 | 750,00 | 6.740,00 |

Nota: Partidas presupuestadas para llevar a cabo las actividades de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Una vez detallada la información relativa a los recursos disponibles (humanos, materiales y tecnológicos) necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa, se presentan en la siguiente tabla el conjunto de actividades o tareas que conforman la estrategia de operaciones; es decir, los protocolos deberán ser seguidos, durante el período señalado, a fin de alcanzar los objetivos de producción y ventas.

Tabla 21. Ejecución de las actividades del plan funcional de operaciones de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|--|---|---|
| Objetivo 1 | 1.1.1 Analizar la composición del gasto por compra. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados del análisis de la composición del gasto por compra. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de compras. |
| | 1.1.2 Realizar un análisis de proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados del análisis de proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de compras. |
| | 1.1.3 Identificar oportunidades de compra de materia prima, materiales y suministros a un menor costo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de oportunidades de compra identificadas. ▪ Cantidad de oportunidades de compra aprovechadas. ▪ Distribución porcentual en atención al tipo (plataformas de compras online, portales de proveedores, portales de subastas, entre otros). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 evaluaciones anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de compras. |
| | 1.2.1 Entrenar al equipo de compras, en técnicas de negociación con los proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de entrenamientos realizados al equipo de compras. ▪ Porcentaje de participación. ▪ Cantidad de renegociaciones realizadas. ▪ Cantidad de renegociaciones realizadas exitosamente (con mejoras en las condiciones de pago y precios). ▪ Evaluación del impacto del entrenamiento en los resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 entrenamientos anuales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 21. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|--|---|---|
| Objetivo 1 | 1.3.1 Implementar medidas para la adecuada recepción, organización y control de materia prima, materiales e insumos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de medidas para la adecuada recepción, organización y control de materia prima, materiales e insumos. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de compras. |
| | 1.4.1 Evaluar la factibilidad de invertir en asociaciones sólidas con proveedores y con empresas de transporte subcontratadas como medio de reducción de costos operativos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de factibilidad realizado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer semestre 2022. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 2 | 2.1.1 Desarrollar el manual de procedimientos u operaciones de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un manual de procedimientos u operaciones. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 2.2.1 Realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento de consecución de las metas de calidad y mejora continua, en las diferentes etapas de las operaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de las evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 evaluaciones anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 21. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|---|---|--|
| Objetivo 2 | 2.3.1 Realizar diagnósticos de opinión del cliente en cuanto a calidad, confiabilidad y responsabilidad de empresa frente al cumplimiento de sus promesas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de las evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 evaluaciones anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 3 | 3.1.1 Implementar el plan de abastecimiento, almacenamiento y distribución de materia prima, materiales, insumos, herramientas y equipos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del plan de abastecimiento, almacenamiento y distribución de materia prima, materiales, insumos, herramientas y equipos. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de compras. ▪ Personal de operaciones. ▪ Personal de ventas. |
| | 3.2.1 Implementar un embalaje eficiente y reciclable, que le brinde protección a la piezas de exhibición (maniqués) y que pueda ser marcable, señalizable o rotulable. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del material de embalaje con las características señaladas. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento de las pautas de embalaje. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Personal de operaciones. |
| Objetivo 4 | 4.1.1 Diagnosticar las necesidades de adquisición conocimientos y desarrollo de habilidades en los colaboradores del área de producción de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados de los diagnósticos realizados. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 evaluación anual. ▪ 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 21. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|--|--|---|
| Objetivo 4 | 4.1.2 Ofrecer a los colaboradores del área de producción talleres y cursos que optimicen la realización de sus actividades, resolución de problemas y toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de cursos y talleres realizados. ▪ Porcentaje de participación. ▪ Evaluación del impacto de las formaciones implementadas en los resultados. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dicha evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 talleres anuales. ▪ 02 cursos anuales. ▪ 01 evaluación anual. ▪ 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 4.2.1 Educar al personal de operaciones en materia de factores psicosociales en el trabajo y de manera particular en ansiedad y estrés laboral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de campañas de información realizadas. ▪ Porcentaje de participación. ▪ Evaluación del impacto de las campañas implementadas. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dicha evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 campañas anuales. ▪ 01 evaluación anual. ▪ 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 5 | 5.1.1 Cotizar equipo de computación, con sistema operativo Windows y programas informáticos de la empresa Microsoft (batería Office); unidad de alimentación ininterrumpida de energía eléctrica o UPS; impresora con sistema de tinta continua; una máquina térmica para aumentar la presión de fluidos (compresor). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotizaciones realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primer trimestre de 2022. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 21. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|---|---|--|
| Objetivo 5 | 5.1.2 Implementar el uso de software de gestión de compras, inventario, ventas, proveedores, clientes, contable/financiero y cualquier otro requerido que mejore la exactitud de la información y agilice la toma de decisiones en las diferentes áreas funcionales de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del software de gestión de compras, inventario, ventas, proveedores, clientes y contable/financiero. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Equipos de ventas, compras y operaciones. |

Nota: Relación de actividades del plan funcional de operaciones, indicadores de logro o resultados, metas a alcanzarse en el período de ejecución y responsables de llevarlas a término.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos implica la consideración de ciertos requisitos de la fuerza laboral, que se traducen en habilidades, atributos y comportamientos de los empleados, que son requeridos para que la empresa alcance sus metas. A tal efecto la gerencia de recursos humanos, según señala Dessler (2009), traduce la estrategia en políticas y prácticas orientadas a “respaldar los esfuerzos que hace la empresa para aumentar su productividad y mejorar su desempeño”, (p. 97). Es en este contexto donde la contribución de las personas, con el objetivo común de alcanzar las metas de la empresa a la que pertenecen, es fundamental y son requeridas las funciones de una gerencia ágil capaz de utilizar los recursos de la mejor manera, afianzar sus ventajas competitivas y contribuir a su éxito financiero.

En atención a ello, Werther y Davis (2008) afirman que “estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social”, (p. 423); así mismo concretados en el denominado plan funcional de recursos humanos. Dicho esto, se presenta a continuación un resumen de la situación actual de la gerencia de recursos humanos de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

6.3.1 Situación actual de la gerencia de recursos humanos

La Fábrica MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., no cuenta con una gerencia de recursos humanos; de manera que el asistente administrativo, conjuntamente con el contador, son los encargados de la contratación de personal, tomando en consideración que el futuro trabajador cumpla con los requisitos del cargo y otorgándole la remuneración justa y equitativa de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo. Por otra parte, como fue expresado en el capítulo I del presente trabajo, el personal de la empresa:

- El 58,33 % de ellos, tiene en la fábrica menos de cinco (05) años.
- El 83 % de los trabajadores recibió una inducción al momento de ser contratado; es decir, se les capacitó oportunamente para el desempeño de sus funciones.

- El 100% de ellos manifestó no haber participado después, en ningún tipo de capacitación adicional; por lo que se puede inferir que la empresa no está considerando las necesidades futuras, en cuanto a adquisición de conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades y destrezas, de su personal.

Por otra parte, la dirección de la empresa aseveró que MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. ha internalizado la necesidad de alinear su estructura organizacional con una adecuada descripción y especificación de los puestos que de ella deriven; expresó además, que ésta no cuenta con un manual de organización. En este mismo orden de ideas, el equipo de investigación determinó que la empresa no planifica y por ende, tiene un proceso de adaptación deficiente de sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, lo cual tiene un impacto en el mantenimiento de sus ventajas competitivas.

Cabe referir además que el elemento prioritario de la incipiente administración de recursos humanos en la empresa, ha estado dirigida al cumplimiento de los elementos legales y derechos de los trabajadores; ello se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 22. *Beneficios de los trabajadores de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Beneficio | Descripción |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario mínimo ▪ Vacaciones | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cancelado semanalmente. ▪ El trabajador gozará de 15 días de vacaciones, cuando ya haya cumplido un año de estar laborando en la empresa. (Ley Orgánica del Trabajo, LOTTT, Artículo 190) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bono vacacional | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disfrutará de 30 días de este bono, al haber cumplido el año. (Artículo 192, de la LOTTT) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilidades | <ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajador gozará de 30 días de utilidades. (Artículo 131, de la LOTTT) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bono de alimentación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagado mensualmente. (Decreto N° 4.603, mediante el cual se fijó su incremento en Bs. 3.000.000,00) |

Nota: Descripción de los beneficios, en atención a las obligaciones legales de la misma.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 Objetivos de recursos humanos

Fueron establecidos para la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., los objetivos de RRHH que a continuación se señalan:

1. Optimizar el proceso de selección e inducción con miras a la creación de una fuerza laboral flexible, responsable y productiva.
2. Asegurar que los empleados de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., posean el conocimiento, las destrezas y las habilidades comunicacionales que les son requeridos para la consecución de las metas de la referida empresa, con una inversión presupuestada del 20% .
3. Garantizar a los empleados de la empresa una compensación justa.
4. Asumir el compromiso de la adopción de una filosofía proactiva en la prevención de accidentes y riesgos dentro de la empresa.
5. Establecer los medios necesarios para la integración y el equilibrio entre las necesidades de la organización y la de sus empleados.

6.3.3 Estrategias de recursos humanos

Una manera de impulsar el desarrollo funcional de las responsabilidades de recursos humanos en la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., es a través del establecimiento del conjunto de estrategias que serán presentadas en esta sección. Al respecto señala Zepeta (2008), que generar las condiciones de operación necesarias para garantizar exitosamente el cambio para mejorar los resultados, la mayor satisfacción de los colaboradores, el incremento de la productividad y de las utilidades a largo plazo, y la plena satisfacción de los clientes o usuarios de sus productos o servicios, se viabiliza con el diseño y desarrollo funcional. Éste, básicamente incide en la manera en que los procesos y procedimientos son puestos en práctica, de manera cónsona con las estrategias establecidas. La tabla que seguidamente se muestra agrupa las estrategias de recursos humanos consideradas para cada uno de los objetivos formulados.

Tabla 23. Estrategias por objetivos de RRHH para la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A.

| Objetivos de RRHH | Estrategias |
|---|--|
| <p>Objetivo 1 Optimizar el proceso de selección e inducción con miras a la creación de una fuerza laboral flexible, responsable y productiva.</p> | <p>1.1 Fundamentar el análisis de puestos de la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>1.2 Establecer los niveles de desempeño en el puesto.</p> <p>1.3 Diseñar el proceso de evaluación de prospectos y selección de empleados.</p> <p>1.4 Garantizar la adaptación del empleado a su nuevo ambiente laboral.</p> |
| <p>Objetivo 2 Asegurar que los empleados de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., posean el conocimiento, las destrezas y las habilidades comunicacionales que les son requeridos para la consecución de las metas de la referida empresa.</p> | <p>2.1 Promover una fuerza de trabajo de mayor calidad.</p> |
| <p>Objetivo 3 Garantizar a los empleados de la empresa una compensación justa.</p> | <p>3.1 Incluir en la compensación del empleado, incentivos que incidan en su nivel de motivación y productividad.</p> |
| <p>Objetivo 4 Asumir el compromiso de la adopción de una filosofía proactiva de prevención de accidentes y riesgos dentro de la empresa.</p> | <p>4.1 Verificar el cumplimiento de los parámetros legales y regulatorios en materia de condiciones de medio ambiente de trabajo y seguridad.</p> <p>4.2 Promover un enfoque de seguridad e higiene laboral que incluya los factores psicosociales inherentes a la empresa, que influyen en el bienestar físico y mental del empleado.</p> |
| <p>Objetivo 5 Establecer los medios necesarios para la integración y el equilibrio entre las necesidades de la organización y la de sus empleados.</p> | <p>5.1 Integrar elementos del coaching ontológico, inteligencia emocional y programación neurolingüística (PNL), en el proceso de gestión del recurso humano de la empresa.</p> |

Nota: Objetivos de las acciones de RRHH y propuesta de estrategias para su consecución.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4 Presupuesto

El presupuesto de RRHH, asigna los recursos para el logro de los objetivos propuestos y abarca el período 2022 - 2026. El mismo es producto de un proceso de planificación, en el que fueron definidas las actividades que deben ser llevadas a cabo para alcanzar los objetivos, estrategias y las metas propuestas en el plan funcional de RRHH desarrollado. Asturias Corporación Universitaria (s.f) afirma que se trata de una “herramienta imprescindible para la gestión y la toma de decisiones en cualquier organización y especialmente en cualquier empresa”, (p. 18); agrupa, además, las previsiones del funcionamiento del área de recursos humanos, durante un periodo futuro. Así mismo señala que no es un documento estático y deberá ser revisado periódicamente, a fin de detectar desviaciones, analizar detalladamente sus causas y viabilizar la adopción de medidas correctivas de manera oportuna.

Tabla 24. *Presupuesto para la ejecución del plan funcional de RRHH de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Descripción | Años | | | | | Total (USD \$) |
|--|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| 1. Desarrollo del manual de organización de la empresa | 420,00 | | | | | 420,00 |
| 2. Desarrollo del protocolo de evaluación de candidatos y selección de personal. | 250,00 | | | | | 250,00 |
| 3. Actualización del programa de inducción. | 250,00 | | | | | 250,00 |
| 4. Programa de capacitación a empleados no gerenciales. | 550,00 | 150,00 | 125,00 | 125,00 | 250,00 | 1.200,00 |
| 5. Programa de desarrollo de empleados profesionales y gerenciales. | 550,00 | 150,00 | 125,00 | 125,00 | 250,00 | 1.200,00 |
| 6. Plan de incentivos. | 300,00 | | | | | 300,00 |
| | 2.320,00 | 300,00 | 250,00 | 250,00 | 500,00 | 3.620,00 |

Nota: Recursos para el logro de los objetivos de RRHH propuestos, período 2022 - 2026.

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos

El desarrollo de las actividades de este plan, implica convertir las estrategias de RRHH en acciones específicas y establecer los recursos de la empresa (humanos, materiales y tecnológicos) que se implicarán en el desarrollo de cada una de ellas. Se presentan a continuación las actividades del plan funcional de recursos humanos de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Tabla 25. Ejecución de las actividades del plan funcional de RRHH de la empresa MANQUIES CHEO REINOSA C.A.

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|---|---|--|
| Objetivo 1 | 1.1.1 Elaborar las descripciones de los puestos y las especificaciones del mismo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de las descripciones y especificaciones de puestos. ▪ Existencia del manual de organización. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |
| | 1.2.1 Comparar la actuación real de cada empleado con las obligaciones y los estándares del puesto. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de estándares de desempeño. ▪ Resultados de la comparación. ▪ Análisis e interpretaciones de los resultados. ▪ Cantidad de medidas correctivas realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |
| | 1.3.1 Implementar un protocolo de evaluación de candidatos y selección de personal. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un protocolo de evaluación de candidatos y selección de personal. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |
| | 1.4.1 Actualizar el programa de inducción del personal nuevo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un programa actualizado de inducción al personal nuevo. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |

Tabla 25. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|--|---|--|
| Objetivo 2 | 2.1.1 Desarrollar un programa de capacitación a empleados no gerenciales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un programa de capacitación a empleados no gerenciales. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |
| | 2.2.1 Desarrollar un programa de desarrollo de empleados profesionales y gerenciales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un programa de desarrollo de empleados profesionales y gerenciales. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |
| Objetivo 3 | 3.1.1 Implementar un plan de incentivos (comisiones por ventas, méritos y por experiencia/conocimiento). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un plan de incentivos (comisiones por ventas, méritos y por experiencia/conocimiento). ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 02 diagnósticos anuales. 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |

Tabla 25. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|--|--|--|
| Objetivo 4 | 4.1.1 Mantener registros confiables de accidentes en el sitio de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de registros de accidentes laborales en la empresa. ▪ Cantidad de accidentes registrados al año. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 01 diagnóstico anual. 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |
| | 4.2.1 Difundir información especializada que incida positivamente en el nivel de conocimiento que el empleado tiene los riesgos y siniestros en el lugar de trabajo, con apalancamiento en los medios diseñados y desarrollados para la ejecución de actividades similares del plan funcional de RSE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de contenidos especializados en materia de riesgos y siniestros laborales. ▪ Existencia de medios y canales para la difusión de la referida información. ▪ Existencia del plan funcional de RSE. ▪ Cantidad de publicaciones realizadas. ▪ Cantidad de campañas llevadas a cabo. ▪ Porcentaje de participación de los colaboradores de la empresa. ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre del año 2022. ▪ Implementación: Período restante. ▪ 01 diagnóstico anual. 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. |

Tabla 25. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|--|---|--|
| Objetivo 5 | 5.1.1 Desarrollar habilidades de coaching integrativo (competencias conversacionales y gestión emocional) en el gerente de recursos humanos de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificado de coach ontológico profesional. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación: 2022 - 2023 ▪ Implementación: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. ▪ Administración. ▪ Instituto de formación acreditado. |

Nota: Relación de actividades del plan funcional de RRHH, indicadores de logro o resultados, metas a alcanzarse en el período de ejecución y responsables de llevarlas a término.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Plan funcional Contable - tributario

La planificación contable es un proceso de toma de decisiones que debe ponerse en práctica de forma continua y sistemática. Por tanto, las empresas deben utilizar esta estrategia como un aliado de su negocio, ya que permite un crecimiento considerable y aporta buenos resultados.

