

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES SAN JORGE DE AURORA DE
HAYEK, FP PERIODO 2023-2027**

Presentado por:

BR., CHACÓN GUILLEN GÉNESIS DE LOS ÁNGELES

BR., COLMENARES GARCIA MARIA GABRIELA

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES SAN JORGE DE AURORA DE
HAYEK, FP PERIODO 2023-2027**

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

Presentado por:

BR., CHACÓN GUILLEN GÉNESIS DE LOS ÁNGELES

BR., COLMENARES GARCIA MARIA GABRIELA

Tutor

ING. LILIANA RIVERA

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

VEREDICTO



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Héctor Antúnez, Prof. Cristina Viera y Prof. Liliana Rivera**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "**PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES SAN JORGE PERIODO 2023-2027**" que presenta la bachiller: **María Gabriela Colmenares García**, portadora de la C.I. N° **26.880.935**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: veinte (**20**) 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 Licenciada 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. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669
JURADO

Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
TUTOR

Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
PRESIDENTE DEL JURADO



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



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

VEREDICTO



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Héctor Antúnez, Prof. Cristina Viera y Prof. Liliana Rivera**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "**PLAN ESTRATÉGICO DE INVERSIONES SAN JORGE PERIODO 2023-2027**" que presenta la bachiller: **Génesis de los Ángeles Chacón Guillén**, portadora de la C.I. N° **27.581.420**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: veinte **(20)** 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 Licenciada 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. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669.
JURADO

Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
TUTOR

Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278

PRESIDENTE DEL JURADO



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



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

DEDICATORIA

A DIOS, por darme la oportunidad, la paciencia y la resiliencia, de crecer como persona, de aprender, de disfrutar, de llorar y de vivir una bonita experiencia que me dejará grandes enseñanzas para la vida.

A mis padres, familiares, profesores y a todas aquellas personas que me estuvieron apoyando en las buenas y en las malas, sin ustedes nada de esto hubiera sido posible, gracias por su cariño y aceptación

Génesis de los Ángeles Chacón Guillen

Mis logros no solo se deben a mi esfuerzo, se deben a las personas que están detrás de mí alentándome y acompañándome. Agradezco a DIOS por otorgarme una familia maravillosa que siempre me ha apoyado en todo y agradezco con todo mi corazón a mi Madre porque nunca ha dejado de creer en mí y ha sido mi pilar fundamental para nunca rendirme y llegar a la meta, Gracias... ¡Mil Gracias ¡

Maria Gabriela Colmenares Garcia

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, por su acompañamiento y apoyo incondicional para que lográramos esta meta.

A toda la plantilla de recursos humanos de la empresa “Inversiones San Jorge” de Aurora de Hayek, FP, por su receptividad y colaboración en el transcurso de la investigación e implementación de los planes funcionales en la empresa.

A todos los profesores de la Universidad Valle del Momboy por ofrecernos sus conocimientos y darnos sus enseñanzas.

A la Universidad Valle del Momboy, por brindarnos la oportunidad de realizar la carrera de Administración de Empresas para nuestro crecimiento personal y profesional.

¡Gracias!

RESUMEN

El propósito es diseñar un plan estratégico para la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital. Comprende seis capítulos, el primero: Introducción, muestra la idea actual de negocio de la empresa “Inversiones San Jorge”, ubicada en Tovar Estado Mérida. En el diagnóstico organizacional se evidenció buena rentabilidad, pero la tasa de retorno de la inversión es lenta. La propuesta de valor consiste en realizar una planificación estratégica de Marketing digital que contribuya a que la empresa sea valorada por el público y se mejoren los índices de rentabilidad y retorno de capital. El segundo expone el análisis y diagnóstico del macroentorno (Pestel) y microentorno (Fuerzas de Porter). En el tercero se analizó el modelo de negocios y el funcionamiento de la empresa, en el cuarto se formularon los objetivos estratégicos, en el quinto la estrategia de negocio con el análisis FODA y por último en el sexto se presentan las propuestas de implementación de los planes funcionales. Se concluye que con la publicidad en las diferentes redes sociales que las investigadoras han realizado se está creando una buena imagen ante el público objetivo. Se recomienda continuar realizando actividades de Marketing Digital que garanticen la visibilidad de los productos.

Palabras claves: Plan, Marketing, Digital

ABSTRACT

The purpose is to design a strategic plan for the company Inversiones San George de Aurora de Hayek, FP in the years 2023 to 2027 focused on digital marketing. It comprises six chapters, the first: Introduction, shows the current business idea of the company Inversiones San Jorge located in Tovar Estado Mérida. The organizational diagnosis showed good profitability, but the return rate of investment is slow. The value proposal consists of make strategic planning for digital marketing that helps to make the company assess by the public and improve profitability and return indices. The second presents analysis and diagnosis of the macroenvironment (Pestel) and microenvironment (Fuerzas de Porter). In the third one, the business model and the operation of the company was analyzed, in the fourth se they formulated strategic objectives, in the fifth the business strategy with the FODA analysis. and finally, in the sixth, proposals for the implementation of functional plans are presented. It is concluded that by advertising on the different social networks that researchers have a good image is being created before the target audience. It is recommended that you continue to carry out digital marketing activities to ensure product visibility.

Keywords: **Plan, Marketing, Digital**

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE FIGURAS	13
INDICE DE ANEXOS	14
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	15
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	15
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	16
1.3 Equipo de trabajo	17
1.4 Diagnostico organizacional	19
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	21
1.6 Definición del problema.	22
1.7 Propuesta de valor.	24
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.	25
1.7.1 Objetivo general	25
1.7.2 Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	26
1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	26
2.1.1. Entorno político	26
2.1.2. Entorno económico	26
2.1.3. Entorno social	26
2.1.4. Entorno tecnológico	27
2.1.5. Entorno ecológico	27
2.1.6. Entorno legal	28
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	28
1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	28
2.2.1. Negociación con proveedores	28
2.2.2. Negociación con clientes	29
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes	29
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	30
2.2.5. Entrada de nuevos competidores	30
2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria	30

	10
2.2.7 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	31
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	32
3.1 Modelo de negocio CANVAS.	32
3.2 Análisis funcional de la empresa.	35
3.2.1. <i>Gerencia de la empresa</i>	35
3.2.2. <i>Recursos humanos</i>	37
3.2.3. <i>Investigación y desarrollo</i>	37
3.2.4. <i>Finanzas</i>	38
3.2.5. <i>Logística y aprovisionamiento</i>	39
3.2.6. <i>Operaciones</i>	39
3.2.7. <i>Marketing y ventas</i>	40
3.2.8. <i>Servicios postventa</i>	40
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027	42
4.1 Objetivo general 2023 a 2027	42
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	42
4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2023 a 2027.	43
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	45
5.1 Formulación de la estrategia	45
5.1.1 <i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i>	45
5.1.2. <i>Matriz Interna – Externa (MIE)</i>	47
5.2 Selección de la estrategia	48
5.2.1. <i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i>	48
5.2.2. <i>Estrategias seleccionadas</i>	49
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	53
6.1 Plan funcional de marketing	53
6.1.1. <i>Situación actual de la gerencia de marketing</i>	53
6.1.2. <i>Objetivos de marketing</i>	54
6.1.3. <i>Acciones estratégicas de marketing</i>	54
6.1.4. <i>Presupuesto</i>	65
6.1.5 <i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i>	67
6.2 Plan funcional de operaciones.	73
6.2.1. <i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i>	73

	11
6.2.2. <i>Objetivos de operaciones</i>	74
6.2.3. <i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i>	75
6.2.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	80
6.3 Plan funcional de recursos humanos	86
6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i>	86
6.3.2. <i>Objetivos de recursos humanos</i>	87
6.3.3. <i>Estrategias</i>	88
6.3.4. <i>Presupuesto</i>	88
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.</i>	89
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	93
6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i>	93
6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i>	95
6.4.3. <i>Actividades de RSE</i>	96
6.4.4. <i>Presupuesto</i>	98
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i>	99
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	102
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	102
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i>	104
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i>	107
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	110
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i>	112
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i>	113
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027.</i>	114
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.</i>	115
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027.</i>	117
6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).</i>	118
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027.</i>	119
CONCLUSIONES	122
RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	128
ANEXOS	132

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz MEFE	27
Tabla 2. Matriz MEFI	30
Tabla 3. Matriz FODA cruzada (MDODA)	45
Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI	46
Tabla 5. Matriz Interna y Externa	47
Tabla 6. Matriz de Estrategias Vs. Objetivos Estratégicos	47
Tabla 7. Productos que se comercializan en la empresa	62
Tabla 8. Presupuesto del Plan Funcional de Marketing	66
Tabla 9. Plan de acción de Marketing Digital	66
Tabla 10. Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones	78
Tabla 11. Plan de acción de Operaciones	79
Tabla 12. Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos	87
Tabla 13. Plan de acción de Recursos Humanos	88
Tabla 14. Plan de acción de RSE	98
Tabla 15. Inversiones	103
Tabla 16. Cálculos Intermedios	104
Tabla 17. Ventas/Ingresos	106
Tabla 18. Compras/Suministros	107
Tabla 19. Valoración de existencias	107
Tabla 20. Costos y Gastos Operativos	108
Tabla 21. Costos Planes Operativos	109
Tabla 22. Capital de trabajo	110
Tabla 23. Financiación	111
Tabla 24. Cálculos Intermedios	112
Tabla 25. Estado de resultados proyectado	113
Tabla 26. Estado de situación financiera	115
Tabla 27. Flujo de caja proyectado	117
Tabla 28. Punto de Equilibrio	118
Tabla 29. Indicadores de rentabilidad	119
Tabla 30. Proyección ROE	

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	16
Figura 2. Modelo de negocios	31
Figura 3. Diagrama de Flujo	33
Figura 4. Matriz BCG de la Empresa Inversiones San Jorge	55
Figura 5. Matriz Mackensey	56
Figura 6. Variables de segmentación	58
Figura 7. Árbol de calidad de la empresa Inversiones San Jorge	77
Figura 8. Matriz de objetivos de RSE	96
Figura 9. Matriz Estrategias de RSE	95
Figura 10. Presupuesto del Plan de RSE	96
Figura 11. Situación de Tesorería	116

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista 1	129
Anexo 2. Entrevista 2	
Anexo 3. Registro descriptivo	
Anexo 4. Flayers Publicitarios	
Anexo 5. Cuenta de Instagram	
Anexo 6. Catálogo	
Anexo 7. Videos de promoción	
Anexo 8. Promoción de productos	
Anexo 9. Promoción de productos a clientes	
Anexo 10. Grupo de WhatsApp para la capacitación de los Empleados	
Anexo 11. Pausas activas de ergonomía laboral	
Anexo 12. Publicidad de Responsabilidad Social Empresarial	
Anexo 13. Blog de la empresa para compras electrónicas	
Anexo 14. Charlas sobre las Normas ISO 9001.	

