

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



PLAN ESTRATEGICO DE
COMERCIAL URRIEXPRESS C.A 2022-2023

Presentado por:

TSU. OMAIRA PABÓN

LCDO. ALEXANDER J. URRIBARRI MONAGAS

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

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



PLAN ESTRATEGICO DE
COMERCIAL URRIEXPRESS C.A 2023-2027

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (os) en Administración de Empresas

Presentado por:

TSU. OMAIRA M. PABÓN

LCDO. ALEXANDER J. URRIBARRI MONAGAS

Tutor.

PROF. HÉCTOR ANTÚNEZ

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

VEREDICTO



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Cristina Viera, Prof. Liliana Rivera y Prof. Héctor Antúnez**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "**PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIAL URRIEXPRESS C.A PERIODO 2023-2027**" que presenta el licenciado: **Alexander José Urribarri Monagas**, portador de la C.I. N° **11.318.943**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: dieciocho (**18**) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiocho (28) días del mes de noviembre del dos mil veintidós (2022).

Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
JURADO

Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
TUTOR

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



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA ACADEMICA

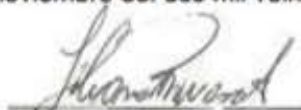
VEREDICTO

Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Cristina Viera, Prof. Liliana Rivera y Prof. Héctor Antúnez**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "**PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIAL URRIEXPRESS C.A PERIODO 2023-2027**" que presenta la T.S.U: **Omaira María Pabón**, portadora de la C.I. N° **11.323.950**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: dieciocho (**18**) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiocho (28) días del mes de noviembre del dos mil veintidós (2022).



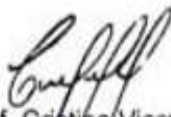
Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877

JURADO



Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278

TUTOR



Prof. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669

PRESIDENTE DEL JURADO




Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

DECANO




Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217

VICERRECTORA ACADEMICA

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador, darnos la inquietud para continuar en este proceso de aprendizaje que nos hace desarrollar como personas y profesionales.

A nuestros padres, por su amor e inspiración, Ha sido el orgullo y el privilegio de contar con ustedes en este caminar de conocimientos.

A nuestros hermanas (os) por estar siempre presentes, acompañándonos y por el apoyo que nos brindaron

A todas los amigos y compañeros de la Universidad Valle del Momboy que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Alexander Urribarri

Omaira Pabón

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestra gratitud a Dios

Quien con su bendición llena siempre nuestras vidas.

Nuestro profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen de la Universidad

Valle del Momboy una Comunidad con principios sostenibles y liderazgo con visión

humanitaria.

De igual manera nuestros agradecimientos especiales a los profesores que con ética han valorado

el conocimiento, gracias a cada una de ustedes por su paciencia y dedicación.

Alexander Urribarri

Omaira Pabón

PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIAL URRIEXPRESS C.A 2023-2027

Presentado por:

TSU. OMAIRA M. PABÓN

LCDO. ALEXANDER J. URRIBARRI MONAGAS

Tutor

PROF. HÉCTOR ANTÚNEZ

RESUMEN

En la actualidad las empresas distinguidas como sistemas convergen elementos sociales, económicos, políticos, ambientales y tecnológicos los cuales a su vez son sistemas abiertos que tienen la particularidad de ser afectados o influenciados por los elementos externos creando su identidad organizacional. Se plantea como objetivo general implementar un plan estratégico de actualización para la empresa Comercial Urriexpress C.A para el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones. En enfoque de investigación sobre la base fenomenológica, critico reflexivo que se va identificando en el entorno interno y externo de la empresa Comercial Urriexpress C.A. En la fase diagnóstica general se utilizó las el cuestionario aplicando la técnica del encuesta con tres alternativas de respuesta, aunado a esto, se empleó un baremo. Para la fase de diagnóstico interno y externo los métodos de macro-entorno (PESTEL), evaluación de factores externos, interno (MEFE), (MEFI), modelo de negocio (CANVAS). Para formular los objetivos estratégicos se implementó matriz FODA y cruzada (MFODA), Matriz Interna – Externa (MIE) y para la concreción de estrategias matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos evidenciando la falta de fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones. Para dar respuesta a lo diagnosticado, se plantea una propuesta de implementación orientada en planes estratégicos centrados y formulados en varios ejes de acción como marketing, operaciones, de recurso humano y financiero; todos con su respectiva evaluación de ejecución. Finalmente se concluye con efectividad el plan estratégico de Comercial Urriexpress C. A

Palabras clave: Plan estratégico, Plataforma ética, Marketing, Ratios financieros, toma de decisiones sostenibles.

STRATEGIC PLAN THE COMERCIAL URRIEXPRESS C.A 2023-2027

Presented by:

TSU. OMAIRA M. PABON

LCDO. ALEXANDER J. URRIBARRI MONAGAS

Tutor

PROF. HÉCTOR ANTÚNEZ

ABSTRACT

At present, companies distinguished as systems converge social, economic, political, environmental and technological elements which in turn are open systems that have the particularity of being affected or influenced by external elements creating their organizational identity. The general objective is to implement a strategic update plan for the company Comercial Urriexpress C.A for the period from 2023 to 2027, for the strengthening of the axes of the ethical platform, marketing actions, in turn the application of the ratios finances for decision making. In research approach on the phenomenological basis, reflective critic that is being identified in the internal and external environment of the company Comercial Urriexpress C.A. In the general diagnostic phase, the questionnaire was used, applying the survey technique with three response alternatives, in addition to this, a scale was used. For the internal and external diagnosis phase, the macro-environment methods (PESTEL), evaluation of external factors, internal (MEFE), (MEFI), business model (CANVAS). To formulate the strategic objectives, a SWOT and crossed matrix (MFODA), Internal-External Matrix (MIE) and for the realization of strategies matrix of strategies Vest strategic objectives were implemented, evidencing the lack of strengthening of the axes of the ethical platform, marketing actions , in turn the application of financial ratios for decision making. To respond to what has been diagnosed, an implementation proposal is proposed based on strategic plans focused and formulated in various lines of action such as marketing, operations, human and financial resources; all with their respective execution evaluation. Finally, the strategic plan of Comercial Urriexpress C.A is concluded effectively

Keywords: Strategic plan, Ethical platform, Marketing, Financial ratios, sustainable decision making

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	13
INDICE DE FIGURAS	14
INDICE DE ANEXOS	15
CAPÍTULO I.	16
INTRODUCCIÓN	16
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	16
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	17
1.3 Equipo de trabajo	20
- Aumentar la satisfacción del cliente.	22
- Reducir o controlar costos.	22
- Fidelizar a los clientes.	22
- Conocer a los clientes.	22
- Dar una buena imagen de Comercial Urriexpress C.A o negocio.	22
1.4 Diagnóstico organizacional	25
1.5 Diagnóstico situación, financiero y contable	29
1.6 Definición del problema.	30
1.7 Propuesta de valor.	33
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.	33
<i>1.7.1 Objetivo general</i>	33
<i>1.7.2 Objetivos específicos</i>	34
CAPÍTULO II	35
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	35
1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	35
2.1.1. <i>Entorno político</i>	36
2.1.2. <i>Entorno económico</i>	37
2.1.3. <i>Entorno social</i>	38
2.1.4. <i>Entorno tecnológico</i>	40
2.1.5. <i>Entorno ecológico</i>	41
2.1.6. <i>Entorno legal</i>	41

	10
2.1.7. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	43
1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	44
2.2.1. <i>Negociación con proveedores</i>	45
2.2.2. <i>Negociación con clientes</i>	45
2.2.3. <i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	46
2.2.4. <i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	46
2.2.5. <i>Entrada de nuevos competidores</i>	46
2.2.6. <i>Nivel de atractividad de la industria</i>	47
2.2.7 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	47
CAPÍTULO III	49
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	49
3.1 Modelo de negocio CANVAS Comercial Urriexpress C.A	49
3.2 Figura 3, Modelo de negocio CANVAS Comercial Urriexpress C.A	50
3.3 Análisis funcional de la empresa.	53
3.2.1. <i>Gerencia de la empresa</i>	53
3.2.2. <i>Recursos humanos</i>	55
3.2.3. <i>Investigación y desarrollo</i>	56
3.2.4. <i>Finanzas</i>	57
3.2.5. <i>Logística y aprovisionamiento</i>	58
3.2.6. <i>Operaciones</i>	59
3.2.7. <i>Marketing y ventas</i>	60
3.2.8. <i>Servicios postventa</i>	61
CAPÍTULO IV	63
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027	63
4.1 Objetivo general 2023 a 2027	63
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	63
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	64
CAPÍTULO V	66
LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	66
5.1 Formulación de la estrategia	66
5.1.1 <i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i>	66
5.1.2 <i>Matriz Interna – Externa (MIE)</i>	68

	11
5.2 Selección de la estrategia	69
5.2.1. <i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i>	69
5.2.2. <i>Estrategias seleccionadas</i>	71
CAPÍTULO VI	72
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	72
6.1 Plan funcional de marketing	73
6.1.1. <i>Objetivos de marketing</i>	73
6.1.2. <i>Acciones estratégicas de marketing</i>	74
6.1.3. <i>Presupuesto</i>	75
6.1.5 <i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i>	76
6.2 Plan funcional de operaciones.	85
6.2.1. <i>Objetivos de operaciones</i>	85
6.2.2. <i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i>	85
6.2.3. <i>Presupuesto</i>	86
6.2.4 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	87
6.3 Plan funcional de recursos humanos	91
6.3.1. <i>Objetivos de recursos humanos</i>	91
6.3.2. <i>Estrategias a poner en práctica</i>	92
6.3.3. <i>Presupuesto del plan funcional de recursos humanos</i>	92
6.3.4 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	93
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	94
6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i>	94
6.4.3. <i>Actividades de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A</i>	95
6.4.4. <i>Presupuesto de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A</i>	95
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A</i>	96
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	97
6.5.1. <i>Objetivos de finanzas</i>	97
6.5.2. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i>	98
6.5.3. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i>	100
6.5.4. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	101
6.5.5. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i>	103
6.5.7. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027.</i>	104

	12
6.5.8. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.</i>	106
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado</i>	108
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027.</i>	109
6.5.12. <i>Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias</i>	111
6.6. Factibilidad de implementación de la propuesta para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-202	112
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	116
ANEXOS	119
ANEXOS A	120

INDICE DE TABLAS

Tabla 1, Descripción de la demanda	19
Tabla 2, La fuerza laboral de la empresa Comercial Urriexpress C.A	5
Tabla 3, Indicador de Talento humano,	6
Tabla 4, Indicador de clima laboral,	6
Tabla 5,Indicador de Interacción entre trabajadores	6
Tabla 6 Indicador de Marketing,.....	7
Tabla 7, Indicadores de Finanzas.....	8
Tabla 8, Indicadores de Contabilidad general.....	9
Tabla 9, Matriz (MEFE) Evaluación de los factores externos de Comercial Urriexpress C.A...43	43
Tabla, 10 Matriz (MEFI) Comercial Urriexpress C:A.....	47
Tabla, 11 Resumen MEFE y MEFI de la empresa Comercial Urriexpress C.A.....	68
Tabla, 12 Matriz Interna – Externa Comercial Urriexpress C.A.....	68
Tabla, 13 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos Comercial Urriexpress.....	69
Tabla, 14 Propuesta plan financiamiento de Marketing Comercial Urriexpress C.A.....	74
Tabla, 15 Propuesta plan de financiamiento Comercial Urriexpress C.A.....	86
Tabla, 16 Propuesta plan de Recurso humano Comercial Urriexpress C.A.....	91
Tabla, 17 Propuesta plan de responsabilidad social Comercial Urriexpress C.A.....	94
Tabla, 18 Plan de responsabilidad social de Comercial Urriexpress C.A.....	95
Tabla, 19 Inversión en activos Comercial Urriexpress C.A.....	97
Tabla, 20 Amortización y depreciación Comercial Urriexpress C.A.....	98
Tabla, 21 Proyección de ventas Comercial Urriexpress C.A.....	99
Tabla, 22 Proyección de costos Comercial Urriexpress C.A.....	100
Tabla, 23 Proyección de gastos operativos Comercial Urriexpress C.A.....	101
Tabla, 24 Estructura y opciones de financiamiento.....	102
Tabla,25 Capital de Trabajo Comercial Urriexpress C.A.....	102
Tabla, 26 Estado de resultado proyectado Comercial Urriexpress C.A.....	104.
Tabla, 27 Estado de situación financiera proyectado Comercial Urriexpress C.A.....	106
Tabla, 28 Flujo de caja proyectado Comercial Urriexpress C.A.....	107
Tabla, 29 Indicadores de Rendimiento Comercial Urriexpress C.A.....	109

Tabla, 30 Punto de equilibrio Comercial Urriexpress C.A.....	110
--	-----

INDICE DE FIGURAS

Figura 1, Organigrama Comercial Urriexpress C.A.....	24
Figura 2, Proceso de diagnóstico de Comercial Urriexpress C.A.....	25
Figura 3, Modelo CANVA de Comercial Urriexpress C.A.....	49
Figura 4, Modelo Cadena de mando de Comercial Urriexpress C.A.....	61
Figura 5, Diseño sitio web Instagram.....	75
Figura 6, Etiquetas de promoción.....	75
Figura 7, Imagen fotográfica de la calidad en los productos.....	76
Figura 8, Interacción con los clientes.....	76
Figura 9, Humanización de la marca de la empresa.....	78
Figura 10, Proceso Administrativo.....	87
Figura 11, Proceso técnico - operativo.....	88
Figura12, Impacto del medio ambiente como estrategia de adaptabilidad.....	89
Figura 13, Tarea plan de recursos humanos.....	92
Figura 14 Flujo de caja proyectarle.....	108
Figura 15, Punto de equilibrio.....	111

INDICE DE ANEXOS

Anexo A, Instrumento del diagnóstico Organizacional	120
---	-----

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas distinguidas como sistemas convergen elementos sociales, económicos, políticos, ambientales y tecnológicos los cuales a su vez son sistemas abiertos que tienen la particularidad de ser afectados o influenciados por los elementos externos creando su identidad organizacional. En tal sentido, se plantea como parte del plan estratégico de la empresa Comercial Urriexpress C.A la determinación de esos elementos del sistema que hacen un equilibrio o la visión de adaptabilidad que se tiene.

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La empresa Comercial Urriexpress C.A, está ubicada en la Cuidad de Valera, sector la Acacias, municipio Juan Ignacio Montilla, avenida 06, n° 002 del estado Trujillo Venezuela. Creada el 14 de febrero de 2017. Es importante indicar que el Sector las Acacias en la Ciudad de Valera, en la actualidad es pujante dado a la proliferación de pequeñas y medianas empresas que tienen su ubicación en el sector; dada la seguridad, servicios públicos incluyendo el transporte, aunado a las alternativas de conectividad que tienen estas empresas para impulsar se mercadeo electrónico.

La razón social de Comercial Urriexpress C.A, está plasmada en su registro mercantil cuyo objeto es todo lo relacionado con la compra-venta, producción, comercialización, procesamiento, transformación, suministro, distribución, almacenamiento ya sean de productos masivo humano o animal, productos enlatados, al igual que de todos los productos resultantes de las actividades relacionadas con la carnicería, como las carnes, bien sean de vacuno, ovinos, caprinos, porcino,

aves, pescado o mariscos, de igual manera de las actividades relacionadas con la charcutería y sus sub-productos, alimentos condimentados y fermentados como los embutidos y los encurtidos respectivamente, de la misma manera, quesos procesados, leche y sus sub-productos como los lácteos pudiendo ser estos fermentados o no fermentados, lácteos-suero.

Así mismo también, hortalizas, granos, frutas, vegetales, legumbres, artículos de limpieza, artículos del hogar, artículos de oficina, productos de higiene y cuidado personal, ferretería, heladería, golosinas, herrería, papelería, panadería, librería, juguetería, bisutería, cosméticos en general, electrodomésticos, quincallería en general, y en fin, podrá dedicarse a cualquier actividad de lícito comercio anexa con el objeto principal.

La trayectoria de Comercial Urriexpress C.A, parte desde la conformación en el año 2017 como una empresa entre los integrantes de la familia Urribarri Perdomo, dedicada a la venta de artículos deportivos y electrodomésticos para luego expandir sus rubros y acciones comerciales hasta lo que en la actualidad es la empresa con 8 trabajadores dedicado a diversas funciones y acciones. Por su parte, el nivel de ventas en la actualidad, está enfocada en resolver una necesidad de los consumidores en pro de incrementar el vínculo responsable o sostenible.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La empresa Comercial Urriexpress C.A, su propósito está en función de ofrecer y acercar a los clientes consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. En lo que respecta a ofrecer, Urriexpress expone estos productos al alcance de los consumidores, quienes escogen en lo dispuesto en las vitrinas, estanterías, neveras o frigoríficos; esta acción de compra se denomina auto servicio, para luego hacer su pago en la zona de cajas. Se describe, que los productos con mayor necesidad de consumo diario suelen ubicarse al final

del establecimiento para obligar a los clientes a indagar en otros productos menos necesarios antes de llegar por el necesitado.

Por su parte, el acercamiento de los productos se hace de forma virtual a través de las redes sociales como Instagram en donde la Comercial Urriexpress C.A, muestra sus ofertas de productos y los clientes son atendidos hasta llegar a la compra; luego, son acercadas o llevadas por un personal de la empresa hasta la dirección que el cliente indicó sin costo adicional.

Los productos que se ofrecen están categorizados por el nombre general, que a su vez, compila una variedad de marcas, características y precios a escoger por el cliente: se tiene, aceites, arroz, mantequillas, azúcar, granos, harinas, pastas, enlatados, café, huevos, leche, alimentos, untables, salsas y condimentos, quesos, embutidos, carnicería, pescado, cereales, repostería, confitería, bebidas, jabón y detergente, higiene personal, quincallería, cigarrillos y electrodomésticos.

Se describe en la tabla 1, la de demanda de los productos según sus ventas. Se plantea un baremo descrito en tres categorías de ventas tales como comfortable (3) aceptable (2) e inviable (0). Para su interpretación, el baremo debe indicar que los niveles de Excelencia en ventas estará en el rango de 75 puntos, nivel de ventas efectivo está en 38 puntos y un nivel de ventas reprogramable de 37 a 0 punto.

Como se denota en el tabla 1, se describe la demanda de los productos de la empresa Comercial Urriexpress C.A, de forma cualitativa según lo expresado en los reportes mensuales, en tal sentido la valoración general de la demanda es 44 puntos lo que indica una efectividad en las ventas, un rango un bajo de satisfacción.

Tabla 1, Descripción de la demanda

CATEGORIA DE PRODUCTOS		VALORACIÓN DEMANDA	
		Criterio	Valor
1	Aceites	Confortable	3
2	Arroz	Aceptable	2
3	Mantequillas	Confortable	3
4	Azúcar	Confortable	3
5	Granos	Inviabile	0
6	Harinas	Confortable	3
7	Pastas	Inviabile	0
8	Enlatados	Aceptable	2
9	Café	Confortable	3
10	Huevos	Aceptable	2
11	Leche	Aceptable	2
12	Alimentos	Inviabile	0
13	Untables	Inviabile	0
14	Salsas y Condimentos	Inviabile	0
15	Quesos	Confortable	3
16	Embutidos	Inviabile	0
17	Carnicería	Aceptable	2
18	Pescado,	Inviabile	0
19	Cereales	Aceptable	2
20	Repostería	Inviabile	0
21	Confitería	Aceptable	2
22	Bebidas	Confortable	3
23	Jabón y Detergente	Confortable	3
24	Higiene Personal	Confortable	3
25	Quincallería	Inviabile	0
26	Cigarrillos	Inviabile	0
27	Electrodomésticos	Confortable	3
Valoración general		44 puntos	Efectiva

Nota: La descripción de la demanda de productos de la empresa Comercial Urriexpress C.A, diseñada por Urribarri y Pabón 2022.

1.3 Equipo de trabajo

La fuerza laboral de la empresa Comercial Urriexpress C.A, está estructurada de forma organizacional con visión operativa de sistemas, cuántica e investigación; aunada a una filosofía Borderless que proyecta una organización suficientemente flexible, sin límites internos, capacidad de respuesta ágil, flexible, operativa y sin fronteras. Conformada en la actualidad por los siguientes trabajadores:

Gerente general: Integrado por un (1) personal representa el eje central de la empresa recae la mayor cuota de liderazgo y responsabilidades; es el portavoz máximo que propicia la conducción estratégica y la toma de decisiones de altura, para lograr el cumplimiento de objetivos

Funciones:

- Planificación, organización y supervisión
- Administración de los recursos y de la fuerza laboral
- Conducción estratégica
- Toma de decisiones críticas,
- Motivar, supervisar y mediar

Gerente de procesos: un (1) personal, es quien planifica dirige y asegura el buen manejo de los recursos de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados. Esta labor involucra un rol determinante en la toma de decisiones, un control riguroso de los procesos y la capacidad de resolución de problemas.