6.4.1 Situación actual de la gerencia contable-tributaria

La empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., no cuenta con una gerencia de contable – tributaria; de manera que la asistente administrativa y el contador externo son los responsables de llevar las áreas de presupuesto, contabilidad, y tesorería. A tal efecto el contador, bajo instrucciones generales del asistente administrativo, realiza tareas de planificación, coordinación y ejecución del proceso contable. Siendo responsable entre otras cosas de:

- Elaborar y analizar los Estados Financieros, bajo las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (NIC - IFRS).
- Presentar Estados Financieros con su correspondiente informe, la primera semana de cada mes, ante el asistente administrativo.
- Efectuar el análisis de cuentas y realizar los ajustes correspondientes; de considerarlo necesario, somete el ajuste a consideración del asistente administrativo.
- Llevar el control en la compra de activos, a fin de efectuar el asiento respectivo y calcular la depreciación.
- Custodiar toda la información contable.
- Conformar las conciliaciones bancarias y los balances que se preparan en la unidad.
- Verificar y conformar todas las órdenes de pago.
- Revisar y analizar los libros auxiliares y principales, a objeto de mantener actualizada la contabilidad.
- Presentar la declaración definitiva por los enriquecimientos netos o pérdidas, así como la retención y pago del IVA, ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria

SENIAT.

- Pagar de las cotizaciones ante el Instituto venezolano de los seguros sociales IVSS, de manera mensual.

- Pagar los aporte al FAOV, los primeros cinco días de cada mes, a través Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH).

- El plan de cuentas de la empresa, está dirigido al área del taller; existiendo especificaciones en las cuentas de inventario de mercancía utilizadas en cada uno de los pasos del proceso de elaboración de los maniqués. El plan de cuentas se ha realizado, en base al giro que realiza la empresa; en este caso, se han apropiado cuentas de acorde con las actividades desempeñadas. (Anexo 4)

6.4.2 Objetivos contable - tributarios

Para el plan funcional contable – tributario se formularon los objetivos siguientes:

1. Realizar una inversión del 5 % en herramientas tecnológicas, como forma de optimizar las actividades de esta área funcional.

2. Ajustar el actual plan de cuentas, a NIIF para PYMES.

3. Proponer un manual de sistemas y procedimientos contables.

4. Realizar las gestiones necesarias para la actualización de la permisología requerida para el trabajo y manipulación de sustancias químicas, ante los respectivos entes.

5. Proponer los instructivos necesarios para la elaboración de las declaraciones de impuesto sobre la renta y valor agregado.

6.4.3 Estrategias

La principal meta programada por la empresa para el año 2022, pueden sintetizarse en una área de gestión, a saber: Implementar mejoras en los procesos, con la implementación de herramientas tecnológicas (equipos y programas), para aventajar a la competencia en la producción y distribución.

En el área de Contabilidad se tiene previsto desarrollar un conjunto de iniciativas para contribuir

con el proceso contable de la empresa, referidas a:

1. Implementar mejoras tecnológicas para la realización de procedimientos contables en la empresa.
2. Realizar un listado que señale la estructura del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos, que se ajusten a la empresa.
3. Realizar el manual de sistemas y procedimientos contables para la empresa.
4. Gestionar ante los entes gubernamentales pertinentes, la actualización de permisos para trabajar con químicos.
5. Realizar los manuales para elaboración de las declaraciones de impuesto sobre la renta y valor agregado.

6.4.4 Presupuesto

Las estimaciones presupuestarias para el área contable - tributaria, correspondientes al periodo del 2022 hasta el 2026, se detallan a continuación.

Tabla 26. *Presupuesto para la ejecución del plan funcional contable - tributario de la empresa*

MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

| Descripción | Años | | | | | Total (USD \$) |
|--|------|------|------|------|------|-------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| 1. Compra e instalación del Software Contable con licencia y asesorías. | 500 | 100 | 100 | 100 | 100 | 900 |
| 2. Capacitación del software contable. | 150 | 20 | 20 | 20 | 20 | 230 |
| 3. Adquirir un equipo de computación para la instalación del Sistema Contable. | 300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 300 |
| 4. Elaborar el plan de cuentas adaptado a las NIF para PYMES. | 50 | 50 | 0 | 0 | 100 | 200 |
| 5. Hacer flujos de los procesos contables a fin de determinar los cuellos de botella por un consultor especializado. | 150 | 0 | 0 | 150 | 0 | 300 |

Tabla 26. (Cont.)

| Descripción | Años | | | | | Total (USD \$) |
|--|--------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| 6. Realizar auditoria de la documentación legal, de toda la permisología existente en el país para evitar multas, sanciones y cierre de la empresa, en caso de estar vencidos y de no existir tomar los correctivos necesarios, por un por un Consultor Especializado. | 300 | 100 | 0 | 0 | 0 | 400 |
| | 1.450 | 270 | 120 | 270 | 220 | 2.330 |

Nota: Recursos para el logro de los objetivos contables - tributarios propuestos, período 2022 - 2026.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5 Ejecución de tareas del plan contable - tributario

A continuación se presenta a ejecución de las tareas del plan contable - tributario correspondiente al período 2022 – 2026, centradas en:

1. Comprar, instalar y capacitar a la asistente administrativa sobre el sistema contable.
2. Adquirir un equipo de computación para la instalación del sistema contable.
3. Elaborar el plan de cuentas adaptado a las NIIF para PYMES.
4. Hacer Flujos de los procesos contables a fin de determinar los cuellos de Botella.
5. Realizar auditoria de la documentación legal y permisología para evitar multas, sanciones y cierre de la empresa, en caso de estar vencidos y de no existir tomar los correctivos necesarios, por un por un consultor especializado.

6.5 Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

Las empresas, deben generar beneficios; sólo así, aseguran su futuro. Cuando éstas venden un producto o servicio que satisface a plenitud las necesidades del consumidor, crean valor añadido; de igual manera, reproducen el capital de sus accionistas, remuneran mejor a sus colaboradores y amplían las oportunidades de empleo. De modo que con ello, fortalecen la economía y generan valor social. En este orden de ideas Alperson, citado por Gómez y Luis-Bassa (2005), señala que la iniciativa social va más allá de la responsabilidad social, puesto que se torna sostenible al agregar valor a la empresa. Para esto es necesario forjar estrategias empresariales, en las que las iniciativas sociales sean parte integral del negocio, con el apoyo de accionistas y colaboradores.

Por otra parte a medida que se internaliza el hecho de que las empresas son sistemas complejos, cuya supervivencia depende de las capacidades de los individuos que las componen y de la calidad de las interacciones que ellos establecen para modular motivaciones y competencias, con el objetivo de innovar, crear valor y ventajas competitivas, cobra preponderancia la visión socialmente sustentable de sus ecosistemas interno y externo. Así Ebner y Baumgartner, citados por Gómez, torres y Padilla (2021), aseveran que el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) constituye la vertiente social del concepto de desarrollo sostenible, “que es construido sobre el paradigma de que la empresa debe responder a sus actores relevantes”; en una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad, el medioambiente y la gestión de la empresa.

Entonces se puede afirmar, en palabras de Cajiga (s.f.), que responsabilidad social empresarial es:

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los

valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. (p. 04)

De manera que la RSE debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla. A tal fin se realiza el presente plan funcional de RSE, subordinado al plan estratégico 2022 - 2026 de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., el cual incluye los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto que seguidamente se detallan.

6.5.1 Situación actual de la gerencia de RSE

La empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A., en atención a su creciente preocupación por las distintas necesidades, expectativas y valores que conforman el ser y quehacer de las personas y del entorno con los que interactúa, ha decidido de manera voluntaria adoptar e implementar criterios de responsabilidad social; para lo cual ha de asumir una perspectiva amplia y sistémica, que le permita incorporarlos a su proceso de gestión como parte de la estrategia del negocio. Por otra parte, como ya se refirió con anterioridad, la empresa no cuenta con una gerencia de RSE; en este sentido contratará los servicios de un consultor integral, que la guíe en el proceso de conciliación de sus objetivos económicos con la contribución que puede hacer a la comunidad y a los interesados involucrados; de igual manera, a instaurar en la empresa la cultura de la sostenibilidad y el desempeño ético, así como la supervisión en la creación e implementación de los objetivos de RSE.

En este orden de ideas, Adecco Group Institute (2021) señala que una gerencia de responsabilidad social empresarial incluirá los siguientes aspectos: (a) Ayuda a la empresa a desarrollar, gestionar y modificar las políticas de responsabilidad social; (b) uso de la comunicación interna para reforzar las políticas de responsabilidad social; (c) llegar al público a través del marketing, para transmitir su mensaje del compromiso con la responsabilidad social; (d) trabajar en estrategias de marca de la empresa con el departamento de marketing y (e) atraer nuevos talentos, (p. s/n). Así

mismo la ayudará a: (a) Mejorar la imagen corporativa y en el fortalecimiento de su reputación y de su marca; (b) aumentar su visibilidad en la comunidad empresarial; (c) reforzar la lealtad del consumidor; (d) generar lealtad y sentido de pertenencia entre sus colaboradores; (e) reducir la supervisión regulatoria, entre otras. (Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi, s.f.)

6.5.2 Objetivos de RSE

La comprensión de la responsabilidad social empresarial se hace posible a través del reconocimiento de cuatro líneas o ámbitos básicos que explican su presencia en toda actividad empresarial. Cajiga (s.f.) señala que estos son: (a) Ética y gobernabilidad empresarial; (b) calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo); (c) vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo y (d) cuidado y preservación del medioambiente. (p. 06)

En atención a ellos fueron establecidos los objetivos de RSE que a continuación se señalan:

1. Promover el desempeño ético y socialmente responsable entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas, colaboradores y otros grupos de interés, así como la prevención de ilícitos y conflictos.
2. Establecer vínculos con su entorno comunitario a través de la generación de sinergias con entes gubernamentales y organizaciones civiles, para la búsqueda de soluciones a los problemas sociales comunes.
3. Promover el bienestar laboral y la calidad de vida de su comunidad interna.
4. Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.
5. Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico de la empresa.
6. Garantizar el seguimiento y control de las iniciativas de RSE.

6.5.3 Estrategias y Actividades

A continuación se presenta un cuadro contentivo de las estrategias definidas por las autoras, a fin de lograr la consecución de los objetivos de RSE planteados.

Tabla 27. Estrategias por objetivos de RSE para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

| Objetivos de RSE | Estrategias |
|---|---|
| <p>Objetivo 1 Promover el desempeño ético y socialmente responsable entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas, colaboradores y otros grupos de interés, así como la prevención de ilícitos y conflictos.</p> | <p>1.1 Asegurar la difusión pública de los valores de la empresa.</p> <p>1.2 Garantizar el desempeño y actuación de la comunidad interna de la empresa, con base en un código de ética.</p> <p>1.3 Promover el trato igualitario a todos sus accionistas (shareholders), así como a los terceros interesados (grupos de interés o stakeholders).</p> <p>1.4 Respetar las garantías ofertadas a sus clientes.</p> <p>1.5 Atender las reclamaciones y sugerencias de terceros interesados.</p> <p>1.6 Ejercer una competencia leal y legal con las empresas del mismo segmento de mercado.</p> <p>1.7 Informar con veracidad y transparencia a sus grupos de interés.</p> |
| <p>Objetivo 2 Establecer vínculos con su entorno comunitario a través de la generación de sinergias con entes gubernamentales y organizaciones civiles, para la búsqueda de soluciones a los problemas sociales comunes.</p> | <p>2.1 Conocer la comunidad y sus características.</p> <p>2.2 Identificar las expectativas públicas que la comunidad tiene acerca de la empresa.</p> <p>2.3 Impulsar el desarrollo de procesos sociales o comunitarios a través de la inversión social.</p> <p>2.4 Incrementar el conocimiento de la empresa y su marca en la comunidad.</p> <p>2.5 Crear capacidades en la comunidad a través de la educación, del empowerment, la salud y comunicación.</p> <p>2.6 Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional con sus diferentes interlocutores.</p> |
| <p>Objetivo 3 Promover el bienestar laboral y la calidad de vida de su comunidad interna.</p> | <p>3.1 Crear un ambiente de trabajo favorable, estimulante, saludable, seguro, no discriminatorio y participativo, en el que las interacciones se realicen en un contexto de integridad y respeto.</p> <p>3.2 Cumplir con la legislación en materia de salud, seguridad y condiciones del medio ambiente de trabajo, establecidas para las empresas del sector.</p> <p>3.3 Lograr el balance entre la vida personal (familiar) y laboral de los colaboradores de la empresa.</p> <p>3.4 Garantizar el asesoramiento y la información en temas de salud y seguridad laboral.</p> <p>3.5 Medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa.</p> |
| <p>Objetivo 4 Fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias.</p> | <p>4.1 Valorar las necesidades de capacitación y desarrollo de sus colaboradores.</p> <p>4.2 Desarrollar acciones de capacitación y desarrollo para sus colaboradores, asociadas con las actividades que desempeñan o de su interés personal.</p> <p>4.3 Propiciar la conformación de alianzas colaborativas con instituciones educativas.</p> |

Tabla 27. (Cont.)

| Objetivos de RSE | Estrategias |
|--|--|
| | 4.4 Asegurar la motivación y la implicación de los colaboradores, en la mejora continua de la empresa. 4.5 Generar un ambiente adecuado para el intercambio de información, experiencias de aprendizaje y conocimientos, entre sus colaboradores. |
| Objetivo 5 Respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico de la empresa. | 5.1 Valorar la importancia del conocimiento de los aspectos ambientales como elementos derivados de la actividad empresarial, que interactúan con el medio ambiente. 5.2 Establecer objetivos y metas ambientales. 5.3 Fomentar el reciclaje o reaprovechamiento de recursos en la empresa. 5.4 Minimizar la generación de residuos en el proceso de fabricación de maniqués y en la prestación de servicios de reparación, restauración y renovación del color, de estas piezas de exhibición. 5.5 Incentivar la cultura de la producción limpia. |
| Objetivo 6 Garantizar el seguimiento y control de las iniciativas de RSE. | 6.1 Internalizar la importancia de los mecanismos internos de control y seguimiento de las iniciativas de RSE, acometidas por la empresa. 6.2 Impulsar una cultura de control y seguimiento de las iniciativas de RSE, en la empresa. 6.3 Actualizar periódicamente los datos de los indicadores establecidos. 6.4 Valorar la repercusión o impacto de la implementación del plan de RSE. 6.5 Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa a la inversión social de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. |

Nota: Los objetivos presentados, guían las acciones del plan de RSE y se constituyen, en un punto de referencia para medir la efectividad de las acciones propuestas en cada una de las estrategias establecidas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. *Actividades por estrategias de RSE para la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| | Estrategias de RSE | Actividades |
|-------------------|---|--|
| Objetivo 1 | 1.1 Asegurar la difusión pública de los valores de la empresa. | 1.1.1 Promover en redes sociales los valores de la empresa. 1.1.2 Comunicar, a sus grupos de interés, los valores de la empresa a través de infografías, folletos y publicaciones digitales. |
| | 1.2 Garantizar el desempeño y actuación de la comunidad interna de la empresa, con base en un código de ética. | 1.2.1 Desarrollar e implementar un código de ética en la empresa. 1.2.2 Monitorear y evaluar el cumplimiento del código de ética de la empresa. |
| | 1.3 Promover el trato igualitario a todos sus accionistas (shareholders), así como a los terceros interesados (grupos de interés / stakeholders). | 1.3.1 Realizar encuestas periódicas de satisfacción a sus grupos de interés. 1.3.2 Analizar e interpretar los resultados de las encuestas de satisfacción. 1.3.3 Desarrollar e implementar las medidas correctivas pertinentes, en atención a las evidencias proporcionadas en el diagnóstico de satisfacción. |
| | 1.4 Respetar las garantías ofertadas a sus clientes. | 1.4.1 Evaluar el cumplimiento de las garantías dadas a los clientes. |
| | 1.5 Atender las reclamaciones y sugerencias de terceros interesados. | 1.5.1 Monitorear y evaluar las reclamaciones y sugerencias de terceros interesados. |
| | 1.6 Ejercer una competencia leal y legal con las empresas del mismo segmento de mercado. | 1.6.1 Evaluar la legalidad y transparencia de la libre competencia de la empresa en el mercado. |
| | 1.7 Informar con veracidad y transparencia a sus grupos de interés. | 1.7.1 Monitorear la rendición social de cuentas sobre su actividad, como soporte de sus buenas prácticas empresariales. |
| Objetivo 2 | 2.1 Conocer la comunidad y sus características. | 2.1.1 Determinar el perfil socio - demográfico de la comunidad en la cual está inserta la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. |
| | 2.2 Identificar las expectativas y opiniones públicas que la comunidad tiene acerca de la empresa. | 2.2.1 Realizar encuestas de expectativas y opiniones públicas sobre la empresa, a la comunidad. 2.2.2 Analizar e interpretar los resultados de las encuestas de expectativas y opiniones públicas. 2.2.3 Desarrollar e implementar planes de apoyo para la solución de problemas sociales en la comunidad. |
| | 2.3 Impulsar el desarrollo de procesos sociales o comunitarios a través de la inversión social. | 2.3.1 Articular un equipo de voluntariado solidario para su participación en la agenda local de desarrollo. |