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La empresa “Inversiones San Jorge” se encuentra ubicada en la carrera 4ta, con calles 3 y 4 de Tovar Estado Mérida. Su objeto es la compra, venta y distribución al mayor y al detal, importación, exportación de línea blanca, línea marrón, electrodomésticos, lencería, mueblería en general, artículos de madera, repuestos para electrodomésticos, equipos de computación y telefonía celular, servicio técnico, mantenimiento; la prestación del servicio de transporte y cualquier otra actividad de lícito comercio relacionada con el objeto comercial.

En cuanto a su constitución legal, es una firma personal, cuyo Registro de Información Fiscal (R.I.F.) es; V-1039408801, a nombre de Aurora Isabel Contreras de Hayek, su segmento del mercado se encuentra en el Valle del Mocoties, comprendido por los habitantes de los municipios Tovar, Pinto Salinas, Rivas Dávila, Zea y Guaraque del Estado Mérida, en la República Bolivariana de Venezuela, atendiendo las necesidades en cuanto al bienestar de las familias que necesitan productos para equipar su hogar, sus clientes son de todas las edades y géneros que tengan capacidad de pago, se ofrecen productos a contado y a crédito con un tiempo máximo de dos meses para pagar.

Por otra parte, tiene una trayectoria de 15 años comercializando productos de los cuales los últimos 5 años han sido difíciles debido a la situación económica del país, pues, sus ventas se vieron disminuidas, sin embargo, han permanecido de manera disciplinada y adaptándose a las vicisitudes que tanto la pandemia como la devaluación de la moneda han causado a nivel general en todo el comercio nacional e internacional.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La gama de productos y servicios que ofrece la empresa en estudio, está compuesta por varias categorías entre las que se pueden mencionar las siguientes:

Artículos para el Hogar: En este rubro aparecen gran cantidad de artículos para el bienestar familiar en su hogar como son: Sabanas, colchones, almohadas, paños, artículos de limpieza tales como: baldes, cepillos, haraganes, además utensilios de cocina, entre los que se encuentran las ollas, vajillas, vasos y cubiertos.

Electrodomésticos de línea blanca: Esta gama incluye los productos o aparatos de tamaño grande cuya utilidad es para las labores de cocina, limpieza y lavado, entre los que se encuentran las lavadoras, secadoras, horno, extractor, nevera y aire acondicionado.

Productos de Mueblería: Son productos que se componen de madera, tableros y herrajes, entre los que se encuentran: Sofás, sillones, mesas, sillas, camas, estantería y armarios.

Electrodomésticos de línea marrón: Esta línea comprende todos los aparatos electrónicos de consumo, para la diversión como son: Televisores, reproductores de audio, radios, equipos de sonido, reproductores de video y teléfonos celulares.

Artículos para la belleza: En este rubro ofrece gran cantidad de tintes para cabello, shampoo, jabones, maquillaje, desodorantes.

Pequeños Aparatos Electrónicos: Abarca los aparatos o dispositivos pequeños, como son los que se utilizan en el baño: Máquinas de afeitar o cortar pelo, plancha para el pelo. De igual manera los pequeños aparatos de cocina, cafeteras, batidoras, parrilleras, tostadoras, freidoras, exprimidores y los de limpieza como son: planchas eléctricas, tablas de planchar, ventiladores y aspiradoras.

Repuestos y artículos para la construcción, como pintura, bombillos, tomacorriente, cables, brochas, repuestos para máquinas de coser.

Servicio de mantenimiento a máquinas de coser: Este servicio lo brinda uno de los obreros de la empresa, quien tiene experiencia en el mantenimiento de máquinas de coser.

Los productos y servicios, antes mencionados tienen gran demanda en el establecimiento, los que tienen mayor venta son los de línea blanca y marrón y los de menor venta son los de repuestos y artículos de construcción, en cuanto al servicio de mantenimiento se aprecia que tienen gran clientela y se mantienen leales en la búsqueda de este servicio.

1.3 Equipo de trabajo

Su estructura organizacional, cuenta con un Gerente General, una Jefa de Administración, un Jefe de Operaciones, una secretaria, un Contador Público, y dos obreros, quienes se encargan de la movilización de los artículos para la venta y los servicios de mantenimiento de máquinas de coser.

Estructura Organizativa

A) Figura tomada de freepng

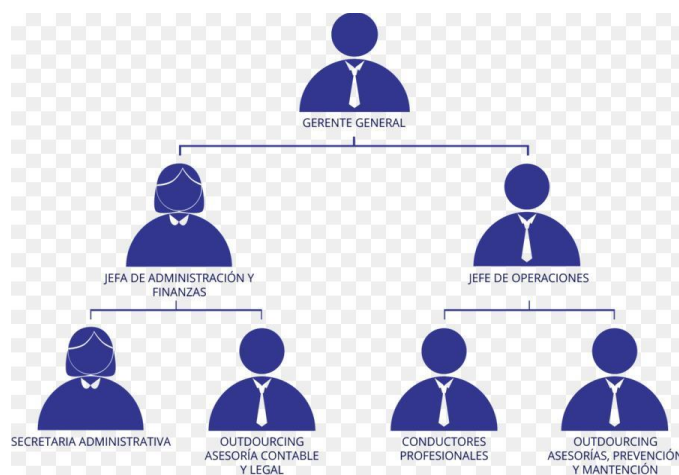


Figura 1. Organigrama
Fuente: w.w.w.freepng.es

El presente organigrama muestra la estructura organizativa de la empresa Inversiones San Jorge, Cuyo Gerente General es el Sr. Elías Hayek, la Jefa de Administración es la Lcda. Claysi Hayek, a cuyo cargo están la secretaria y el contador, el jefe de operaciones, es Jorge Hayek, tiene a su cargo al conductor y asesor de mantenimiento y servicios quienes se encargan de la comercialización y distribución de los productos.

Funciones de los cargos

Gerente General: Es el encargado de mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general, de representarla jurídica y legalmente ante terceros, de realizar estrategias para el cumplimiento de las metas, de supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal, analizando la eficiencia del desempeño del trabajo, entre muchas otras funciones que hacen de la empresa una organización cumplida y exitosa.

Jefe de Administración y Finanzas: Se encarga de dirigir, motivar y controlar las actividades del equipo de ventas en el mercado, también puede llevar a la vez diversas funciones ejecutivas y ser responsable de muchos aspectos más generales de las ventas y de la comercialización en general, como son: atender todas las demandas que se presenten en el almacén, en conjunto con atender de manera eficaz y eficiente a los clientes., además de ingresar al sistema las órdenes de compra de los clientes, pero sobre todo de definir y mantener bases de datos totalmente actualizados en lo que se refiere clientes, productos, precios y condiciones comerciales.

Jefe de Operaciones: Se encarga de establecer la estrategia que seguirá la empresa para cumplir sus objetivos y metas, revisar los mercados y la forma de posicionarse en ellos, deberá asesorar a los directivos en la elaboración del presupuesto tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta, siempre en busca de lograr los objetivos empresariales.

Secretaria: La asistente gerencial es una persona encargada de apoyar las funciones administrativas del gerente general, permitiendo un desarrollo ágil de las labores de este, redacta documentos, atención con clientes internos y externos de la empresa y el seguimiento de la agenda de actividades de la gerencia general y la jefa administrativa.

Contador: Es el encargado de mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa, de hacer la depreciación a las máquinas y los equipos con que se cuenta, incluido de preparar y ordenar la información financiera y estadística que se vaya adquiriendo para la toma de decisiones de las autoridades superiores.

Asesor de servicios y mantenimiento: Es la persona que se encarga de ofrecer los servicios de mantenimiento de máquinas de coser y atender las necesidades en cuanto a mantenimiento de la empresa.

Conductor: Esta encargado de la logística de la empresa en cuanto al mantenimiento del local en buenas condiciones, almacenamiento y traslado de la mercancía para la venta

1.4 Diagnostico organizacional

El diagnóstico organizacional que se realizó en la organización del estudio va dirigido a detectar problemas dentro de su funcionamiento y las oportunidades que se pueden aprovechar, en este sentido se realizó una entrevista a la Jefe Administrativa, con la que se pudo evidenciar que en estos últimos meses no pueden hacer muchas comprar para rotar su inventario porque toma tiempo para recuperar la inversión debido a que la mercancía no se vende de manera continua, entre sus principales competidores se encuentran dos establecimientos que funcionan en la misma cuadra, no hacen comparación de precios con la competencia, para fijar precios, lo hacen según el costo que tiene la compra de mercancía y venden según la fluctuación del dólar, a la tasa del Banco Central de Venezuela.

En cuanto a las principales diferencias respecto a la competencia, se encuentra la garantía de calidad de la mercancía, así como la gran variedad de productos que ofrecen y los servicios de mantenimiento efectivos, lo cual es valorado por sus clientes, en la actualidad no cuentan con un plan de marketing, aunque en algunas oportunidades han tenido publicidad en redes sociales, pero no han continuado con esos procedimientos por falta de tiempo, las ocasiones en que se han tomado medidas para dar a conocer sus productos ha sido cuando han tenido pasantes de la universidad que han colaborado con este aspecto, de tal manera que en la empresa no han tomado decisiones sobre planes de marketing para mejorar su rentabilidad y recuperar sus inversiones a corto plazo.