Funciones:

- Organización
- Toma de decisiones

- Planificación

- Estrategias

Administrador: Un (1) personal, lleva a cabo acciones de planificación, organización, asegurándose de que el resto de los trabajadores cuenta con el apoyo adecuado para trabajar de manera eficiente, garantiza el buen funcionamiento de las oficinas de Comercial Urriexpress C.A y contribuye a impulsar el crecimiento sostenible sobre la base de autores como Ortiz, N; Jaramillo, C. (2019)

Funciones:

- Coordinar las actividades y operaciones de la oficina para asegurar la eficiencia y el cumplimiento de las políticas de estado según las leyes que regulan la actividad económica.

- Supervisar y dividir las responsabilidades para garantizar el rendimiento.

- Gestionar agendas y organizar viajes, citas, etc. para los altos directivos.

- Apoyar los procedimientos presupuestarios y contables.

- Crear y actualizar registros, bases de datos con datos del personal, financieros.

- Hacer un seguimiento de las existencias de material, realizar pedidos cuando sea necesario.

- Presentar informes de manera puntual y preparar las presentaciones/propuestas que se le asignen.

- Asistir a compañeros siempre que sea necesario.

Contador Público: Un (1) personal, encargado de analizar, interpretar y registrar los procesos contables según las exigencias de la ley con el fin de presentar informes basados en los estados financieros, a la gerencia y a los accionistas, que ayuden a la toma de decisiones en pro de la sostenibilidad de la organización.

Funciones:

- Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.
- Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.
- Colaborar con la empresa en los aspectos relativos a sus funciones.

Personal de Atención al cliente: En Comercial Urriexpress C.A son dos (2) trabajadores, que son responsable de dar seguimiento a los clientes actuales o antes, durante o después de sus compras, para resolver dudas, llevar a cabo procesos como compras, envíos, acercamiento o devoluciones; con la misión de crear una relación duradera basada en la satisfacción.

Funciones:

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Reducir o controlar costos.
- Fidelizar a los clientes.
- Conocer a los clientes.
- Recopilar y analizar datos.
- Dar una buena imagen de Comercial Urriexpress C.A o negocio.

Personal Carnicero charcutero: En la Comercial son dos (2) personas que tienen como finalidad laborar el gestionar los recursos puestos a su disposición para garantizar que el servicio al cliente en su sección se cumple según las políticas y procedimientos establecidos en Urriexpress C.A para alcanzando los objetivos previstos. Preparación y acondicionamiento de las

carnes y embutidos para su posterior comercialización en carnicería–charcutería, respetando las normas vigentes de seguridad e higiene en el trabajo según autores Ortiz, N; Jaramillo, C. (2019)

Funciones:

- Aplicar las normas y medios sobre higiene, seguridad laboral.
- Organizar de forma prolija los diferentes tipos de carnes.
- Aplicar el conocimientos y características de los distintos tipos de carne (de vacuno, de cerdo), clases de grasas y de tripas, para el almacenaje y empaque en condiciones generales de conservación.
- Aplicar el control de pesos en las carnes.
- Elaboración de productos de carnicería (chorizos, salchichas), formas de atado (con o sin cuerda), formas de presentación y venta de los productos cárnicos.

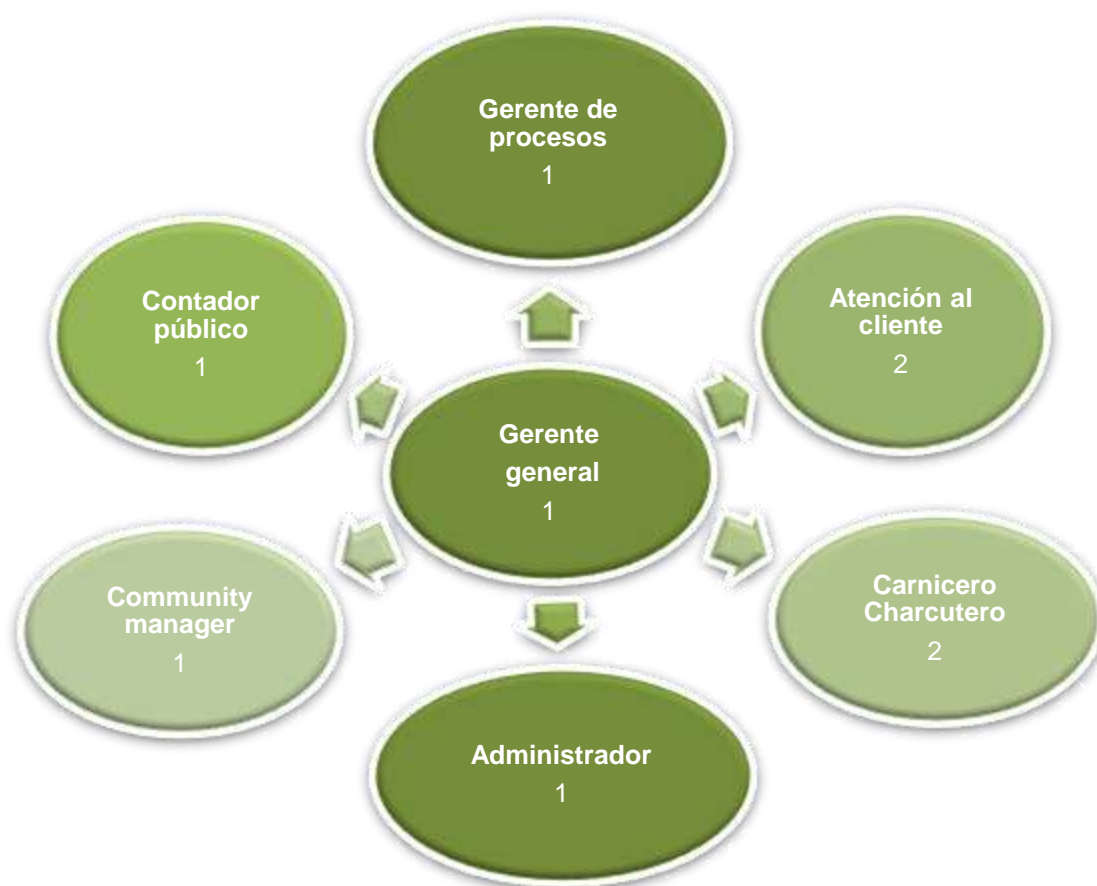
Community manager: Un (1) personal responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, en general, cualquier usuario interesado en la marca que interactúe en las redes sociales diseñadas para la comercialización de los productos y servicios de Urriexpress C.A.

Funciones:

- Prestar atención al panorama corporativo.
- Comunicar información relevante a la empresa.
- Responder a la comunidad online.
- Identificar líderes de opinión.
- Convertir a usuarios en embajadores.

- Diseñar, ejecutar y evaluar el Marketing.
- Aplicar un sistema de Comunicaciones.
- Diseño de publicidad, edición de texto y curación de contenidos.
- Generar un plan estratégico de relaciones públicas.
- Producción de contenidos

Figura 1, Organigrama Comercial Urriexpress C.A



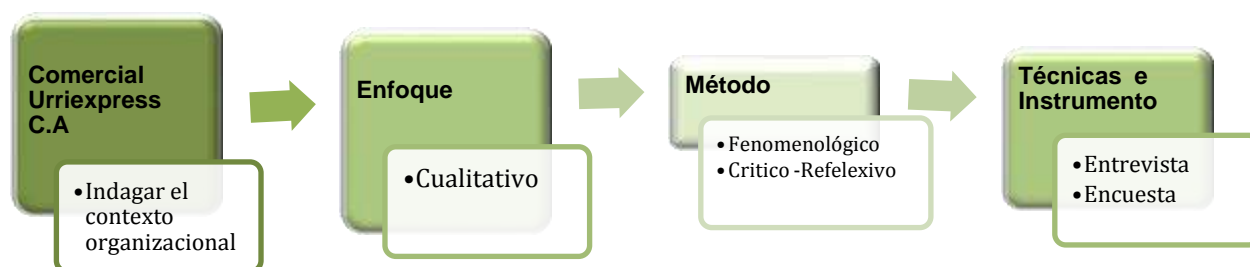
Nota: Descripción del organigrama fuerza laboral Empresa Comercial Urriexpress C.A para la fecha agosto 08/2022. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

1.4 Diagnóstico organizacional

En la Actualidad, empresas buscan ser más eficaces, como resultado de la competencia que el mercado establece, de allí que sea un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados, dentro de su proceso. Para dar inicio al diagnóstico de Comercial Urriexpress C.A, desde el punto de vista teórico se plantea un método interactivo para indagar en todos los niveles de la empresa.

En esta investigación, se empleara la planificación estratégica que según García. G, Duran. S, Cardeño. P, Prieto. P, García. C y Paz. M (2017), se involucra en el proceso de toda la organización para identificar la dirección estratégica, incluida la visión, la misión, los valores y las metas generales. Esto se persigue mediante la implementación de planes de acción asociados, que incluyen: metas, objetivos, plazos y responsabilidades de varios niveles. En este sentido, la finalidad es que a través de diagnóstico Comercial Urriexpress C.A, se generen acciones para concretar el diagnóstico según se denota en la figura 2,

Figura 2, Proceso de diagnóstico de Comercial Urriexpress C.A



Nota: Se describe el proceso del diagnóstico de Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Por su parte, la aplicación del enfoque cualitativo, se emplea el método fenomenológico con un sentido crítico reflexivo y la técnica fue la entrevista con el uso de un instrumento como la encuesta con treinta (30) preguntas con tres alternativas de evidencia que indaga la realidad organizacional en lo referente a talento humano, clima laboral, interacción entre trabajadores, marketing, finanzas y contable.

Esto, permite desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño y la adaptabilidad a escenarios cambiantes como en la actualidad se plantean en Venezuela. Dichas expectativas gerenciales, deben ir acorde con el ambiente competitivo, en el cual está inmersa la empresa; que a través del diagnóstico organizacional se indaguen las necesidades en pro de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 2, Indicadores de Talento Humano

N°	Interrogante	Alternativas de respuesta		
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
	Talento Humano			
1	Conoce el manual de gestión de cargos en de la Empresa Urriexpress C.A			x
2	Las funciones de su actividad laboral en Urriexpress C.A están visibles			x
3	Al momento del pago de su salario firma conforme un recibo	x		
4	Evidencia los ingresos y los beneficios de ley en el recibo de pago	x		
5	Promueven actividades de positivas		x	

Nota: Describe los indicadores, las alternativas de respuestas y la opinión. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Se denota en esta tabla 2, que la totalidad de los trabajadores plantearon para los indicadores del talento humano que no se evidencia que la empresa Urriexpress C.A tenga un manual de cargos, al igual que las funciones de los trabajadores. Por su parte, poco se promueven actividades deportivas y recreativas. Se evidencia, con efectividad los ingresos y los beneficios de ley en el recibo de pago y Al momento del pago de su salario firma conforme un recibo.

Tabla 3, Indicadores de Clima laboral

N°	Interrogante	Alternativas de respuesta		
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
Clima laboral				
1	Existe el reconocimiento al trabajo bien realizado			x
2	Recibe la capacitación adecuada para cumplir con los cambios en la demanda de trabajo			x
3	Existe un ambiente de confianza en el trabajo en equipo	x		
4	Se toma en cuenta las opiniones para la toma de decision	x		
5	Existen otros beneficios a parte de los que indica la ley del trabajo			x

Nota: Describe los indicadores, las alternativas de respuestas y la opinión. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Para este indicador, los trabajadores plantearon que no se evidencia el reconocimiento al trabajo bien realizado, la capacitación adecuada para cumplir con los cambios en la demanda de trabajo y que no se evidencian otros beneficios a parte de los que indica la ley del trabajo. Por otro lado, es efectivamente evidente un ambiente de confianza en el trabajo en equipo y Se toma en cuenta las opiniones para la toma de decisiones.

Tabla 4, Indicadores Interacción entre trabajadores

N°	Interrogante	Alternativas de respuesta		
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
Interacción entre trabajadores				
1	Se da a conocer la fijación de las tareas con la responsabilidad del trabajador			x
2	Se evidencian acciones de motivación Al equipo que gestiona la empresa			x
3	La comunicación con los empleados es la idónea	x		
4	Conoce como se fijan los objetivos y las políticas		x	
5	Se controla el costo, margen de cada línea de producto	x		

Nota: Describe los indicadores, las alternativas de respuestas y la opinión. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Se plantea en la tabla 4, que los trabajadores no evidencian el que se dé a conocer la fijación de las tareas con la responsabilidad del trabajador, ni se evidencian acciones de motivación e implicación del equipo que gestiona la empresa. Por su parte, poco se evidencia el conocimiento de fijar los objetivos y las políticas de Comercial Urriexpress C.A. De forma positiva efectivamente se evidencia que la comunicación con los empleados es la idónea y Se controla el costo, margen de cada línea de producto.

Tabla 5, Indicadores de Marketing

N°	Interrogante	Alternativas de respuesta		
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
	Marketing			
1	Existe el estudios de Mercado para evaluar su Posicionamiento en el mercado			x
2	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes		x	
3	Está el diseña un plan de segmentación del mercado		x	
4	Conoce cuáles son sus principales clientes		x	
5	Existe la evalúa el crecimiento de sus ventas por crecimiento dela cartera de clientes o por crecimiento de la demanda		x	

Nota: *Describe los indicadores, las alternativas de respuestas y la opinión. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

En la tabla 5, en la empresa Comercial Urriexpress no se evidencia el estudios de Mercado para evaluar su posicionamiento en el mercado y hay poca evidencia en la evaluación el nivel de satisfacción de los clientes, diseña un plan de segmentación del mercado, el conocer cuáles son sus principales clientes ni la existencia de la evalúa el crecimiento de sus ventas por crecimiento dela cartera de clientes o por crecimiento de la demanda.

1.5 Diagnóstico situación, financiero y contable

Tabla 6, Indicadores de Finanzas

N°	Interrogante	Alternativas de respuesta		
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
	Finanzas			
1	Realiza la empresa análisis de rentabilidad			x
2	Aplica ratios financieros a los estados para evaluar su gestión			x
3	Realiza análisis de sus estados financieros con los métodos Vertical u Horizontal			x
4	La empresarios tomar decisiones a tiempo, antes de que se produzcan problemas financieros	x		
5	Realiza la empresa análisis de rentabilidad			x

Nota: Describe los indicadores, las alternativas de respuestas y la opinión. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

En este apartado se denotan en la tabla 7, el empleo de los ratios que permiten el análisis de los estados financieros en donde no se evidencian análisis de rentabilidad, ni la aplicación de ratios financieros a los estados para evaluar su gestión, no se emplean los con los métodos Vertical u Horizontal para los análisis de rendimiento. Solamente la empresa Comercial Urriexpress C.A tomar decisiones a tiempo, antes de que se produzcan problemas financieros.

Indicadores de Contabilidad general

Se plantea en la tabla 7, el indicador contabilidad general, en donde se indagó que no se evidencia que la empresa Comercial Urriexpress C.A haya sido objeto de fiscalización por parte de la Administración Tributaria (SENIAT). En otros elementos de este indicador efectivamente se evidencia la existencia de los registros Contables a la fecha según lo establecido en el Código

de Comercio, se realiza las declaraciones de impuestos oportunamente todo el tiempo, cumple con los deberes formales tributarios nacionales y municipales.

Tabla 7, Indicadores de Contabilidad general

N°	Interrogante	Alternativas de respuesta		
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
	Contabilidad general			
1	Existe los registros Contables a la fecha según lo establecido en el Código de Comercio	x		
2	Ha sido objeto de fiscalización por parte de la Administración Tributaria (SENIAT)			x
3	Realiza las declaraciones de impuestos oportunamente todo el tiempo	x		
4	Cumple con los Deberes Formales Tributarios Nacionales	x		
5	Cumple con los Deberes Formales Tributarios Municipales	x		

Nota: Describe los indicadores, las alternativas de respuestas y la opinión. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

1.6 Definición del problema.

Partiendo del diagnóstico organizacional de la empresa Comercial Urriexpress C.A en donde se proyectó una visión integral del comportamiento de los indicadores en lo que se refiere al talento humano, clima laboral, interacción entre trabajadores, marketing, finanzas y contable. Esto, ha generado la resolución de unas interrogantes y el surgimiento de otras, en donde las estrategias de plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones en la empresa Comercial Urriexpress C.A no son evidentes.

Por su parte, la falta de conocimiento, dominio y aplicación de estos temas como la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de

decisiones; que no se evidencian en la empresa Comercial Urriexpress C.A. Ha incrementado su vigencia, paralelamente, con el afianzamiento en la sociedad contemporánea; las empresas han alcanzado un posicionamiento clave, porque son las generadoras e impulsan el bienestar económico, además de ser el lugar que concentra un tiempo considerable del trabajador y también el espacio esencial del aprendizaje de las personas, por lo que no existen acontecimientos en la sociedad que no tengan una directa y explícita relación con el entorno empresarial.

Frente al diagnóstico develado, la plataforma ética organizacional en especial en la empresa Comercial Urriexpress C.A; busca enfocar la caracterización de cada uno de los trabajadores, la calificación del líder de acuerdo con su forma de pensar, actuar, las cualidades estratega desde las circunstancias y el análisis de su comportamiento al enfrentar las realidades sociales, económicas, tecnológicas y ambientales es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización. Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación cultural o socialización, en su mayor parte tácito y no verbal, aunque en ocasiones está reforzada por un adoctrinamiento más formal.

La plataforma ética en una organización para Mintzberg, Lampel, y Ahlstrand, (2019), en la gestión de identifica, actualiza y afianza los valores, las convicciones, las ficciones en el logro de las metas, Así mismo, unen y dan sentido a una situación organizacional: que en la empresa Comercial Urriexpress C.A no se evidencia. El fortalecimiento de un la plataforma ética en Comercial Urriexpress C.A, busca activar los proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los trabajadores y por otros miembros de una organización.

Frente a las realidades diagnosticadas, que no se evidencia en las acciones de la empresa Comercial Urriexpress C.A es el plan de marketing en este aspecto es de hacer referencia que según, Álvarez. G (2016), el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo, al ser el marketing una herramienta muy importante para enfocar a la empresa Comercial Urriexpress C.A en un entorno competitivo y sostenible.

Para afirmar lo planteado, Izquierdo. M (2018), una empresa debe tener como estrategia un plan de marketing para propiciar acciones de analizar, estudiar el mercado y conocer lo que realmente necesita en la empresa Comercial Urriexpress C.A, logrando en muchos casos crear, realizar, diseñar, procesar y satisfacer, generando de esta manera empleo, incremento las ventas y mejorando el patrimonio.

En la entrevista efectuada, reluce la poca o nula evidencia la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones, esto permite inferir que la empresa Comercial Urriexpress C.A desconoce si la gestión financiera es eficaz, poco se percata de las tendencias que afectan a la situación económico-financiera de la empresa. Generando una incertidumbre al momento de tomar decisiones a tiempo, antes de que se produzcan problemas que puedan afectar a la rentabilidad.

Por su parte Santandreu. E (2018), el Conocer los ratios para analizar los estados financieros de una empresa es por tanto un elemento clave en cualquier organización. En este sentido, conocer la gestión financiera de la empresa Comercial Urriexpress C.A que a través del análisis un balance de situación y saber cuáles son los estados financieros; así no caer en la incertidumbre.

Sobre la base de estas perspectivas identificadas en el diagnóstico de Comercial Urriexpress C.A, es de hacer notar que las estrategias de plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones son las líneas globales de acción de la empresa para lograr una posición competitiva en el mercado.

Es decir, que las estrategias mencionadas son un esquema fundamental para Comercial Urriexpress C.A, por la cual se puede mantener la continuidad de esta y adaptarse al entorno, para así buscar soluciones y medidas que establezcan ventajas competitivas. Hay que recalcar que una de las principales funciones de la administración contemporánea, es la planeación y junto con la organización, dirección y control juegan un papel muy importante requiriendo de otras disciplinas y ciencias para poder comprender el entorno social, económico, tecnológico y ambiental en donde está inmersa Comercial Urriexpress C.A.

1.7 Propuesta de valor.

La propuesta de valor para la empresa Comercial Urriexpress C.A, está sobre la base de un plan estratégico que involucre acciones en los ejes de la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones para adaptarse con efectividad al entorno social, económico, tecnológico y ambiental.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación.