Tabla 28. (Cont.)

| | Estrategias de RSE | Actividades |
|--|---|---|
| Objetivo 2 | 2.4 Incrementar el conocimiento de la empresa y su marca, en la comunidad. | 2.4.1 Generar redes y canales para la difusión y transferencia de información que coadyuve al posicionamiento de la imagen social de la empresa y su marca, en la comunidad. |
| | 2.5 Crear capacidades en la comunidad a través de la educación, del empowerment, la salud y comunicación. | 2.5.1 Realizar cursos / aprendizaje en línea (e-learning) y seminarios web (webinarios) gratuitos sobre prácticas ambientales, ética, educación, sustentabilidad, desarrollo económico, salud, seguridad, comunicación, prevención de conflictos y proactividad en la búsqueda de soluciones. |
| | 2.6 Desarrollar un sistema de comunicación bidireccional con sus diferentes interlocutores. | 2.6.1 Crear grupos de chat en WhatsApp y Telegram para gestionar la resolución de problemas y transmitir información clara de manera oportuna. |
| Objetivo 3 | 3.1 Crear un ambiente de trabajo favorable, estimulante, saludable, seguro, no discriminatorio y participativo, en el que las interacciones se realicen en un contexto de integridad y respeto. | 3.1.1 Desarrollar e implementar políticas de seguridad y salud en el trabajo. |
| | 3.2 Cumplir con la legislación en materia de salud, seguridad y condiciones del medio ambiente de trabajo, establecidas para las empresas del sector. | 3.2.1 Monitorear y evaluar el cumplimiento de leyes y regulaciones en materia de salud, seguridad y condiciones del medio ambiente de trabajo. |
| | 3.3 Lograr el balance entre la vida personal (familiar) y laboral de los colaboradores de la empresa. | 3.3.1 Generar un plan de balance vida - trabajo, conjuntamente con los colaboradores de la empresa. |
| | 3.4 Garantizar el asesoramiento y la información en temas de salud y seguridad laboral. | 3.4.1 Realizar campañas de prevención de accidentes y enfermedades en el lugar de trabajo. |
| | | 3.4.2 Realizar cursos / aprendizaje en línea (e-learning) y seminarios web (webinarios) sobre temas de salud y seguridad laboral. |
| 3.5 Medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa. | 3.5.1 Realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral a sus colaboradores. | |
| | 3.5.2 Analizar e interpretar los resultados de las encuestas de satisfacción laboral. | |

Tabla 29. (Cont.)

| | Estrategias de RSE | Actividades |
|--|---|---|
| | | 3.5.3 Desarrollar e implementar las medidas correctivas pertinentes, en atención a las evidencias proporcionadas en el diagnóstico de satisfacción laboral. |
| Objetivo 4 | 4.1 Valorar las necesidades de capacitación y desarrollo de sus colaboradores. | 4.1.1 Realizar encuestas de necesidades de capacitación y desarrollo a los colaboradores de la empresa. |
| | | 4.1.2 Analizar e interpretar los resultados de las encuestas de capacitación y desarrollo. |
| | | 4.1.3 Desarrollar e implementar planes de capacitación y desarrollo dirigidos a los colaboradores de la empresa. |
| | 4.2 Desarrollar acciones de capacitación y desarrollo para sus colaboradores, asociadas con las actividades que desempeñan o de su interés personal. | 4.2.1 Realizar cursos / aprendizaje en línea (e-learning) y seminarios web (webinarios) sobre temas asociados al área de desempeño o de interés personal. |
| | 4.3 Propiciar la conformación de alianzas colaborativas con instituciones educativas. | 4.3.1 Identificar y evaluar aliados potenciales. |
| | | 4.3.2 Crear un portafolio o cartera de alianzas. |
| | | 4.3.3 Determinar los requerimientos del emprendimiento compartido y de los aportes que se esperan, de las partes asociadas. |
| | 4.4 Asegurar la motivación y la implicación de los colaboradores, en la mejora continua de la empresa. | 4.4.1 Desarrollar e implementar estrategias para mejorar la calidad del compromiso de los colaboradores con la empresa. |
| | | 4.4.2 Desarrollar e implementar políticas de incentivos. |
| | | 4.4.3 Medir y analizar los resultados obtenidos desde una perspectiva colectiva. |
| 4.5 Generar un ambiente adecuado para el intercambio de información, experiencias de aprendizaje y conocimientos, entre sus colaboradores. | 4.5.1 Implementar el uso de una plataforma o ambiente virtual de aprendizaje (AVA) para el desarrollo y distribución de contenidos on-line para uso de los colaboradores de la empresa. | |
| | 4.5.2 Monitorear y evaluar los procesos de aprendizaje en la empresa. | |
| | 4.5.3 Promover en las redes sociales el aprendizaje continuo. | |

Tabla 28. (Cont.)

| | Estrategias de RSE | Actividades |
|---|---|---|
| Objetivo 5 | 5.1 Valorar la importancia del conocimiento de los aspectos ambientales como elementos derivados de la actividad empresarial y que interactúan con el medio ambiente. | 5.1.1 Identificar y evaluar los principales aspectos ambientales que generan sus actividades, productos y servicios. |
| | | 5.1.2 Diseñar e implementar una escala de impacto (gravedad, ocurrencia, consecuencias, duración del impacto). |
| | | 5.1.3 Desarrollar e implementar mejoras en aquellas actividades que pueden repercutir sobre las condiciones naturales del medio ambiente. |
| | 5.2 Establecer objetivos y metas ambientales. | 5.2.1 Desarrollar e implementar una política de gestión ambiental. |
| | | 5.2.2 Evaluar la eficacia de las medidas ambientales a través del establecimiento de indicadores de eficiencia ambiental. |
| | 5.3 Fomentar el reciclaje o reaprovechamiento de recursos en la empresa. | 5.3.1 Desarrollar e implementar una política de reciclaje o reaprovechamiento de recursos. |
| | | 5.3.2 Evaluar la eficacia de las medidas de reciclaje o reaprovechamiento de recursos, establecidas. |
| | 5.4 Minimizar la generación de residuos en el proceso de fabricación de maniqués y en la prestación de servicios de reparación, restauración y renovación del color, de estas piezas de exhibición. | 5.4.1 Desarrollar e implementar una eficaz y adecuada gestión de residuos. |
| | 5.5 Incentivar la cultura de la producción limpia. | 5.5.1 Adoptar un enfoque preventivo en las actividades productivas y de prestación de servicios, de la empresa. |
| | | 5.5.2 Consumir racional y eficientemente los insumos para la producción, el agua y la energía. |
| 5.5.3 Diseñar y desarrollar campañas (internas y externas) de promoción de la producción limpia. | | |
| 6.1 Internalizar la importancia de los mecanismos internos de control y seguimiento de las iniciativas de RSE, acometidas por la empresa. | 6.1.1 Establecer criterios claros y transparentes de control y seguimiento de las iniciativas de RSE, acometidas por la empresa. | |
| | 6.1.2 Evaluar la eficacia de las medidas de control y seguimiento de las iniciativas de RSE, adoptadas por la empresa. | |

Tabla 28. (Cont.)

| | Estrategias de RSE | Actividades |
|--|---|---|
| Objetivo 6 | 6.2 Impulsar una cultura de control y seguimiento de las iniciativas de RSE, en la empresa. | 6.2.1 Crear un equipo dinamizador que promueva la participación y fomente el compromiso de los colaboradores de la empresa, con las actividades de control y seguimiento de sus iniciativas de RSE. |
| | | 6.2.2 Monitorear y evaluar la actuación y desempeño del equipo dinamizador de las actividades de control y seguimiento de las iniciativas de RSE. |
| | 6.3 Establecer un conjunto de indicadores para la gestión y medición del impacto del plan funcional de RSE. | 6.3.1 Calcular los indicadores de cumplimiento de objetivos. |
| | | 6.3.2 Analizar las desviaciones con respecto a los objetivos. |
| | | 6.3.3 Realizar propuestas de corrección, prevención o mejora, según los resultados derivados del análisis e interpretación de los indicadores calculados. |
| | | 6.3.4 Actualizar periódicamente los datos de los indicadores establecidos. |
| | 6.4 Valorar la repercusión o impacto de la implementación del plan de RSE en la buena reputación de la empresa. | 6.4.1 Realizar mediciones de la confianza generada por la empresa, en sus grupos de interés. |
| | | 6.4.2 Analizar e interpretar los resultados de las métricas de confianza. |
| | | 6.4.3 Desarrollar e implementar las medidas para minimizar el riesgo reputacional. |
| | 6.5 Comunicar de manera clara y transparente toda la información relativa a la inversión social de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. | 6.5.1 Desarrollar e Implementar un plan de comunicación interna y externa de la RSE. |
| | | 6.5.2 Monitorear y evaluar la consecución de los objetivos del plan de comunicación interna y externa de la RSE. |
| | | 6.5.3 Crear un blog con contenidos relevantes sobre la inversión social de la empresa. |
| 6.5.4 Humanizar la historia de RSE de la empresa a través de la realización de videos que pueden ser compartidos por otros, en las redes sociales. | | |

Nota: Actividades o tareas a desarrollar, por estrategia establecida, para la consecución de los objetivos de RSE de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.4 Presupuesto

El presupuesto de RSE, asigna los recursos (humanos, materiales y tecnológicos) para la ejecución de las actividades que deben ser llevadas a cabo para alcanzar los objetivos, estrategias y metas propuestas en el plan funcional de RSE, desarrollado para el período 2022 - 2026. Como ya se ha referido con anterioridad, el presupuesto es un documento ágil que deberá ser revisado periódicamente, a fin de detectar desviaciones, analizar sus causas y acometer las correcciones de manera oportuna. A tal efecto, la empresa destinó el monto de 2.500 \$ de sus ingresos a esta área y las asignaciones pormenorizadas para cada una de las diferentes acciones, se detalla en la tabla que a continuación se presenta.

Tabla 29. *Presupuesto para la ejecución del plan funcional de RSE de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Descripción | Años | | | | | Total |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| 1. Desarrollo del código de ética de la empresa. | 50,00 | | | | | 50,00 |
| 2. Desarrollo de un plan de apoyo para la solución de problemas sociales en la comunidad (voluntariado solidario). | 50,00 | | | | | 50,00 |
| 3. Desarrollo de un plan de balance vida - trabajo. | 50,00 | | | | | 50,00 |
| 4. Desarrollo de un plan de comunicación (interna y externa) de RSE. | 50,00 | | | | | 50,00 |
| 5. Desarrollo de políticas e indicadores de eficiencia. | 50,00 | | | | | 50,00 |
| 6. Diseño y desarrollo de infografías, folletos y publicaciones digitales. | 80,00 | 30,00 | 30,00 | 50,00 | 50,00 | 240,00 |
| 7. Desarrollo de un blog de RSE y actualización de su contenido. | 80,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 200,00 |
| 8. Proyecto "Humanización de la historia de RSE de la empresa" (video). | 80,00 | | | | | 80,00 |

Tabla 29. (Cont.)

| Descripción | Años | | | | | Total |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | |
| 9. Administración de plataforma AVA. | 50,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 50,00 | 190,00 |
| 10. Paquete de cursos y webinarios. | 150,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 550,00 |
| 11. Gestión de redes sociales (marketing de contenidos y social empresarial). | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 250,00 |
| 12. Campañas de promoción y prevención. | 80,00 | 30,00 | 30,00 | 50,00 | 50,00 | 240,00 |
| 13. Asesoría integral en materia de RSE. | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 500,00 |
| | 920,00 | 370,00 | 370,00 | 410,00 | 430,00 | 2.500,00 |

Nota: Recursos para el logro de los objetivos de RSE, propuestos, período 2022 - 2026.

Fuente: Elaboración propia.

6.5.5 Ejecución de las actividades del plan de RSE

La ejecución de las tareas de este plan, entraña transformar las estrategias de responsabilidad social en actividades específicas y establecer los recursos (materiales, humanos y tecnológicos) de la empresa, que se implicarán en el desarrollo de cada una de ellas. A tal efecto se presentan a continuación las acciones del plan funcional de RSE de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