Por otra parte, la comunicación con los clientes es cordial, generando confianza y seguridad al realizar las compras en el establecimiento, pues tienen la ventaja de su ubicación geográfica dentro del área comercial del municipio Tovar, lo que les garantiza la visibilidad de su negocio a los transeúntes que continuamente recorren la población. Con respecto a quejas por parte de los clientes, hasta el momento no se han presentado problemas relevantes y en caso de que ocurran se les escucha y se busca solución para que queden satisfechos del servicio prestado o de los productos negociados, aunque hasta el momento no se ha medido el grado de satisfacción global de los clientes.

Con respecto a la mejora continua de la empresa, se ha invertido en la infraestructura de la empresa en la parte interna para mejorar el aspecto del establecimiento, pues cuando compraron el local, este era una construcción de hace muchos años y aún tenía sus paredes de bahareque y los techos de horcones y tablas con tejas, por ello se comenzó a reestablecer la propiedad de adentro hacia afuera y en la parte interna se realizó una construcción nueva de platabanda con tres pisos para mostrar los productos al público, la parte delantera de la fachada

aún no se ha mejorado, por la crisis económica que comenzó a sentirse a partir del año 2017 con mayor auge en los años 2020 y 2021 con la pandemia, pero aun así han continuado dándole mantenimiento, solo que para mejorar la fachada frontal todavía no lo han planificado, pero tienen disposición para el cambio y les gustaría aplicar un plan de marketing, porque hasta ahora cuando lo han hecho no les han dado seguimiento a los resultados, ni comunican, ni dan visibilidad al resultado.

1.5 Diagnóstico situación contable-financiera

La empresa, cuenta con un Contador Público que lleva el registro de las operaciones de la empresa, no permanece dentro de la misma, pero hace auditorías periódicas para darle mantenimiento a los registros contables, para conocer su situación contable financiera, se realizó una entrevista a dicho profesional, pero no fue posible que permitieran exponer sus registros contables y financieros como son el Balance General y el Estado de Ganancias y pérdidas, pero sí accedió a responder preguntas sobre sus ratios financieros del año 2021.

En este sentido, manifestó que al calcular los índices de Liquidez obtuvo que el índice corriente fue de 3,30, el índice rápido o acid-test, fue de 0,6, tomando en cuenta que mientras mayores sean estos índices, mayor será su cumplimiento a corto plazo, permite interpretar que la liquidez general o corriente es alta, quiere decir que tiene buena liquidez, sin embargo, cuando interviene la rotación de inventario, dicho índice baja a 0,6, lo que indica que su poca fluidez afecta la liquidez de la empresa.

Por su parte, los índices de endeudamiento que tienen, son el de deuda sobre patrimonio en 0,18 y el índice de deuda a largo plazo sobre patrimonio con largo plazo está en 0,15, sabiendo que este índice mide la importancia que tiene la deuda sobre el patrimonio, el cual no debe ser

mayor a uno, de lo contrario conviene revisar dichas deudas, se aprecia que este índice es bajo, lo que les permite conseguir mayores recursos financieros.

También se pudieron obtener los datos de los índices de actividad, de los cuales tiene el de rotación de inventarios, el cual es cada 628 días y la rotación de cuentas por cobrar cada 3 días, lo que indica que es muy lenta, por lo que es conveniente aplicar políticas de ventas que podría ser de Marketing digital.

Con relación a los índices de rentabilidad, tienen que el margen de operación es de 50%, el margen de ventas es del 16,6% y el retorno sobre capital es de 6,02%, quiere decir que por cada bolívar que invierten tienen ese tanto por ciento de rentabilidad, tomando en cuenta estos resultados se aprecia que el margen de operación es alto, pues obtienen de ganancias un 50% por cada bolívar que invierten, pero el margen de ventas es bajo, representado en un 16,6%, producto de la poca rotación de inventarios, lo que conduce a que el retorno de capital sea bajo 6,02%, lo que lleva a inferir nuevamente que la empresa debe tomar medidas para realizar un estudio de mercado y mejorar sus ventas, lo que repercute en su eficiente rentabilidad.

1.6 Definición del problema.

Las empresas comerciales y de servicios forman parte de la economía de un país, para ello deben organizarse con eficiencia para cumplir sus objetivos enfocados al aumento de la rentabilidad de sus actuaciones mercantiles, rigiéndose por la normativa vigente en el ámbito geográfico donde se desempeñan, colaboran con el gasto público de cada nación y de esta manera retribuyen el beneficio económico que reciben. Estas empresas cumplen fines económicos externos al brindar bienes y servicios de valor para la sociedad, también cumplen fines económicos internos al obtener un valor agregado de sus ventas y la plusvalía obtenida las reparte en forma de dividendos o de salarios a sus empleados, de igual manera se puede decir que cumplen un fin social

externo, generando empleo y un fin social interno contribuyendo al desarrollo de sus integrantes, capacitándolos para su crecimiento personal y profesional.

En este orden de ideas, los gerentes empresariales buscan ventajas competitivas y para ello deben realizar planes estratégicos que le garanticen la consecución de sus objetivos y metas, dicho documento muestra todo lo que la organización quiere lograr y la manera de hacerlo, en este sentido, Torres (2022), expresa “La creación de un plan estratégico es un ejercicio que le permite a una organización saber que quiere conseguir en el futuro y como lo va a lograr por medio de recursos, procedimientos y acciones”(p.4). Para ello utiliza diversas herramientas cualitativas como la observación, investigación y análisis del mercado interno y externo, con la finalidad de obtener el éxito en sus operaciones a través de ideas de negocio innovadoras como pueden ser las relacionadas con el Marketing digital que está siendo difundido a través de las redes sociales abarcando mayor cantidad de público consumidor de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones mercantiles.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando es necesario acotar que el Marketing digital se ha convertido en una guía para utilizar los recursos de la empresa en su beneficio, a través de la utilización de las redes sociales con las que pueden llevar contenido publicitario a un ámbito geográfico amplio en el que captan mayor cantidad de clientes interesados en los productos que ofrece cada empresa, como lo expone Angulo (2018), “la planeación estratégica es un proceso de toma de decisiones que busca proyectar la organización a futuro teniendo en cuenta su contexto”(p.1). Es decir que los planes estratégicos de Marketing digital, busca asegurar la competitividad en el lugar donde se desempeña la organización.

De esta manera Cepeda (2012), propone que “El proceso de administración aplicado a Marketing consiste básicamente en: 1) Planear un programa de Marketing, 2) Ponerlo en marche

y 3) Evaluar su rendimiento” (p.1.). En este sentido, conviene que las empresas cumplan las etapas de planeación, implementación y evaluación de manera idónea tomando en cuenta un análisis de factores internos y externos para diseñar las estrategias que permitan alcanzar las metas que se propongan para recuperar la inversión. Tal es el caso de la empresa en estudio, la cual se encuentra ubicada en la República Bolivariana de Venezuela, municipio Tovar del Estado Mérida, es una Firma Personal cuyo objeto es la compra, venta y distribución al mayor y detal de mercancía.

En dicha empresa se realizó un diagnóstico organizacional, contable y financiero en el cual se pudo evidenciar que existe un problema en cuanto a la recuperación de la inversión a corto plazo, pues no han podido hacer muchas compras para mantener el inventario actualizado porque la mercancía no se vende con regularidad, de igual manera se aprecia que tienen competidores en el mismo ámbito geográfico y esto hace más difícil vender la mercancía que les garantice su capacidad de pago a empleados y proveedores. Entre las causas que generan esta problemática se encuentra la falta de planificación estratégica en las diversas áreas de la empresa que les permita buscar soluciones e ideas de negocio innovadoras para mejorar la frecuencia en las ventas, pues de no tomar estas medidas traería como consecuencia la pérdida de ventas por la poca visualización que tiene para el público consumidor.

1.7 Propuesta de valor.

La propuesta de valor para solucionar esta problemática se refiere a realizar una planificación estratégica de Marketing digital que contribuya a que la empresa sea valorada por el público y se mejoren los índices de rentabilidad y retorno de capital para la empresa. Dicha planificación se enfocará en dar a conocer los productos que ofrece la empresa por redes sociales con la convicción de que contribuyen al bienestar de la familia, los cuales son de alta tecnología y calidad brindándoles confort y satisfacción, ayudándolas a equipar su hogar para su bienestar. De

igual manera publicar los servicios de mantenimiento de máquinas de coser y una gama de productos para el público en general, con una difusión semanal de ofertas atractivas que logren la atención según las preferencias de los consumidores.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación.

1.7.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital.

1.7.2 Objetivos específicos

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

El entorno político que se vive actualmente en la República Bolivariana de Venezuela no es el más recomendable para el surgimiento de nuevas empresas o la inversión extranjera, pues constantemente cambian las Leyes tributarias, prohibiciones en cuanto a transferencias al extranjeros, repatriar capitales, falta de imparcialidad judicial, hiperinflación descontrolada, creando incertidumbre, lo que reduce las ganancias de las empresas y aumenta los costos y gastos para poder operar en el país, pues no quieren asumir estos riesgos, por lo que es considerado un país inestable.

2.1.2. Entorno económico

El entorno económico del país en la actualidad se encuentra en malas condiciones, al mantener cifras altas de hiperinflación, la devaluación del bolívar está a la orden del día a día, no existe paridad cambiaria con otros países, lo que conlleva a la disminución del poder adquisitivo en todos los sectores para el público consumidor a quienes se les dificulta la compra inclusive de los bienes básicos. Por otra parte, la expansión de la base monetaria, que ha hecho el gobierno para cubrir el gasto público contribuye a elevar los niveles inflacionarios y la devaluación de la moneda.