1.7.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de actualización para la empresa Comercial Urriexpress C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en los ejes de la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

1.7.2 Objetivos específicos

- Describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Comercial Urriexpress C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en los ejes de la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

- Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Comercial Urriexpress C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en los ejes de la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

- Definir los objetivos estratégicos de la Comercial Urriexpress C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en los ejes de la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

Proponer las estrategias de actualización para la empresa Comercial Urriexpress C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en los ejes de la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

En la actualidad, Venezuela ha vivido en los últimos cinco años cambios significativos en los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico más el acontecimiento global de la pandemia por la enfermedad del COVID-19. Por lo antes planteado, la realidad es compleja en comparación con otros países; retrospectivamente hace algunos años, se evidencia un desequilibrio económico que ante todo pronóstico desfavorece la demanda, oferta, producción, capacidad de compra y la relación precio – producto – cantidad – satisfacción.

De forma general, se plantea que los gerentes y administradores de las empresas deben estar atentos a las tendencias que van apareciendo en el mercado; ya que estas se van actualizando de manera sorprendente e inimaginable y sin esto las empresas se quedarían atrás a comparación de otras. Por otro lado, también es importante la locación ya que esto genera una atracción en el consumidor y esto puede influir en su compra de gran manera. Se debe tener en cuenta la realidad que persiste, sobre la base de un escenario hiperinflacionario, un PIB en picada y 96% de venezolanos pobres según la interpretación de Barrullas (2020) de la Encuesta de Condiciones de Vida (ENCOVI), las empresas en promedio solo venden 2 de las 10 unidades que vendían hace 4 años.

El sector empresarial en Venezuela, debe mantener su posición en un mercado competitivo, propiciar una capacidad de adaptarse a todo tipo de cambio externo que se presente a modo de poder diseñar, organizar, aplicar y evaluar las estrategia idóneas para toma de decisiones

gestionen la realización de un estudio del entorno que lo rodea, analizar todas aquellas amenazas que éste entorno presenta, así establecer las oportunidades que se tiene frente a estas amenazas y lograr explotarlas para obtener beneficios tanto para le empresa como para sus trabajadores.

2.1.1. Entorno político

Venezuela, un país con un sistema de gobierno socialista que otras naciones lo catalogan como dictatorial, esto aunado a un enfrentamiento político contra líderes opositores, donde finalmente ninguno de los sectores, da una verdadera solución a los problemas que aquejan al pueblo. Las medidas tomadas en este gobierno han traído como consecuencia que otros países como Estados Unidos, cierren sus puertas, poniendo al frente un bloqueo económico y político, la caída inminente del petróleo, que a través de los años lo ha padecido el pueblo.

En la actualidad, para García (2020), el escenario que se presenta esta sobre la base de la incertidumbre, debido a toda la situación tan desfavorable por la mala administración empleada, lo que trajo como consecuencia sanciones económicas que repercutieron en las empresas multinacionales que ya se han ido del país, ocasionando implementación de medidas neoliberales por parte del gobierno, es decir, un libre mercado, la desregularización en la economía, acentuando la dolarización y por consecuencia la inminente devaluación de la moneda nacional, lo que trajo el desempleo, desabastecimiento y creando un impacto en la parte más vulnerable de la población, como son los sectores de más bajos recursos económicos.

Esta incertidumbre que propicio el alejamiento del capital de inversión y la aceptación pública por parte del presidente Nicolás Maduro de la dolarización que ya se venía dando informalmente, ha sido un aspecto positivo en la recuperación de las empresas, para el caso en el Empresa Comercial Urriexpress C.A, la entrada de divisas ha generado ingresos la inversión compra de suministros y reponer inventario, que se requieren para prestar un servicio de calidad.

Algunos de los factores que afectan al entorno político son: gobierno dictatorial y militarizado, sanciones impuestas por EEUU, depreciación de la moneda nacional, la expropiación de empresas privadas.

2.1.2. Entorno económico

Los venezolanos usan términos de la ciencia económica, se emplean términos de forma cotidiana en algunos casos sin conocer el significado. El ciudadano, usa en sus conversaciones aspectos como “la economía es cambiante”, conversa de la inflación, hiperinflación y desequilibrio económico de forma natural sin conocer las aristas de sus significados. No obstante, existe una inquietud de dar respuesta a la realidad económica del momento.

Lo antes planteado, permite inferir que la economía está presente en todos los aspectos de la cotidianidad del venezolano; haciéndose importante la formación básica de los elementos de la economía como la fuerza laboral, tierra y capital; aunado a los principios de oferta y demanda. Estos, se hacen absolutamente necesarios para tratar de comprender la realidad, especialmente tras los profundos cambios que ha experimentado en los últimos 5 años la sociedad venezolana en concordancia con el contexto globalizado y en el que las relaciones económicas son cada vez más complejas entre los países. Cualquier ciudadano necesita conocer las reglas básicas que explican los acontecimientos económicos y el lenguaje específico utilizado por los economistas, periodistas y las redes sociales en donde se pueden plantear ideas algunas veces con desconocimiento de los conceptos.

Por su parte, el conocimiento de la ciencia económica en esta etapa de cursar estudios de la Licenciatura en administración de empresas proporciona las competencias para la comprensión del entorno social, laboral y de mercado contribuyendo a una mayor transparencia y

responsabilidad en el ejercicio de sus derechos y deberes como agentes económicos y sobre todo, como ciudadanos responsables con criterios críticos.

Para el año 2020, se plantea FEDECÁMARAS que unas 370.000 empresas privadas han cerrado en los últimos 20 años, 60 % de las que existían antes de la llegada de Hugo Chávez al poder. El gobierno ha expropiado cerca de 5.500 empresas en dos décadas y solo 3.000 de ellas se mantienen activas, según CEDICE. Industrias venezolanas operan a 19 % de su capacidad, advirtió recientemente Conindustria.

En palabras de Ricardo Cussano, presidente de FEDECÁMARAS declaró “Caímos de 620.000 a 250.000 en este período” Al menos 10 mil de esas empresas pérdidas son industrias manufactureras: En 1998 había más de 12.000, actualmente solo hay 2.406 activas, según estimaciones de Conindustria.

La importancia que tienen los asuntos económicos en la sociedad, aunado a la forma en que afecta individual y colectivamente, plantea la necesidad de una formación específica que proporcione la clave necesaria para comprender estos aspectos esenciales de la vida cotidiana, haciendo hincapié en la necesidad de actuar profesionalmente con criterios de ética e integridad tanto en el ámbito privado como en el público.

2.1.3. Entorno social

Se evidencia desde el 2017, el acelerado proceso hiperinflacionario, con las conocidas consecuencias sociales agudizando las restricción presupuestaria del consumidor venezolano; y es de conocimiento público, evidente los desafíos que tiene la economía venezolana en relación con su política monetaria. El bolívar, moneda de curso legal en el país, se encuentra en devaluada y desplazada por una moneda sólida de otro país; en el caso del dólar (USD) y en los

estados con frontera con Colombia es el Peso. Así mismo ocurre con los estados venezolanos que tienen frontera con Brasil que emplean la moneda para hacer transacciones económicamente equilibrada.

Otra de las restricciones del consumidor, es que a medida que avanza el proceso hiperinflacionario el bolívar pierde todas las funciones del dinero. Cada vez menos funciona como instrumento de intercambio o medio de pago, como depósito de valor, o como unidad de cuenta. Es donde, se inicia el padecimiento del consumidor a vender o comprar \$ (USD) por su parte se emplean estrategias como el uso de Zelle, Playpal, Airtm, Skrill, Uphold, Amazon entre otras. Todos estos recursos de pago con divisas extranjeras; todos los consumidores no las conocen, solo un porcentaje las emplea. La crisis es de tal magnitud que dentro de la opinión pública cobra fuerza el abandono del bolívar como moneda de curso legal en Venezuela.

Plantea Jaramillo y Ortiz (2016), como complemento de lo anterior, pudiera afirmarse que en un escenario de hiperinflación se caracteriza por el hecho de que los intercambios económicos, así como el cálculo del sistema de precios, se desarrollan en función de una conducta anticipatoria que tiene por objeto intentar prever la caída del poder adquisitivo. También se señala que cuando en una economía el índice de precios está estrechamente asociado con factores como salarios, precios y tasas de interés, se crean presunciones para la presencia del fenómeno de hiperinflación.

Otro escenario, es que los agentes económicos consideran las cantidades monetarias, no en términos de la moneda local, sino en los términos de una moneda extranjera relativamente estable (los precios también se cotizan en esa moneda). Asimismo, las ventas y compras a crédito ocurren a precios que compensan la pérdida esperada del poder adquisitivo, durante el período del crédito, aun y calculado en USD u otra moneda sólida.

El consumidor actualmente para Pastor, Paz y Díaz (2020), con el escenario planteado ordena la cesta de mercado de alimentos y bienes de servicios según la completitud destacando el conjunto preferido sobre la base de la satisfacción, precio, cantidad y utilidad. Aunado a la transitividad, realizando elecciones conscientes y la no saturación en donde los consumidores siempre prefieren aquellas cestas que contengan cantidades mayores de bienes. Entre dos cestas siempre elegirá aquella que contenga más unidades de al menos un bien.

2.1.4. Entorno tecnológico

La tecnología en la realidad del sector empresarial Venezolano, ha pasado por procesos complejos de tener lo más efectivo a ir en detrimento de en los recursos tangibles tecnológicos; ha llevado al cierre de empresas por falta de la recuperación, arreglo, mantenimiento y actualización del hardware y software de los equipos; esto en forma general. Es el caso de la primera industria del país como PDVSA; es en la actualidad un caos en su planta tecnológica; así mismo, CANTV, CORPOELEC y la CVG entre otras.

Esto ha generado, en las Pyme en el país se podrían nombrar los factores negativos que repercuten en el área de la tecnología, como son: fallas constantes de la electricidad, fallas en las conexiones con el Internet, salidas de empresas trasnacionales de soporte técnico, mantenimiento y suministro de equipos de alta tecnología.

Los sistemas de información cumplen un rol de relevancia en el quehacer diario de todo individuo en sociedad, y desde el punto de vista gerencial, en el mundo de los negocios representan un soporte para los gerentes al momento de tomar decisiones de manera más eficiente, sirviendo inequívocamente a la alta dirección a monitorear el desempeño de su negocio

y a identificar restricciones en la cadena de valor, producto de problemas estratégicos, o al momento de abordar nuevas oportunidades de crecimiento organizacional.

2.1.5. Entorno ecológico

Para lograr el desarrollo empresarial y mantener ventajas competitivas que permitan a las organizaciones; sean estas grandes, medianas o pequeñas, según Ortiz, N; Jaramillo, C. (2019) enfrentarse exitosamente en los mercados es preciso contar entre otros aspectos con información de calidad que sirva de apoyo a los procesos gerenciales. Sin embargo, la complejidad del ambiente actual, el crecimiento de las organizaciones, los mercados cada vez más globalizados y la velocidad de avance de la tecnología, han ocasionado que las herramientas, métodos y procedimientos utilizados por las empresas del país para el manejo de dicha información no sean los más adecuados o se hayan deteriorado y la efectividad, oportunidad y precisión de esta ya no sea lo esperado. Tal realidad impone nuevos retos

Para el análisis del entorno ecológico, en Venezuela según Torres, (2019), hace referencia a la normativa vigente como, por ejemplo: Leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global, concienciación social ecológica actual y futura, preocupación por la contaminación y el cambio climático. En este entorno, las normas ambientales vigentes en el país y las de protección al trabajador, como lo es la LOPCYMAT. Esto, propicia un marco normativo interesante que las empresas deben enfocarse a cumplir en pro de incentivar un equilibrio medioambiental.

2.1.6. Entorno legal

Los cambios en la normativa legal relacionada con la empresa objeto de estudio, y para Torres M. (2019), el propósito es determinar cuáles pueden afectar de forma positiva o negativa, y para ello resume los siguientes puntos clave a considerar:

- **Licencias.** En este aspecto, la empresa no amerita licencias o permisos especiales, salvo el de Bomberos para poder garantizar optimo estado de las instalaciones.

- **Leyes sobre el empleo.** En Venezuela al LOTTT establece una serie de preceptos que garantizan la estabilidad del trabajador y del patrono, sin embargo en materia salarial el trabajador ha venido siendo beneficiado por criterio propio del empresario, ya que las regulaciones en esa materia han estado desfasadas en relación a los índices de inflación, recientemente el ejecutivo nacional anuncio un incremento del 1700% sobre el salario mínimo, ubicándolo apenas en un promedio de 40 dólares americanos, que al cambio representan 175 bolívares (Salario 130 bs y la Bonificación por Cesta Alimentaria 45 bs).

No obstante, los salarios en el sector privado se cotizan por el doble y este aumento lo que hace es ratificar la inflación severa que experimenta el venezolano, y que indudablemente al empresario afecta severamente en relación a los tributos parafiscales, y en el cumplimiento de obligaciones laborales; todo esto hace que las estructuras de costos de las compañías se ven afectadas drásticamente, ya que la práctica común era dar un beneficio de carácter no salarial al ciudadano para dar mayor provecho y proveer mejor sustento, destinando el mínimo de ley para la carga tributaria salarial, ahora con este aumento la carga tributaria salarial se dispara, y los costos de comercialización también.

- **Leyes de salud y seguridad laboral.** La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) es por excelencia la principal ley en este aspecto, y de ella se tienen como puntos críticos a considerar los siguientes:

- a. Derechos de los trabajadores (artículo 53 de la LOPCYMAT)
- b. Deberes de los trabajadores (artículo 54 de la LOPCYMAT)
- c. Derechos de los empleadores (artículo 55 de la LOPCYMAT)

- d. Deberes de los empleadores (artículo 56 de la LOPCYMAT)
- e. Sanciones en materia de Seguridad Laboral. Infracciones leves (artículo 118 de la LOPCYMAT)
- f. Infracciones graves (artículo 199 de la LOPCYMAT)
- g. Infracciones Muy graves (artículo 120 de la LOPCYMAT)

• **Sectores protegidos o regulados.** En este punto, es de importancia atender la Ley Orgánica de Precios Justos, publicada en Gaceta Oficial de la república de Venezuela, N° 408.948 en enero de 2014, y la Providencia administrativa mediante la cual se regulan las modalidades para la determinación, fijación y marcaje de precios en todo el territorio nacional Gaceta 40.787 de Noviembre de 2015.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Para este apartado, se hace referencia a Barrueta (2020), que plantea la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) como un instrumento de diagnóstico ponderados que permite hacer un estudio de campo donde se puede identificar y evaluar distintos aspectos externos que puedan afectar un subir en la expansión y crecimiento de una marca empresa organización o negocio. Es decir, que es usada como un medio de evaluación para dar a conocer los factores externos de la empresa y ser analizados con el objetivo de observar la rentabilidad y el rendimiento de la misma, para así aplicar estrategias que beneficien a dicha empresa.

En la siguiente tabla 9, se representa la evaluación de los factores externos de Comercial Urriexpress C.A:

Tabla 8, Matriz (MEFE) Evaluación de los factores externos de Comercial Urriexpress C.A

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Internet como principal medio de publicidad	0.10	2	0.20
Resguardo, estacionamiento	0.08	3	0.24
Acceso a Internet	0.10	4	0.40
Servicios básicos eficientes	0.09	3	0.27
Transporte público accesible	0.08	2	0,16
Amenazas			
Control cambiario	0.10	3	0.30
Nivel de Inflación	0.09	2	0.18
.Escases de productos	0.07	3	0.21
Seguridad pública	0.10	4	0.40
Competencia de otros supermercados	0.08	2	0.16
Totales	0.85		2.52

Nota: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008) Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Se describe en la tabla 8, que la empresa Comercial Urriexpress C.A presenta un valor de las oportunidades es de 1,27 y de las amenazas de 1,25 siendo el valor de las oportunidades igual a las amenazas, lo genera una incertidumbre persistente; se debe plantear estrategias que eleven las oportunidades y así la empresa no se vea afectada significativamente por el ambiente externo.

1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

Este análisis, según plantea Hernández, (2009) tiene como esencia la de formular una estrategia competitiva consiste en relacionar con una empresa de su medio ambiente. Así mismo según Ucha, (2015) manifiesta que la Fuerza de Porter, es una herramienta estratégica de Marketing, donde este sistema permite analizar los diferentes tipos de oportunidades y amenazas que tiene una empresa en este caso Comercial Urriexpress C.A, en un determinado sector, para así lograr crear una un plan estratégico que permita establecer las oportunidades de inversión y que tipo de rentabilidad nos aporta. Dentro del modelo de las fuerzas de Porter se enfocan los siguientes aspectos:

2.2.1. Negociación con proveedores

La negociación con proveedores, según Quiroa (2019), está representada por la capacidad que tienen al momento de ofrecer su producto, y será menor o mayor según sea la influencia que este tenga sobre las decisiones de una empresa. Si mayor es la capacidad de influencia, mayor será su poder de negociación.

Entre los factores que contribuyen a una óptima comercialización se tiene que puede ser exclusivo de un producto en la región, se busca calidad del producto, buscar los mejores descuentos, según volumen de pedido, pagos en efectivo o convenios de pagos a corto plazo, la entrega debe ser a tiempo y la búsqueda continua del aumento de la cartera de proveedores.

2.2.2. Negociación con clientes

Para este apartado, plantea Quiroa (2019) es la capacidad que tiene la empresa Comercial Urriexpress C.A de promover su producto según sea la calidad y precio del mismo. A mejor calidad y precio bajo, será mayor su capacidad de negociación. En cuanto a los usuarios que asisten son diversos, entre personas adultas, adultos mayores y jóvenes; así como cercanas a la empresa y de otros municipios o estados del país como los turistas.

La forma de facturación es de contado, cuando se da el beneficio del crédito el monto a pagar en tres días en moneda extranjera; por los motivos de inflación. Es de hacer notar, que se busca una calidad de servicio prestado, mantener el costo de los productos, mejores estrategia en marketing y publicidad, proporcionar un nuevo valor que asegure la confianza, y mejores estrategias de negociación.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

La empresa Comercial Urriexpress C.A, se plantea como propósito el uso de técnicas o métodos, ya sean publicitarios, de costos, nuevos productos, en el comercio. Entre los factores plantea Quiroa (2019) que describen a los competidores, están:

- Mejorar el servicio de atención al cliente.
- Proporcionar un valor añadido a nuestros clientes.
- Aumento de la inversión en marketing.
- Nuevas promociones de servicios de emergencia.

Para así, lograr resaltar como el competidor que tiene mejores beneficios para sus clientes y obtener una posición privilegiada entre sus competidores.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Es de resaltar, los procesos sustitutos como todos aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. La empresa Comercial Urriexpress C.A, cuenta con la infraestructura amplia con disposición de estacionamiento, espacios de servicios, clima y buen trato, atención esmerada y con responsabilidad.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

En referencia con los nuevos competidores, este factor es cuando al mercado entran nuevas empresas las cuales pueden ofrecer los mismos servicios, pero mejorados y con nuevos recursos para entrar en competencia. Plantea The power MBA (2019), entre los factores que señalan la nueva presencia, se nombra, la diferenciación del producto, el capital invertido, los precios de servicios mejorados y los nuevos servicios presentados.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

Este factor, indica el nivel atractivo que la empresa brinda en el mercado, este hace referencia al potencial que tiene el negocio o un servicio ante la competencia. De Zavala (2019), entre los factores que favorece a la empresa están: marca, esto indica los atributos obtenidos en el tiempo, funcionalidad del servicio.

Para lo que se diseñó el servicio, contactos existentes, son todas aquellas personas a los cuales se les ha prestado el servicio, promociones, tácticas empleadas para ayudar a mejorar la calidad del servicio, precio, posibilidad de diferenciarse, esfuerzo, es el trabajo realizado por el personal para mejorar la atención, accesibilidad.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Se revisaron factores como fortalezas y debilidades, de tal manera de utilizar la MEFI, y así poder evaluar dichos factores en relación con las oportunidades y amenazas con respecto al medio externo.

En esta matriz se distinguen las fortalezas de las debilidades y se vinculan con cada uno de los factores internos mediante una ponderación de 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), las mismas deben sumar 1.

Adicionalmente los criterios de evaluación son: (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) se aspira a tener la fortaleza, (4) se cuenta con la fortaleza.