Tabla 30. Ejecución de las actividades del plan funcional de RSE de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|--|---|---|
| Objetivo 1 | 1.1.1 Promover en redes sociales los valores de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de campañas de promoción de valores realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas anuales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 1.1.2 Comunicar, a sus grupos de interés, los valores de la empresa a través de infografías, folletos y publicaciones digitales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de publicaciones (infografías, folletos y publicaciones digitales) realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 publicaciones anuales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 1.2.1 Desarrollar e implementar un código de ética en la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un código de ética en la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Edición digital del código ético de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 1.2.2 Monitorear y evaluar el cumplimiento del código de ética de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas periódicas de cumplimiento del código de ética. ▪ Porcentaje de participación. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas encuestas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 1.3.1 Realizar encuestas periódicas de satisfacción a sus grupos de interés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas periódicas de satisfacción. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección general de la empresa. |
| | 1.3.2 Analizar e interpretar los resultados de las encuestas de satisfacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis e interpretaciones realizadas. | | |
| | 1.3.3 Desarrollar e implementar las medidas correctivas pertinentes, en atención a las evidencias proporcionadas en el diagnóstico de satisfacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas encuestas. | | |
| | 1.4.1 Evaluar el cumplimiento de las garantías dadas a los clientes. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones periódicas de cumplimiento de garantías. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de la evaluaciones realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección general de la empresa. |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|--|---|---|
| Objetivo 1 | 1.5.1 Monitorear y evaluar las reclamaciones y sugerencias de terceros interesados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones periódicas de atención de reclamos y sugerencias. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 1.6.1 Evaluar la legalidad y transparencia de la libre competencia de la empresa en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones de legalidad y transparencia de la libre competencia. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 1.7.1 Monitorear la rendición social de cuentas sobre su actividad, como soporte de sus buenas prácticas empresariales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de actividades de rendición de cuentas al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 actividad de rendición anual de cuentas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 2 | 2.1.1 Determinar el perfil socio-demográfico de la comunidad en la cual está inserta la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico socio-demográfico. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 diagnóstico anual. ▪ 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 2.2.1 Realizar encuestas de expectativas y opiniones públicas sobre la empresa, a la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas periódicas de expectativas y opiniones públicas. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 2.2.2 Analizar e interpretar los resultados de las encuestas de expectativas y opiniones públicas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis e interpretaciones realizadas. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas encuestas. | | |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|--|---|---|
| Objetivo 2 | 2.2.3 Desarrollar e implementar planes de apoyo para la solución de problemas sociales en la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de apoyo desarrollados e implementados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 plan anual de apoyo para la solución de problemas sociales en la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 2.3.1 Articular un equipo de voluntariado solidario para su participación en la agenda local de desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del equipo de voluntariado solidario. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creado: Primer semestre de 2022. ▪ Implementado: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 2.4.1 Generar redes y canales para la difusión y transferencia de información que coadyuve al posicionamiento de la imagen social de la empresa y su marca, en la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de redes y canales de difusión y transferencia de información ▪ Cantidad de información difundida. ▪ Distribución porcentual según redes y canales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creado: Primer semestre de 2022. ▪ Implementado: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 2.5.1 Realizar cursos / aprendizaje en línea (e-learning) y seminarios web (webinarios) gratuitos sobre prácticas ambientales, ética, educación, sustentabilidad, desarrollo económico, salud, seguridad, comunicación, prevención de conflictos y proactividad en la búsqueda de soluciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de cursos gratuitos en línea realizados. ▪ Cantidad de seminarios web gratuitos realizados. ▪ Distribución porcentual de temas ofrecidos. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 cursos en línea (e-learning) gratuitos al año. ▪ 04 seminarios web (webinarios) gratuitos al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 2.6.1 Crear grupos de chat en WhatsApp y Telegram para gestionar la resolución de problemas y transmitir información clara de manera oportuna. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos creados. ▪ Métrica de interacción. ▪ Cantidad de información ofrecida. ▪ Cantidad de problemas canalizados. ▪ Cantidad de problemas resueltos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creados: Primer semestre de 2022. ▪ Implementados: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|---|--|---|
| | 3.1.1 Desarrollar e implementar políticas de seguridad y salud en el trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una política de seguridad y salud en el trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creadas: Primer semestre de 2022. ▪ Implementadas: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 3.2.1 Monitorear y evaluar el cumplimiento de leyes y regulaciones en materia de salud, seguridad y condiciones del medio ambiente de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones del cumplimiento de leyes y regulaciones en materia de salud, seguridad y condiciones del medio ambiente de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 evaluaciones de cumplimiento anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 3.3.1 Generar un plan de balance vida - trabajo, conjuntamente con los colaboradores de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un plan de balance vida - trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollado: Primer semestre de 2022. ▪ Implementado: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 3 | 3.4.1 Realizar campañas de prevención de accidentes y enfermedades en el lugar de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de campañas de prevención de accidentes y enfermedades en el lugar de trabajo realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas anuales de prevención de accidentes y enfermedades en el lugar de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 3.4.2 Realizar cursos / aprendizaje en línea (e-learning) y seminarios web (webinarios) sobre temas de salud y seguridad laboral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de cursos sobre temas de salud y seguridad laboral en línea realizados. ▪ Cantidad de seminarios web sobre temas de salud y seguridad laboral realizados. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 cursos en línea (e-learning) al año. ▪ 04 seminarios web (webinarios) al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 3.5.1 Realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral a sus colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas periódicas de satisfacción laboral. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 3.5.2 Analizar e interpretar los resultados de las encuestas de satisfacción laboral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis e interpretaciones realizadas. | | |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|---|---|---|
| | 3.5.3 Desarrollar e implementar las medidas correctivas pertinentes, en atención a las evidencias proporcionadas en el diagnóstico de satisfacción laboral. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas encuestas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolladas: Primer semestre de 2022. ▪ Implementadas: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 4 | 4.1.1 Realizar encuestas de necesidades de capacitación y desarrollo a los colaboradores de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas periódicas de necesidades de capacitación y desarrollo. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 4.1.2 Analizar e interpretar los resultados de las encuestas de capacitación y desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis e interpretaciones realizadas. | | |
| | 4.1.3 Desarrollar e implementar planes de capacitación y desarrollo dirigidos a los colaboradores de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planes de capacitación y desarrollo implementados. | | |
| | 4.2.1 Realizar cursos / aprendizaje en línea (e-learning) y seminarios web (webinarios) sobre temas asociados al área de desempeño o de interés personal. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de cursos en línea realizados sobre temas asociados al área de desempeño o de interés personal. ▪ Cantidad de seminarios web sobre temas asociados al área de desempeño o de interés personal realizados. ▪ Porcentaje de participación. ▪ Distribución porcentual por tema (área de desempeño e interés personal). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 cursos en línea (e-learning) al año. ▪ 04 seminarios web (webinarios) al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|---|---|---|
| Objetivo 4 | 4.3.1 Identificar y evaluar aliados potenciales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de aliados potenciales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 diagnóstico anual. ▪ 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 4.3.2 Crear un portafolio o cartera de alianzas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un portafolio o cartera de alianzas. | | |
| | 4.3.3 Determinar los requerimientos del emprendimiento compartido y de los aportes que se esperan, de las partes asociadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requerimientos y aportes determinados. | | |
| | 4.4.1 Desarrollar e implementar estrategias para mejorar la calidad del compromiso de los colaboradores con la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de estrategias para mejorar la calidad del compromiso de los colaboradores con la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolladas: Primer semestre de 2022. ▪ Implementadas: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 4.4.2 Desarrollar e implementar políticas de incentivos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de políticas de incentivos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolladas: Primer semestre de 2022. ▪ Implementadas: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 4.4.3 Medir y analizar los resultados obtenidos desde una perspectiva colectiva. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis e interpretaciones realizadas. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados del análisis. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 diagnóstico anual. ▪ 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 4.5.1 Implementar el uso de una plataforma o ambiente virtual de aprendizaje (AVA) para el desarrollo y distribución de contenidos on-line para uso de los colaboradores de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta Classroom. ▪ Cantidad de contenidos desarrollados y distribuidos. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolladas: Primer semestre de 2022. ▪ Implementadas: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|--|---|---|
| | 4.5.2 Monitorear y evaluar los procesos de aprendizaje en la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones de procesos de aprendizaje realizadas. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con las evaluaciones realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 evaluación anual. ▪ 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 4.5.3 Promover en las redes sociales el aprendizaje continuo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de campañas de promoción (aprendizaje continuo). ▪ Métricas de interacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 campañas al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| Objetivo 5 | 5.1.1 Identificar y evaluar los principales aspectos ambientales que generan sus actividades, productos y servicios. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones de aspectos ambientales realizadas. ▪ Existencia de un sistema de monitoreo y evaluación de los aspectos ambientales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 evaluaciones de cumplimiento anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.1.2 Diseñar e implementar una escala de impacto (gravedad, ocurrencia, consecuencias, duración del impacto). | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una escala de impacto (gravedad, ocurrencia, consecuencias, duración del impacto). | | |
| | 5.1.3 Desarrollar e implementar mejoras en aquellas actividades que pueden repercutir sobre las condiciones naturales del medio ambiente. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los aspectos ambientales. | | |
| | 5.2.1 Desarrollar e implementar una política de gestión ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una política de gestión ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollada: Primer semestre de 2022. ▪ Implementada: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.2.2 Evaluar la eficacia de las medidas ambientales a través del establecimiento de indicadores de eficiencia ambiental. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de indicadores. ▪ Evaluaciones de eficacia de las medidas ambientales. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con las evaluaciones realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollada: Primer semestre de 2022. ▪ Implementada: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|---|--|---|
| | 5.3.1 Desarrollar e implementar una política de reciclaje o reaprovechamiento de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una política de reciclaje o reaprovechamiento de recursos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollada: Primer semestre de 2022. ▪ Implementada: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.3.2 Evaluar la eficacia de las medidas de reciclaje o reaprovechamiento de recursos, establecidas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones de eficacia de las medidas de reciclaje o reaprovechamiento de recursos. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con las evaluaciones realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 01 evaluación anual. ▪ 01 mesa de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 5 | 5.4.1 Desarrollar e implementar una eficaz y adecuada gestión de residuos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una política de gestión de residuos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollada: Primer semestre de 2022. ▪ Implementadas: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.5.1 Adoptar un enfoque preventivo en las actividades productivas y de prestación de servicios, de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una política de enfoque preventivo en las actividades productivas y de prestación de servicios. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollada: Primer semestre de 2022. ▪ Implementada: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.5.2 Consumir racional y eficientemente los insumos para la producción, el agua y la energía. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de indicadores de uso y consumo racional de insumos, agua y energía. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollada: Primer semestre de 2022. ▪ Implementada: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 5.5.3 Diseñar y desarrollar campañas (internas y externas) de promoción de la producción limpia. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de campañas (internas y externas) de promoción de la producción limpia realizadas. ▪ Métricas de interacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 campañas anuales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 6.1.1 Establecer criterios claros y transparentes de control y seguimiento de las iniciativas de RSE, acometidas por la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de medidas o criterios de control y seguimiento de las iniciativas de RSE acometidas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolladas: Primer semestre de 2022. ▪ Implementadas: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|---|---|---|---|
| | 6.1.2 Evaluar la eficacia de las medidas de control y seguimiento de las iniciativas de RSE, adoptadas por la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones de eficacia de las medidas de control y seguimiento de las iniciativas de RSE. ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con las evaluaciones realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 evaluaciones anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 6.2.1 Crear un equipo dinamizador que promueva la participación y fomente el compromiso de los colaboradores de la empresa, con las actividades de control y seguimiento de sus iniciativas de RSE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un equipo dinamizador de las actividades de control y seguimiento de las iniciativas de RSE de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creado: Primer semestre de 2022. ▪ Implementado: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| Objetivo 6 | 6.2.2 Monitorear y evaluar la actuación y desempeño del equipo dinamizador de las actividades de control y seguimiento de las iniciativas de RSE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un sistema de evaluación de la actuación y desempeño del equipo dinamizador. ▪ Evaluaciones de la actuación y desempeño del equipo dinamizador ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con las evaluaciones realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 evaluaciones anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 6.3.1 Calcular los indicadores de cumplimiento de objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de indicadores de cumplimiento. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 6.3.2 Analizar las desviaciones con respecto a los objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis e interpretaciones de los resultados de los indicadores. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de la empresa. |
| | 6.3.3 Realizar propuestas de corrección, prevención o mejora, según los resultados derivados del análisis e interpretación de los indicadores calculados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de los análisis e interpretaciones efectuados. | | |

Tabla 30. (Cont.)

| | Actividades | Indicadores | Metas 2022 - 2026 | Responsable |
|-------------------|--|---|---|---|
| | 6.3.4 Actualizar periódicamente los datos de los indicadores establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de actualizaciones realizadas. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 actualizaciones anuales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 6.4.1 Realizar mediciones de la confianza generada por la empresa, en sus grupos de interés. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas periódicas de confianza. ▪ Porcentaje de participación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 diagnósticos anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 6.4.2 Analizar e interpretar los resultados de las métricas de confianza. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos en el diagnóstico de confianza. | | |
| | 6.4.3 Desarrollar e implementar las medidas para minimizar el riesgo reputacional. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de medidas correctivas tomadas en relación con los resultados de dichas encuestas. | | |
| Objetivo 6 | 6.5.1 Desarrollar e Implementar un plan de comunicación interna y externa de la RSE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un plan de comunicación interna y externa de la RSE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo: Primer semestre de 2022. ▪ Implementado: Período restante. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 6.5.2 Monitorear y evaluar la consecución de los objetivos del plan de comunicación interna y externa de la RSE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluaciones de consecución de objetivos del plan de comunicación (interna y externa) de la RSE. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 evaluaciones anuales. ▪ 02 mesas de trabajo al año con la dirección de la empresa, para revisión de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. ▪ Dirección de la empresa. |
| | 6.5.3 Crear un blog con contenidos relevantes sobre la inversión social de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un blog de RSE. ▪ Cantidad de publicaciones. ▪ Métricas de visitas e interacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 04 actualizaciones de contenido anual. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |
| | 6.5.4 Humanizar la historia de RSE de la empresa a través de la realización de videos que pueden ser compartidos por otros, en las redes sociales. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantidad de videos realizados. ▪ Métricas de interacción. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 vídeos al año. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo de consultoría integral. |

Nota: Relación de actividades del plan funcional de RSE, indicadores de resultados, metas para el período 2022 - 2026 y responsables.

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

La planificación financiera es un pilar fundamental en la gestión empresarial. La misma no está referida solamente, a un modelo de proyecciones financieras traducible a estados de resultados, balance y flujos de recursos, con sus respectivos indicadores. Comprende además, todo un conjunto de actividades estratégicas. La misma es definida por los Comités Técnicos IMEF de Monterrey (2005) como el “proceso de translación a términos financieros, de los planes estratégicos y operativos del negocio a un horizonte de tiempo determinado que sirve para tomar decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”. (p. 03)

La importancia de la planificación financiera, radica en que comprende y otorga el control para:

- El establecimiento de las metas financieras en una organización.
- Alcanzar los objetivos financieros, como un proceso continuo que ayude en la toma de decisiones razonables sobre el uso del dinero.
- Permite tener elementos de juicio a la hora de elegir y tomar una decisión financiera.
- Permite evaluar la liquidez a futuro de la entidad.
- El crecimiento y desarrollo de dicha entidad.
- Implementar medidas y mecanismos en el momento adecuado para corregir errores de gestión y enmendar posibles desviaciones para cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos al inicio de cada periodo.
- Fundamentar las diferentes estrategias para lograr los objetivos planteados.
- Marcar el camino que habrá de tener el dinero dentro de la gestión financiera.

Por otra parte, la evaluación financiera es “el ejercicio teórico-práctico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre sí los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyectos de inversión, con la finalidad de apoyar la toma de decisiones de inversión que permitan crear valor” (op. cit., p. 04); de manera que, aquellos proyectos que maximicen el valor de

la compañía son los favorables, puesto que aumentar su valor implica que el flujo de efectivo libre es incremental y los costos del capital, son inferiores al retorno del capital invertido.

Cabe resaltar que la evaluación financiera, permite:

- Identificar los aspectos económicos y financieros que muestran las condiciones en las que opera la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones gerenciales.
- Evaluar el rendimiento financiero de una empresa.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones en lo inherente a inversión, financiamiento, planes de acción e identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Realizar comparaciones con otros negocios, ya que aporta la información necesaria para conocer el comportamiento operativo de la empresa y su situación económica-financiera.
- Determinar la liquidez y solvencia de la empresa, medir su actividad operativa, la eficiencia en la utilización de los activos, su capacidad de endeudamiento y de cancelación de las obligaciones contraídas, sus utilidades, las inversiones requeridas, su rendimiento y rentabilidad, siempre y cuando el análisis se haga de forma sistemática.
- Evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico.
- Comparar los resultados obtenidos con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados.

Se pasará seguidamente a referir la situación actual de la gerencia de finanzas de la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C. A.

6.6.1 Situación actual de la gerencia de finanzas

La empresa no cuenta con una gerencia financiera; la asistente administrativa conjuntamente con el contador externo, tienen la responsabilidad de llevar de forma manual el área de finanzas y tesorería. En este sentido la evaluación financiera presentada el primer capítulo y realizada con base en el Balance General y Estado de Resultados, correspondientes a los años fiscales 2020 y 2021, reveló los hallazgos siguientes: (a) Las exigibilidades a corto plazo, para los respectivos años, estuvieron cubiertas por aquellos activos corrientes convertibles a efectivo en un lapso igual o inferior al de la resolución de las obligaciones corrientes; (b) para ambos años, el nivel de endeudamiento fue bajo; (c) se apreció un aumento del margen bruto de utilidad de 2020 a 2021, situación asociada a un impulso en las ventas sin que los costos y los gastos aumentaran en similar o mayor proporción; (d) la empresa experimentó una rotación de inventario alta (año 2021); considerada positiva, ya que indica que los productos se vendieron rápidamente.

Por otra parte de la revisión efectuada a los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultado) suministrados por el director de la empresa, correspondientes a al año fiscal 2021, se desprende lo siguiente:

- Los Activos Corrientes y No Corrientes, que son aquellos bienes, recursos y derechos de la empresa que se van a convertir en efectivo dentro de un año y que le van a producir beneficios económicos futuros; están conformados por los es rubros que se detallan a continuación. Del Activo Corriente:
 - La cuenta de Efectivo y Equivalente de Efectivo con un valor de Bs. 150, que corresponden a la sumatoria de los saldos de lo que la empresa dispone al final del ejercicio, en el banco y en la caja.
 - Los Documentos y Cuentas por Cobrar que totalizan la cantidad de Bs. 115, correspondientes a Cuentas e Intereses a Cobrar a Clientes, los cuales serán recuperados el próximo trimestre tiempo máximo de crédito para los mismos.
 - Los Inventarios que la fábrica posee para la venta ascienden a la cantidad de Bs. 20, los cuales están en proceso de producción.

- Las Rentas Pagadas por Adelantado por Bs. 10, corresponden a equipos tecnológicos pagados antes de disfrutar el derecho de uso de los mismos.

Del Activo No Corriente:

- Conformados por todos aquellos muebles y por los equipos de computación que están en servicio en la empresa, cuyo valor al final del ejercicio fiscal 2021 asciende a la cantidad de Bs. 548.

- Los Pasivos Corrientes y No Corrientes, son aquellas deudas que la empresa tiene a la fecha de emisión de los documentos revisados y están conformados por los rubros que se detallan a continuación:

Pasivos Corrientes:

- Las Cuentas por Pagar, conformadas por las deudas a los proveedores, trabajadores, SENIAT e hipotecas; sustentan su actividad operativa, ya que permiten medir las obligaciones que mantiene la empresa con sus acreedores, cuyo vencimiento es por un período de tiempo superior a 1 año, los cuales totalizan la cantidad de Bs. 170.