2.1.3. Entorno social

El entorno social se ha caracterizado por una gran movilidad, pues ha emigrado gran cantidad de personal capacitada, que debido a las malas condiciones políticas y económicas han decidido irse del país y brindar sus conocimientos a empresas de otros países que consideran tienen condiciones más favorables por su calidad de vida, sin embargo, todavía queda gente que apuesta

por la mejora continua de las condiciones de vida y crean emprendimientos que les brinde un estilo de vida confortable a quienes aún permanecen en el país, creando empleos y adaptándose a los cambios que a diario ocurren, el nivel formativo de la población es elevado, existe gusto por los aspectos culturales y los hábitos de consumo todavía se mantienen a pesar de la situación económica.

2.1.4. Entorno tecnológico

El entorno tecnológico en el país es medianamente eficiente, pues, aunque se cuenta con internet, se tiene la posibilidad de adquirir celulares, Tablet, computadoras, televisores y demás medios electrónicos, las comunicaciones no son eficientes y si son costosas y gran parte de la población no tiene acceso a estos servicios, lo que crea una brecha digital al convertirse en una necesidad para todos, pero a la que no se puede acceder a menos que se cuente con los medios económicos para hacerlo, sin embargo, los venezolanos buscan la manera de tener estos elementos que brinda la tecnología, por otra parte la evolución de las nuevas tecnologías crea la necesidad de actualización constante por parte del personal capacitado que ve en estas herramientas la globalización de las ideas que les permita mejorar las operaciones mercantiles de sus empresas, con base en experiencias exitosas que están ocurriendo en otros países.

2.1.5. Entorno ecológico

El entorno ecológico del país se caracteriza por gran cantidad de espacios naturales, con un clima agradable, gran variedad de animales y plantas, terrenos productivos que cuentan con agua, lo que les da la posibilidad de crear materia prima para las empresas manufactureras que necesitan insumos para elaborar sus productos.

2.1.6. Entorno legal

El entorno legal del país es un factor de riesgo para las empresas que desean ejecutar una idea de negocios, pues se evidencia falta de seguridad jurídica y alta probabilidad de incumplimiento por parte del gobierno en acuerdos con los empresarios.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 1. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Elemento 1 Creación de empleos	0.10	4	0.40
Elemento 2 Nivel de Educación elevada	0.10	4	0.40
Elemento 3 Hábitos de consumo	0.10	4	0.40
Elemento 4 Se cuenta con Internet	0.10	4	0.40
Elemento 5 Herramientas tecnológicas	0.10	3	0.30
Amenazas			
Elemento 1 Inestabilidad política	0.10	1	0.10
Elemento 2 hiperinflación	0.10	1	0.10
Elemento 3 Devaluación de la moneda	0.10	1	0.10
Elemento 4 Falta de personal capacitado	0.10	2	0.20
Elemento 5 Falta de seguridad jurídica	0.10	1	0.10
Totales	1.00		2.50

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

Los proveedores que son las personas que suministran o abastecen a las empresas de los productos o bienes para que lleven a cabo su actividad mercantil tienen gran poder de negociación, por lo que es importante considerar algunos aspectos a la hora de elegir el que más conviene a la empresa por ello se hace necesario evaluar la capacidad de respuesta y el nivel de atención a clientes, así como el grado de especialización y experiencia, la calidad de los productos que ofrece, los precios, condiciones de pago a crédito o a contado, la entrega oportuna y el servicio postventa.

En la empresa en estudio, los proveedores, son de confianza, pues, a lo largo de los años que han compartido con la empresa se han ganado el respeto y la confianza, sin embargo, se revisan nuevas cotizaciones que presentan proveedores que han surgido en el mercado para conseguir mejores precios y dependiendo su comportamiento en el tiempo, se continua o no trabajando con ellos.

2.2.2. *Negociación con clientes*

La negociación con los clientes es muy importante, pues se refiere a la comunicación entre la empresa y el comprador, buscando un beneficio mutuo, para ello es conveniente hacer una investigación de mercado analizando los clientes actuales, potenciales y los que no han vuelto, realizar estas actividades de manera periódica es importante porque al conocerlos la empresa les podrá ofrecer los productos o servicios que necesitan, para que sientan una buena experiencia de compra y regresen. Se debe tomar en cuenta al analizar los clientes potenciales, su nombre, sexo, aficiones y gustos, frecuencia con la que compra, que productos compra, sus preferencias. En este orden de ideas la empresa estudiada mantiene buenas relaciones con sus clientes, explicándoles los beneficios de sus productos y servicios, también se fomenta la empatía y la escucha sobre las necesidades de su público consumidor.

2.2.3. *Rivalidad entre competidores existentes*

La rivalidad entre competidores se aprecia cuando ocurren maniobras que realizan las empresas competitivas para destacar en el mercado, en el caso de estudio son pocas las empresas del ámbito geográfico cercano que cuenten con tanta variedad de artículos como los que ofrece Inversiones San Jorge en la localidad, sin embargo en el Vigía y Mérida que son zonas cercanas si existen grandes empresas que dan ofertas y algunas personas los prefieren, pero la mayoría se queda con los negocios de la localidad para no tener que pagar flete a la hora de retirar sus

productos. De igual manera, es necesario formular estrategias en cuanto a precios y calidad del servicio para posicionarse en el mercado y lograr la preferencia del consumidor.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos sustitutos los ofrecen las empresas que pueden vender los artículos y productos a un menor precio o en mejores condiciones de pago, el cual puede ser a crédito, en este sentido, existen comerciantes informales que ofrecen productos para el hogar a crédito y van hasta las casas de los clientes a llevárselos, lo cual representa una amenaza, pues en la actualidad han aparecido muchos de estos comerciantes por la zona de Tovar y sus alrededores. Tomando en cuenta esta realidad se hace necesario realizar un estudio de mercado para evaluar sus precios, su plan de Marketing y la respuesta de los consumidores, con la finalidad de buscar soluciones para competir con dichos productos.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores son las organizaciones que podrían entrar al mercado ofreciendo productos similares a los de la empresa en estudio, en caso de que ocurra se deben analizar sus catálogos, precios, atención al cliente y el servicio, la actividad que tienen en redes sociales, para buscar alternativas que garanticen la competitividad y la preferencia del público.

2.2.6. Nivel de atractividad de la industria

El nivel de atractividad de la industria, se mide por su rentabilidad, en este sentido, en la empresa Inversiones San Jorge, su rentabilidad es buena, pero su margen de ventas es bajo, lo que indica que se debe realizar un plan estratégico, el cual podría ser a través del Marketing digital para mejorar dichas ventas con el crecimiento de sus consumidores, ofreciéndoles ofertas,

brindándoles un servicio eficiente y de calidad, atención personalizada, plazos para pagar, transporte de la mercancía, entre otros.

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

Tabla 2. *Matriz MEFI*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Elemento 1 Cuentan con proveedores confiables	0.10	4	0.40
Elemento 2 Buenas relaciones con los clientes	0.10	4	0.40
Elemento 3 Pocos competidores nuevos	0.10	3	0.30
Elemento 4 Servicio eficiente	0.10	4	0.40
Elemento 5 Atención personalizada	0.10	4	0.40
Debilidades			
Elemento 1 Rivalidad con competidores de empresas grandes	0.10	2	0.20
Elemento 2 Productos sustitutos	0.10	2	0.20
Elemento 3 Bajo margen de ventas	0.10	1	0.10
Elemento 4 No realizan planes estratégicos	0.10	1	0.10
Elemento 5 Poca publicidad	0.10	1	0.10
Totales	1.00		2.60

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

B) Figura 2. Modelo de Negocios



Figura 2. Modelo de negocio "Inversiones San Jorge"

Fuente: Elaboración propia

En el presente modelo de negocios se pueden apreciar los socios claves representados por los proveedores de productos para la venta entre los que se encuentra Manaplas C.A., las instituciones financieras tales como: Banco provincial, Banco de Venezuela, Banco Mercantil, Banco Bicentenario y Banco Sofitasa a los que la empresa recurre cuando se requiere hacer una inversión para aprovechar cotizaciones. También se presentan las actividades claves como la inversión continua para reponer la mercancía que va saliendo del inventario, el control de calidad

con la revisión técnica que se pide para comprar mercancía destinada al público y el soporte técnico que es realizado por el equipo de mantenimiento de la empresa.

También se muestran otros elementos como los recursos claves, entre los que se pueden mencionar el personal capacitado y con experiencia en el ramo que forman parte del equipo de la organización, además cuentan con infraestructura propia y recursos financieros que se van capitalizando con las operaciones de la empresa. En cuanto a la propuesta de valor se les quiere realizar un plan estratégico de Marketing digital para aumentar las ventas, tomando en cuenta promociones y ofertas de productos de alta tecnología y confort para su hogar u oficina, así como para su bienestar personal.

Con respecto a la relación con los clientes, en este modelo de negocios se destaca que la atención es personalizada y que se puede hacer publicidad a través de las redes sociales, dirigido a la segmentación geográfica de la zona del Valle del Mocoties a personas de todas las edades y géneros. De igual manera se muestra que la estructura de costos está formada por los costos variables de producción (Insumos, mano de obra, luz, teléfono, internet), Costos de comercialización (Promociones, afiches, fletes), Costos de Administración (Honorarios profesionales) 90%, y los Gastos generales variables y fijos (administrativos, ventas y financieros) 10% y la fuente de ingresos viene de la venta de productos de línea blanca, marrón, mueblería, artículos para el hogar, oficina y de limpieza e higiene personal, así como servicio técnico de mantenimiento de máquinas para coser.