Tabla 9, Matriz MEF: Comercial Urriexpress C.A

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Precios variados según la condición del cliente	0.06	2	0.12
Equipos efectivos	0.06	4	0.24
Ambiente en armonía	0.06	4	0.24
La dirección está a cargo de los socios	0.06	3	0.18
Productos de Calidad	0.06	2	0.16
Contacto directo con proveedores	0.06	2	0.16
Precios variados según la condición del cliente	0.06	2	0.16
Ubicación céntrica	0.06	3	0.18
Debilidades			
Miedo a cambios	0.06	2	0.16
No emplean los ratios financieros	0.06	2	0.16
Falta de un plan de Marketing	0.06	2	0.16
Su administración es manual	0.06	2	0.16
No realizan promociones, ni publicidad.	0.06	2	0.16
Su comercialización no es digital	0.06	2	0.16
No tienen manuales de cargos y funciones.	0.06	1	0.6
Totales	1		3

Nota: *Adaptado al modelo de D'Alessio (2008). Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

La matriz MEFI para la empresa Comercial Urriexpress C.A, indica que las fortalezas tienen un valor de 1.44 y las debilidades una ponderación de 1,56 para un total general de 3 de rango. En el caso se denota, las fuerzas internas son menos favorables a las debilidades, con un peso lo que se traduce en que se aspira a tener las fortalezas identificadas para disipar las debilidades.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS Comercial Urriexpress C.A

Este modelo, descrito como una metodología desarrollado por Osterwalder. A (2024), es ideal para determinar y crear aspectos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando elementos de negocios innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica) que se desarrollan en nueve divisiones, apartados o casillas. Que son los segmentos de clientes, segmentos de clientes, canales de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos clave, actividades clave, red de Asociados y costes económicos.

Según el autor citado, el segmento de clientes: enfoca los distintos grupos de personas u organizaciones que podrían ser objeto de hacer uso y disfrute de los producto/servicio de la empresa Comercial Urriexpress C.A. Concretamente, se trata de agruparlos en función de características homogéneas para centrar y fortalecer las necesidades concretando las Instituciones financieras como Banesco, empresas proveedora, acá se tiene alimentos Polar, Lico Fernández C.A, Alimentos Santa Bárbara C.A y Alimentos Montero. Por otro lado, se tiene el capital relacional (asesores) Oficina Contable Valero – Carangelo y asociados, Distribuidora Todo Burger C.A.

Seguidamente se tiene la propuesta de valor, se trata del producto/servicio concreto que empresa Comercial Urriexpress C.A. ha diseñado y que creará un valor para cada segmento de clientes que definen constantemente, se tienen: Generación de ingresos, creación de alianzas

estratégicas, diversificación de servicios, innovación para los clientes, administración financiera sostenible y responsabilidad social.

3.2 Figura 3, Modelo de negocio CANVAS Comercial Urriexpress C.A



Nota: Modelo de negocio CANVAS Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Por su parte los canales de distribución, describe cómo la compañía Comercial Urriexpress C.A pretende comunicarse para llegar a ese segmento de clientes, incluye las venta directa en donde se tiene contacto directo con el cliente final; y las ventas interactivas. Se necesita un canal a través del uso de las telecomunicaciones para efectuar la venta Cuando se trata de interacción con el cliente, agilidad, precisión y amabilidad son las palabras clave. No necesita ofrecer decenas de canales de comunicación para satisfacer al cliente, pero los que elijas deben ser eficientes y convenientes para la empresa.

El autor también plantea la relación con clientes, indica los tipos de relaciones que se establecen con los distintos segmentos de clientes, a nivel de tiempo y dinero. En este apartado se identifica los Segmentos de cliente. Se tienen en la compañía Comercial Urriexpress C.A la Demográfica; que son Jóvenes mayores de 18 años y la Geográfica se plantea la regional, nacional y en Otros países.

Asimismo el flujo de ingresos, destaca los beneficios que se esperan obtener a través del nuevo modelo o línea de negocio, es decir, cómo se va a ganar dinero. También se pueden incluir otro tipo de beneficios, como sociales o medioambientales. Aquí se tiene en las fuentes de ingresos se tiene la comercialización de alimentos, bebidas, charcutería, electrodomésticos y electrónicos

En los recursos clave: a través de los puntos definidos anteriormente, se plantearán los recursos necesarios para poder desarrollar el trabajo (personal, material, capital). La compañía Comercial Urriexpress C.A se tiene la tecnología, servicios básicos alternativos y las estrategias financieras cónsonas con la realidad de País.

Las actividades clave: son aquellas acciones que la compañía Comercial Urriexpress C.A, debe poner en marcha para poder ofrecer su propuesta de valor para poner en práctica el proyecto

estas son: actualización de redes sociales, control de calidad, gerencia de recursos y capital. Para las redes sociales, se cuenta con Instagram, como canal de ventas, Instagram permite crear un perfil de empresa y habilita a hacer seguimiento de insights y métricas para tomar mejores decisiones a la hora de promocionar un producto. Elige conversar con las empresas a través de aplicaciones de mensajería en redes sociales. De hecho, es el canal favorito de los Millennials.

WhatsApp business, otro canal de ventas que emplea la empresa Urriexpress C.A, que ha cobrado notoriedad es WhatsApp Business. WhatsApp es la aplicación de chat más popular del mundo, De su popularidad se desprenden los beneficios que presenta para pequeños negocios como facilitador de la comunicación con clientes, exhibición de catálogos, respuestas automáticas.

Para finalizar con la descripción del modelo CANVA en la empresa Urriexpress C.A, la estructura de costos económicos, son derivados de la ejecución del proyecto, desde la publicidad hasta los salarios de los empleados. Evidenciando costos de instalación, desarrollo y expansión, la responsabilidades legales y tributarias, inversión en inventarios. En general, la base de toda estructura de costos, estos son:

Fijos: como su nombre lo indica, no sufren alteraciones y son constantes, no se ven afectados por las modificaciones estructurales que puedan ocurrir en la compañía, por lo tanto, tienden a permanecer iguales aunque el volumen de la producción o venta del negocio aumenta, o decrece, un claro ejemplo de esto es el pago del alquiler.

Variables: estos sí pueden modificarse ya sea de incrementando o disminuyendo por alteraciones que ocurran con la actividad económica de hiperinflación en Venezuela; o de la organización, en otras palabras, varían proporcionalmente al ratio de ventas.

3.3 Análisis funcional de la empresa.

En este apartado, el análisis funcional de la empresa Comercial Urriexpress C.A, está referido a la herramienta estratégica conocida como la cadena de valor popularizada por Michael Porter en 1985, según Facchin. J (2020), se refiere a esta como un modelo estratégico aplicado al análisis empresarial con el propósito de identificar las ventajas competitivas de una empresa frente a su mercado, como el objetivo general de mayor valor para sus clientes.

Es por ello que este instrumento se convierte en un modelo estratégico de alto impacto, pues de ella resultan estrategias que maximizan el valor de sus productos y/o servicios, y por ende la harán destacar sobre su competencia. Es importante en la paliación de esta herramienta analizar los diferentes departamentos, que conforman la estructura organizativa, y compararlos con los competidores, es decir, con empresas similares en el mismo entorno de mercado, para identificar cuáles son las ventajas competitivas existentes.

Se plantea, el estudiar los departamentos de la empresa Comercial Urriexpress C.A, no lo hacemos solo del espacio físico, de los recursos humanos y las infraestructuras tecnológicas que utilizas en tu trabajo diario, sino también lo hacemos de las finanzas y de todos los procesos estratégicos que son necesarios para una gestión eficaz. Teniendo como objetivo el saber identificar cómo se puede aportar un alto valor al producto y servicio que ofrece la empresa, con el fin de obtener un resultado de una máxima calidad de cara al potencial cliente. Para Facchin J (Ob.cit), las actividades de apoyo complementan las actividades primarias, representan las actividades y las estructuran de la siguiente manera:

3.2.1. Gerencia de la empresa

En este nivel, se ubica el conjunto de sistemas que necesita la empresa Comercial Urriexpress C.A para su correcto funcionamiento, se refiere a las actividades de gestión, a la

gerencia de los departamentos de administración, contabilidad departamento legal, contraloría entre otros. Para Coll (2020), describe que la gerencia es la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución; se toman las decisiones de las actuaciones de una empresa, a la cual se deben reportar el funcionamiento de las demás áreas, para así establecer los lineamientos de avances y correcciones que me permitan continuar con las metas establecidas dentro del marco legal.

De esta forma según Ortiz, N; Jaramillo, C. (2019), se originan y empiezan a documentar diversos modelos gerenciales, entendidos como mecanismos cuyo objeto en las organizaciones se enfoca en la consecución de resultados satisfactorios para la gerencia y cuyas metodologías prácticas diversificaban la forma de concebir los procesos en las empresas. En este sentido, Tejada (2003) reconoce que el gerente debe construir los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que permitan dilucidar las fortalezas y las debilidades, tanto propias como de sus colaboradores, de igual modo direcciona las transformaciones.

Por lo antes sustentado, la empresa comercial Urriexpress C.A se plantea hoy en día la innovación forma una parte crucial para la obtención de ventajas en el mercado sobre los competidores, es aquella forma de interactuar de manera distinta en el mercado con el fin de ofrecer productos o servicios diferenciadores y en el caso descrito hasta capacidades diferentes en el recurso humano de la empresa, por medio de la gestión de ambientes propicio para la gestación de ideas por parte de los empleados que coadyuven a la empresa no solo a ofrecer bienes o servicios innovadores sino a marcar una singularidad en el mercado donde la competencia queda irrelevante frente a la implementación de nuevos procesos de la empresa.

Una propuesta para gestionar modelo gerencial innovadores que generen valor para la organización se ha vislumbrado desde el diseño e implementación de estrategias de construcción

colectiva en la cual sean partícipes todos los actores de la organización, con un alto compromiso y ejemplo desde de la alta dirección que permita su transversalidad en los demás niveles de la organización. Para lo cual se han dimensionado cuatro grandes factores o variables para tener en cuenta de manera continua en la forma de gestión, a saber: la planeación, innovación y seguimiento, las herramientas para la innovación, el análisis de mercado y el aprendizaje organizacional, de tal forma que los resultados desde dichos factores permitan en las organizaciones dinamizar y mejorar sus procesos con el ánimo de que se vean repercusiones en sus resultados empresariales.

3.2.2. Recursos humanos

En este nivel, se ubican las actividades correspondientes a la administración de personal, las referidas al manejo del talento humano, La motivación según Sastre, R. (2013), se orienta como el comportamiento humano en las organizaciones desde el modelo gerencial, representan entonces un eje fundamental para la gerencia empresarial moderna, los sistemas industriales, la mecanización y estandarización de los procesos productivos y la eficiencia administrativa en el uso de recursos, si bien en su momento representaron estrategias organizacionales que permitieron la optimización empresarial, el nacimiento del enfoque humanístico en la disciplina de la administración marcó el antes y el después del papel de las personas en el interior de las organizaciones, posicionándose como el elemento clave que genera, moviliza y permite la capitalización de la propuesta de valor que las empresas ofertan en su actividad económica.

También, se ha podido identificar la relevancia que el conocimiento ha adquirido en las formas organizaciones generando la construcción de talentos en las personas que componen e integran la estructura organizacional, por lo que no es ajeno para la dirección estratégica de organizaciones el emprender acciones pertinentes que permitan potenciar las capacidades

humanas con las que cuentan al mantener talento humano, el cual puede ser facilitador en la construcción de propiedad intelectual y activos intangibles para la compañía, ello implica un proceso de dimensionamiento de la innovación como parte de la razón de ser de la organización y de su estrategia institucional para la creación de valor.

3.2.3. Investigación y desarrollo

Para la investigación y desarrollo en la empresa comercial Urriexpress C.A Es, los procesos de innovación organizacional se torna importantes en este ámbito; siempre y cuando la gestión de este se ancle con la estrategia empresarial, si esta no se encuentra anclada se tornara difícil el manejo de este tipo de modelo. Así mismo, Vallejo, G. y Sánchez, F. (2013), el conjunto de cambios que reúne, intenta agrupar actividades que anteriormente se encontraban aisladas y que en dicho punto de la gestión de los procesos organizativos podrían pasar desapercibidas o encontrarse no alineadas conforme a la gestión del cambio que en el momento compete.

En la empresa comercial Urriexpress C.A, hoy en día la innovación forma una parte crucial para la obtención de ventajas en el mercado sobre los competidores, es aquella forma de interactuar de manera distinta en el mercado con el fin de ofrecer productos o servicios diferenciadores y en el caso descrito hasta capacidades diferentes en el recurso humano de la empresa, por medio de la gestión de ambientes propicio para la gestación de ideas por parte de los empleados que coadyuven a la empresa no solo a ofrecer bienes o servicios innovadores sino a marcar una singularidad en el mercado donde la competencia queda irrelevante frente a la implementación de nuevos procesos de la empresa.

La revisión y reflexión de los conceptos y referentes investigados conllevan implícitamente un elemento clave, relacionado con la propuesta de valor que las organizaciones ofertan mediante su actividad y operación, este elemento es quizá el más determinante en el modelo

gerencial y gestión de la compañía, pues incide directamente en la percepción de calidad y en la creación de relaciones sostenibles con clientes y grupos de interés que se traduzcan en valor agregado para la compañía. Se afirma que para las organizaciones en su modelo gerencial es necesario contar con la competencia distintiva identificada y definida, de tal forma que está propuesta trascienda e influya en los demás componentes y valores vinculados a la actividad de la organización, ello implica de igual forma la gestión del sistema interno y las relaciones comerciales alcanzadas en el tiempo.

3.2.4. Finanzas

Los elementos financieros de la empresa comercial Urriexpress C.A, tratan de lograr maximizar la relación beneficio – costo a través de las actividades diarias; esto implica tomar en cuenta elementos de buen manejo en la política crediticia, manejo de inventarios, compras, entre otros aspectos que se asumen en un escenario de hiperinflación.

Lo antes planteado lo sustenta Terrazas. R (2018); ello está relacionado a decisiones que deben tomarse a corto, mediano y largo plazo de manera acertada y con el menor riesgo posible. En este contexto el manejo, precisión y sistematización de la información financiera es prioritaria para coadyuvar en este objetivo. Sin embargo, es tarea también esencial de los administradores velar por otros elementos importantes tales como de la infraestructura, del recurso humano, de los procedimientos y formas administrativas. Entonces, es de suma importancia visualizar la relación sistémica de estos componentes para apoyar contundentemente al proceso de toma de decisiones organizacional.

Se propone para la empresa comercial Urriexpress C.A, la planificación financiera se traduce en una proyección presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a

las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa, y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

La logística y el aprovisionamiento se perciben según Gutiérrez M (2018), como un conjunto de técnicas que permiten mejorar la gestión de las mercancías físicas y la información documental que se genera en dicho proceso, consiguiendo la coordinación entre los recursos que la empresa emplea para su desarrollo y la demanda con la que cuenta dicha empresa, para asegurar un nivel determinado de servicio o calidad al menor coste posible. Se caracteriza en,

Logística interna:

- Determinar los recursos humanos y materiales precisos.
- Gestionar el almacén con criterios de eficiencia.
- Controlar la ubicación y el estado de las mercancías.
- Valorar las mercancías utilizando el método más adecuado a cada situación.

Logística externa:

- Priorizar las necesidades de los clientes.
- Adaptarse de forma dinámica a la situación de constante cambio del mercado.
- Distribuir las mercancías en la forma y el tiempo óptimos con el menor coste posible

El Aprovisionamiento en la empresa comercial Urriexpress C.A, comprenden el proceso de

- Especificación de necesidades.
- Búsqueda de proveedores.
- Determinación de las mercancías necesarias.
- Realización del pedido
- Recepción de la mercancía.

Las actividades de este nivel sirven de apoyo en el proceso productivo cuando es necesario, por ejemplo en la empresa comercial Urriexpress C.A, se debe recurrir a investigar cómo poder automatizar cualquier proceso, o cómo cambiar el diseño de un producto, que sistemas tecnológicos amerita ser incorporados administrativa y contablemente. Es importante internalizar que el mercado, cada vez es más competitivo y cambiante. Por tanto, deben buscar la forma de ser competitivas y atender las necesidades que ese mercado demanda. De este modo la aplicación de las nuevas tecnologías permitirá que las empresas mejoren su competitividad.

3.2.6. Operaciones

En este nivel se incluyen todos los equipos que necesitan para la producción del producto final, listo para ser entregado al cliente, por lo que las actividades de operaciones abarcan la utilización de la maquinaria en los casos de fabricación o de empaquetado, el mantenimiento de los equipos, o las concernientes a la prestación del servicio. Es importante internalizar que el mercado, cada vez es más competitivo y cambiante. Se destacan según Gutiérrez M (2018), las operaciones en la comercial Urriexpress C.A, como la forma de hacer las cosas dentro y fuera, tal que sus actividades permitan prestar el servicio o producir el producto que se da o entrega a los clientes para cumplir sus expectativas.

Por tanto, deben buscar la forma de ser competitivas y atender las necesidades que ese mercado demanda. De este modo la aplicación de las nuevas tecnologías permitirá que la empresa mejore su competitividad; el cual es un factor importante en Urriexpress C.A, pues evita que los clientes se vayan a la competencia. Además, busca que no existan experiencias desagradables por no tener una estrategia eficaz que pueda atender las necesidades o problemas que puedan surgir para tus compradores.

3.2.7. *Marketing y ventas*

Plantean los gerentes de Urriexpres, se emplea Instagram como medio de interacción de marketing digital, por trata de una red social que interactuar con los clientes a través de imágenes y vídeos con diferentes efectos, filtros, colores, música, con el fin de compartirlos en el perfil o en otras redes sociales. Destacando que en los último año, esta aplicación se ha posicionado como la tercera red social más utilizada en el mundo, por debajo de Facebook y YouTube. Su crecimiento ha sido revolucionario. Tanto, que en 2015 ocupó el número uno en el ranking de las 100 mejores Apps de iPhone.

Es de hacer notar según Klawter (2021); que el marketing de contenidos, o más conocido como content marketing, permite conseguir una serie de beneficios muy interesantes para las organizaciones y sus marcas:

a) Mejora el posicionamiento de la marca: el arte de la seducción que consiste en vender sin utilizar técnicas de venta agresivas sino de forma indirecta, permite a la marca posicionarse con contenidos de calidad dándola a conocer a sus posibles clientes como un «experto» del tema.

b) Aumenta la base de datos de contactos con peticiones de información o personas que se suscriben a los blogs.

c) Aumenta el tráfico a la página web.

d) Aumenta la presencia en los medios sociales, conociendo quién sigue a quien en las redes sociales. El marketing de contenidos es mucho más que social media marketing.

e) Mejora el posicionamiento en los buscadores de Internet, o el SEO, y por tanto, permite conseguir más visitas, contactos y ventas.

La estrategia de marketing de contenidos en redes sociales consiste en crear, publicar y distribuir contenido interesante para tu audiencia con el objetivo de captar clientes nuevos. El

contenido de calidad requiere un esfuerzo, en tiempo y en costes, pero asegura tráfico de calidad que, a largo plazo, se transforma en ventas. Estos son sus principales requisitos, debe estar pensado para una audiencia específica, tiene un objetivo concreto, tiene credibilidad, es útil y merece ser compartido.

3.2.8. *Servicios postventa*

Según Tschohl (2008), es importante reconocer la diferencia entre la atención y el servicio al cliente ya que son términos que suelen usarse de manera similar, tomando cualquiera de las dos como sinónimos. No es incorrecto pensar de esta forma, pero a través de ciertas diferencias los agentes pueden mejorar sus tareas en las dos acciones. La atención al cliente implica brindar un servicio pensado con él como centro. El servicio de una compañía es lo que ofrece y posteriormente brinda para seducir a los clientes.