Pasivos No Corrientes:

- Los Pasivos No Corrientes están conformados por los apartados (Utilidades, Vacaciones, Bono Vacacional y Bono de Alimentación), es decir por todas aquellas deudas y obligaciones de empresa que han de ser satisfechas a largo plazo, es decir, cuyo vencimiento es en un período de tiempo superior a 1 año, los cuales totalizan la cantidad de Bs. 89

- El Patrimonio Neto, conformado por el Capital aportado por sus dueños así como por las utilidades generadas por la misma durante el periodo del 01/01/2021 al 31/12/2021, cuyo monto asciende a la cantidad de Bs. 399.

- El Estado de Resultado muestra que a la fecha de su emisión ha ganado la cantidad de Bs. 90; se incluyen partidas de ingresos y gastos con el desglose, utilizando una clasificación basada en la naturaleza de los mismos.

6.6.2 Objetivos de finanzas

Las actividades enmarcadas en la gestión financiera, apuntan a los objetivos que se detallan a continuación:

- Incrementar de las Ventas en un 20 %.
- Administrar eficazmente los activos de la empresa.
- Maximizar la riqueza de la empresa, a largo plazo.
- Incrementar el valor de las acciones en el mercado.
- Satisfacer las necesidades de sus grupos de interés (clientes accionistas y empleados).

Así mismo, las estrategias siguientes:

- Aumentar la participación en el mercado de maniqués, de las regiones centro - norte y centro - occidental del país.
- Obtener fuentes de financiamiento externo para la adquisición de los activos necesarios para las operaciones de la empresa.
- Recortar gastos.
- Desarrollar nuevos maniqués, que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes.
- Pronosticar las necesidades financieras del negocio.

6.6.3 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022 - 2026

Los activos están conformados por los bienes y servicios con capacidades funcionales y operativas, que se mantienen durante el desarrollo completo de cada actividad socio - económica específica. Ahora bien, un Activo Fijo (Inmovilizado) está integrado por los bienes y derechos de una empresa que no están destinados a la venta sino a asegurar su funcionamiento y continuidad; es decir, terrenos, edificios, maquinarias, patentes, marcas, entre otros. Por otra parte, el Activo Intangible,

es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que puede ser valorado económicamente.

Partiendo de los objetivos y estrategias planteadas en el acápite anterior, se diseñó un programa de inversión integral, que puede ser desarrollado sin una asesoría técnica calificada. Dicho programa, asciende a la cantidad de dos mil trescientos dólares (USD \$ 2.300,00), los cuales serán utilizados para la adquisición de los activos que a continuación se detallan.

Tabla 31. *Plan de inversión de activos (fijos e intangibles) de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Plan de Inversión | | | |
|--------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------|
| Concepto | Cantidad | Precio Unitario (USD \$) | Total (USD \$) |
| Activo Fijo | | | |
| Maquinaria (Compresores) | 3 | 500,00 | 1.500,00 |
| Equipos de Computación | 1 | 300,00 | 300,00 |
| Sub Total | 4 | 300,00 | 1.800,00 |
| Activo Intangible | | | |
| Software Contable | 1 | 500,00 | 500,00 |
| Sub Total | 1 | 500,00 | 500,00 |
| Total | 5 | 800,00 | 2.300,00 |

Fuente: Elaboración propia.

Para su ejecución se ha planteado el siguiente cronograma de inversión, el cual será ejecutado en un tiempo de cinco (05) años; es decir, la distribución del uso de los recursos financiados con relación al tiempo. A continuación el detalle.

Tabla 32. *Cronograma de inversión de activos (fijos e intangibles) de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.*

| Cronograma de Inversión | | | | | |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Actividad/Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Maquinaria (Compresores) | 1.600,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Equipos de Computación | 300,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Software Contable | 500,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia.

Se puede señalar que la depreciación en el ámbito contable y económico, es una disminución periódica del valor de un bien material o inmaterial. En este sentido, el método de depreciación aplicado por la empresa es el de “Línea Recta”; en este método, la depreciación es considerada en función del tiempo y no del uso de los activos y consiste en aplicar cada año, la misma cantidad de depreciación hasta agotar el valor del bien siguiendo la fórmula $\text{Valor del Activo}/\text{Años de Vida Útil}$. Ahora bien, para las Maquinarias y el Equipo de Computación se estima una vida de 5 y 3 años, respectivamente. Ello se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 33. *Depreciación activos fijos*

| Maquinaria (Compresores) | | | |
|---------------------------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Años | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Valor en Libros |
| 0 | 0,00 | 0,00 | 1.600,00 |
| 1 | 320,00 | 320,00 | 1.280,00 |
| 2 | 320,00 | 640,00 | 960,00 |
| 3 | 320,00 | 960,00 | 640,00 |
| 4 | 320,00 | 1.280,00 | 320,00 |
| 5 | 320,00 | 1.600,00 | 0,00 |
| Equipo de Computación | | | |
| Años | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Valor en Libros |
| 0 | 0,00 | 0,00 | 300,00 |
| 1 | 100,00 | 100,00 | 200,00 |
| 2 | 100,00 | 200,00 | 100,00 |
| 3 | 100,00 | 300,00 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la amortización en el ámbito contable y económico puede ser definida como el proceso de distribución del gasto en el tiempo de un valor duradero. Ahora bien, para la amortización del software contable se estimó una vida útil de 10 años, tomando como referencia la sección 18.20 NIIF para Pymes, a continuación los valores obtenidos ($\text{Valor del Activo}/\text{Años de Vida Útil}$).

Tabla 34. *Amortización activo intangible*

| Software Contable | | | |
|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------|
| Años | Depreciación Anual | Depreciación Acumulada | Valor en Libros |
| 0 | 0,00 | 0,00 | 500,00 |
| 1 | 50,00 | 50,00 | 450,00 |
| 2 | 50,00 | 100,00 | 400,00 |
| 3 | 50,00 | 150,00 | 350,00 |
| 4 | 50,00 | 200,00 | 300,00 |
| 5 | 50,00 | 250,00 | 250,00 |

Fuente: Elaboración propia.

6.6.4 Proyección de ventas 2022 - 2026

La proyección de ventas es un cálculo estimado, utilizando técnicas estadísticas, que permite conocer la previsión de ventas de una empresa en un periodo de tiempo futuro. Existen diversos métodos cualitativos y cuantitativos para realizar estas proyecciones; sin embargo, se aplicará la herramienta de Excel denominada “Suavizamiento Exponencial”. A continuación detalle de los valores obtenidos.

Tabla 35. *Proyección de ventas*

| Meses | Años | | | | | |
|--------------|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2021 (Inicial) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| 1 | 10 | 30 | 50 | 60 | 72 | 86 |
| 2 | 20 | 40 | 40 | 48 | 58 | 69 |
| 3 | 30 | 60 | 70 | 84 | 101 | 121 |
| 4 | 40 | 70 | 60 | 72 | 87 | 104 |
| 5 | 40 | 80 | 70 | 84 | 101 | 121 |
| 6 | 50 | 100 | 80 | 96 | 115 | 138 |
| 7 | 50 | 100 | 100 | 120 | 144 | 172 |
| 8 | 60 | 100 | 150 | 180 | 216 | 259 |
| 9 | 100 | 200 | 109 | 131 | 157 | 188 |
| 10 | 30 | 300 | 200 | 240 | 288 | 346 |
| 11 | 30 | 339 | 300 | 360 | 432 | 518 |
| 12 | 40 | 150 | 340 | 408 | 490 | 588 |
| Total | 500 | 1.569 | 1.569 | 1.882 | 2.259 | 2.711 |

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, se aplicó para obtener la proyección de los ingresos por reparación y/o restauraciones de piezas de exhibición (maniqués). A continuación detalle de los valores obtenidos.

Tabla 36. *Proyección de ingresos por reparación y/o restauraciones de piezas de exhibición (maniqués)*

| Meses | Años | | | | | |
|--------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2021 (Inicial) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| 1 | 30 | 40 | 60 | 70 | 80 | 90 |
| 2 | 40 | 30 | 40 | 60 | 70 | 80 |
| 3 | 50 | 40 | 30 | 40 | 60 | 70 |
| 4 | 60 | 50 | 40 | 30 | 40 | 60 |
| 5 | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 | 41 |
| 6 | 20 | 70 | 60 | 50 | 40 | 30 |
| 7 | 40 | 20 | 70 | 60 | 50 | 40 |
| 8 | 50 | 40 | 21 | 70 | 60 | 49 |
| 9 | 40 | 50 | 40 | 21 | 70 | 59 |
| 10 | 30 | 40 | 50 | 39 | 22 | 69 |
| 11 | 30 | 30 | 40 | 50 | 39 | 22 |
| 12 | 40 | 30 | 30 | 40 | 50 | 39 |
| Total | 500 | 500 | 530 | 570 | 610 | 651 |

Fuente: Elaboración propia.

6.6.5 Proyección de costos y gastos operativos 2022 - 2026

A continuación se presentan las respectivas proyecciones, para el período 2022 - 2026, de los costos y los gastos .

Tabla 37. *Proyección de costos*

| N° | Descripción Rubros | Años | | | | |
|----|--------------------|------|------|------|------|------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| 1 | Cuñete de Resina | 130 | 143 | 157 | 189 | 236 |
| 2 | Fibra | 140 | 154 | 169 | 203 | 254 |
| 3 | Catalizador | 5 | 6 | 6 | 7 | 9 |
| 4 | Cobalto | 5 | 6 | 6 | 7 | 9 |
| 5 | Yelco | 5 | 6 | 6 | 7 | 9 |
| 6 | Talco | 10 | 11 | 12 | 15 | 18 |
| 7 | Cuñete Thinner | 50 | 55 | 61 | 73 | 91 |
| 8 | Tela para Vestir | 32 | 35 | 39 | 46 | 58 |

Tabla 37. (Cont.)

| N° | Descripción Rubros | Años | | | | |
|--------------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| 9 | Guata | 20 | 22 | 24 | 29 | 36 |
| 10 | Pintura Acrílica | 20 | 22 | 24 | 29 | 36 |
| 11 | Fondo Acrílico | 20 | 22 | 24 | 29 | 36 |
| 12 | Tirro | 15 | 17 | 18 | 22 | 27 |
| 13 | Discos de Corte | 10 | 11 | 12 | 15 | 18 |
| 14 | Cuñete Pega Amarilla | 15 | 17 | 18 | 22 | 27 |
| 15 | Tablas MDF 25 cm para Bases | 30 | 33 | 36 | 44 | 54 |
| 16 | Listones para Bases | 25 | 28 | 30 | 36 | 45 |
| 17 | Bolsas Plásticas | 12 | 13 | 15 | 17 | 22 |
| 18 | Sellador | 100 | 110 | 121 | 145 | 182 |
| 19 | Pinturas Acrílicas | 20 | 22 | 24 | 29 | 36 |
| 20 | Electricidad | 5 | 6 | 6 | 7 | 9 |
| Total | | 669 | 736 | 809 | 971 | 1.214 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. *Proyección gastos*

| N° | Descripción Rubros | Años | | | | | |
|--------------|------------------------------------|-------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 2021 (Inicial) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| 1 | Depreciación mobiliario | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 2 | Depreciación equipo de computación | 40 | 40 | 140 | 120 | 100 | 0 |
| 3 | Depreciación compresor | 0 | 0 | 320 | 320 | 320 | 320 |
| 4 | Alquiler de transporte | 110 | 121 | 133 | 146 | 176 | 220 |
| 5 | Servicio de Internet | 100 | 110 | 121 | 133 | 160 | 200 |
| 6 | Sueldos y salarios | 350 | 385 | 424 | 466 | 559 | 699 |
| Total | | 610 | 666 | 1.148 | 1.195 | 1.324 | 1.448 |

Fuente: Elaboración propia.

6.6.6 Cálculo del capital de trabajo 2022 - 2026

El capital de trabajo, considera todos aquellos recursos que requiere una empresa para poder operar de forma continua. Básicamente se habla de lo que comúnmente se conoce como activo corriente; estos recursos deben estar disponibles a corto plazo, para cubrir esas necesidades inmediatas y así evitar atrasos. Para efectuar el cálculo del Capital de Trabajo, correspondiente al año 2021, se aplicará la fórmula: $\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo de Trabajo}$; de donde Activo

Corriente es igual a 290 y el Pasivo Corriente igual a 170. Al aplicar la referida fórmula se obtiene un Capital de Trabajo de 120. Cabe señalar que cuando la empresa posee más activos líquidos que deudas que vencerán en el corto plazo y los ingresos superan a los egresos, el escenario es ideal para realizar acciones de crecimiento.

6.6.7 Estructura y opciones de financiamiento 2022 - 2026

La determinación de la estructura de financiamiento de una empresa, es importante en gran medida. Para ello se hace necesaria la realización de un análisis de fuentes de financiamiento, a fin de determinar cuáles deberán ser utilizadas por la empresa; en este sentido, la importancia de este diagnóstico estriba en el hecho de que tanto las decisiones de inversión como las de financiamiento, contribuyen al incremento del rendimiento de la empresa. Por otra parte, una empresa que posee un ingreso “mayor” al gasto, tiene capacidad para realizar inversiones; a esto se le conoce como superávit y cuenta, pues, con recursos para ir al mercado. Por otra parte, cuando la empresa posee un ingreso “menor al gasto”, no tiene capacidad para realizar inversiones; tiene compromisos. A este evento se le conoce como déficit.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, son todas las alternativas posibles que permitan la obtención de recursos económicos para satisfacer las necesidades de los presupuestos de inversión: (a) Aportes de los accionistas; (b) utilidades retenidas; (c) mercado de valores (acciones, certificados, bonos y otros); (d) entes financieros.

6.6.8 Estado de resultados proyectado 2022 - 2026

Éste permite analizar cuáles serán los resultados que obtendrá la empresa, en el período 2022 – 2026; con lo cual podrá comparar los resultados obtenidos en diferentes años. Es decir, sus ingresos y gastos futuros que le permitirán conocer su rentabilidad o viabilidad.

Tabla 39. Estado de resultados proyectado, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$

| Código | Descripción | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----------|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 4 | Ingresos | | | | | | |
| 41 | Operacionales | | | | | | |
| 411 | Ventas | 500 | 1.569 | 1.569 | 1.882 | 2.559 | 2.711 |
| 412 | Ingresos por Servicio (Reparación) | 500 | 500 | 530 | 570 | 610 | 651 |
| 5 | (-) Costo de Venta | -399 | -669 | -736 | -809 | -971 | -1.214 |
| | Utilidad Bruta | 601 | 1.400 | 1.363 | 1.643 | 2.198 | 2.148 |
| 6 | Gastos | | | | | | |
| 61 | Operacionales | | | | | | |
| 611 | Depreciación Mobiliario | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| 612 | Depreciación Equipo de Computación | 40 | 40 | 140 | 120 | 100 | 0 |
| 613 | Alquiler de Transporte | 110 | 121 | 133 | 146 | 176 | 220 |
| 614 | Servicio de Internet | 100 | 110 | 121 | 133 | 160 | 200 |
| 615 | Sueldos y Salarios | 350 | 385 | 424 | 466 | 559 | 699 |
| 616 | Depreciación Compresores | 0 | 0 | 320 | 320 | 320 | 320 |
| | Total Gastos Operativo | 610 | 666 | 1.148 | 1.195 | 1.325 | 1.449 |
| | Utilidad Operativa | -9 | 734 | 215 | 448 | 873 | 699 |
| 7 | Otros Ingresos y Egresos | | | | | | |
| 71 | Otros Ingresos | | | | | | |
| 711 | Ingresos por Intereses | 150 | 70 | 700 | 750 | 800 | 900 |
| | Total Otros Ingresos Antes de Impuesto | 141 | 804 | 915 | 1.198 | 1.673 | 1.599 |
| | Gastos por Impuesto Sobre la Renta | 5 | 10 | 20 | 25 | 30 | 40 |
| | Utilidad Neta | 136 | 794 | 895 | 1.173 | 1.643 | 1.559 |

Fuente: Elaboración propia.

6.6.9 Estado de situación financiera proyectado 2022 - 2026

Una de las técnicas de planeación cuantitativa, es la proyección de estados financieros. En la siguiente tabla se muestra de manera anticipada, la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de la gestión futura de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado.