En cuanto a los procesos funcionales de la empresa se presenta el siguiente diagrama de flujo:

C) Figura 3. Diagrama de Flujo

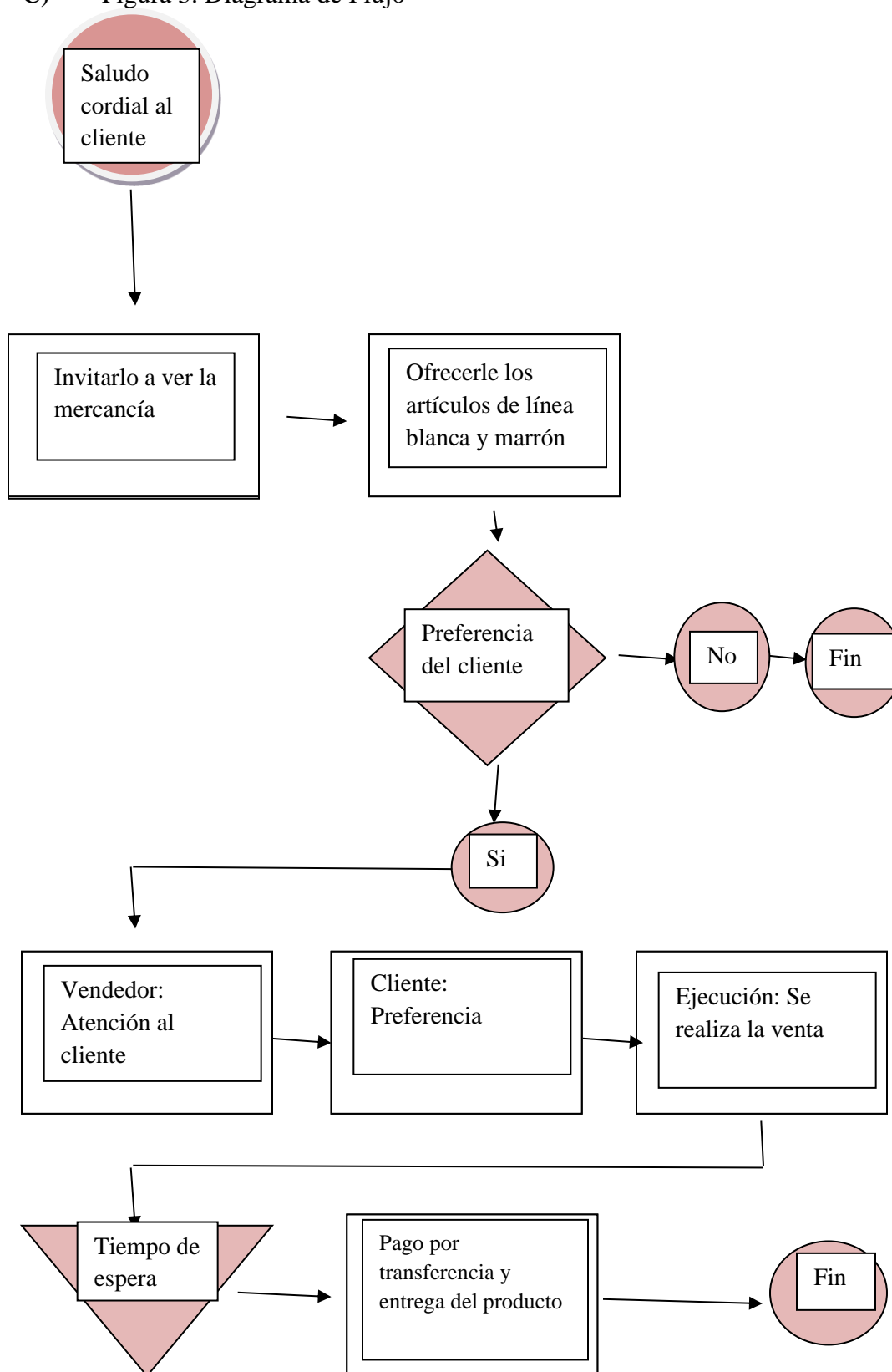


Figura 3 *Flujograma del Proceso Productivo Inversiones San Jorge*

Fuente: Elaboración Propia

En el flujograma se puede apreciar el proceso productivo de los productos que ofrece “Inversiones San Jorge”, iniciando con el saludo cordial al cliente, seguidamente se le ofrecen los servicios que tienen como son, línea blanca, marrón, electrodomésticos, lencería, equipos de computación, mantenimiento, a continuación se le pregunta qué artículo necesita, si no está interesado (a), finaliza el proceso, si está decidido (a) a comprar algún artículo, se ubica con el vendedor que le atenderá, se toman en cuenta sus preferencias, pidiendo sus opinión sobre el artículo que desea comprar, se procede a realizar la venta, se espera el tiempo prudencial para realizarla, se le pide que evalúe el resultado y se finaliza el proceso.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

El Gerente o Administrador financiero tiene un gran reto y una gran responsabilidad en su cargo, pues debe sacar el mejor provecho a las inversiones que haga la empresa en función de hacerla crecer de manera constante hasta alcanzar grandes índices de rentabilidad, por ello debe poseer características en su personalidad que lo diferencien del resto, siendo ante todo un líder que genere confianza entre sus empleados, para ello debe conocer cómo aplicar estrategias que permitan aumentar los activos de la empresa, debe ser un profesional con deseos de aprender cada día en la búsqueda de tener éxito que se traduzca en resultados lucrativos para la empresa.

En este sentido, el papel que desempeña el Gerente es muy importante para brindar la estabilidad de la puesta en práctica de planificaciones estratégicas bien sustentadas en estudios de mercado en el que se tomen en cuenta las oportunidades y amenazas del mercado que les permita

captar negocios que se conviertan en ganancias para la empresa. En cuanto a sus funciones y responsabilidad se puede mencionar el manejo de los recursos de su organización de manera eficiente y eficaz, para que se cumplan con los objetivos planteados en su plan de negocios, tomando en cuenta los obstáculos que se le puedan presentar a corto y largo plazo para tomar decisiones a tiempo e impedir que la empresa caiga en estados financieros no deseados, por el contrario tener una visión clara de lo que le conviene a dicha empresa aportando respuestas acertadas con relación a sus estados financieros y análisis de los mismos para mantener la liquidez y rentabilidad en todo momento.

Esto conlleva a las responsabilidades que debe cumplir el Gerente Financiero entre las que se encuentran el análisis de los estados financieros, para emitir conclusiones de acuerdo a como se estén presentando el balance general y el estado de resultados sobre los movimientos de las transacciones de la empresa durante su ejercicio económico, su solidez, su capacidad de endeudamiento, así como la relación de activos con que cuentan para generar riqueza, De igual manera es el encargado de emitir el informe al directorio exponiendo la situación financiera de la empresa, control de inversiones, aumento de activos fijos que tienen para la producción de sus bienes y servicios que ofrecen, así como las explicaciones en caso de pérdidas no deseadas o utilidades esperadas.

En este orden de ideas el modelo de gestión que se emplea en la empresa en estudio, es el modelo de planificación estratégica, que según la Universidad de Pamplona (2019). “Se encarga de formalizar el proceso de administración y organizar todas las líneas de acción de una empresa que le permitirá alcanzar los objetivos estratégicos” (p.1). Para que esto ocurra, los gerentes deben realizar el diagnóstico interno y externo, establecer objetivos y plantear acciones que serán ejecutadas para lograr el éxito en sus operaciones.

Con respecto a la cultura organizacional de la empresa que según Jaime (2022). “es el conjunto de normas y valores que rigen el comportamiento en una empresa, pero también lo conforman las percepciones, actitudes, hábitos, creencias, tradiciones y formas de interactuar de sus integrantes” (p.1.). Se puede decir que en la empresa “Inversiones San Jorge” cumplen con los valores de respeto, responsabilidad, proactividad, confiabilidad, trabajo en equipo y honestidad, entre otros, en su visión y misión se puede apreciar como estrategia de valor sus características de aportar al bienestar de sus clientes ofreciéndoles productos para equipar sus hogares u oficinas, los cuales son de alta tecnología, calidad y confort, la atención al cliente es cordial y personalizada buscando la satisfacción de estos al elegirlos para adquirir sus productos y su servicio. En cuanto al personal, está capacitado, buscan constantemente la actualización y tienen gran experiencia en ventas, se aprecia un ambiente de trabajo armonioso en el que todos sus miembros se tratan con respeto y confianza.

3.2.2. Recursos humanos

En la empresa en estudio no existe un gerente de recursos humanos, pero, esa función la cumplen el Gerente General, y los jefes de Administración y de Operaciones, en su estructura organizativa, solo están a su cargo la secretaria y dos empleados que se encargan de la logística y los servicios que ofrecen, se aprecia un nivel de comunicación armónico entre ellos y constantemente se están fortaleciendo sus relaciones de empleador a empleado.

3.2.3. Investigación y desarrollo

La gerencia de una empresa tiene entre sus funciones la investigación y desarrollo de la empresa para ello debe realizar una constante investigación de mercado para entender las necesidades, tendencias y reconocimiento de sus productos. En este sentido, las empresas modernas deben tener los objetivos claros que se enfoquen en las necesidades de los clientes y los

aspectos que se deben mejorar. De igual manera realizar la investigación de mercado verificando si las necesidades de los clientes pueden ser satisfechas con los productos que ofrece la empresa o si es necesario buscar nuevas oportunidades y productos que les atraiga más, para ello pueden contar con los pasantes de universidades de la carrera de Administración de Empresas, los vendedores y expertos en Marketing para que realicen estas investigaciones y puedan obtener los resultados que les muestre las mejores estrategias que pueden aplicar para mejorar su rentabilidad. (Blog Euroinnovaformación, 2022)

3.2.4. Finanzas

El gerente financiero es uno de los principales líderes de la empresa, y a quien le corresponde decidir el tipo de política a utilizar en cuanto a las inversiones, ya sean de manera conservadora o arriesgada, y analizar todas las contingencias que pudieran afectar a la compañía, elecciones, crisis económicas de otros países, devaluaciones, compras o ventas de empresas importantes, deuda externa, comportamiento de los partidos políticos, entre otros. Siendo también, responsable del grado de liquidez de la empresa para afrontar futuros compromisos exigibles, lo que le da un gran compromiso para el cual debe prepararse continuamente y estar acorde a los cambios que se presentan a su alrededor convirtiendo las debilidades en fortalezas que permitan la rentabilidad y éxito de la empresa.

Sin embargo, en la empresa en estudio no se han realizado análisis financieros formales solo cuentan con algunos datos sobre índices de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad en algunos años, pero se requiere que este procedimiento se realice de manera continua para contar con información confiable que contribuyan a la toma de decisiones con relación a la planificación de fuentes de financiamiento para la empresa.