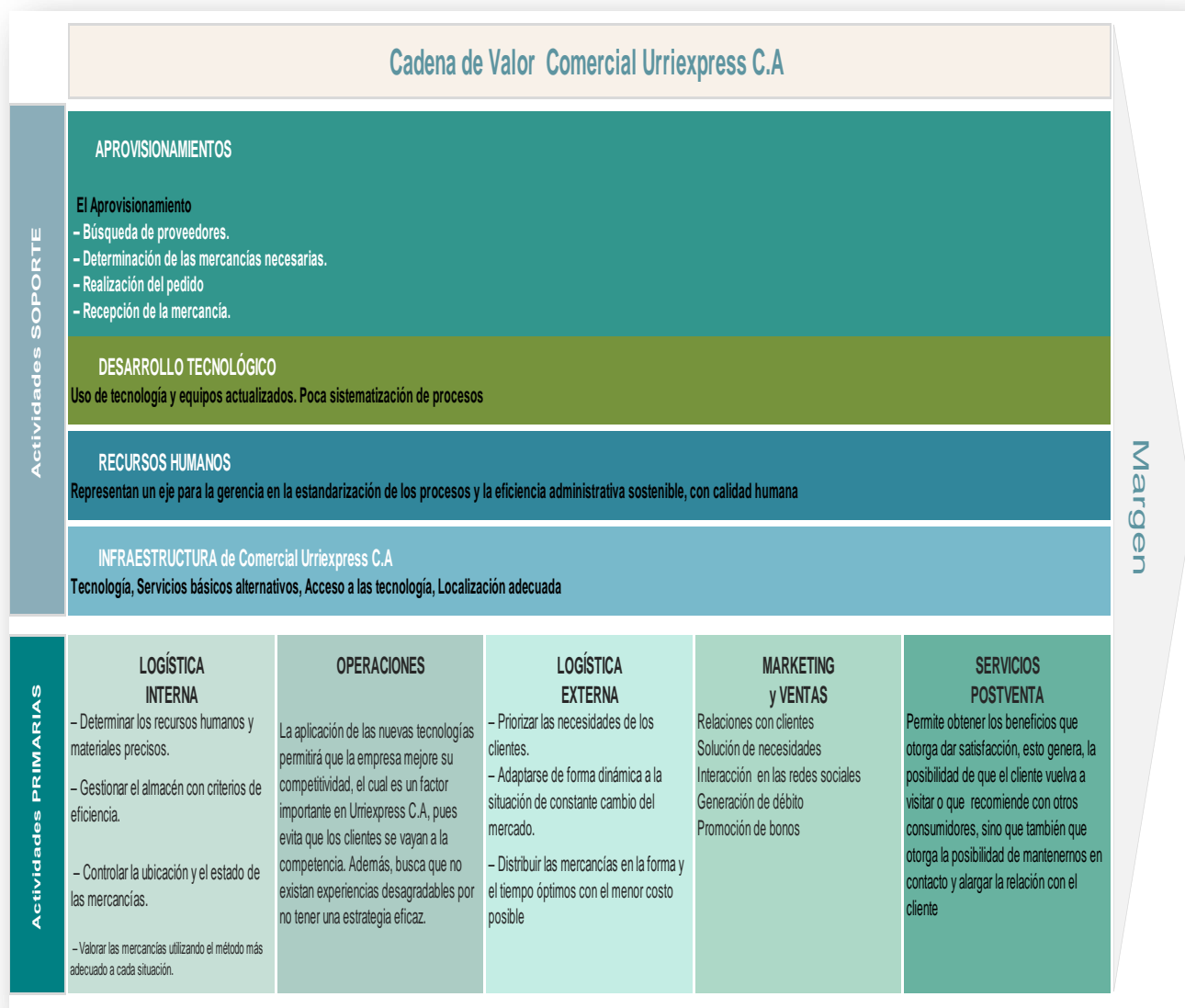
Para este autor, una diferencia clave es que los clientes son capaces de olvidar lo que reciben o escuchan, es decir el servicio brindado, pero nunca olvidan como se sintieron si la atención es negativa. Es importante comprender que un concepto no es mejor que el otro, sino que se necesitan de los dos para mantener a los clientes dentro de las líneas de la compañía.

Por su parte, plantea Alistair (2015), que el servicio post venta es seguir ofreciendo atención al cliente después de la compra y es tan fundamental como las demás estrategias que has implementado en tu tienda en línea. Recuerda que Ser buenos en ventas y entrega ya no lo es todo. Desde luego, llevar a cabo exitosamente el servicio postventa requiere dedicación.

Para comercial Urriexpress C.A, debe proyectar que al brindar un buen servicio de postventa permite obtener los beneficios que otorga dar satisfacción, esto genera, la posibilidad de que el cliente vuelva a visitar o que recomiende con otros consumidores, sino que también que otorga la posibilidad de mantenernos en contacto y alargar la relación con el cliente y así, por ejemplo,

obtener su retroalimentación o hacerle saber de nuestros nuevos productos o promociones que podrían ser de su interés.

Figura 4, Cadena de mando Comercial Urriexpress C.A



Nota: Cadena de mando Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico de actualización para la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- Diagnosticar los elementos internos y externos de la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

- Diseñar un plan estratégico de actualización de la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

- Determinar la viabilidad de la implementación del plan estratégico de la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

Luego de la realización de varios diagnósticos con diferente metodología, modelos y estrategias, se indican cómo se logra el objetivo genera centrado en la implementar un plan estratégico de actualización para la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

Partiendo del diagnóstico organizacional de la empresa Comercial Urriexpress C.A en donde se proyectó una visión integral del comportamiento de los indicadores en lo que se refiere al talento humano, clima laboral, interacción entre trabajadores, marketing, finanzas y contable. Esto, ha generado la resolución de unas interrogantes y el surgimiento de otras, en donde las estrategias de plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones en la empresa Comercial Urriexpress C.A no son evidentes.

Por su parte, la falta de conocimiento, dominio y aplicación de estos temas como la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones; que no se evidencian en la empresa Comercial Urriexpress C.A. Ha incrementado su vigencia, paralelamente, con el afianzamiento en la sociedad contemporánea; las empresas han alcanzado un posicionamiento clave, porque son las generadoras e impulsan el bienestar económico, además de ser el lugar que concentra un tiempo considerable del trabajador y también el espacio esencial del aprendizaje de las personas, por lo que no existen acontecimientos en la sociedad que no tengan una directa y explícita relación con el entorno empresarial.

Para dar respuestas a los interrogantes necesidades planteadas, se destaca el objetivo específico de diagnosticar los elementos internos y externos para la empresa Comercial

Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

Para lograr este objetivo específico uno, se implementa la el método de matriz FODA cruzada; para la concreción de un diagnóstico interno y externo que permita develar los elementos para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

Luego, para dar respuesta al objetivo específico dos, se diseña el plan estratégico de actualización para la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones. Para finalizar la investigación se concreta el objetivo específico tres, se determinar la viabilidad de la implementación del plan estratégico para la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027.

CAPÍTULO V

LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) para García y Cano (2018), consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la empresa en este contexto es Comercial Urriexpress C.A, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas. Es un ejercicio introspectivo de diagnóstico empresarial, en donde se realiza la identificación a través de un análisis previo, con la mayor objetividad posible, de las características que la hacen fuerte ante los competidores, y que la distinguen de la competencia. También se identifican las debilidades, o sea aquellas características o áreas en las que se encuentran en desventaja con respecto al resto de la comunidad empresarial y que hace falta mejorar o fortalecer para equilibrar el desempeño global de la entera organización.

La técnica FODA, permite el análisis de problemas, necesidades un otros factores que a través de precisar las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la empresa Comercial Urriexpress C.A no tiene control. Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y

defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de planeación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso.

Tabla 10, Matriz FODA Cruzada (MFODA) empresa Comercial Urriexpress C.A

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
	F1. Variedad de productos	D1. Taza de retorno a mediano tiempo
	F2. Ubicación efectiva para el segmento de clientes	D2. No se evidencia una plataforma ética acorde a la actualidad
	F3. Reconocimiento del cliente	D3. Acciones de Marketing poco asertivas.
	F4. Proveedores en contacto directo	D4. Desconocimientos de los ratios financieros
	F5. Profesionales a cargo de la administración	D5. Actualización de publicidad en el establecimiento
Ambiente Externo		
Oportunidades:	Estrategias FO:	Estrategias DO:
O1. Servicios públicos eficientes	F1, O2. Diseño de acciones de marketing digital para el crecimiento de ventas a través de redes sociales	D4, O2, O5. Aplicación de acciones empleando los de los ratios financieros para la toma de decisiones.
O2. Acceso al uso efectivo de Tecnología		
O3. Crecimiento de ventas a través de redes sociales		
O4. Oportunidades de actualización financiera	F5, O3, O2. Búsqueda constante de nuevos proveedores con el uso efectivo de las tecnologías	D1, O2 O5, Generación de estrategias financieras para la toma de decisiones.
O5. Administración efectiva y responsable	F6, O2, O5. Generación de estrategias de atención al cliente	D2, O2, O5 Actualización de la plataforma ética.
Amenazas	Estrategias FA:	Estrategias DA:
A1. Continuidad de la hiperinflación	F1, A1, A5. Establecer una estructura de costos idónea con la realidad	D2, A5. Fortalecimiento en los trabajadores la plataforma ética
A2. Escases de artículos		D5, A1 Efectividad en la atención y satisfacción del cliente
A3. Control cambiario	F3, F4, A1, A3. Política de crédito en monedas sólidas para el resguardo de inventarios.	D5, D3, A5 Aplicación de estrategias centradas en la sistematización de la empresa
A4. Cambios adversos en las políticas comerciales de gobiernos.		Comercial Urriexpress C:A
A5. Crecimiento lento en el mercado	F3, A5 Implementación de estrategias de atención y satisfacción al cliente	

Nota: Matriz FODA Cruzada (MFODA) Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y

Pabón 2022.

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Esta matriz, se encuentra en la etapa de adecuación está desarrollada para concretar estrategias que proyectan a la toma de decisiones en la empresa. Se describe en la tabla 9, del Capítulo II, referido al análisis del entorno; los resultados de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de la empresa Comercial Urriexpress C.A, la clave consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Se describe en la tabla 9, la presencia del valor de las oportunidades es de 1,27 y de las amenazas de 1,25; destacando el valor total de 2,57 que según el rango, se caracteriza cualitativamente como retener y mantener. Permitiendo inferir que entre las oportunidades y las amenazas, genera una incertidumbre persistente; se debe plantear estrategias que eleven las oportunidades y así la empresa no se vea afectada significativamente por el ambiente externo. Los resultados de MEFE para la empresa Comercial Urriexpress C.A está poco alta de la media, Esto hace alusión al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas.

Para la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), los resultados planteados en el Capítulo II, tabla 10, que en la empresa Comercial Urriexpress C.A, las fortalezas tienen un valor de 1.44 y las debilidades una ponderación de 1,56 para un total general de 3 de rango. En el caso se denota, las fuerzas internas son menos favorables a las debilidades, con un peso lo que se traduce en que se aspira a tener las fortalezas identificadas para disipar las debilidades; y de forma cualitativa percibe como crear y construir.

Tabla 11, Resumen MEFE y MEFI de la empresa Comercial Urriexpress C.A

Matriz	Resultado
MEFE	2.57
MEFI	3

Nota: MEFE y MEFI, Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Tabla 12. Matriz Interna – Externa

4	3	2	1	
3	I	II	III	Crecer y construir
2	IV	V	VI	2,57 Matriz Externa Retener y mantener
1	VII	VIII	IX	Eliminar o desinvertir
3 matriz Interna				

Nota: Matriz Interna – Externa. Elaboración Investigadores Grupo Focal

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Para este apartado, los objetivos estratégicos son los mismo del capítulo IV, en tal sentido se identifican con una característica corta para hacer el diseño de la tabla 13 perceptible; por su parte, las estrategias son las mismas del FODA Cruzado. Esto con el propósito de comparar entre ambos, cuales comparten tiene un criterio semejante de investigación con criterio. Finalmente los que tengan mayor representación, van a hacer las estrategias definitivas a implementar.

Tabla 13. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos de la empresa Comercial Urriexpress C.A

Objetivos estratégicos	1	2	3
Estrategias	Diagnosticar los elementos internos y externos	Diseñar un plan estratégico de actualización	Determinar la viabilidad en la implementación
FO			
Diseño de acciones de marketing digital para el crecimiento de ventas a través de redes sociales	X	X	X
Búsqueda constante de nuevos proveedores con el uso efectivo de las tecnologías	X		
Generación de estrategias de atención al cliente		X	
DO			
Aplicación de acciones empleando los ratios financieros para la toma de decisiones.	X	X	X
Generación de estrategias financieras para la toma de decisiones.		X	
Actualización de la plataforma ética en la práctica de responsabilidad social	X	X	X
FA			
Establecer una estructura de costos idónea con la realidad	X		
Política de crédito en monedas sólidas para el resguardo de inventarios.	X		
Implementación de estrategias de atención y satisfacción al cliente	X		
DA			
Fortalecimiento en los trabajadores la plataforma ética del talento humano	X	X	X
Efectividad en la atención y satisfacción del cliente		X	
Aplicación de estrategias centradas en la sistematización de la empresa Comercial Urriexpress C:A		X	

Nota: Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

5.2.2. Estrategias seleccionadas

Luego del análisis de diferentes criterios en torno a las estrategias formuladas, se seleccionan cuatro, con características que han resultado priorizadas y que, además, guardan un importante nivel de aproximación entre los objetivos estratégicos de la Comercial Urriexpress C.A. se tiene:

1. Diseño de acciones de marketing digital para el crecimiento de ventas a través de redes sociales
2. Aplicación de acciones empleando los ratios financieros para la toma de decisiones.
3. Actualización de la plataforma ética en la responsabilidad social empresarial
4. Fortalecimiento en los trabajadores la plataforma ética en los que respecta al talento humano.

Partiendo del diagnóstico organizacional de la empresa Comercial Urriexpress C.A en donde se proyectó una visión integral del comportamiento de los indicadores en lo que se refiere al talento humano, clima laboral, interacción entre trabajadores, marketing, finanzas y contable. Esto, ha generado la resolución de unas interrogantes y el surgimiento de otras, en donde las estrategias de plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones en la empresa Comercial Urriexpress C.A son reafirmadas los análisis de las distintas matrices empleadas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Partiendo del diagnóstico organizacional de la empresa Comercial Urriexpress C.A, en donde se proyectó una visión integral del comportamiento de los indicadores en lo que se refiere al talento humano, clima laboral, interacción entre trabajadores, marketing, finanzas y contable. Para esta propuesta de implementación, que está sobre la base del diagnóstico desarrollado con varias de aristas y perspectiva de la empresa; generado la resolución de necesidades, intereses, o interrogantes que surgimiento en la investigación como lo son las estrategias de plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones en la empresa Comercial Urriexpress C.A.

Estas realidades, identificadas con técnicas y métodos desarrollados y puestos en práctica en la fase de diagnóstico general, se utilizaron la entrevista aplicando la técnica de la encuesta con tres alternativas de respuesta, aunado a esto, se empleó un baremo. Para la fase de diagnóstico interno y externo los métodos de macro-entorno (PESTEL), evaluación de factores externos, interno (MEFE), (MEFI), modelo de negocio (CANVAS). Para formular los objetivos estratégicos se implementó matriz FODA y cruzada (MFODA), Matriz Interna – Externa (MIE) y para la concreción de estrategias matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos evidenciando.

Esto, develó las realidades en la empresa Comercial Urriexpress C.A, destacando algunas como; la falta de conocimiento, dominio y aplicación de temas como la plataforma ética, plan de marketing y la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones; que no se evidencian en la empresa Comercial Urriexpress C.A.

Por ende se plantea en este capítulo VI, una propuesta de implementación con ejes de acción proyectado a planes estratégicos centrados y formulados en marketing, operaciones, recurso humano y financiero; todos con su respectiva evaluación de ejecución. Es de hacer notar, que en la sociedad contemporánea; las empresas en este caso Comercial Urriexpress C.A. Han alcanzado un posicionamiento clave, generando e impulsan el bienestar económico, además de ser el lugar que concentra un tiempo considerable del trabajador y también el espacio esencial del aprendizaje de las cliente internos y externos, propiciando la existencia de relación directa y explícita con la visión organizacional de la empresa.

Esta propuesta está en virtud del diseño de planes funcionales dirigidos a las áreas de marketing, operacionales, de recursos humanos, responsabilidad social de evaluación financiera. En total, son cinco (5) planes que se generan en esta propuesta para la empresa comercial Urriexpress C.A. Los aspectos generales plantean los objetivos, metas, recursos acciones, responsables, presupuesto y una visión general de la ejecución o implementación.

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Objetivos de marketing

- Diseñar un plan funcional de marketing digital para el crecimiento de ventas a través de redes sociales para la empresa Urriexpres C.A
- Crear bocetos de contenido para la empresa Urriexpres C.A a través del uso del Marketing digital con la red social Instagram.
- Demostrar las actualizaciones de contenido para la empresa Urriexpres C.A a través del uso del Marketing digital con la red social Instagram.

6.1.2. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

Marketing digital con la red social Instagram se proyecta Urriexpres: Como se informa a los gerentes de Urriexpres, se empleará Instagram por trata de una red social que interactuar con los clientes a través de imágenes y vídeos con diferentes efectos, filtros, colores, música, con el fin de compartirlos en el perfil o en otras redes sociales. Destacando que en los último año, esta aplicación se ha posicionado como la tercera red social más utilizada en el mundo, por debajo de Facebook y YouTube. Su crecimiento ha sido revolucionario. Tanto, que en 2015 ocupó el número uno en el ranking de ‘Las 100 mejores Apps de iPhone.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

- Aumento del tráfico sitio web. Para lograr que los usuarios visiten el perfil identificar en la biografía del sitio lo relevante con el uso de íconos.
- Plantear los criterios de Horario, ubicación, productos y servicios así como la dirección.
- Presentar íconos alusivos al producto que se vende en Urriexpres carnes, licor, charcutería, salud e higiene personal.

Estrategia funcional

Aumento del engagement, para tal actividad, se hará la creación de las relaciones sólidas y duraderas con las personas que nos siguen en Instagram, que a primera vista, puede parecer complicado. Esto se logrará a través de la estrategia del deporte, precios, calidad del producto y interacción con concursos.

6.1.3. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla 14, con el presupuesto del plan funcional de marketing empresa Urriexpres C.A

Tabla 14. Presupuesto del plan funcional de marketing empresa Urriexpres C.A

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Objetivos							
Diseñar un plan funcional de marketing digital para el crecimiento de ventas a través de redes sociales para la empresa Urriexpres C.A	Community Manager	100,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00
	Gerente supervisor						
Crear bocetos de contenido para la empresa Urriexpres C.A a través del uso del Marketing digital con la red social Instagram.	Community Manager	10,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
	Gerente supervisor						
Desarrollar las actualizaciones de contenido para la empresa Urriexpres C.A a través del uso del Marketing digital con la red social Instagram.	Community Manager	10,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
	Gerente supervisor						
TOTAL (\$)	4.900,00	\$120,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00

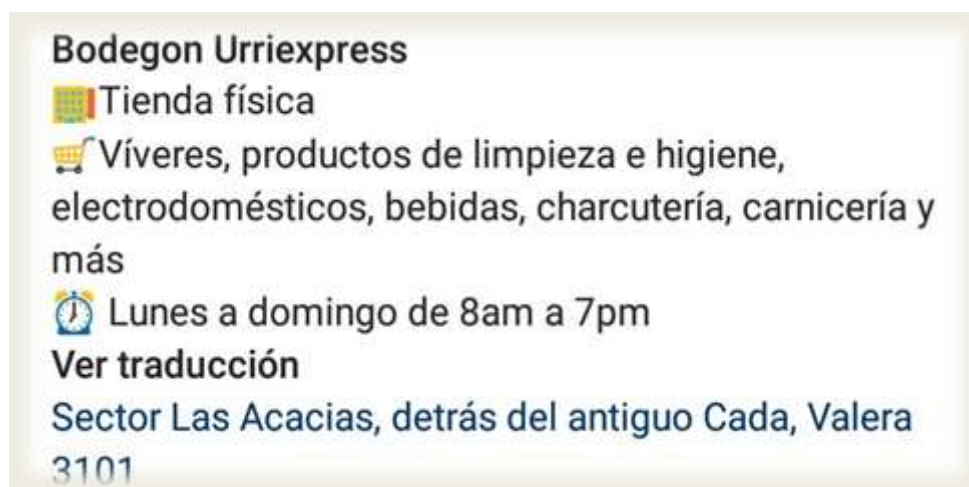
Nota: Presupuesto del plan funcional de marketing empresa Urriexpres C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Acciones para la creación del contenido

1. **Aumento del tráfico sitio web.** Para lograr que los usuarios visiten el perfil identificar en la biografía del sitio lo relevante con el uso de íconos

Figura 5, Diseño sitio web Instagram



Nota: *Diseño sitio web Instagram. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

Se plantea los criterios de Horario, ubicación, productos y servicios así como la dirección

Figura 6. Etiquetas de promoción



Nota: *Etiquetas de promoción. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

Se presentan íconos alusivos al producto que se vende en Urriexpres carnes, licor, charcutería, salud e higiene personal

- 2. Aumento del engagement**, para tal actividad, se hará la creación de las relaciones sólidas y duraderas con las personas que nos siguen en Instagram, que a primera vista, puede parecer complicado. Esto se logrará a través de la estrategia del deporte, precios, calidad del producto e interacción con concursos.

Diseño:

Calidad del producto: Todas las imágenes tendrán fotografías a emplear en el plan de marketing tendrán el logotipo de para el reconocimiento y posicionamiento empresa Urriexpres C.A

Figura 7, Imagen fotográfica de calidad de los productos



Nota : Imagen fotográfica de calidad de los productos. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Interacción con los clientes: Se plantea para esta propuesta del plan de marketing una serie de Concursos en los días del niño, de la madre, el padre ejemplo:

Figura 8, Interacción con los clientes



Nota : *Interacción con los clientes. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

Compartir la alegría del Trujillano en fechas especiales:



3. **Humanizar la marca de la empresa.** Para conseguirlo, es importante mostrar alguna imagen del equipo, así como tener una historia que contar. Mostrar acciones personales y profesionales aumenta la confianza en Urriexpress C.A

Diseño: Historia que contar con el uso de los electrodomésticos

Figura 9, Humanizar la marca de la empresa.