Tabla 40. Estado de situación financiera proyectado, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$

| Código | Descripción | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | Activo | | | | | | |
| 11 | Corriente | | | | | | |
| 111 | Efectivo en Caja | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 112 | Efectivo en Banco | 100 | 884 | 1.569 | 898 | 1.303 | 1.129 |
| 113 | Cuentas por Cobrar | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 | 95 |
| 114 | Intereses Acumulados por Cobrar | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| 115 | Inventarios: | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 116 | Rentas Pagadas por Adelantado | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| | Total Activo Corriente | 290 | 1.074 | 1.759 | 1.088 | 1.493 | 1.319 |
| 12 | No Corriente | | | | | | |
| 121 | Mobiliario | 348 | 348 | 348 | 348 | 348 | 348 |
| 122 | Depreciación Mobiliario | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 |
| 123 | Equipo de Computación | 200 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| 124 | Depreciación Equipo de Computación | 120 | 160 | 140 | 120 | 100 | 0 |
| 125 | Compresores | 0 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 | 1.600 |
| 126 | Depreciación Acumulada Compresores | 0 | 0 | 320 | 640 | 960 | 1.280 |
| 127 | Software Contable | 0 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| | Total Activo No Corriente | 728 | 3.178 | 3.488 | 3.798 | 4.108 | 4.338 |
| | Total Activo | 1.018 | 4.252 | 5.247 | 4.886 | 5.601 | 5.657 |
| 2 | Pasivo | | | | | | |
| 21 | Pasivo Corriente | | | | | | |
| 211 | Cuentas por Pagar Proveedor | 90 | 2.666 | 3.560 | 2.921 | 3.166 | 3.306 |
| 212 | Salarios Acumulados por Pagar | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| 213 | Impuesto Sobre la Renta | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| 214 | Hipotecas por Pagar | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| | Total Pasivo Corriente | 170 | 2.746 | 3.640 | 3.001 | 3.246 | 3.386 |

Tabla 40. (Cont.)

| Código | Descripción | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 22 | Pasivo No Corriente | | | | | | |
| 221 | Apartados Utilidades | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 222 | Apartados Vacaciones y Bono Vacacional | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 | 521 |
| 223 | Apartados Bono de Alimentación | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 | 80 |
| | Total Pasivo No Corriente | 610 | 610 | 610 | 610 | 610 | 610 |
| | Total Pasivo | 780 | 3.356 | 4.250 | 3.611 | 3.856 | 3.996 |
| 3 | Patrimonio Neto | | | | | | |
| 31 | Capital | | | | | | |
| 311 | Capital Social | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| 312 | Resultados Acumulados | 136 | 794 | 895 | 1.173 | 1.643 | 1.559 |
| | Total Patrimonio | 238 | 896 | 997 | 1.275 | 1.745 | 1.661 |
| | Total Pasivo y Patrimonio | 1.018 | 4.252 | 5.247 | 4.886 | 5.601 | 5.657 |

Fuente: Elaboración propia.

6.6.10 Flujo de caja proyectado 2022 - 2026

Se comenzará señalando que la planificación sistemática del uso de los recursos, el análisis de la salud financiera de la empresa y la determinación de los problemas que pudieran incidir en su operatividad, son variables de permanente consideración. En este sentido, el flujo de caja es un factor fundamental para lograr su buen desempeño, ya que es un indicador que permite conocer su estado de liquidez en un momento determinado; ello, gracias a la identificación de ingresos y gastos producto de su actividad, lo cual mide su salud financiera.

Así Lesmes (2012) señala que el flujo de caja proyectado es “un instrumento financiero que permite anticipar determinadas situaciones que pueden poner en riesgo la operatividad de la empresa, especialmente lo relacionado con la liquidez” (p. s/n). De manera que al estimar cómo será el movimiento de ingresos y egresos en un periodo, se podrá determinar en qué momento se tendrán mayores ingresos o presentar insolvencia, con lo que se tendrá una idea sobre si la empresa necesitará financiamiento o si tendrá suficientes recursos para realizar inversiones que ayuden a su desarrollo y crecimiento. A continuación se presenta una proyección del flujo de caja de la empresa para el período 2022 – 2026.

Tabla 41. *Flujo de caja proyectado, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$*

| Descripción | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos | 1.000 | 2.069 | 2.099 | 2.452 | 3.169 | 3.362 |
| (-) Gastos | 610 | 666 | 1.148 | 1.195 | 1.325 | 1.449 |
| Utilidad Operativa | 390 | 1.403 | 951 | 1.257 | 1.844 | 1.913 |
| (-) Impuestos | -5 | -10 | -20 | -25 | -30 | -40 |
| Utilidad Neta | 385 | 1.393 | 931 | 1.232 | 1.814 | 1.873 |
| (+) Saldo Inicial de Caja | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Total | 435 | 1.443 | 981 | 1.282 | 1.864 | 1.923 |

Fuente: Elaboración propia.

6.6.11 Indicadores de rentabilidad 2022 - 2026

Un aspecto de gran interés es el conocimiento de la situación actual y futura, de la empresa; la primera, para saber si se está generando valor por el dinero invertido y el esfuerzo que se ha realizado en un determinado período de tiempo y la segunda, para proyectar cómo le irá a la empresa en el futuro y poder anticiparse a todos los escenarios posibles. A tal efecto, se consideraron los siguientes indicadores de rentabilidad, proyectados para el período 2022 - 2026.

Tabla 42. *Margen de utilidad bruta, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$*

| | Margen de Utilidad Bruta | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Utilidad Bruta | 1400 | 1363 | 1643 | 2198 | 2148 |
| Ventas Netas | 1.569 | 1.569 | 1.882 | 2.559 | 2.711 |
| Margen de Utilidad Bruta | 89,23 | 86,87 | 87,30 | 85,89 | 79,23 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. *Ratio de endeudamiento, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$*

| | Ratio de Endeudamiento | | | | |
|-------------------------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Total Pasivo | 3.356 | 4.250 | 3.611 | 3.856 | 3.996 |
| Patrimonio Neto | 896 | 997 | 1.275 | 1.745 | 1.661 |
| Ratio de Endeudamiento | 374,55 | 426,28 | 283,22 | 220,97 | 240,58 |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. *Grado de liquidez, período 2022 - 2026 de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., expresado en USD \$*

| | Grado de Liquidez | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Activo Corriente | 1.074 | 1.759 | 1.088 | 1.493 | 1.319 |
| Pasivo Corriente | 2.746 | 3.640 | 3.001 | 3.246 | 3.386 |
| Grado de Liquidez | 39,11 | 48,32 | 36,25 | 46,00 | 38,95 |

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las pequeñas empresas se han convertido en un elemento fundamental en la economía venezolana. Sin embargo enfrentan, en la actualidad amenazas que impactan negativamente su operación y ciclo de vida. En este sentido, la falta de planificación de sus actividades se ha convertido en un tema recurrente susceptible a ser estudiado e investigado a fin de generar referentes que puedan ser usados para guiar su redimensionamiento y la implantación de esta práctica en estas entidades. Expresado esto, se presenta el siguiente cuerpo de conclusiones que responden al logro de cada uno de los objetivos planteados el estudio:

- La planificación estratégica es una herramienta que permite guiar a la empresa hacia el logro de sus objetivos; para ello se requiere conocer su situación actual. A tal fin, se utilizó un conjunto de herramientas de análisis estratégico que permitieron analizar el ambiente competitivo externo de la empresa, a fin de identificar oportunidades y amenazas; así también, su ambiente interno u operativo para identificar las fortalezas con las que cuenta y sus debilidades.
- Para la descripción del macroentorno de la empresa se consideraron las variables externas que representan aspectos que influyen positivamente y generan una ventaja; estas son las oportunidades siguientes: (a) Incipiente reactivación en las actividades comerciales (resurgimiento de la lógica del mercado); (b) flexibilización de controles, diferimiento del pago de algunos tributos y tasas en el SAREN y Registro Mercantil; (c) crecimiento sostenido en el mercado donde compete, alto poder de negociación con proveedores y clientes, diferenciación (Calidad - Precio - Reputación), establecimiento de alianzas estratégicas; (d) desarrollo del teletrabajo, aplicaciones móviles/multiplataforma y uso de redes sociales para marketing y ventas; (e) Adhesión y cumplimiento al marco legal y regulatorio vigente.

Así mismo las amenazas, que lo hacen negativamente y comprometen el futuro de la empresa; estas variables son: (a) Clima político, políticas en materia laboral, políticas fiscales,

aumento de la tasa cambiaria; (b) hiperinflación, caída del valor real de los salarios, caída del PIB, pobreza multidimensional (desempleo - índice delictivo), dolarización de facto de la economía; (c) crisis social (ética - moral), pérdida de capital humano (crisis migratoria); severidad de la crisis provocada por la pandemia del Covid-19; (d) baja velocidad del Internet, fallas en el sistema eléctrico nacional, escasez de combustible. El análisis de las referidas variables arrojó valores que permiten afirmar que el entorno externo no está impactando significativamente, en el actual desenvolvimiento de las operaciones de la empresa.

Por otra parte, las variables internas que representan las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A., para aprovechar las oportunidades y construir ventajas. En tal sentido, estas fortalezas son: (a) Capacidad para cubrir exigibilidades a corto plazo, bajo nivel de endeudamiento y una estructura viable de costos; (b) productos y servicios de alta calidad, excelente precio y buenas condiciones de pago, diferenciación de sus competidores (know how); (c) credibilidad y fiabilidad, garantía y tiempo de entrega; (d) poder alto de negociación con proveedores y clientes.

Sus debilidades: (a) Estilo de dirección orientado a la tarea; no cuenta con una declaración de valores, poca consolidación de su cultura organizacional y la comunicación interna no fortalece la identidad de la empresa; (b) No cuenta con una planificación a mediano y largo plazos, no ha documentado procesos y funciones; (c) proceso manual de fabricación (artesanal), no se gestiona la seguridad en el área de operaciones; (d) no posee una estrategia de marketing, no tiene procesos establecidos de gestión de proveedores, compras y cliente; (e) inexistencia de políticas de formación y desarrollo de sus colaboradores, inexistencia de políticas de salud y bienestar laboral, no ha adoptado criterios de RSE. El análisis de este conjunto de variables arrojó valores que permiten aseverar que el entorno interno de la empresa, está impactando de manera positiva en la consecución de sus objetivos.

- En cuanto al establecimiento de los objetivos, ellos fueron formulados atendiendo a las siguientes perspectivas: (a) financiera (reducción de costos, gastos e incremento de la

productividad); (b) cliente (necesidades, experiencia, retención y aumento de cartera), con impacto en los segmentos de mercado y rentabilidad de los clientes; (c) procesos internos, para mejorar la productividad, generar beneficios, asegurar la calidad y mejorar los procesos de respuesta y prestación de servicios; (d) capacitación y desarrollo, con énfasis en el bienestar y seguridad laboral.

- El establecimiento de las estrategias derivó de un proceso de selección en el cual la consideración de las fortalezas fue determinante; dichas estrategias se direccionaron con miras a minimizar y corregir las debilidades de la empresa, de manera que ella sea capaz de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Las mismas mantuvieron congruencia con la misión, visión y objetivo. Así mismo, se consideraron las de naturaleza ofensiva (FO) en las que se emplearán las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno; de igual manera, estuvieron dirigidas a mejorar la eficacia operacional de la empresa, la mercadotecnia, el servicio al cliente, el fortalecimiento de su ventaja competitiva, el desarrollo y capacitación de su recurso humano, la adopción de criterios de RSE y la actualización tecnológica, entre otras.

- Para el área funcional de marketing se establecieron los objetivos siguientes: (a) Aumentar el reconocimiento y visibilidad de la marca MANIQUÍES CHEO REINOSA en la región centro - norte y centro - occidental del país; (b) incrementar la base de clientes de la marca, con la incorporación a ella de compradores de la región centro - occidental del país; (c) alcanzar una ventaja competitiva, diferenciando el producto/servicio por su calidad/precio, el servicio postventa que se ofrece al cliente, la comunicación que se establece con él y su adhesión a las prácticas limpias de producción; (d) llegar a más consumidores, con el aumento de la penetración o expansión en la región centro - norte y accediendo o desarrollando el mercado en la región centro - occidental del país; (e) aumentar las ventas en un 20 % anual. La empresa destinó el monto de 2.000,00 dólares de sus ingresos a esta área.

Para operaciones, los objetivos: (a) Producir maniqués y servicios de reparación, restauración y renovación del color de piezas de exhibición, a un menor costo; (b) garantizar que la calidad del producto/servicio se mantenga en todas las etapas de las operaciones, como medio de aseguramiento de la confiabilidad y responsabilidad de la empresa frente al cliente; (c) incrementar el volumen de producción de la empresa en un 10% anual.; (d) administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, concentrando especial atención en su capacitación y desarrollo; (e) invertir un 20 % en herramientas tecnológicas, a fin de viabilizar la agilidad de los procesos. Presupuesto, 6.740,00 dólares.

El plan funcional de recursos humanos (RRHH), contó con los objetivos: (a) Optimizar el proceso de selección e inducción con miras a la creación de una fuerza laboral flexible, responsable y productiva; (b) asegurar que los empleados de la empresa MANIQUÉS CHEO REINOSA C.A., posean el conocimiento, las destrezas y las habilidades comunicacionales que les son requeridos para la consecución de las metas de la referida empresa; (c) garantizar a los empleados de la empresa una compensación justa; (d) asumir el compromiso de la adopción de una filosofía proactiva en la prevención de accidentes y riesgos dentro de la empresa y (e) establecer los medios necesarios para la integración y el equilibrio entre las necesidades de la organización y la de sus empleados. Presupuesto, 3.620,00 dólares.

Plan funcional contable - tributario: (a) Invertir un 5 % en herramientas y equipos tecnológicos, previa revisión y cálculo del flujo de caja, para optimizar el trabajo del área contable; (b) ajustar el plan de cuentas existente, a las NIF para PYMES; (c) proponer un manual de sistemas y procedimientos contables; (d) realizar las gestiones pertinentes para la actualización de la permisología para el trabajo y manipulación de sustancias químicas; (e) proponer los instructivos necesarios para la elaboración de las declaraciones de impuesto sobre la renta y valor agregado. Presupuesto, 2.330,00 dólares

Plan de responsabilidad social empresarial (RSE): (a) Promover el desempeño ético y socialmente responsable entre la empresa, sus proveedores, clientes, accionistas, colaboradores y

otros grupos de interés, así como la prevención de ilícitos y conflictos; (b) establecer vínculos con su entorno comunitario a través de la generación de sinergias con entes gubernamentales y organizaciones civiles, para la búsqueda de soluciones a los problemas sociales comunes; (c) promover el bienestar laboral y la calidad de vida de su comunidad interna; (d) fomentar el desarrollo humano y profesional de la comunidad laboral de la empresa y de sus familias; (g) respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico de la empresa; (h) garantizar el seguimiento y control de las iniciativas de RSE. La empresa destinó el monto de 2.000,00 dólares de sus ingresos a esta área.

Plan financiero: (a) Incrementar de las ventas en un 20 %; (b) administrar eficazmente los activos de la empresa; (c) maximizar la riqueza de la empresa a largo plazo; (d) incrementar el valor de las acciones en el mercado; (e) satisfacer las necesidades de los clientes y empleados. Presupuesto, 2.300,00 dólares.

Recomendaciones

Las recomendaciones derivaron de las conclusiones ofrecidas por las investigadoras, como alternativas de solución a las situaciones emanadas del análisis de los resultados. Éstas son:

- Planificar de manera estratégica a fin de que la empresa MANIQUÍES CHEO REINOSA C.A. integre sus fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y pueda alcanzar, un mejor direccionamiento para la consecución de sus objetivos.

- Implementar el plan estratégico para el período 2022 - 2026, ya que éste le permitirá asignar y jerarquizar prioridades en la gestión de los recursos; con lo cual podrá operar con mayor eficiencia y eficacia.

- Fomentar la comunicación interna, desde una perspectiva de desempeño positivo, ya que facilita la acción innovadora, la dirección y el liderazgo.

- Acometer todas aquellas acciones necesarias para monitorear la realización de las actividades de cada uno de los planes funcionales que integran el plan estratégico de la empresa a fin de evitar desviaciones en la consecución de las metas propuestas.