Es necesario acotar que la administración financiera es definida por Jaime (2022), como aquella que “consiste en la planificación de los recursos económicos, para definir y determinar cuáles son las fuentes de dinero más convenientes, para que dichos recursos sean aplicados de forma óptima” (p.12). Este procedimiento ayuda a que la empresa asuma sus compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo, reduciendo riesgos e incrementando valor a la organización.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

La logística y aprovisionamiento se refiere a la gestión y la planificación de actividades de los departamentos de compras, producción, almacenaje, transporte, distribución y manutención. (Blog aleph.org 2021). Tomando en cuenta estas reflexiones en la empresa en estudio los directivos se encargan de la logística y el aprovisionamiento necesarios para ofrecer los productos al mercado de manera que satisfaga las necesidades de su público consumidor, de tal manera que la Jefa Administrativa y de finanzas tienen entre sus funciones la logística interna con la selección de proveedores, almacenamiento de inventario, colocación de precios, cobranzas y facturación entre otras, y el Jefe de Operaciones, se ocupa de la logística externa entre las que se encuentran funciones de traslado de mercancía, mantenimiento y servicios, lo que garantiza el flujo de materiales entre los proveedores y el consumidor final, ofreciendo un buen servicio al cliente.

3.2.6. Operaciones

Las operaciones de la empresa, son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de esta que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes. En este sentido, en la empresa en estudio estas funciones las cumplen los gerentes quienes realizan los aspectos técnicos y la organización de los productos y los servicios que ofrecen, entre las operaciones comerciales ordinarias que gestionan se encuentran la compra, venta, cobro y pago de productos

y en ocasiones realizan operaciones extraordinarias como reparación y mantenimiento de la infraestructura. (Blog conexion-esan, 2016)

3.2.7. *Marketing y ventas*

En la empresa en estudio no hay una gerencia de Marketing y ventas, sin embargo, estas funciones de alguna manera las cumple la Jefa de Administración y Ventas, aunque hasta el momento no se ha logrado establecer un sistema de promoción que sea aprovechable, en el sentido de utilizarla para mejorar sus niveles de ingresos por ventas, lo que hace necesario buscar estrategias que involucren las redes sociales para realizar la publicidad de los productos que ofrecen. Es conveniente mencionar que según la Universidad de Pamplona (2019), el Marketing consiste en “crear un producto que este dentro de las exigencias en el mercado para ser vendido” (p.1). Para ello, la empresa debe contar con una planificación estratégica en Marketing en la que se establezcan objetivos de promoción y publicidad que logren la atención y preferencia del público consumidor, con quienes el vendedor necesita interactuar garantizándole que el producto que vende cubre sus necesidades y expectativas a un precio razonable.

3.2.8. *Servicios postventa*

Los servicios postventa que ofrece la empresa están representados por la garantía que tienen los productos que venden que son de calidad, teniendo la posibilidad de recibirlos en caso de que no cumplan las expectativas del cliente, en un tiempo prudencial que queda de mutuo acuerdo con dicho cliente. También es importante realizar un seguimiento de las ventas pidiendo la opinión del cliente sobre el producto que adquirió y los beneficios que obtuvo o si por el contrario tuvo algún inconveniente, de esta manera se sabe que productos se pueden seguir promocionando y cuales se deben retirar por sus malos resultados. En este sentido Valle (2004), define a los procesos postventa de la siguiente manera: “Es la oferta de una buena atención al

cliente aun después de la eta de venta. Tiene el propósito de mantener una excelente relación con el cliente y es tan importante como ofrecer buena atención antes y durante la venta” (p.23). Es decir, luego de realizada la venta, queda una responsabilidad por parte de la empresa con el cliente de que el producto o servicio cumpla los requerimientos y sea del agrado del comprador, quien decidirá continuar prefiriendo sus productos, convirtiéndose en un cliente habitual para la empresa y la recomienda con sus conocidos, ampliando la cartera de clientes de manera exponencial.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para aumentar las ventas de la empresa “Inversiones San Jorge” de Aurora de Hayek, FP, enfocado al Marketing digital dirigido al segmento del mercado de Tovar Edo. Mérida y áreas adyacentes en los años 2023 a 2027.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

Incrementar el volumen de ventas realizadas en un año por el 10 % anual desde las ventas base de 2022 para los periodos anuales de 2023 al 2027.

Crear una buena imagen de la empresa ante el público objetivo mediante un plan de marketing que se estaría efectuando a través de las redes sociales en el trimestre septiembre-octubre y noviembre 2022.

Ser una fuente de empleo dentro del Municipio de Tovar del Estado Mérida, desarrollando un modelo de desarrollo humano sustentable en cinco años.

Incentivar políticas de ventas para que el índice de rotación de inventarios sea un 10% más rápido en el trimestre de septiembre a noviembre 2022.

Implementar el comercio electrónico como alternativa para aumentar las ventas en un 20% durante el trimestre septiembre a noviembre 2022

Mejorar la infraestructura del negocio tanto por dentro como por fuera, para que de esta forma sea más llamativo para los clientes en un periodo de tres años.

4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2023 a 2027.

En relación con el primer objetivo se hace indispensable encontrar acciones para el aumento de las ventas: mediante el marketing digital, acentuando las características que son importantes para los clientes, tales como variedad de productos, marcas, precios, posibilidad de financiamiento, calidad, entre otros. Promoviendo los valores empresariales como confianza y seguridad.

En cuanto al objetivo dos, se puede decir que es la base principal para crear una buena imagen de la empresa, por medio de la difusión de la marca empresarial mediante las redes sociales y demás medios de comunicación masivos, creando un plan de marketing que sea acorde a las necesidades y del accionar de la empresa.

El tercer objetivo está relacionado con el bienestar social y se basa en la aplicación de un plan de desarrollo humano sustentable en la que se busca el bienestar humano sin dañar el medio ambiente, por tanto, se busca promover la estabilidad y desarrollo del trabajo y el empleo en el mediano y largo plazo.

Con el cuarto objetivo se busca ofrecer políticas de ventas, como por ejemplo ofertas atractivas para los clientes, que conlleven a una rotación del inventario más rápido, asegurando así un crecimiento económico sano.

El quinto objetivo se refiere a buscar alternativas para mejorar las ventas, en este caso a través del comercio electrónico, aumentando la cartera de clientes, ofreciéndoles posibilidades de adquirir sus productos, hacer sus pagos y recibir sus productos en la comodidad de sus hogares.

El sexto objetivo corresponde al mantenimiento y mejoramiento de las condiciones ambientales del negocio, es importante que este objetivo se lleve a cabo para que se produzca una mejora en la infraestructura tanto por dentro como por fuera del local, ayudando así a aumentar las ventas, agilizar procesos, atraer clientes nuevos, mejorar la continuidad del negocio, brindar estabilidad y confiabilidad, entre otras cosas.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

El diagnóstico organizacional es una herramienta que le permite a toda empresa, sea pequeña, mediana o grande descubrir que elementos internos y externos pueden contribuir o disminuir las posibilidades de éxito, en el caso del análisis FODA que, según Reaburn (2021), “es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio o, incluso, de algún proyecto específico” (p.1). Este va a permitir identificar las fortalezas internas que están funcionando de manera eficiente, comparándolas con la competencia para tomar la decisión de continuar aplicándolas.

También es importante revisar las debilidades internas que no están funcionando de la mejor manera y que pueden convertirse en un obstáculo para la productividad de la empresa si no se toman los correctivos necesarios a tiempo, ellas son indicadores de lo que se debe mejorar y cambiar para lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Luego de revisadas las fortalezas y las debilidades, surgen las oportunidades, que son externas y contribuyen a mejorar la competitividad de la empresa. De igual manera, se deben identificar las amenazas externas que no son controlables por parte de la empresa ya sean de carácter público como la pandemia o de competencia por parte del sector comercial que ofrezca productos o servicios similares.

Tabla 3. *Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

Ambiente Interno Ambiente Externo	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades:</p> <p>O1 Demanda global: múltiples culturas y tendencias</p> <p>O2. Clientes que necesitan los productos y servicios para su hogar</p> <p>O3. Clientes jóvenes que buscan nuevas tecnologías y productos de higiene personal.</p> <p>O4. Profesionales que buscan productos para equipar su oficina</p> <p>O5. Personas mayores que desean reponer sus muebles, equipos y artículos</p>	<p>Estrategias FO:</p> <p>FO1: Promocionar productos y servicios especializados para todos los segmentos de consumidores abordados (F1, O1, O2, O3, O4, O5)</p> <p>FO2: Estrategias de diferenciación con base en aplicación de técnicas de alto valor que brindan tranquilidad y confianza a la clientela (F2, O1, O2, O3, O4, O5)</p> <p>FO3: Estrategias de comunicación para posicionar a la marca como “la que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort” (F2, O1, O2, O3, O4, O5)</p> <p>FO4: Brindar atención personalizada, tomando en cuenta las preferencias de los clientes, según su edad y género. (F3, F4, F2, O1, O2, O3, O4, O5)</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>DO1: Desarrollar programas de promoción y Marketing, resaltando los beneficios de obtener los productos y servicios que ofrece la empresa. (D1, O1, O2, O3, O4, O5)</p> <p>D1O2: Mantener información publicitaria actualizada en las redes sociales. (D1, O1, O2, O3, O4, O5)</p> <p>DO3: Impulsar alianzas con proveedores para lograr precios competitivos. (D3, O1, O2, O3, O4, O5)</p> <p>DO4: Ofrecer compras electrónicas para llevar los productos a domicilio (D1, O1, O2, O3, O4, O5)</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Comercios cercanos que ofrecen los mismos productos</p> <p>A2. Crisis económica por la que atraviesa el país</p> <p>A3. Variables económicas que incrementan el valor del dólar y con ello los insumos</p> <p>A4. Disminución del poder adquisitivo debido a los altos niveles de inflación</p>	<p>Estrategias FA:</p> <p>FA1: Desarrollar una política permanente de investigación de mercados para mantener la competitividad (F1, A1)</p> <p>FA2: Ofrecer servicios complementarios, como zona wifi, café, promociones de nuevos productos, ofertas mensuales (F2, A2, A3, A4)</p> <p>FA3: Promoción de artículos de alta tecnología a precios accesibles para el público en general (F3, F4, A2, A3, A4)</p>	<p>Estrategias DA:</p> <p>DA1: Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el desarrollo de funciones y aplicaciones específicamente orientadas a sus estilos de vida y necesidades (D1, A1, A2, A3, A4)</p> <p>DA2: Implementar un sistema de ventas, control de calidad e inventario (D2, A1, A2, A3, A4)</p> <p>DA3: Mantener actualizados los inventarios (D3, D4, A1, A2, A3, A4)</p>