Nota: Humanizar la marca de la empresa. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Deportes en la comunidad:



Cientes satisfechos y alegres: Identificar a los clientes, describir la actividad labores, oficios y acciones que realizan en la región y estado.



Demostración de los productos de calidad:



4. **Promocionar tus productos de forma visual:** más allá del Instagram. Las redes sociales brindan la posibilidad de dar a conocer la marca, brindando confianza, solución de necesidades, propicia confianza en Urriexpress se propone:

Diseño: Respuesta a necesidades y generación de Confianza



Disposición



Responsabilidad con la familia



¿ESTÁS EN EL EXTERIOR Y QUIERES AYUDAR A TU FAMILIA EN VENEZUELA?

Contáctanos y envíales un mercado o cualquier producto que necesiten

¡EL DELIVERY ES GRATIS!

Alternativas de solución

COMBOS URRIEXPRESS



1 harina Pan, 2 harinas de maíz amarillo, 1/2 cartón de huevos, 1 atún Fresh Sea 140gr, 1 kg pasta corta Sindoni, 1/2 kg de queso, 1kg azúcar Montalban, 1 aceite 900ml, 1kg arroz Mary



Grilla de contenido

Se define como un calendario editorial es un documento o herramienta de planificación en la que organizamos los contenidos o publicaciones que haremos en las redes sociales o blogs. Te ayuda a plasmar tu estrategia de marketing en redes sociales en este caso para Instagram, empresa Urriexpres C.A. Se caracteriza por mapear tu contenido: saber qué publicar y cuándo.

Cumplir objetivos: te ayuda a verificar que tu contenido es relevante para el negocio. Planificar según fechas clave para tu marca y fechas de consumo local, regional y nacional Por ejemplo, planificar las estrategias de los días especiales para la ciudad Valera, Trujillo y Venezuela, día del padre, la madre, el niño, del deporte del agua y de la conservación del planeta. Ayuda que tu contenido esté balanceado: con un calendario es más fácil identificar publicaciones duplicadas y períodos vacíos en los que falta contenido.

Ejemplo de Grilla de contenido:

- ✓ Objetivo comerciales y de redes sociales (Qué quieres lograr con esa publicación).
- ✓ Hora (El horario en que debe publicarse).
- ✓ Descripción del contenido (Así sabrás de qué se trata).
- ✓ Copy o mención (Esto es el texto que acompañará la imagen o gráfica).
- ✓ Canal donde se publicará.

Figura 10 Grilla de contenido

COMERCIAL URRIEXPRESS C.A RIF J-409265064 DIRECCION :AV 6 ENTRE CALLE 19 Y 20, LOCAL NRO 6 SECTOR LAS ACACIAS , VALERA EDO TRUJILLO		
Objetivos comerciales	Objetivo de redes sociales	Metrica(s)
Hacer crecer la marca	Reconocimiento <i>(estas métricas iluminan tu audiencia actual y potencial)</i>	Seguidores, contenido compartido, etc.
Convertir a los clientes en embajadores	Interacciones <i>(estas métricas muestran cómo las audiencias interactúan con tu contenido)</i>	Comentarios, me gusta, @menciones, etc.
Impulsar ventas y clientes potenciales	Conversiones <i>(estas métricas demuestran la efectividad de tus interacciones en redes sociales)</i>	Clicks en el sitio web, correo electrónico, inscripciones, etc.
Mejorar la retención de clientes	Consumidor <i>(estas métricas reflejan cómo es que los clientes activos piensan y se sienten sobre tu marca)</i>	Testimonios, redes sociales, sentimiento, tiempo medio de respuesta (para servicio/apoyo social al cliente) etc.

Nota: Grilla de contenido. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Finalmente, el contenido del Marketing digital con la red social Instagram para el reconocimiento la empresa Urriexpress C.A como la principal opción de compra de productos en donde el cliente percibe la relación costo- satisfacción – calidad. Se orientó en razón se quiere contar, centrado en los objetivos de Urriexpress. En primer lugar, la optimización del perfil en la redes social permite conseguir que la organización lleguen a una situación óptima en la que se alcancen los mejores resultados posibles.

Por esta razón, optimizar el perfil de Instagram permite ayudar a tus usuarios a encontrarte más fácilmente. Para conseguirlo, es fundamental añadir un link a tu sitio web, así como agregar un número de teléfono o geolocalizar el negocio. Todos estos diseños se usaran en las historias de la red social.

6.2 Plan funcional de operaciones.

.Se plantea el plan operativo destacando que cubre todos los aspectos técnicos y organizativos en la empresa Urriexpres C.A en donde está involucrado los elementos clave de la producción o la prestación de un servicio.

6.2.1. Objetivos de operaciones

- Revelar los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa Urriexpres C.A
- Documentar los procedimientos técnico – operativos que se ejecutan en la empresa Urriexpres C.A
- Monitorear el impacto del medio ambiente como estrategia de adaptabilidad en la empresa Urriexpres C.A.

6.2.2. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Luego del estudio del entorno macroeconómico se plantean las siguientes estrategias administrativas, técnicas y el impacto medio ambiental de las operacionales en la empresa Urriexpres C.A.

Estrategia de costos – capacidad

Para este plan de operaciones centrada en el costo – capacidad, está centrada en el cliente requiere que las necesidades de mercado se traduzcan en capacidades deseables conocidas como prioridades competitivas. Se pondrán en práctica las siguientes: calidad consistente, entrega

rápida, entrega a tiempo, velocidad de atención, personalización y flexibilidad del volumen. A veces es necesario hacer ciertos compromisos entre esas prioridades; a su vez la gerencia de la empresa comercial Urriexpres C.A; define tiene las dimensiones sobresalir el sistema de operaciones.

Estrategia calidad – procesos

Para esta estrategia calidad – proceso, se planea el análisis de marketing como elemento clave es clave para formular las operaciones centradas en el cliente. La segmentación del mercado y la evaluación de necesidades son métodos para determinar con precisión cómo los elementos de un producto o servicio satisfagan a los clientes y cuál es el impacto del servicio en la empresa comercial Urriexpres C.A.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

En este punto, se plantea como estrategia corporativa centrado en el proceso que consiste en determinar la misión de la organización, vigilarla y ajustarla a los cambios del entorno externo y aprovechar sus capacidades fundamentales. La empresa comercial Urriexpres C.A proyecta la adopción de una visión mundial, permitiendo formar alianzas estratégicas por medio de esfuerzos de colaboración.

6.2.3. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla 15, con el presupuesto del plan funcional de operaciones la empresa comercial Urriexpres C.A

Tabla 15. Presupuesto del plan funcional de operaciones de la empresa comercial Urriexpres C.A

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Develar los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa Urriexpres C.A	Asesor empresarial X 2 horas/semanal	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Documentar los procedimientos técnicos operativos que se ejecutan en la empresa Urriexpres C.A	Asesor empresarial X 2 horas/semanal	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Monitorear el impacto del medio ambiente como estrategia de adaptabilidad en la empresa Urriexpres C.A	Asesor empresarial X 2 horas/semanal	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
TOTAL (\$)	<u>5.400,00</u>		1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00

Nota: Presupuesto del plan funcional de operaciones de la empresa Urriexpres C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

6.2.4 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

El gerente supervisor conjuntamente con el asesor empresarial, deben utilizar la estrategia de posicionamiento para convertir planes de productos y prioridades competitivas en decisiones a lo largo de la función de operaciones en la empresa comercial Urriexpres C.A. En las operaciones enfocadas hacia los procesos, el énfasis está puesto develar los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa Urriexpres C.A; con un diseño de alta calidad,

personalización y flexibilidad; esto infiere que de esta forma se da la focalización en los procesos se enlaza perfectamente con los planes de productos o servicios favoreciendo la personalización, los ciclos de vida cortos y las salidas tempranas del ciclo de vida Se plantean algunas acciones y sus tareas.

Figura 10, Procesos administrativos en empresa Urriexpres C.A

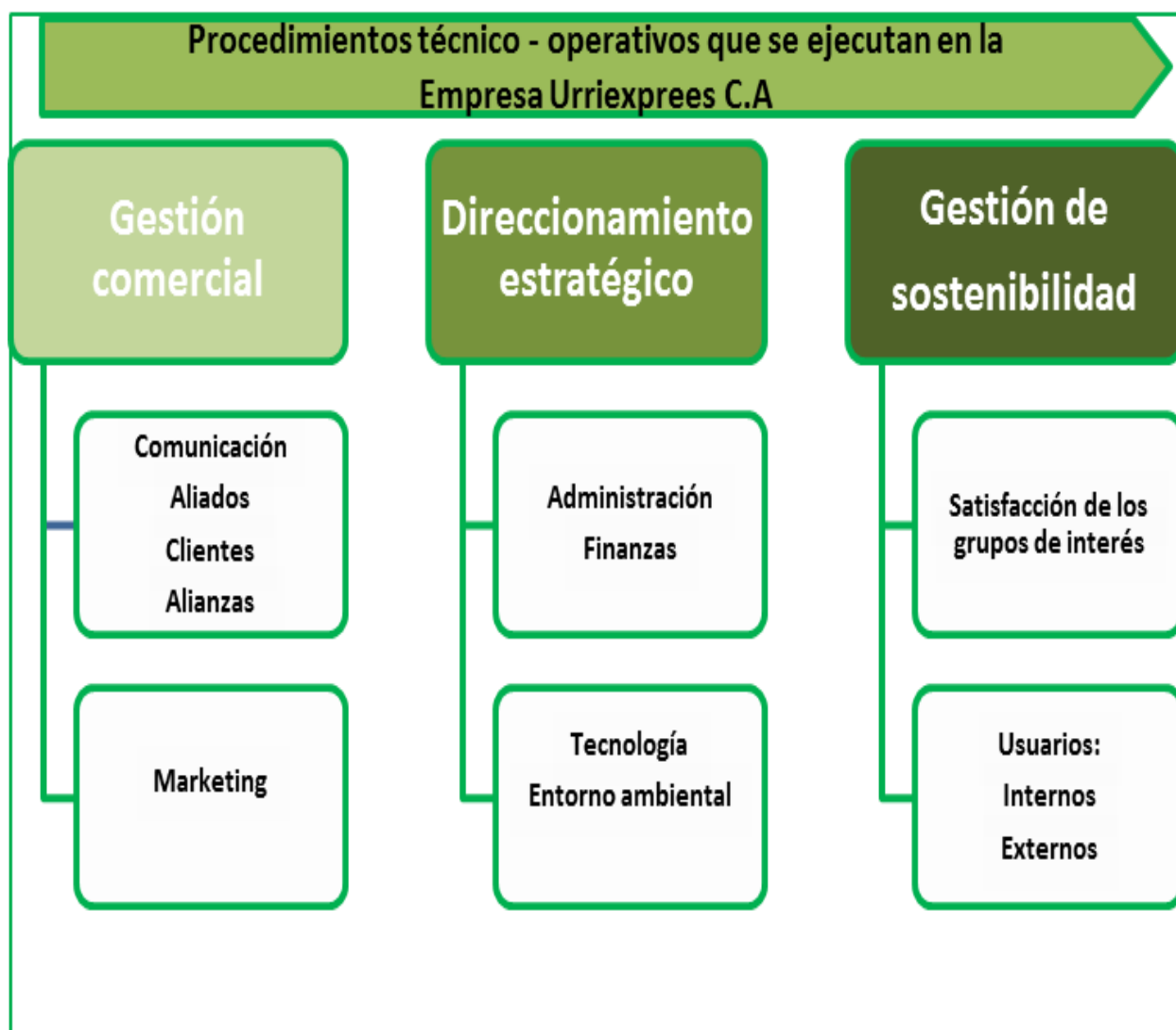


Nota: Procesos administrativos en empresa Urriexpres C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

En otro orden de idea la tarea centrada en documentar los procedimientos técnico - operativos que se ejecutan en la empresa Urriexpres C.A, muestra de manera general mediante el enfoque sistémico que fomenta el desarrollo, organización y el mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión institucional. Por su parte, la estandarización de los procedimientos técnico – operativos permiten cumplir los objetivos, principios ya que permiten determinar los

niveles de responsabilidad de cada funcionario en cada una de las actividades ejecutadas, facilitando el seguimiento y control de los procesos en la gestión comercial, direccionamiento estratégico y en la gestión de sostenibilidad.

Figura 11, Procesos técnico - operativo en la empresa Urriexpres C.A.



Nota: Procesos técnico - operativo en la empresa Urriexpres C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

La tercera tarea, enfocada en monitorear el impacto del medio ambiente como estrategia de adaptabilidad en la empresa Urriexpres C.A en donde se desarrollan sus actividad en un

entorno concreto que se compone de una serie de potencias que tienen acontecimiento directo e indirecto en la gestión de la organización.

Hace referencia en, a los factores externos que intervienen en la empresa por ende van a condicionar su actividad económicas. Del entorno, la empresa recibe trabajo, capital, materiales, recursos, denominados; entradas. Que una vez, transformadas proporcionarán salidas; es decir, servicios y atención que se ofrece al mercado.

Figura 12, Impacto del medio ambiente como estrategia de adaptabilidad en la empresa Urriexpress C.A



Nota: *Impacto del medio ambiente como estrategia de adaptabilidad en la empresa Urriexpress C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

En la actualidad Venezuela, tiene un medio ambiente empresarial inestable, complejo, con hiperinflación caracterizado como competitivo. La empresa comercial Urriexpres C.A debe ser capaz de conocer ese entorno, adaptarse a las necesidades, prever los cambios con anticipación, evaluar el impacto de esos cambios en su actividad y prepararse para cuando se produzcan.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

El plan funcional de recursos humanos para la empresa comercial Urriexpres C.A, se percibe con un enfoque global para garantizar la contribución efectiva, eficiente y eficaz de sus trabajadores con el propósito los objetivos estratégicos de la organización. Las tendencias se centran en el personal, en su creatividad, talento, aspiraciones, esperanzas y en sus sueños que van a estar concatenados con los dela empresa. Por su parte, produce impacto en las personas que vinculan a la organización; en la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas para trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas. En otras palabras, administrar en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

6.3.1. *Objetivos de recursos humanos*

- Caracterizar los elementos de previsión del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.
- Determinar el proceso de aplicación del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.
- Valorar los procesos de mantenimiento del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.
- Determinar el proceso de desarrollo del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.
- Caracterizar los elementos de seguimiento y control del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.

6.3.2. Estrategias a poner en práctica

- Estrategia visión organizacional integrada, holística y amplia.
- Modelo orgánico, con énfasis en la eficiencia con factores motivacionales, transitorios y cambiantes.
- Modelo del hombre complejo, flexibilidad y sujeto a las diferencias individuales.
- Planificación intencional, proactiva con visión a mediano plazo.

Visión general de la administración del talento humano compleja, innovadora, proyección de futuro.

6.3.3. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

Tabla 16. Presupuesto plan de recursos humanos la empresa comercial Urriexpres C.A.

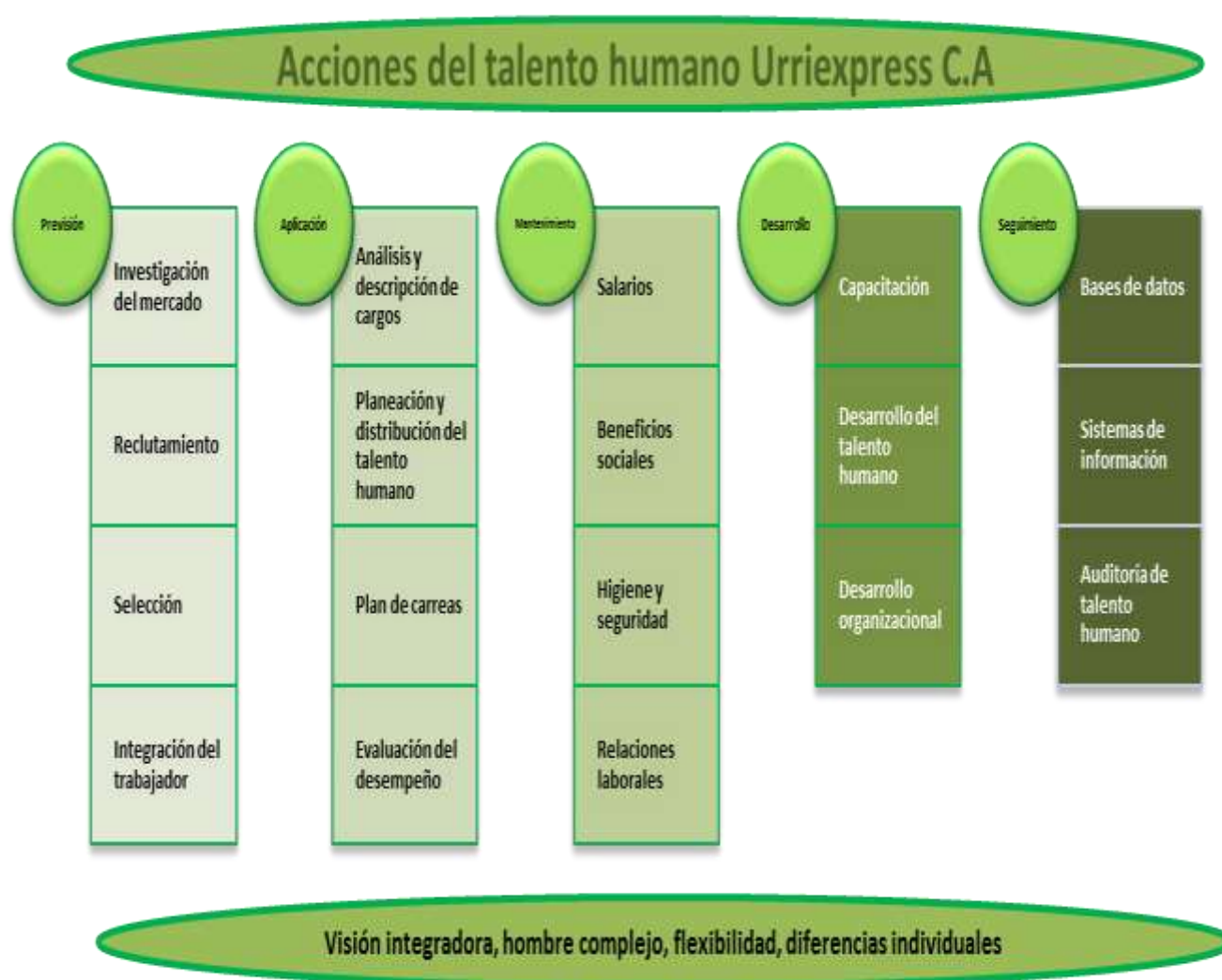
PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo (\$)unitario	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Caracterizar los elementos de previsión del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.	Asesor empresarial X 2 horas/semanal	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Determinar el proceso de aplicación del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.	Asesor empresarial X 2 horas/semanal	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Valorar los procesos de mantenimiento del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.	Asesor empresarial X 2 horas/semanal	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Determinar el proceso de desarrollo del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.	Asesor empresarial X 2 horas/semanal	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Caracterizar los elementos de seguimiento y control del talento humano la empresa comercial Urriexpres C.A.	Asesor empresarial X 2 horas/semanal	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
TOTAL (\$)	<u>9.000,00</u>		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00

Nota: Presupuesto plan de recursos humanos. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

6.3.4 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

Se plantea la siguiente figura, que denota el esquema de las tareas a ejecutar en el plan funcional de talento humano en la empresa comercial Urriexpress C.A en donde se proponen las tareas de previsión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control. Se plantea un eje de acción en pro de una visión integradora, la filosofía del hombre complejo con diferencias individuales.

Figura 13, Tareas plan de recursos humanos la empresa comercial Urriexpress C.A.