REFERENCIAS

- Adecco Group Institute. (2021). *Quién es y qué hace un gerente de RSE: Formación y competencias clave*. <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/quien-es-y-que-hace-un-gerente-de-rse-formacion-y-competencias-clave/>
- Alemán, A. (2015). *Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Amenaza de nuevos entrantes*. <http://modelo-fuerzasporter.blogspot.com/p/3-amenaza-de-nuevos-entrantes.html>
- Ander Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación*. LUMEN.
- Ansoff, I., McDonnell, J. y Carrión, A. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2 ed.). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Antia, E., Franco, M. y Méndez, J. (2017). *Modelo de negocio para la marca de ropa "Gandhari"*. [Tesis de Grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, Bogotá]. Repositorio Biblioteca Digital - CESA <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1694>
- Argudo, G. (2015). *Propuesta de un sistema de gestión integral con direccionamiento estratégico para mejorar la productividad y rentabilidad de la empresa OPTIMALRECAMBIO CÍA LTDA*. [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito]. Repositorio de Tesis de Grado y Postgrado <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/6324/browse?type=subject&value=GESTI%C3%93N+INTEGRAL>
- Ávila, R. (2017). *Descripción de cargo del gerente general*. <https://www.gestiopolis.com/descripcion-de-cargo-del-gerente-general/>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Episteme.
- Bahamonde, E. (2021). *Matriz de evaluación de factores externos de la organización (EFE)*. <https://es.linkedin.com/pulse/matriz-de-evaluaci%C3%B3n-factores-externos-la-efe-bahamonde-schreiber>
- Besley, S. y Brigham, E. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. Cengage Learning Editores.
- Barroeta, M. (2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?* <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

- Bizneo, B. (2019). *Planeación Estratégica de una empresa*. <https://www.bizneo.com/blog/planeacion-estrategica/>
- Brauckmeyer, G. (2020). *El salto de una generación: Cómo Venezuela ha perdido su bono demográfico*. <https://equilibriumcende.com/el-salto-de-una-generacion-como-venezuela-ha-perdido-su-bono-demografico/>
- Cárdenas, J. (2021). *Plan de marketing*. <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/>
- Castellanos, M. (2015). *Estrategia y planificación estratégica*. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Corvo, H. (2019). *Matriz EFI: Qué evalúa, cómo hacerla, análisis*. <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>
- David, R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educacion.
- Durán, M. (2021). *Venezuela al límite de la supervivencia*. <https://www.opendemocracy.net/es/venezuela-limite-supervivencia/>
- EAE Business School. (2021). *El gerente de logística, de gran peso para la eficiencia en la empresa*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-gerente-de-logistica-de-gran-peso-para-la-eficiencia-en-la-empresa/>
- Espinosa, R. (2020). *Estrategias de marketing. Concepto, tipos y ejemplos*. <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Estrada, A. (2018). *Guía para la implementation de un sistema de gestión integral en la empresa Óptima de Urabá S. A.* <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0001.04>
- Estruch, I. (s.f.). *Establecimiento de objetivos en la estrategia de operaciones*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/establecimiento-de-objetivos-en-la-estrategia-de-operaciones/>
- Finch, B. (2010). *Effective Financial Management*. Kogan Page Publishers.
- García, I. (2018). *Importancia de la organización de una empresa*. <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>

- Gerencia Emprendedora. (2020). *Funciones y características de un gerente general*. <https://gerenciaemprendedora.com/funciones-y-caracteristicas-de-un-gerente-general/>
- Glab, L. (2021). *Plan de marketing para empresas del sector B2B*. <https://glab2b.com/plan-de-marketing-ejemplo-y-plantilla>
- González, M. (2021). *Presupuesto. Qué es, importancia, elementos, características, tipos y componentes*. <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/>
- Lesmes, F. (2012). *Flujo de caja proyectado: ¡Que no te sorprenda la falta de liquidez!* <https://blog.nubox.com/empresas/flujo-de-caja-proyectado>
- Ludeña, J. (2021). *Presupuesto de marketing*. <https://economipedia.com/definiciones/presupuesto-de-marketing.html>
- Henríquez, J. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Construcciones Eléctricas del Sur S.A.* [Trabajo de Grado, Universidad Austral de Chile, Puerto Montt]. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmh519d/doc/bpmh519d.pdf>
- Hernández, E., Tiuso, N. y Vargas, P. (2020). *Modelo de gestión estratégica para la empresa LAP Especialistas Villavicencio - Meta*. [Informe de Trabajo de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio]. Repositorio Institucional UCC <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/19981>
- KPMG de Venezuela. (2020). *La empresa venezolana ante el Covid-19*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ve/pdf/2020/08/La-empresa-venezolana-ante-el-COVID-19.pdf>
- Lauriño, L. (2021). *Algunos efectos generales de la crisis económica sobre los flujos migratorios y el mercado laboral venezolano*. <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2021/02/Notas-sobre-la-Economia-Venezolana-LuisLaurino-2-enero-2021.pdf>
- Levy, S. (2021). *Crisis económica en Venezuela*. <https://www.dw.com/es/crisis-econ%C3%B3mica-en-venezuela-las-regulaciones-discrecionales-del-r%C3%A9gimen-da%C3%B1an-m%C3%A1s-que-todas-las-sanciones/a-57317403>

- Lezama, C. (2012). *Gerencia de operaciones y producción*. <https://www.monografias.com/trabajos94/gerencia-operaciones-y-produccion/gerencia-operaciones-y-produccion.shtml>
- Marco, B. (2020). *La importancia de la estrategia empresarial*. <https://www.unniun.com/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial-bartolome-marco-lajara-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas-de-la-universidad-de-alicante/>
- Martin, J. (2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martín, M. (2014). *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las MiPyMes*. <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-2da>
- Martínez, L. (2021). *Servicio posventa: Qué es y cómo implementarlo con éxito*. <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>
- Mesa, J. (2020). *Análisis interno de una empresa: Parámetros a estudiar y herramientas*. <https://blog.grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-estudiar-y-herramientas/>
- Navarro, D. (2003). *Temas de administración financiera*. Universidad Nacional de Colombia.
- Nuño, P. (2017). *¿Qué es un plan de operaciones?* <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>
- Orellana, P. (2019). *Gestión empresarial*. <https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>
- Ortega, O. (2019). *Área de investigación y desarrollo. Definición y funciones*. <https://trabajoypersonal.com/area-de-investigacion-y-desarrollo/>
- PENSEMOS. (2017). *Balanced Scorecard estrategia y ejecución basada en datos confiables*. PENSEMOS.
- Pietropaoli, A., Basti, F., Veiga-Álvarez, A. y Maqueda-Blasco, G. (2015). *Manejo de la fibra de vidrio en entorno laboral, potenciales efectos sobre la salud y medidas de control*. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2015000300008

- Porter, E. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial continental.
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Pérez, A. (2021). *Responsabilidad y funciones de un gerente*. <https://www.obsbusiness.school/blog/responsabilidad-y-funciones-de-un-gerente>
- Quiroa, M. (2020). *Estrategia funcional*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html>
- Ramírez, M. y Pérez, M. (2009). *Análisis e interpretación de análisis de gestión basados en procesos*. MCA, Consultores, C.A.
- Staryfurman, L. (2021). *Las 5 fuerzas de Porter: Análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Suárez, C. (2018). *¿Cómo diagnosticar la comunicación interna de una empresa?* <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/12/como-diagnosticar-la-comunicacion-interna-de-una-empresa/>
- Terán, B. (2015). *Apuntes de administración estratégica*. N. E.
- Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. McGraw – Hill Interamericana.
- Wheelen, T. y David, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. Pearson Educación.
- Xunta de Galicia. (2010). *Dirección estratégica empresarial*. CEEI Galicia, S.A.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Entrevista

| ITEMS | | |
|-------|--|----------|
| 01 | ¿Cuándo inicio las operaciones de la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A y cómo? | Explique |
| 02 | ¿Se planifican las actividades a realizarse en la empresa MANIQUIES CHEO REINOSA C.A? | Explique |
| 03 | ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica? | Explique |
| 04 | ¿Se ha definido el marco estratégico (misión, visión y objetivos) dentro de la entidad? | Explique |
| 05 | ¿Los objetivos de esta entidad están planteados claramente? | Explique |
| 06 | ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada? | Explique |
| 07 | ¿Se ha establecido un nivel jerárquico funcional en MANIQUIES CHEO REINOSA C.A? | Explique |
| 08 | ¿Es adecuada la estructura de la organización? | Explique |
| 09 | ¿Se favorece la delegación de autoridad en la empresa? | Explique |
| | ¿Cuál es la orientación de la dirección de la empresa? | Explique |
| 10 | ¿La distribución del trabajo se corresponde a lo planteado en su estructura organizativa? | Explique |
| 11 | ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización? | Explique |
| 12 | ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras? | Explique |
| | ¿Qué unidades funcionales considera usted, requieren mejoras? | Explique |
| 13 | ¿Cite algunas fortalezas y debilidades que usted percibe en la empresa? | Explique |
| 14 | ¿La empresa es resistente al cambio? | Explique |
| 15 | ¿En la empresa se ve el cambio como algo positivo? | |
| 16 | ¿El estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de la organización? | Explique |
| 17 | ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa? | Explique |
| 18 | ¿Cree que el actual ambiente de trabajo refleja la cultura de la empresa? | Explique |
| 19 | ¿Se realizan capacitaciones al personal que labora en la fábrica? | Explique |
| 20 | ¿Considera que los empleados tienen la información que necesitan para hacer un buen trabajo? | Explique |
| 21 | ¿Considera que el salario es proporcional al trabajo que los empleados desempeñan en la empresa? | Explique |
| 22 | ¿La empresa posee mecanismos de información que favorecen el desarrollo del trabajo y la consecución de sus objetivos? | Explique |
| 23 | ¿Cómo promueve la empresa la creatividad, colaboratividad, motivación y el reconocimiento a sus colaboradores? | Explique |
| 24 | ¿La empresa asume criterios de responsabilidad social? | Explique |

Anexo 2. Documentos Contables de la Empresa

MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.
Estado de Situación Financiera
(Expresado en Miles de Bolívares)

| Código | Descripción | 2021 | 2020 |
|---------------|--|-------------------|-------------------|
| 1 | Activo | | |
| 11 | Corriente | | |
| 111 | Efectivo en Caja | 50.000,00 | 28.500,00 |
| 112 | Efectivo en Banco | 100.000,00 | 28.500,00 |
| 113 | Cuentas por Cobrar | 95.000,00 | 70.000,00 |
| 114 | Intereses Acumulados por Cobrar | 15.000,00 | 15.000,00 |
| 115 | Inventarios: | 20.000,00 | 60.000,00 |
| 116 | Rentas Pagadas por Adelantado | 10.000,00 | 0,00 |
| | Total Activo Corriente | 290.000,00 | 202.000,00 |
| 12 | No Corriente | | |
| 121 | Mobiliario | 348.000,00 | 338.000,00 |
| 122 | Depreciación Mobiliario | 60.000,00 | 50.000,00 |
| 123 | Equipo de Computación | 200.000,00 | 200.000,00 |
| 124 | Depreciación Equipo de Computación | 120.000,00 | 80.000,00 |
| | Total Activo No Corriente | 368.000,00 | 408.000,00 |
| | Total Activo | 658.000,00 | 610.000,00 |
| 2 | Pasivo | | |
| 21 | Pasivo Corriente | | |
| 211 | Cuentas por Pagar Proveedor | 90.000,00 | 65.000,00 |
| 212 | Salarios Acumulados por Pagar | 24.000,00 | 10.000,00 |
| 213 | Impuesto Sobre la Renta | 16.000,00 | 12.000,00 |
| 214 | Hipotecas por Pagar | 40.000,00 | 120.000,00 |
| | Total Pasivo Corriente | 170.000,00 | 207.000,00 |
| 22 | Pasivo No Corriente | | |
| 221 | Apartados Utilidades | 9.000,00 | 9.000,00 |
| 222 | Apartados Vacaciones y Bono Vacacional | 0,00 | 5.000,00 |
| 223 | Apartados Bono de Alimentación | 80.000,00 | 0,00 |
| | Total Pasivo No Corriente | 89.000,00 | 14.000,00 |
| | Total Pasivo | 259.000,00 | 221.000,00 |
| 3 | Patrimonio Neto | | |
| 31 | Capital | | |
| 311 | Capital Social | 102.000,00 | 102.000,00 |
| 312 | Resultados Acumulados | 297.000,00 | 287.000,00 |
| | Total Patrimonio | 399.000,00 | 389.000,00 |
| | Total Pasivo y Patrimonio | 658.000,00 | 610.000,00 |

MANIQUIES CHEO REINOSA C.A.

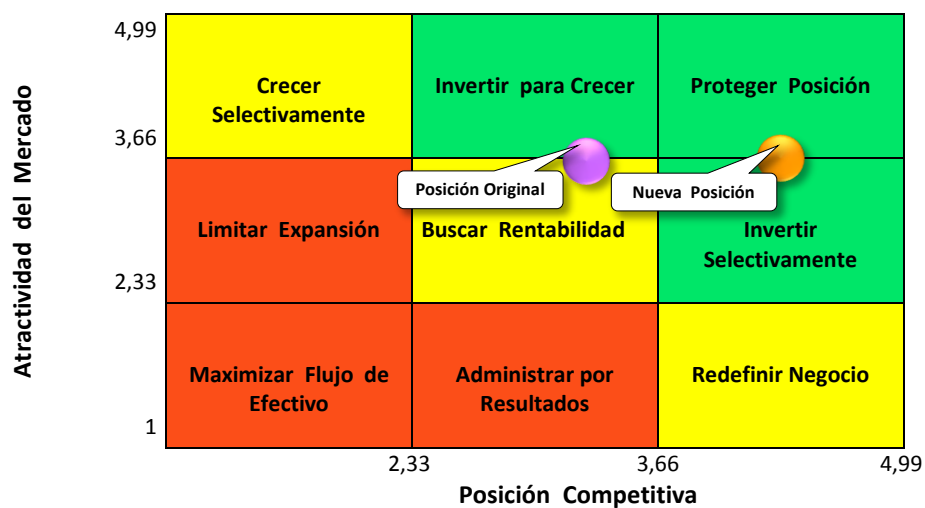
Estado de Resultado
(Expresado en Miles de Bolívares)

| Código | Descripción | 2021 | 2020 |
|---------------|---|-------------------|-------------------|
| 4 | Ingresos | | |
| 41 | Operacionales | | |
| 411 | Ventas | 499.000,00 | 400.000,00 |
| 412 | Ingresos por Servicio (Reparación) | 500.000,00 | 400.000,00 |
| 5 | Costo de Venta | 399.000,00 | 336.000,00 |
| | Utilidad Bruta | 600.000,00 | 464.000,00 |
| 6 | Gastos | | |
| 61 | Operacionales | | |
| 611 | Depreciación Mobiliario | 10.000,00 | 10.000,00 |
| 612 | Depreciación Equipo de Computación | 40.000,00 | 40.000,00 |
| 613 | Alquiler de Local | 110.000,00 | 62.000,00 |
| 614 | Servicio de Internet | 100.000,00 | 92.000,00 |
| 615 | Sueldos y Salarios | 214.000,00 | 156.000,00 |
| | Total Gastos Operativo | 474.000,00 | 360.000,00 |
| | Utilidad Operativa | 126.000,00 | 104.000,00 |
| 7 | Otros Ingresos y Egresos | | |
| 71 | Otros Ingresos | | |
| 711 | Ingresos por Intereses | 36.000,00 | 36.000,00 |
| 712 | Deducir Gastos por Intereses | 12.000,00 | 12.000,00 |
| | Total Otros Ingresos | 24.000,00 | 24.000,00 |
| | Utilidad antes del Impuesto | 150.000,00 | 128.000,00 |
| | Gastos por Impuesto Sobre la Renta | 60.000,00 | 48.000,00 |
| | Ingreso Neto | 90.000,00 | 80.000,00 |

Anexo 3. Matriz McKinsey - GE

| Atractividad del mercado | Factor | Peso | Calificación | Valor |
|--------------------------|-----------------------------|-------------|--------------|-------------|
| | Rentabilidad | 10% | 3 | 0,30 |
| | Crecimiento de la Demanda | 10% | 3 | 0,30 |
| | Diferenciación del Producto | 15% | 4 | 0,60 |
| | Competencia | 15% | 4 | 0,60 |
| | Entorno Socio - Económico | 15% | 4 | 0,60 |
| | Desarrollo Tecnológico | 5% | 4 | 0,20 |
| | Proveedores | 12% | 4 | 0,48 |
| | Infraestructura | 8% | 3 | 0,24 |
| | Barreras de Entrada | 10% | 3 | 0,30 |
| | | 100% | | 3,62 |

| Posición competitiva | Factor | Peso | Calificación | Valor | Nueva posición | Valor |
|----------------------|--|-------------|--------------|-------------|----------------|-------------|
| | Cuota de Mercado | 5% | 2 | 0,10 | 4 | 0,20 |
| | Capacidad de Producción/Importación | 8% | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 |
| | Calidad del Producto | 10% | 4 | 0,40 | 5 | 0,50 |
| | Capacidad Comercial/Distribución | 15% | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 |
| | Valor de la Marca | 13% | 4 | 0,52 | 5 | 0,65 |
| | Capacidad Financiera | 15% | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 |
| | Liderazgo de Costos | 8% | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 |
| | Flexibilidad Manejo Precios | 8% | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 |
| | Rentabilidad | 8% | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 |
| | Capacidad de Diferenciación/ Innovación | 10% | 3 | 0,30 | 5 | 0,50 |
| | | 100% | | 3,18 | | 4,33 |