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

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. *Matriz Interna – Externa (MIE)*

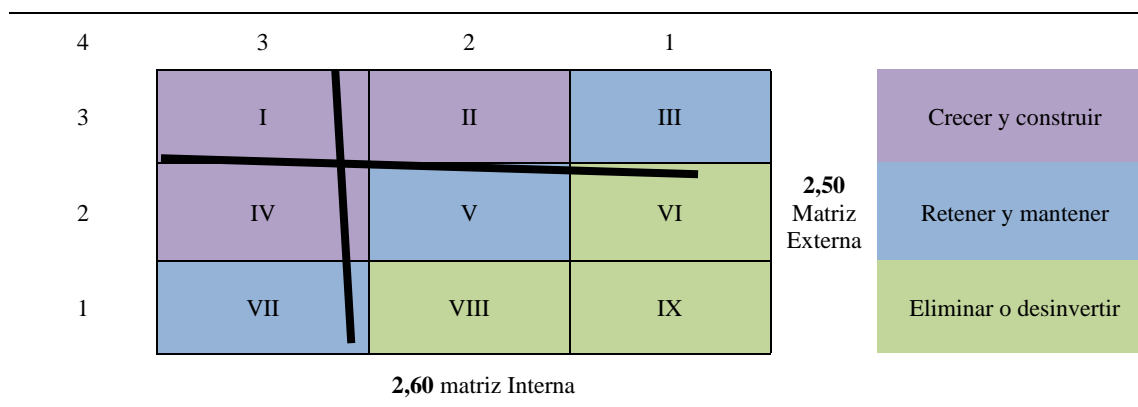
Se entiende por matriz externa o MEFE, según Barroeta (2022), aquella que “permite hacer un estudio de campo, donde se puede identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio” (p.1). Este diagnóstico fue realizado tomando en cuenta aspectos tales como: Los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, los cuales permitieron conocer las oportunidades y las amenazas que están presentes en la empresa del estudio para formular las estrategias que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Por su parte, en la matriz interna o MEFI, et.al, (2022) “sirve para presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos el desarrollo y crecimiento de nuestra empresa” (p.1). Con esta herramienta se obtuvieron las fortalezas y debilidades que se deben tomar en cuenta para seleccionar las mejores estrategias que necesita la empresa para su mejor funcionamiento, tomando en cuenta, la negociación con los proveedores y clientes, la rivalidad entre competidores, los productos sustitutos y el nivel de atractividad de la industria, de tal manera que se realizó la asignación de valores de ponderación que permitieron diseñar estrategias para mejorar el funcionamiento de la empresa, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4. *Resumen MEFE y MEFI*

Matriz	Resultado
MEFE	2.50
MEFI	2.60

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. *Matriz Interna – Externa*

Fuente: Elaboración propia

En la matriz interna y externa, se aprecia que el vector direccional se encuentra en el cuadrante 1, crecer y construir, que se refiere a las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. *Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos*

Tabla 6. *Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Incrementar el volumen de ventas realizadas en un año por el 10 % anual desde las ventas base de 2022 para los periodos anuales de 2023 al 2027.	Crear una buena imagen de la empresa ante el público mediante un plan de marketing que se estaría efectuando a través de las redes sociales en el trimestre septiembre-octubre y noviembre 2022.	Incentivar políticas de ventas para que el índice de rotación de inventarios sea un 10% más rápido en el trimestre de septiembre a noviembre 2022.	Implementar el comercio electrónico como alternativa para aumentar las ventas en un 20% durante el trimestre septiembre a noviembre 2022
Estrategias				
Promocionar productos y servicios especializados para todos los segmentos de consumidores abordados	x	x	x	x

Estrategias de diferenciación con base en aplicación de técnicas de alto valor que brindan tranquilidad y confianza a la clientela		x	x	x
Estrategias de comunicación para posicionar a la marca como “la que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”	x	x	x	x
Brindar atención personalizada, tomando en cuenta las preferencias de los clientes, según su edad y género	x	x		x
Desarrollar programas de promoción y Marketing, resaltando los beneficios de obtener los productos y servicios que ofrece la empresa	x	x	x	x
Mantener información publicitaria actualizada en las redes sociales	x	x	x	x
Impulsar alianzas con proveedores para lograr precios competitivos	x		x	x
Ofrecer compras electrónicas para llevar los productos a domicilio	x	x	x	x
Desarrollar una política permanente de investigación de mercados para mantener la competitividad	x	x		x
Ofrecer servicios complementarios, como zona wifi, café, promociones de nuevos productos, ofertas mensuales	x	x	x	x
Promoción de artículos de alta tecnología a precios accesibles para el público en general	x	x	x	x
Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el desarrollo de funciones y aplicaciones específicamente orientadas a sus estilos de vida y necesidades			x	
Implementar un sistema de ventas, control de calidad e inventario	x		x	
Mantener actualizados los inventarios			x	

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

Luego de realizada la matriz de estrategias vs los objetivos estratégicos, han resultado priorizadas las estrategias que guardan relación con el objetivo general del plan de Marketing que se trata de Implementar un plan estratégico para aumentar las ventas de la empresa San Jorge de Aurora de Hayek, FP, enfocado al Marketing digital dirigido al segmento del mercado de Tovar Edo. Mérida y áreas adyacentes en los años 2023 a 2027. En este orden de ideas, se muestran las estrategias seleccionadas:

5.2.2.1. Plan Estratégico de Marketing

Promocionar productos y servicios especializados para todos los segmentos de consumidores abordados

Estrategias de comunicación para posicionar a la marca como “la que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”

Desarrollar programas de promoción y Marketing, resaltando los beneficios de obtener los productos y servicios que ofrece la empresa

Mantener información publicitaria actualizada en las redes sociales

Ofrecer compras electrónicas para llevar los productos a domicilio

Ofrecer servicios complementarios, como zona wifi, café, promociones de nuevos productos, ofertas mensuales

Promoción de artículos de alta tecnología a precios accesibles para el público en general

5.2.2.2. Plan Funcional de Operaciones

Estudiar la demanda del mercado para incrementar el nivel de rendimiento del proceso de producción y servicio con el lanzamiento de nuevos productos.

Realizar reuniones mensuales con proveedores para seleccionar quien ofrezca mejores condiciones de venta para obtener los productos.

Invertir en inventario por rubros de productos tomando en cuenta la preferencia del público consumidor según el trimestre del año.

Lograr mayor distribución del producto en la zona de Tovar y sus alrededores, con la implementación del comercio electrónico.

Desarrollar un sistema de gestión de calidad total con el cumplimiento de requisitos para certificar ISO -9001, a través de la realización de charlas para la capacitación para el personal.

5.2.2.3. Plan Funcional de Recursos Humanos

Promover la proactividad de cada persona en la empresa mostrando confianza en el equipo y un adecuado clima laboral.

Establecer estrategias de capacitación de recursos humanos a través de la integración de los empleados a cursos online gratuitos sobre temas que serán discutidos en reuniones programadas.

Cuidar de la seguridad y salud de los trabajadores en el espacio laboral, con la aplicación de pausas activas en la jornada laboral.

Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados, con la incorporación de un folleto informativo sobre procesos de gestión de personal.

Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.

5.2.2.3. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial

Realizar una campaña de divulgación sobre el cuidado y preservación del medio ambiente utilizando bolsas ecológicas transmitido por redes sociales

Implementar programas de seguridad ocupacional que fomenten la idea del bienestar integral para los empleados.

Impulsar una campaña de uso eficiente de electricidad y teléfonos móviles, para evitar exposición a ondas electromagnéticas

Incorporar espacios de reciclaje para el manejo diferenciado de residuos tóxicos, plásticos y papel, que puedan ser utilizados por los clientes y empleados en un periodo de cinco años.

Promover las donaciones de material reciclable a instituciones benéficas que contribuyan a sus actividades diarias.

5.2.2.4. Plan Funcional de Finanzas

Incentivar políticas de ventas para que el índice de rotación de inventarios sea un 5% más rápido en el trimestre de septiembre a noviembre 2022.

Ofrecer productos de mayor calidad que los competidores de la zona geográfica para garantizar la fidelización de los clientes para los periodos anuales 2023 al 2027.

Realizar promociones de productos a costos más bajos que los competidores que permitan obtener mayores dividendos en los periodos anuales 2023 al 2027

Promover nuevas líneas de productos diversificados y atractivos para el público consumidor con la finalidad de aumentar las utilidades en los periodos 2023 al 2027.

Incrementar el volumen de ventas realizadas en un año por el 10 % anual desde las ventas base de 2022 para los periodos anuales de 2023 al 2027.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

En las organizaciones modernas se ha venido aumentando la necesidad de promocionar sus productos de manera efectiva, debido a la competencia que se genera por la necesidad de captar mayor cantidad de clientes generando rentabilidad y eficiencia en sus transacciones comerciales, de tal manera que el Marketing se convierte en una herramienta que permite la mayor visualización y preferencia del público, lo que implica la importancia de incorporarla a los costos en los presupuestos de la empresas, especialmente el Marketing digital debe constituirse como parte fundamental en los planes estratégicos que se diseñen para tal fin. Con relación a este tema Santos (2018), expresa “El marketing es uno de los pilares de un emprendimiento, ya sea online o no, al final de cuentas, quien no es visto, no es recordado” (p.1). Lo que quiere decir que las empresas deben invertir en Marketing para que sean reconocidas en el mercado.