Nota: Tareas del plan de recursos humanos. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social Empresarial (RSE) en la empresa Comercial Urriexpress C.A se apoya en el autor Martínez.(2020), hace refiere al desarrollo humano sustentable, por medio de acciones que propician el compromiso, confianza de la organización con los trabajadores y sus familias, con la sociedad en general, así como con la comunidad local, en pro de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

Surgiendo así, las prácticas de responsabilidad social en la empresa Comercial Urriexpress C.A como una forma de brindar satisfacción a todas las partes que se interesan en ella: clientes, accionistas, colaboradores, proveedores, familias, estado, comunidad, medio ambiente, entre otras.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

Para desarrollar el plan de responsabilidad social empresarial en la empresa Comercial Urriexpress C.A se plantean los siguientes objetivos:

- Actualizar a los clientes de la empresa Comercial Urriexpress C.A en jornadas de arborización y propagación de plantas para contrarrestar la contaminación por dióxido de carbono.
- Aplicar acciones dirigida a los clientes de la empresa Comercial Urriexpress C.A para la reutilización de material como cartón, botellas, latas, bolsas.
- Promover actividades deportivas y recreacionales dirigida a los clientes, comunidad, familiares y amigos de la empresa Comercial Urriexpress C.A para del fortalecimiento de la armonía y convivencia en espacios libres.

6.4.3. Actividades de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A

- Integración voluntaria, por parte de los clientes y trabajadores
- Ampliar la visión de las preocupaciones sociales y medioambientales en la actividad laboral y sus relaciones con sus interlocutores.
- Contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio
- Orientar las actividades en tres perspectivas fundamentales: Responsabilidad económica Responsabilidad social Responsabilidad medioambiental.
- Dar respuesta a las demandas que la sociedad le plantea desde los valores y las pautas de comportamiento que la propia sociedad le indica.

6.4.4. Presupuesto de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A

Tabla17: Presupuesto de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo (\$unitario)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Actualizar a los clientes de la empresa Comercial Urriexpress C.A en jornadas de arborización y propagación de plantas para contrarrestar la contaminación por dióxido de carbono.	Capital Human	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Aplicar acciones dirigida a los clientes de la empresa Comercial Urriexpress C.A para la reutilización de material como cartón, botellas, latas, bolsas.	Relacional Sociedad	Sin costo	Sin costo	Sin costo	Sin costo	Sin costo	Sin costo
Promover actividades deportivas y recreacionales dirigida a los clientes, comunidad, familiares y amigos de la empresa Comercial Urriexpress C.A para del fortalecimiento de la armonía y convivencia en espacios libres.		30,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
TOTAL (\$)		<u>600,00</u>	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00

Nota: Presupuesto de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A

Como se puede observar en el siguiente plan, se denotan las acciones que están programadas para su ejecución en un periodo de dos a tres veces por año, así como otras que van hacer permanentes. Por su parte, se plantean los beneficios intangibles socialmente responsable que la empresa Comercial Urriexpress C.A va a lograr con esta propuesta de (RSE). Así mismo, se plantean tres objetivos que tendrán como responsable los gerentes de la empresa y el costo de implementación es módico en función del ahorro centro en la filosofía filantrópica.

Tabla 18: Plan de RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A

Objetivos	Acciones	Beneficios a Urriexpress C.A
Actualizar a los clientes de la empresa Comercial Urriexpress C.A en jornadas de arborización y propagación de plantas para contrarrestar la contaminación por dióxido de carbono.	Dos veces al año realización de jornadas de arborización y propagación de plantas	Integración voluntaria, por parte de las clientes y trabajadores Ampliar la visión de las preocupaciones sociales y medioambientales en la actividad laboral y sus relaciones con sus interlocutores.
Aplicar acciones dirigida a los clientes de la empresa Comercial Urriexpress C.A para la reutilización de material como cartón, botellas, latas, bolsas.	Programa permanente enfocado a la reutilización de material como cartón, botellas, latas, bolsas.	Contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio Orientar las actividades en tres perspectivas fundamentales: Responsabilidad económica Responsabilidad social Responsabilidad medioambiental.
Promover actividades deportivas y recreacionales dirigida a los clientes, comunidad, familiares y amigos de la empresa Comercial Urriexpress C.A para del fortalecimiento de la armonía y convivencia en espacios libres.	Tres veces al año se efectuaran las actividades deportivas y recreacionales dirigida a los clientes, comunidad, familiares y amigos. Patrocinar actividades deportivas en la comunidad, franelas, donaciones de material deportivo.	Dar respuesta a las demandas que la sociedad le plantea desde los valores y las pautas de comportamiento que la propia sociedad le indica.

Nota: RSE en la empresa Comercial Urriexpress C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Se propone en este plan funcional de finanza y evaluación financiera para la empresa Comercial Urriexpress C.A la aplicación de acciones empleando los ratios financieros para la toma de decisiones en donde se plantea la inversión en activos, proyección de ventas, costos y gastos operativos, el cálculo del capital el trabajo, estructura y opiniones financiamiento, los estados de resultados proyectados, la situación financiera proyectada, el flujo de caja, descripción del punto de equilibrio y los indicadores de rendimiento para el periodo 2023 – 2027.

6.5.1. Objetivos de finanzas

- Caracterizar la inversión en activos para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.
- Proyectar las ventas para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027
- Proyectar los costos y gastos operativos para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.
- Calcular el capital de trabajo para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.
- Estructurar opciones de financiamiento para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.
- Determinar el estado de resultado proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.
- Determinar el estado de situación financiera proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.
- Establecer el punto de equilibrio en cantidades y unidades monetarias para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.
- Describir los indicadores de rentabilidad para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.

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

En la tabla xx, se caracteriza la inversión en activos para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027; en donde se denota para la fecha de inicio de actividades los activos no tangibles con un monto de 12.670 \$ y de activos corrientes de 2.600 \$.

Tabla 19: Inversión en activos empresa de la Comercial Urriexpress C.A

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	VIDA ÚTIL	(%) Amort.
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Mobiliario	12.000,00						10	10%
Equipos de Computación	400,00						5	20%
Equipos Telefónicos	70,00						5	20%
Software Administrativo	200,00						5	20%
								0%
								0%
TOTAL NO CORRIENTE	12.670,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencias iniciales	2.000,00							
Tesorería (Caja Bancos)	600,00							
TOTAL CORRIENTE	2.600,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	15.270,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		

Nota: Inversión inicial en activos empresa Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y Pabón 2022

Se plantea en la tabla 19, una inversión en activos de 15.270 \$ Por su parte, se evidencia la amortización de los activos; que hace referencia a la pérdida de valor en el tiempo que se debe reflejar en la contabilidad. Asimismo, en el cálculo de lo amortizable (precio de adquisición), valor residual (el valor remanente al final de su vida útil, que equivale al precio que la empresa espera obtener por su venta en determinado momento), método usado para este plan es el de línea recta, el cual define una cuota de depreciación igual para todos los periodos.

Tabla 20: Amortización y Depreciación Activos empresa Comercial Urriexpress C.A

CÁLCULOS INTERMEDIOS COMERCIAL URRIEXPRES C.A						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Mobiliario	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Equipos de Computación	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Equipos Telefónicos	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Software Administrativo	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
TOTAL	12.670,00	12.670,00	12.670,00	12.670,00	12.670,00	12.670,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mobiliario	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Equipos de Computación	0,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Equipos Telefónicos	0,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
Software Administrativo	0,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
TOTAL	0,00	1.334,00	1.334,00	1.334,00	1.334,00	1.334,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mobiliario	0,00	1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00
Equipos de Computación	0,00	80,00	160,00	240,00	320,00	400,00
Equipos Telefónicos	0,00	14,00	28,00	42,00	56,00	70,00
Software Administrativo	0,00	40,00	80,00	120,00	160,00	200,00
TOTAL	0,00	1.334,00	2.668,00	4.002,00	5.336,00	6.670,00

Nota: Amortización y Depreciación Activos Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y Pabón 2022

En la tabla 20, se evidencia que de acuerdo con los valores reflejados la cuota de amortización/depreciación es de 1.334 \$ anuales que fue calculado con el método lineal.

6.5.3. Proyección de ventas 2023-2027

En este apartado, se pretende proyectar las ventas para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027 en donde se calculó el estimado de ventas e ingresos utilizando la técnica estadística o método de regresión, empleando la compilación histórica de los datos, de tal manera de proyectar el comportamiento futuro de las ventas, Para iniciar, del año 2021 – hasta julio de 2022; permitiendo conocer la proyección a futuro para los años 2023 – 2027.

De igual modo se evidencia en la tabla 21, el crecimiento de las ventas; permitiendo planificar el flujo de caja, predecir la demanda. Así, tomar decisiones estratégicas que optimicen la gestión de proveedores e inversiones.

Tabla 21: Proyección de ventas 2023-2027 empresa Comercial Urriexpress C.A

VENTAS / INGRESOS (\$)		AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Carnes	Unidades/kg	200,00	300,00	400,00	400,00	400,00
	Precio	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
	Ingresos	800,00	1.200,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Charcutería	Unidades/kg	500,00	600,00	700,00	700,00	700,00
	Precio	4,00	4,00	5,00	6,00	6,50
	Ingresos	2.000,00	2.400,00	3.500,00	4.200,00	4.550,00
Electrodomésticos	Unidades/prom.	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
	Precio	70,00	70,00	80,00	80,00	90,00
	Ingresos	2.100,00	2.100,00	2.400,00	2.400,00	2.700,00
Limpieza e higiene personal	Unidades/prom.	300,00	480,00	700,00	750,00	750,00
	Precio	2,50	2,50	3,00	3,00	3,00
	Ingresos	750,00	1.47.000,00	192.000,00	192.000,00	243.000,00
Víveres	Unidades/prom.	700,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
	Precio	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
	Ingresos	1.400,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
TOTAL INGRESOS (\$)		4.980,00	152.630,00	200.530,00	201.230,00	252.580,00
Periodo medio de cobro (días)		5				
Crédito a clientes		68,22	2.090,82	2.746,99	2.756,58	3.460,00

Nota: Proyección de ventas 2023-2027 empresa Comercial Urriexpress C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022

6.5.4. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Se requiere proyectar los costos y gastos operativos para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027, se destaca que los costos son el desembolso económico necesario para la prestación del servicio. En la prestación del servicio, compra a proveedores de carnes, charcutería en general, electrodomésticos varias categorías, artículos de limpieza e higiene personal y víveres que se describen en la tabla 22. Aunado, a los cinco días de créditos que dan los proveedores para la solvencia de los costos.

Tabla 22: Proyección de costos 2023-2027 Comercial Urriexpress C.A

COMPRAS / SUMINISTROS (\$)		AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Carnes	Unidades	200,00	300,00	400,00	400,00	400,00
	Precio	2,00	2,80	2,80	2,80	2,80
	Costos	400,00	840,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
Charcutería	Unidades	500,00	600,00	700,00	700,00	700,00
	Precio	2,00	2,80	2,80	2,80	2,80
	Costos	1.000,00	1.680,00	1.960,00	1.960,00	1.960,00
Electrodomésticos	Unidades	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
	Precio	30,00	35,00	35,00	35,00	35,00
	Costos	900,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Limpieza higiene personal	Unidades	300,00	480,00	700,00	750,00	750,00
	Precio	0,80	1,26	1,30	1,30	1,40
	Costos	240,00	604,80	910,00	975,00	1.050,00
Viveres	Unidades	700,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
	Precio	0,70	0,70	1,05	1,12	1,26
	Costos	490,00	700,00	1.050,00	1.120,00	1.260,00
TOTAL COSTES		3.030,00	4.874,80	6.090,00	6.225,00	6.440,00
Crédito de proveedores (días)		5				
Crédito de proveedores		52,26	66,78	83,42	85,27	88,22

Nota: Proyección de costos 2023-2027 Comercial Urriexpress C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022

Tabla 23: Proyección gastos operativos 2023-2027 Comercial Urriexpress C.A

		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	80,00	1.920,00	6.480,00	9.720,00	14.580,00	21.870,00
Incremento salarial anual	50%					
Nº de empleados año 1	2					
Nº de empleados año 2	3					
Nº de empleados año 3	3					
Nº de empleados año 4	3					
Nº de empleados año 5	3					
% costo Seguridad Social	14%	268,80	907,20	1.360,80	2.041,20	3.061,80
Total gastos de personal		2.188,80	7.387,20	11.080,80	16.621,20	24.931,80
ALQUILER						
Alquiler mensual	60,00	720,00	864,00	1.036,80	1.244,16	1.492,99
Subida anual prevista en %	20%					
OTROS GASTOS						
Electricidad	30,00	360,00	468,00	608,40	790,92	1.028,20
Teléfono	10,00	120,00	156,00	202,80	263,64	342,73
Community Manager	80,00	960,00	1.248,00	1.622,40	2.109,12	2.741,86
Agua	30,00	360,00	468,00	608,40	790,92	1.028,20
limpieza	5,00	60,00	78,00	101,40	131,82	171,37
Mantenimiento	30,00	360,00	468,00	608,40	790,92	1.028,20
Subida media anual en %	30%					
TOTAL OTROS GASTOS		2.220,00	2.886,00	3.751,80	4.877,34	6.340,54
TOTAL GASTOS		5.128,80	11.137,20	15.869,40	22.742,70	32.765,33

Nota: Proyección gastos operativos 2023-2027 Comercial Urriexpress C.A. C.A. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022

Para esta proyección en la tabla 23, se considera un incremento salarial del 50% y un 30% de incremento en los gasto para el costo de seguridad social 14%

6.5.5. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

En este apartado se pretende, calcular el capital de trabajo para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027; destacando que el monto real, sin compromisos para la realización de todas las actividades inherentes a su funcionamiento, entre los cuales se pueden mencionar: compra de insumos, costos de operación, costos de mantenimiento, pagos de salarios, obligaciones tributarias estudiadas anteriormente.

Por medio del cálculo del capital de trabajo tabla 24, la empresa Comercial Urriexpress C.A, se verifica si se utiliza de manera eficaz los recursos, aplicando la siguiente fórmula: **Capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente**. Se describe en la siguiente tabla xx.

Tabla 24: Capital de trabajo empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027

Inicio (\$)	Año 2023 (\$)	Año 2024 (\$)	Año 2025 (\$)	Año 2026 (\$)	Año 2027 (\$)
15.270,00	16.271,75	9.386,61	59.415,25	241.243,04	636.635,42

Nota: Capital de trabajo empresa Comercial Urriexpress C.A Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

6.5.6. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Se requiere para este apartado, estructurar opciones de financiamiento para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027 Es de hacer notar, que toda estrategia productiva debe contar con técnicas y métodos financieros centrados en los recursos económicos descritos en la tabla 25, de denota que la empresa ha sido capaz de reunir y a su vez que serán destinados a la propia actividad para conseguir los objetivos deseados.

Tabla 25 Estructura y opciones de financiamiento Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027

FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	
RECURSOS PROPIOS	15.270,00						
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés	12%					
	Años	5					
		1					
TOTAL FINANCIACIÓN	5.270,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	INVERSIÓN	15.270,00	0,00	0,00	500,00	500,00	400,00
COMPARACIÓN	FINANCIACIÓN	15.270,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nota: Estructura y opciones de financiamiento Comercial Urriexpress C.A (2023-2027)

Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

6.5.7. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Para la propuesta, se proyecta determinar el estado de resultado proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Este se denota en la tabla 26, con el propósito de reconocer las derivaciones obtenidos por la empresa comparando los distintos periodos, teniendo en cuenta los ingresos y gastos futuros, que a su vez enfoca la posible rentabilidad.

Tabla 26: Estado de resultado proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Ventas	4.980,00	152.630,00	200.530,00	201.230,00	252.580,00
Aprovisionamiento	3.030,00	4.874,80	6.090,00	6.225,00	6.440,00
Variación de existencias	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen	3.950,00	147.755,20	194.440,00	195.005,00	246.140,00
Gastos de personal	2.188,80	7.387,20	11.080,80	16.621,20	24.931,80
Alquileres	720,00	864,00	1.036,80	1.244,16	1.492,99
Otros gastos	2.220,00	2.886,00	3.751,80	4.877,34	6.340,54
EBITDA	-1.178,80	136.618,00	178.570,60	172.262,30	213.374,67
Amortizaciones	1.334,00	1.334,00	1.434,00	1.484,00	1.534,00
EBIT	-2.512,80	135.284,00	177.136,60	170.778,30	211.840,67
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAI	-2.512,80	135.284,00	177.136,60	170.778,30	211.840,67
Impuesto sobre beneficios	-376,92	20.292,60	26.570,49	25.616,75	31.776,10
Resultado	-2.135,88	114.991,40	150.566,11	145.161,56	180.064,57
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	0,00	27.597,94	36.135,87	34.838,77	43.215,50
RESERVAS	0,00	87.393,46	114.430,24	110.322,78	136.849,07

Nota: Estado de resultado proyectado para Comercial Urriexpress C.A (2023-2027.)
Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

Se describe en la tabla 26, que el indicador financiero EBITDA para el primer año 2023 proyectado, es negativo -1.178,80; lo más importante es que los otros siguientes años son positivo y tendrá la empresa Comercial Urriexpress C.A la generación de beneficios considerando solamente la actividad productiva denotándose positiva.

El índice *EBIT*, descrito como un instrumento financiero permite realizar comparaciones de rentabilidad de Comercial Urriexpress C.A, entre otras del mismo sector; denotando que para el primer año de proyección 2023 es negativo. Sin embargo, para los otros años es satisfactorio conociendo las ganancias operativas, aislando los intereses que tienes que pagar más los impuestos.

Por su parte el indicador financiero *BAI*, plantea después de restar a los ingresos todos los gastos en que se ha incurrido, con excepción del impuesto de sociedades. en esta proyección el primer año 2023 es negativo.

No obstante, el resto de los años proyectados es satisfactorio para los socios. En otro punto, los *dividendos*, para el primer año de proyección no se generan, mientras que los restos de los años si se proyectan de forma satisfactoria.

6.5.8. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

El propósito en este apartado es determinar el estado de situación financiera proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Permitiendo analizar en la tabla 27, la estimación de los activos, pasivos y capital patrimonio, así como las posibles ganancias y pérdidas en los próximos periodo proyectados de cinco años.

Esto, genera una proporción de información relacionada con las futuras condiciones financieras en los cinco años de la empresa Comercial Urriexpress C.A, con la respectiva determinación de utilidad por parte de gerencia y el conocimiento exacto de la eficacia y flexibilidad de la gestión, a continuación de plantean en la tabla 27, los resultados del Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla 27: Estado de situación financiera proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
ACTIVO						
Inmovilizado	12.670,00	12.670,00	12.670,00	13.170,00	13.670,00	14.070,00
Amortizaciones	0,00	1.334,00	2.668,00	4.102,00	5.586,00	7.120,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	12.670,00	11.336,00	10.002,00	9.068,00	8.084,00	6.950,00
ACTIVO CORRIENTE						
Existencias	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	68,22	2.090,82	2.746,99	2.756,58	3.460,00
Tesorería	600,00	1.771,41	88.501,54	203.226,27	314.525,31	451.807,90
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.600,00	1.839,63	90.592,36	205.973,25	317.281,88	455.267,90
TOTAL ACTIVO	15.270,00	13.175,63	100.594,36	215.041,25	325.365,88	462.217,90
PASIVO						
Recursos propios	15.270,00	15.270,00	15.270,00	15.270,00	15.270,00	15.270,00
Reservas		0,00	87.393,46	201.823,71	312.146,49	448.995,56
Resultados negativos		-2.135,88	-2.135,88	-2.135,88	-2.135,88	-2.135,88
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	15.270,00	13.134,12	100.527,58	214.957,83	325.280,61	462.129,68
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores		41,51	66,78	83,42	85,27	88,22
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	41,51	66,78	83,42	85,27	88,22
TOTAL PASIVO	15.270,00	13.175,63	100.594,36	215.041,25	325.365,88	462.217,90

Nota: Estado de situación financiera proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. *Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

6.5.10. Flujo de caja proyectado

El propósito en esta sección es determinar el flujo de caja para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Haciendo referencia a las salidas y entradas netas de dinero que se tiene; se evidencia en la tabla 28, la entrada y salida de dinero real con un saldo negativo debido a las inversiones de capital.