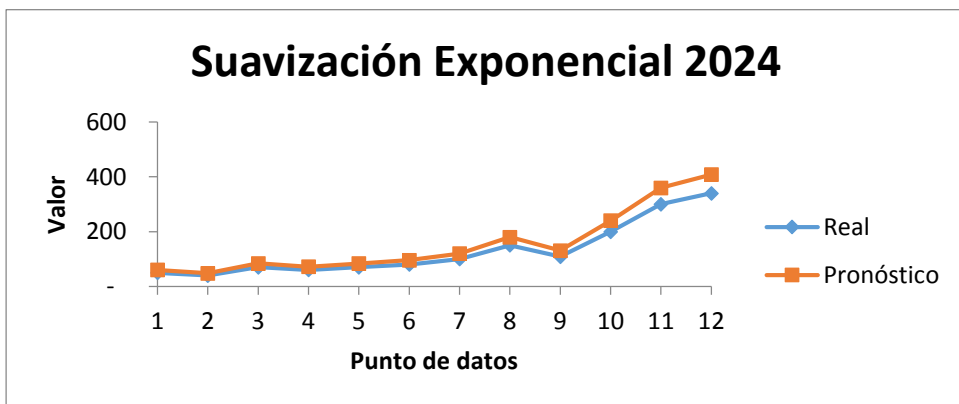
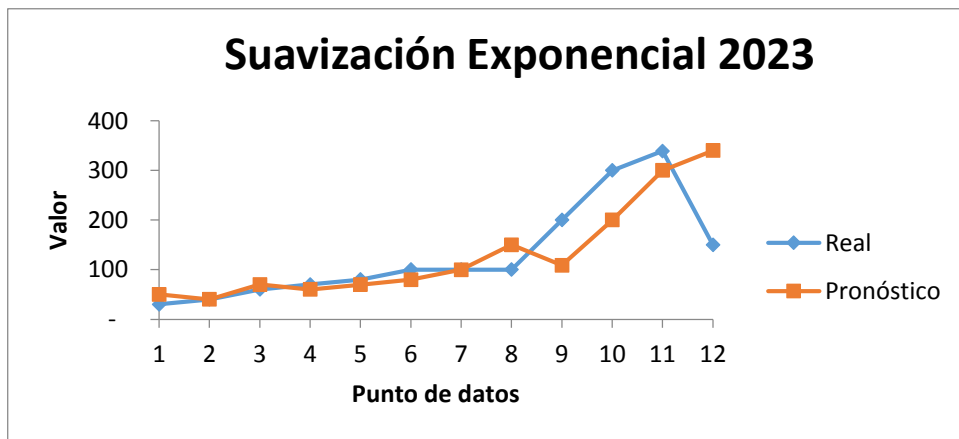
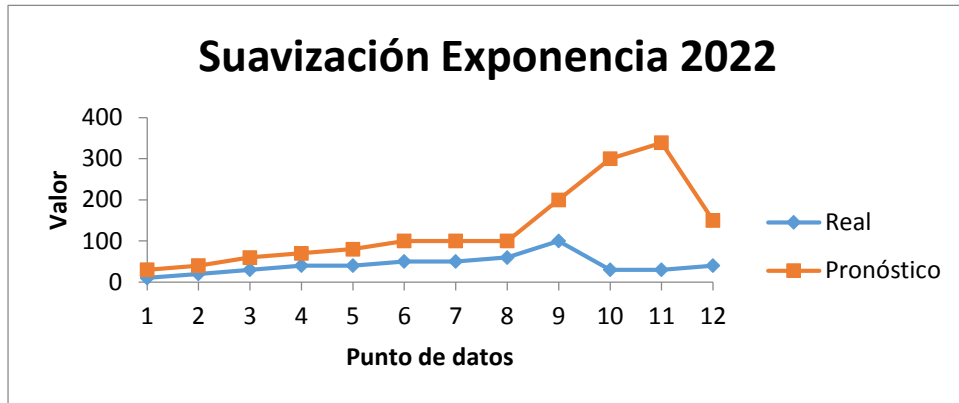
Anexo 4. Plan de Cuentas

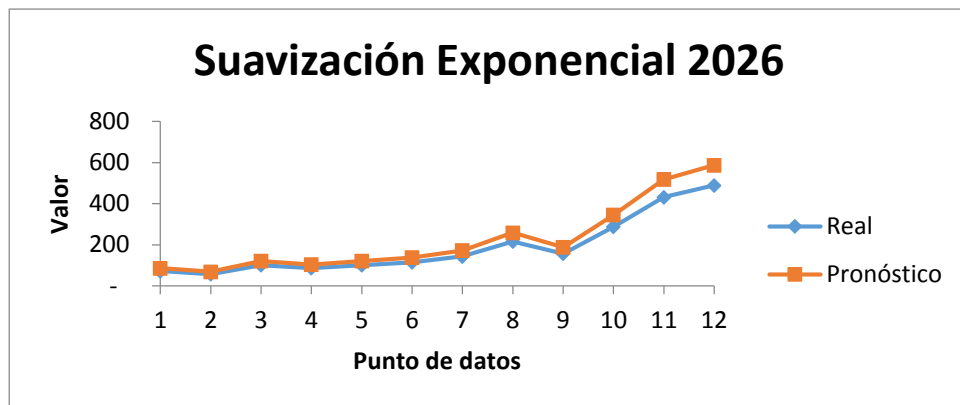
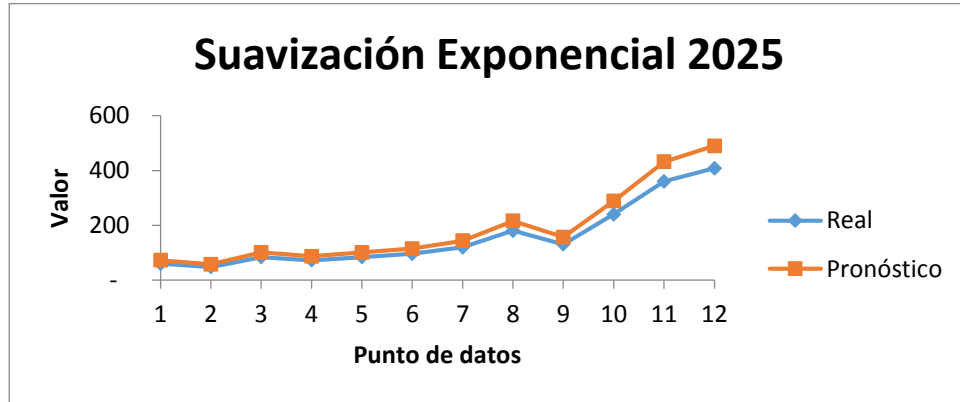
| Plan de Cuentas | |
|------------------------|------------------------------------|
| Código | Descripción |
| 1 | Activo |
| 11 | Corriente |
| 111 | Efectivo en Caja |
| 112 | Efectivo en Banco |
| 113 | Otros Activos Financieros |
| 114 | Cuentas por Cobrar |
| 115 | Inventarios |
| 1151 | Moldes |
| 1152 | Resina |
| 1153 | Rollo de Fibra |
| 1154 | Catalizador |
| 1155 | Desmoldante |
| 1156 | Plástico |
| 1157 | Lijas |
| 1158 | Pintura Especial |
| 1159 | Piel Blanca, Gris y Negro |
| 1160 | Talco Industrial |
| 116 | Crédito Fiscal |
| 12 | No Corriente |
| 121 | Mobiliario |
| 122 | Depreciación Mobiliario |
| 123 | Equipo de Computación |
| 124 | Depreciación Equipo de Computación |
| 125 | Maquinarias y Herramientas |
| 1251 | Presa de Agarre |
| 1252 | Esmeril |
| 1253 | Taladros |
| 1254 | Taladros Inalámbrico |
| 1255 | Sierra |
| 1256 | Limadora |
| 1257 | Destornilladores |
| 1258 | Martillos |
| 1259 | Alicate de Presión |
| 13 | Otros Activos |
| 131 | Depósitos dados en Garantía |
| 2 | Pasivo |
| 21 | Pasivo Corriente |

| Plan de Cuentas | |
|------------------------|---|
| Código | Descripción |
| 211 | Cuentas por Pagar Proveedor |
| 212 | Impuesto sobre las Actividades Económicas |
| 213 | Impuesto Sobre la Renta |
| 214 | Impuesto al Valor Agregado (IVA) |
| 22 | Pasivo No Corriente |
| 221 | Apartados Utilidades |
| 222 | Apartados Vacaciones y Bono Vacacional. |
| 223 | Apartados Bono de Alimentación |
| 224 | Apartado IVSS |
| 225 | Apartado FAOV |
| 3 | Patrimonio Neto |
| 31 | Capital |
| 311 | Capital Social |
| 32 | Reservas |
| 321 | Reserva Legal |
| 33 | Resultados |
| 331 | Resultados Acumulados |
| 4 | Ingresos |
| 41 | Operacionales |
| 411 | Ventas |
| 412 | Ingresos por Servicio (Reparación) |
| 42 | Otros Ingresos |
| 421 | Otros Ingresos |
| 5 | Costo de Venta |
| 51 | Compras |
| 511 | Compras de Mercancía |
| 6 | Gastos |
| 61 | Operacionales |
| 511 | Depreciación Mobiliario |
| 512 | Depreciación Equipo de Computación |
| 62 | Otros Gastos |
| 621 | Alquiler de Local |
| 622 | Servicio Telefónico |
| 623 | Servicio de Internet |
| 624 | Servicio de Electricidad |
| 625 | Servicio de Agua / Aseo |
| 626 | Sueldos y Salarios |
| 627 | Utilidades |
| 628 | Bono Vacacional y Vacaciones |
| 629 | Bono de Alimentación |

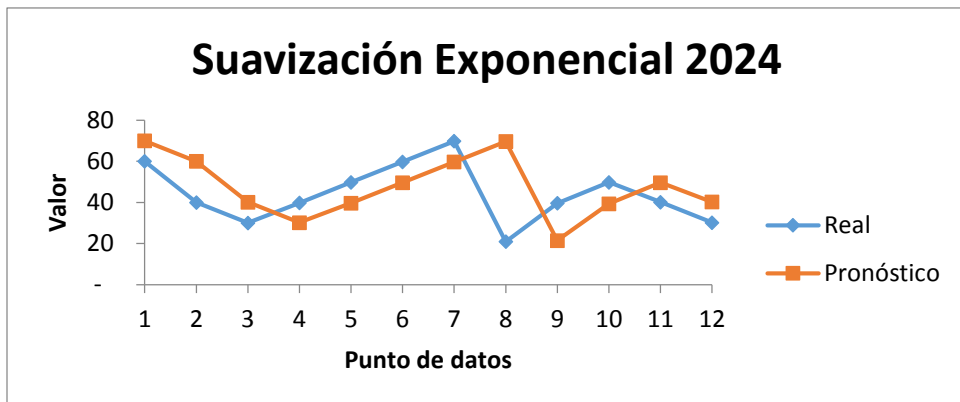
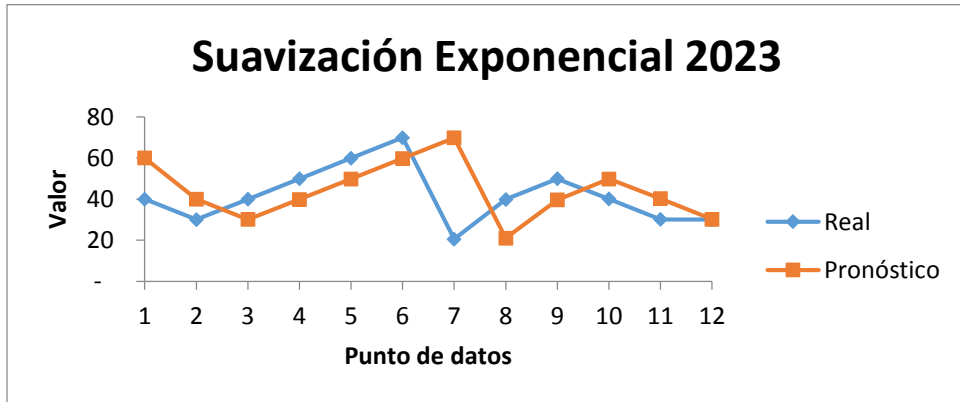
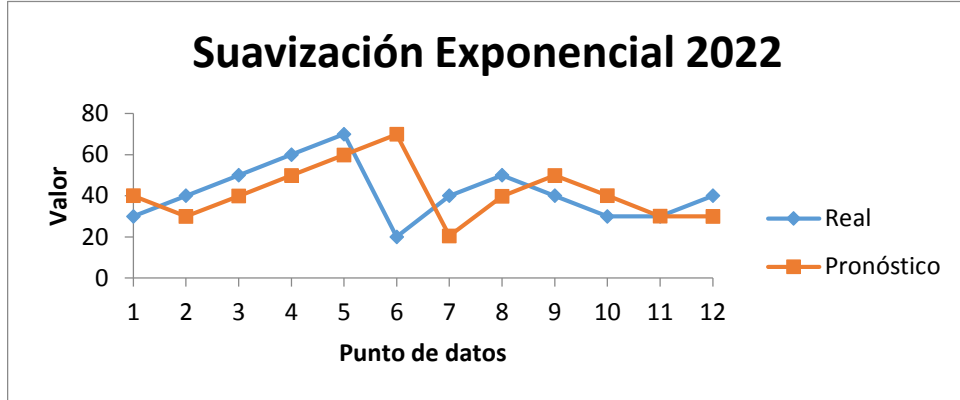
| Plan de Cuentas | |
|------------------------|---------------------------------------|
| Código | Descripción |
| 630 | IVSS |
| 631 | FAOV |
| 7 | Egresos |
| 71 | Otros Egresos |
| 711 | Impuesto sobre Actividades Económicas |
| 712 | Impuesto al Valor Agregado (IVA) |
| 8 | Resultados |
| 81 | Resultados Acumulados |

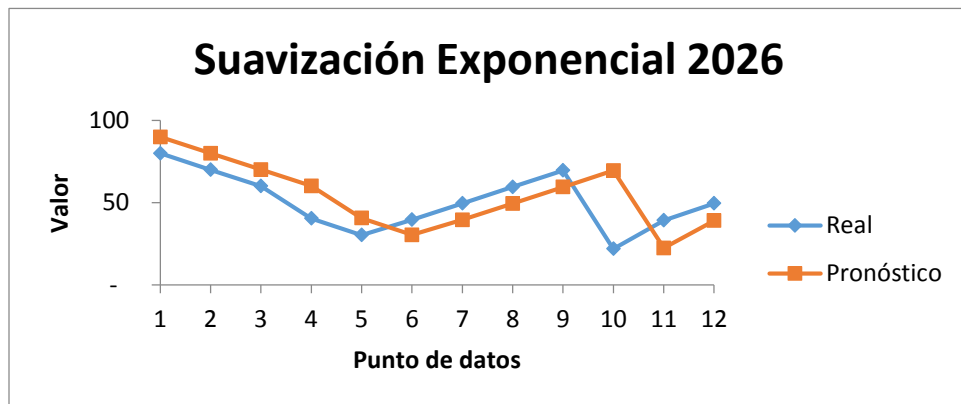
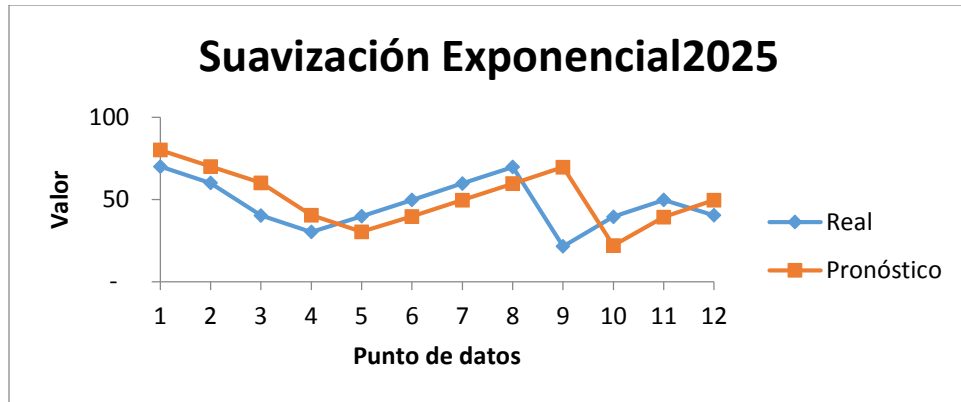
Anexo 5. Suavización Exponencial 2022 - 2026 (Ventas)





Anexo 6. *Suavización Exponencial 2022 - 2026 (Reparaciones/Restauraciones)*





Anexo 7. Suavización Exponencial 2022 - 2026 (Gastos)