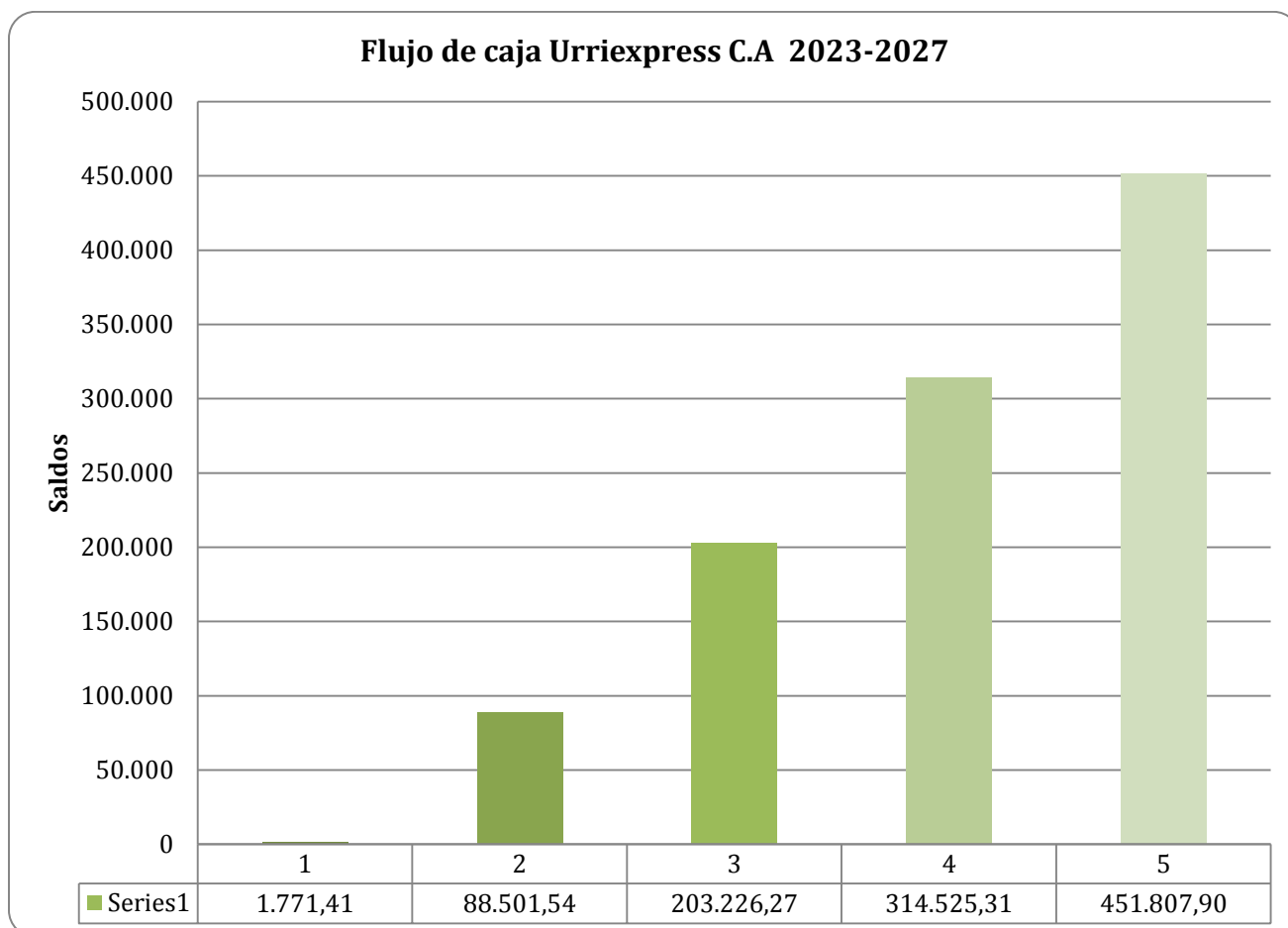
Tabla 28: Flujo de caja proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Saldo inicial	600,00	1.771,41	88.501,54	203.226,27	314.525,31
+ Beneficio	-2.135,88	114.991,40	150.566,11	145.161,56	.064,57
+ Amortizaciones	1.334,00	1.334,00	1.434,00	1.484,00	1.534,00
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	41,51	25,27	16,65	1,85	2,95
- Crédito a clientes	68,22	2.022,60	656,16	9,59	703,42
- Dividendos	0,00	27.597,94	36.135,87	34.838,77	43.215,50
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones	0,00	0,00	500,00	500,00	400,00
- Existencias	-2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	1.771,41	88.501,54	203.226,27	314.525,31	451.807,90

Nota: Flujo de caja proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

En tal sentido, para los siguientes años, se describe en la figura 14, un incrementó positivo; es decir se cuenta con liquidez, permitiendo cumplir con los plazos de pagos establecidos, así como también adquirir más mercancía, realizar nuevas inversiones o tomar cualquier decisión en beneficio de la empresa.

Figura 14, Flujo de caja proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.



Nota: Flujo de caja proyectado para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Es de hacer notar que en este apartado, se plantea describir los indicadores de rentabilidad para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Es de importancia valorar la gestión en el sentido que permiten medir la eficiencia empleada en el control de gastos y

costos, lo que se evidencia en la utilidad reflejada en los estados financieros. Se describe en la tabla 29, el cálculo de los indicadores de rentabilidad se podrá conocer confiablemente la relación de la utilidad y la inversión realizada en la empresa.

Es de hacer referencia que los puntos de proyección para el año 2023 se evidencia un desequilibrio, que deben buscar estrategias que permitan aumentar el porcentaje de satisfacción.

Tabla 29: Indicadores de rentabilidad para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027.

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	LIMITES
Fondo de maniobra	2.600,00	1.798,12	90.525,58	205.889,83	317.196,61	455.179,68	>0,00
Tesorería	600,00	1.771,41	88.501,54	203.226,27	314.525,31	451.807,90	>0,00
Ratio de Tesorería	0,00	44,32	1356,62	2468,97	3720,74	5160,65	>0,50
Ratio de Liquidez	0,00	44,32	1356,62	2468,97	3720,74	5160,65	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		4.980,00	152.630,00	200.530,00	201.230,00	252.580,00	
Coste variables (C)		1.030,00	4.874,80	6.090,00	6.225,00	6.440,00	
Margen (M)		3.950,00	147.755,20	194.440,00	195.005,00	246.140,00	>CF
% Margen s/ventas		79%	97%	97%	97%	97%	
Costes fijos (CF)		5.128,80	11.137,20	15.869,40	22.742,70	32.765,33	<M
Umbral Rentabilidad		6.466,18	11.504,64	16.366,44	23.468,70	33.622,61	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		0,38	1,52	0,93	0,62	0,55	>0
Margen		-0,50	0,89	0,88	0,85	0,84	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
ROE							
ROE		-0,16	1,14	0,70	0,45	0,39	>0
ROE en %		-16,26%	114,39%	70,04%	44,63%	38,96%	>0

Nota: Indicadores de rentabilidad para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

6.5.12. Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias

La intención en este apartado es establecer el punto de equilibrio en cantidades y unidades monetarias para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027, que se denota en los cálculos de la tabla 30, que para el año 2025 con unos costos fijos de 15.869 \$ entre los costos variables de 6.090 \$ con unas ventas netas de 200.530 \$ se logra obtener un punto de equilibrio de **16.366,44 \$**

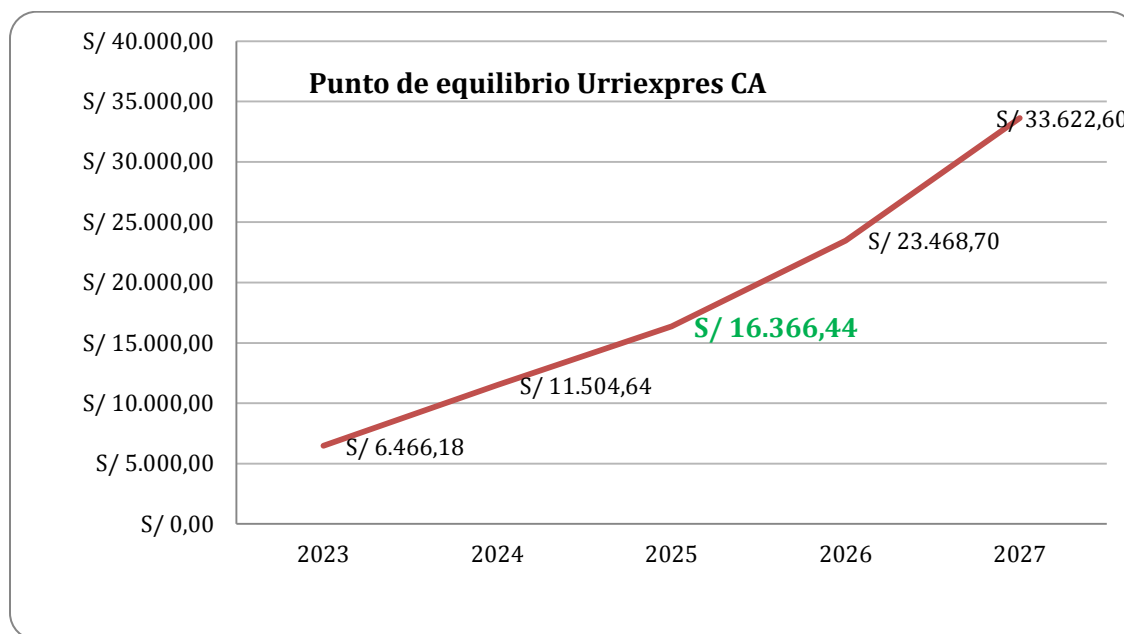
Tabla 30: Punto de equilibrio en cantidades y unidades monetarias para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027

Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias					
Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Costos Fijos	S/ 5.128,80	S/ 11.137,20	S/ 15.869,40	S/ 22.742,70	S/ 32.765,33
Costos Variables	S/ 1.030,00	S/ 4.874,80	S/ 6.090,00	S/ 6.225,00	S/ 6.440,00
Ventas Netas	S/ 4.980,00	S/ 152.630,00	S/ 200.530,00	S/ 201.230,00	S/ 252.580,00
Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias	S/ 6.466,18	S/ 11.504,64	S/ 16.366,44	S/ 23.468,70	S/ 33.622,60
Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias	COSTOS FIJOS / 1-(COSTOS VARIABLES/VENTAS)				
	S/ 16.366,44 para el año 2025				

Nota: Punto de equilibrio en cantidades y unidades monetarias para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. *Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

Se denota en la figura: 15, el punto de equilibrio en color verde para el año 2025 a un costo fijo de 15.869,40 \$ para alcanzarlo.

Figura 15 Punto de equilibrio en cantidades y unidades monetarias para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027



Nota: *Punto de equilibrio en cantidades y unidades monetarias para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.*

6.6 Determinación de factibilidad de la propuesta

6.6.1 Factibilidad de implementación de la propuesta para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027

La propuesta centrada en los planes fundamentales de marketing, procesos operativos, recurso humano responsabilidad social y planes financieros y de evaluación financiera con un gasto total para el periodo 2023-2027 de 20.400,00 \$. Se describe en la tabla 31 el presupuesto general.

Esta propuesta está contextualizada a la empresa Comercial Urriexpress C.A luego de un proceso metodológico de aplicación de técnicas para lograr concretar un diagnóstico de necesidades que a través de la propuesta de implementación de un conjunto de planes aseguran la permanencia, adaptabilidad en el entorno sobre las bases sólidas de la sostenibilidad económica, social, tecnológica y ambiental.

Tabla 31: Costo general de la implementación de la propuesta para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027

Planes funcionales estratégicos	2023	2024	2025	2026	2027	Total en los 5 años (\$)
1. Presupuesto Funcional de Marketing	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00	4.800,00
2. Presupuesto Funcional de Operaciones	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	5.400,00
3. Presupuesto Funcional de RRHH	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	9.000,00
4. Presupuesto Funcional de RSE	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	600,00
5. Presupuesto Funcional de Finanzas	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	9.000,00
Total Costo general: 20.400,00 \$						

Nota: Costo general de la implementación de la propuesta para la empresa Comercial Urriexpress C.A en el periodo 2023-2027. Elaborado por Urribarri y Pabón 2022.

CONCLUSIONES

En los capítulos, I,II, III, la investigación de la empresa Comercial Urriexpress C.A para el periodo 2022-2023 finiquitó logrando con efectividad la descripción del diagnóstico interno y la valoración del macro entorno económico, social, ambiental, legal, tecnológico externo. Para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones.

Para los capítulos IV, V, se logran con efectividad el objetivo de diseñar un plan estratégico de actualización de la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes de la plataforma ética, acciones de marketing, a su vez la aplicación de los ratios financieros para la toma de decisiones. Por su parte se fortaleció con otros planes fundamentales como de responsabilidad social, recursos humanos, de procesos operativos más la evaluación financiera proyectada de la empresa dándole a la investigación un valor adicional de calidad para la adaptabilidad sostenible.

Finalmente, para el capítulo VI, se Determinó la viabilidad de la implementación del plan estratégico de la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, para el fortalecimiento de los ejes fundamentales planteados, logrando aspectos positivos y efectivos para el desarrollo de la propuesta, luego de un proceso metodológico de aplicación de técnicas para lograr concretar un diagnóstico de necesidades que a través de la propuesta de implementación de un conjunto de planes aseguran la permanencia, adaptabilidad en el entorno sobre las bases sólidas de la sostenibilidad económica, social, tecnológica y ambiental.

RECOMENDACIONES

Luego de concretar la investigación, en el marco de promover la excelencia y la efectividad del plan estratégico de actualización de la empresa Comercial Urriexpress C.A enfocado en el periodo de los años 2023 a 2027, se sustentan acciones que concatenen lo proyectado en las acciones del marketing, proceso operaciones, recursos humanos, aspectos de la responsabilidad social, los ratios financieros y de evaluación.

Se hace indispensable tener presente las realidades gerenciales y administrativas que permitan la creación de controles de los incidentes de calidad, efectividad y visión de futuro.

Es importante enfocarse en la actualización y capacitación constante en los aspectos relacionados con los ratios financieros, para concretar ejercicios cotidianos de proyección y estabilidad en busca de logran un equilibrio en la economía con visión sostenible.

Proyectarse desde la gerencia hasta los trabajadores en afianzar las alianzas estratégicas con talentos y asesores que den una visión integradora a la empresa Comercial Urriexpress C.A

Mantenerse al día y actualizado con las estrategias de resguardo del capital, indagar, diversificar y mantenerse anclado en una moneda sólida.

Mantener la calidad de los productos y servicios, afianzar la responsabilidad en la atención en pro de lograr la satisfacción del cliente en lo físico y online.

Fortalecer la educación en el cliente, proveedores y aliados en pro de la responsabilidad con el entorno, con la sociedad, los animales y afianzar el deporte - recreación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

García. G, Duran. S, Cardeño. P, Prieto. P, García. C y Paz. M (2017) Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Revista Espacios. ISSN 0798 1015. Disponible: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Santandreu. E (2018), El Análisis de La Empresa a través de Los Ratios. Disponible: <https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/analisi.pdf>

Alvarez. G (2016) Ventaja competitiva y marketing relacional para la fidelización de clientes. Disponible: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16470>

Izquierdo. M (2018), Estrategias de marketing para la comercialización de producto. Disponible: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400399

Santandreu. E (2018), Descripción de los Ratios financieros en la actualidad Disponible: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/ratios-financieros-cuales-son-como-se-calculan>

Barrullas (2020) Encuesta de Condiciones de Vida (Encovi). Disponible: <https://economia-empresa.blogs.uoc.edu/es/consumidor-y-tendencias-consumo-tic/>

Palma P (2020) ECOANALÍTICA entrevista on-line
Disponible: <http://ecoanalitica.com/informes/>

Gutiérrez, P (2018) Estabilidad presupuestaria, financiamiento y responsabilidad social en los municipios españoles. Contaduría y administración, ISSN 0186-1042, Vol. 63, Nº. 3, 2018. Dialnet.

Burbano, J. (2005). Presupuesto, enfoque de gestión, planeación y control de recursos. Colombia. McGraw Hill.

Roldán, P. (2016) Restricción presupuestaria. Economipedia.com. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/restriccion-presupuestaria.html>

Rallo, J. (2018) Hiperinflaciones. Publicado el 29 de agosto de 2018. Disponible en: <http://juanramonrallo.com/2013/08/hiperinflaciones/index.htm>

Ortiz, N; Jaramillo, C. (2019) Navegar sin brújula. La gerencia en hiperinflación. Revista Debates IESA. Volumen XXI. Número 1. Enero-marzo 2016, p.10. Caracas: Venezuela. Disponible en: <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2016/08/05-Ortiz-Jaramillo-Navegar-sinbr%C3%BAjula-Debates-IESA-XXI-1-Gerenciar-en-inflaci%C3%B3n-mar-2016.pdf>

Pastor, J. Paz, C y Díaz, A (2020) Introducción a la Microeconomía. Open Course Ware. Disponible: http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/4/t2_la_conducta_del_consumidor.pdf

ThepowerMBA. (2019). *Las 5 Fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa.* Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidoreshttps://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%>

Quiroa, M. (a2019). *Poder de negociación de los clientes.* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-clientes.html>

Quiroa, M. (b.2019). *Poder de negociación de los proveedores.* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html>

Quiroa, M. (c.020). *Planificación estratégica.* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>

Quiroa, M. (d.2021). *Dirección de marketing.* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/direccion-de-marketing.html>

García G (2020). *Venezuela 2020: autoritarismo político y pragmatismo económico.* Obtenido de <https://nuso.org/articulo/venezuela-2020-autoritarismo-politico-y-pragmatismo-economico/>

Osterwalder. A (2024), *1 origen de Business Model CANVAS.* Disponible: <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>

Facchin J, (2020) *¿Qué es la Cadena de Valor de Porter para una empresa y cómo se hace paso a paso?* Disponible: <https://josefacchin.com/cadena-de-valor-porter/>

Tejada. A, (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe, (12), 115- 133.*

Vallejo, G. & Sánchez, F. (2013). *Un paso adelante, como lograr la ventaja competitiva a través del servicio al cliente.* Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Terrazas. R (2018); *Curso de “Finanzas en la Empresa”;* Maestría en Gerencia Técnica Empresarial; UMSS - Cochabamba

Gutiérrez M (2018), *Logística y el aprovisionamiento.* EDITORIAL SÍNTESIS, S. A. Vallehermoso, 34. 28015 Madrid Teléfono: 91 593 20 98 www.sintesis.com ISBN: 978-84-9171-178-0 Depósito Legal: M-13.401-2018

Klawter (2021) Agencia de Marketing de Contenidos y Redes Sociales. Disponible: <https://klawter.com/blog/estrategias-de-marketing-de-contenidos/>

Alistair, L. (4 de febrero de 2015). Shopify. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-postventa>

Tschohl, J. (2008). Servicio al cliente. Minnesota: Service Quality Institute.

ANEXOS

ANEXOS A

Encuesta:

Instrumento del Diagnóstico Comercial Urriexpress C.A

**INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE
COMERCIAL URRIEXPRESS C.A**

N°	Interrogante	Alternativas de respuesta		
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
Talento Humano				
1	Existe el reconocimiento al trabajo bien realizado			x
2	Recibe la capacitación adecuada para cumplir con los cambios en la demanda de trabajo			x
3	Existe un ambiente de confianza en el trabajo en equipo	x		
4	Se toma en cuenta las opiniones para la toma de decision	x		
5	Existen otros beneficios a parte de los que indica la ley del trabajo		x	
Clima laboral				
1	Existe el reconocimiento al trabajo bien realizado			x
2	Recibe la capacitación adecuada para cumplir con los cambios en la demanda de trabajo			x
3	Existe un ambiente de confianza en el trabajo en equipo	x		
4	Se toma en cuenta las opiniones para la toma de decision	x		
5	Existen otros beneficios a parte de los que indica la ley del trabajo			x
Interacción entre trabajadores				
1	Se da a conocer la fijación de las diferentes tareas y responsabilidades de los trabajadores			x
2	Se evidencian acciones de motivación e implicación del equipo que gestiona la empresa			x
3	La comunicación con los empleados es la idónea	x		
4	Conoce como se fijan los objetivos y las políticas de la empresa		x	
5	Se controla el coste, margen de cada tipo o línea de producto	x		
Marketing				
1	Existe el estudios de Mercado para evaluar su Posicionamiento en el mercado			x
2	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes		x	
3	Está el diseña un plan de segmentación del mercado		x	
4	Conoce cuáles son sus principales clientes		x	
5	Existe la evalúa el crecimiento de sus ventas por crecimiento dela cartera de clientes o por crecimiento de la demanda		x	

N°	Interrogante	Alternativas de respuesta		
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
Finanzas				
1	Realiza la empresa análisis de rentabilidad			x
2	Aplica ratios financieros a los estados para evaluar su gestión			x
3	Realiza análisis de sus estados financieros con los métodos Vertical u Horizontal			x
4	La empresarios tomar decisiones a tiempo, antes de que se produzcan problemas financieros	x		
5	Plantea la empresa claridad entre la relación de deudas y los activos disponibles que pueden cubrir	x		
Contabilidad general				
		Efectivamente evidente (FE)	Poco evidente (PE)	No se evidencia (NE)
1	Existe los registros Contables a la fecha según lo establecido en el Código de Comercio	x		
2	Ha sido objeto de fiscalización por parte de la Administración Tributaria (SENIAT)			x
3	Realiza las declaraciones de impuestos oportunamente todo el Tiempo	x		
4	Cumple con los Deberes Formales Tributarios Nacionales	x		
5	Cumple con los Deberes Formales Tributarios Municipales	x		