En este orden de ideas, en la empresa Inversiones San Jorge ubicada en Tovar Edo. Mérida, no cuentan con una gerencia de Marketing, esta función la ejerce la Jefe de administración y finanzas, quien en ocasiones aplica algunas estrategias para promocionar sus productos tales como ofrecer sus productos por Instagram, los directivos consideran que no es necesario tanta publicidad, pues se encuentran ubicados en la arteria comercial de la población lo que les garantiza visibilidad. En este sentido, luego de haber realizado el diagnóstico organizacional se pudo evidenciar que la poca rotación de inventarios que tienen se debe a la lentitud en las ventas, que, aunque se ven beneficiados por los consumidores que prefieren sus productos, estos no se venden de manera continua.

De igual manera se pudo apreciar que en su entorno geográfico existen empresas competidoras que ofrecen el mismo ramo o gama de productos, lo que hace necesario la planificación e implementación de estrategias de Marketing, que muestren mayores ventajas para el cliente consumidor garantizando su preferencia por la variedad y calidad de la mercancía que ofrecen a la población de todas las edades, razas, credos y géneros sexuales sin discriminación de alguna de ellas.

6.1.2. *Objetivos de marketing*

Promocionar productos y servicios especializados para todos los segmentos de consumidores abordados

Estrategias de comunicación para posicionar a la marca como “la que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”

Desarrollar programas de promoción y Marketing, resaltando los beneficios de obtener los productos y servicios que ofrece la empresa

Mantener información publicitaria actualizada en las redes sociales

Ofrecer compras electrónicas para llevar los productos a domicilio

6.1.3. *Acciones estratégicas de marketing*

Tomando en cuenta que con la globalización cada día aumenta el número de personas que prefieren encontrar la información sobre los que les interesa por internet, se hace necesario utilizar estrategias que se puedan realizar a través del Marketing digital y para ello se comienza con la planificación de acciones utilizando técnicas y herramientas innovadoras que ayuden en la promoción de los productos que ofrece la empresas Inversiones San Jorge FP de Aurora de Hayek, ubicada en el municipio Tovar Edo. Mérida.

Estrategia de cartera

La estrategia de cartera servirá para gestionar los productos que son comercializados por la empresa Inversiones San Jorge, dicha estrategia es definida por Silva (2021) como “el conjunto de productos y servicios que una empresa comercializa. El objetivo de la cartera de productos es ayudar a los líderes a orientar sus acciones, brindándoles visibilidad de las perspectivas de crecimiento y desarrollo de mercado” (p.1). Para ello se aprecia que el producto que tiene mayor potencial de ganancias es el de línea blanca y marrón, así como los artículos de mueblería, del hogar y artículos de belleza. De igual manera, parecen estar al borde del fracaso los repuestos y artículos para la construcción por sus pocas ventas, lo que quiere decir que se puede destinar la inversión con mayor énfasis en los productos que tienen más salida por ser preferidos por el consumidor.

En este sentido, para aumentar las posibilidades de venta de los productos de la empresa seleccionada a continuación se muestra la matriz BCG, producto, perro, vaca, estrella e interrogante, que según Silva (2021), analiza la estrategia a largo plazo de una empresa. En esta matriz, de acuerdo con el ciclo de ventas del producto se dividen en cuatro cuadrantes, perro, vaca, estrella e interrogante para saber los productos en los que se concentran las ganancias de la empresa:

D). *Matriz BCG*

	etapa en el ciclo de ventas	participación en el mercado	potencial de crecimiento
producto perro	declive	Baja	bajo
producto vaca	madurez	Alta	bajo
producto estrella	crecimiento	Alta	alto
producto interrogante	lanzamiento	Baja	alto

Figura 4. Matriz BCG de la empresa Inversiones San Jorge

Fuente: Silva (2021)

En la figura uno se puede apreciar cómo funciona la matriz BCG en la empresa Inversiones San Jorge:

En el cuadrante perro tenemos los repuestos y artículos de construcción los cuales hasta el momento se venden de manera esporádica.

En el cuadrante vaca tenemos los productos de línea blanca y marrón, estos productos son los más vendidos.

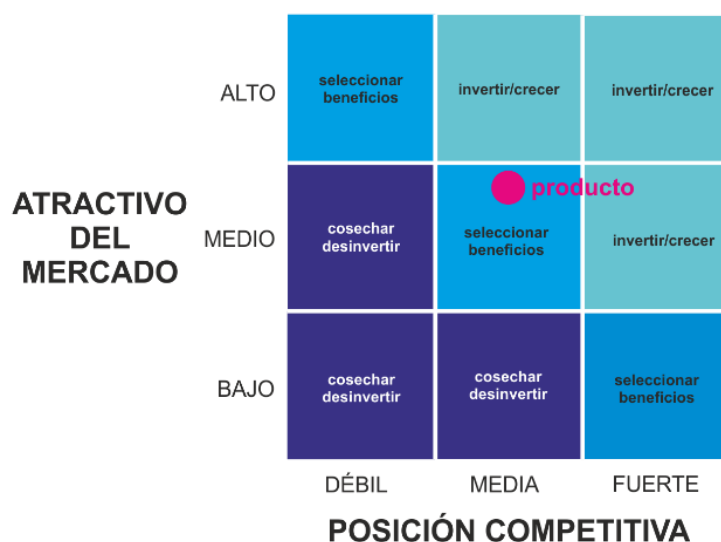
En el cuadrante estrella están los productos de mueblería y del hogar, así como los pequeños aparatos electrónicos, con crecimiento acelerado pero que todavía no tiene una posición consolidada.

Por último, en el cuadrante interrogante se tienen los artículos de belleza y el servicio de mantenimiento, porque presentan baja salidas de ventas y alta tasa de crecimiento.

También se puede decir que esta empresa se considera madura al observar que la matriz de cartera es grande y diversa, su estructura es sólida y sus operaciones están organizadas y gozan de confianza y credibilidad en el mercado.

Tomando en cuenta estas reflexiones y con la finalidad de tomar decisiones estratégicas sobre las estrategias que se deben aplicar para aumentar la cartera de clientes que compren los productos de la empresa se utiliza la Matriz Mackensey que según Unir.net (2021) “La herramienta de Mckensey es una versión más analítica de la matriz que había desarrollado Boston Consulting Group, la matriz BCG, y que ayuda a determinar qué productos son los más rentables para una compañía y determinar las mejores estrategias”(p.1).

E) Matriz Mackensey



www.RobertoEspinosa.es

Figura 5: Matriz Mackensey
Fuente: Roberto Espinosa

Con la finalidad de analizar la rentabilidad y atractivo de los productos se ubican los productos que ofrece la empresa según su accesibilidad, su tasa de crecimiento, el margen de rentabilidad, los competidores y la diferenciación, además se observa la competitividad en relación con los precios, la imagen de la marca, su distribución y como afecta a la empresa:

En el cuadrante bajo de atractivo de mercado se encuentran los repuestos y artículos de construcción los cuales hasta el momento se venden de manera esporádica, lo que indica que se debe desinvertir y ubicar dicha inversión en productos más rentables.

En el cuadrante de productos con atractivo alto, pero baja competitividad se ubican productos de línea blanca y marrón, estos productos son los más vendidos, pero su rotación es lenta, por ello sólo se debe invertir en oportunidades que sean rentables.

En el cuadrante de alta competitividad, pero atractivo de mercado bajo están los productos de mueblería y del hogar, así como los pequeños aparatos electrónicos, con crecimiento acelerado se debe mantener el posicionamiento, pero sin grandes inversiones.

Por último, en el cuadrante seleccionar beneficios con un atractivo de mercado alto se tienen los artículos de belleza y el servicio de mantenimiento, porque presentan baja salidas de ventas y alta tasa de crecimiento, lo que quiere decir que se debe invertir en este rubro para crecer.

De acuerdo con el análisis anterior se planifican la siguiente acción de la estrategia de cartera:

-Realizar vídeos que promueva todos los productos y alcance nuevos públicos.

-Realizar una campaña de difusión por redes sociales de los artículos de belleza que se venden en la empresa para captar la atención del público y mejorar su rotación.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

Segmentación

La estrategia de segmentación se tomará para resaltar los artículos de belleza que se venden en la empresa dirigido al público que lo considere de su preferencia, puede ser de distintas edades, y géneros. Según Mogica (2021), “La segmentación del mercado es la **clasificación del público** de una empresa en **diferentes grupos**. Esta división se realiza según una serie de **aspectos relevantes** para cada negocio” (p.1). Dichas estrategias permiten conocer al público para adaptar la oferta de marketing hacia el segmento seleccionado.

F) Variables de segmentación del público en Marketing







Variables de segmentación del público		U ¹ UP
 Demográfica	Sexo, Edad, formación, etc.	
 Firmográfica	En empresas: actividad, facturación, etc.	
 Geográfica	Localización	
 Psicográfica	Estilo de vida	
 Actitudinales	Valores, filosofía	
 Comportamiento o uso	Uso de tus productos o servicios	

Figura 6. Variables de segmentación

Fuente: Mogica (2018)

En este sentido se utiliza la estrategia denominada acciones como influencers digitales, que según Santos (2018), “son personas que poseen autoridad en un determinado asunto y son

contratados por las empresas para auxiliarlas en sus acciones de marketing” (p.1). En atención a este planteamiento, las autoras de esta investigación elaboran flayers publicitarios sobre los artículos para belleza que se ofrecen en “Inversiones San Jorge”, pues al haber participado en certamen de belleza tienen una cuenta en Instagram con muchos seguidores. La intención es alcanzar las preferencias del público con informaciones que les interesa aumentando las ventas.

De igual manera se realiza la estrategia de marketing masivo o indiferenciado, que según Mogica (2018), “Estas estrategias suelen ser usadas por empresas centradas en hablar de sus productos/servicios y sus características... pequeño comercio y negocios físicos de retail que se limitan a promocionar sus productos y publicar ofertas de precio en momentos puntuales” (p.1).

Fidelización

Por su parte, el Marketing de fidelización se constituye en una estrategia que genere confianza en el cliente y lo convenza de quedarse a hacer sus compras con la empresa y crecer, para ello se debe recompensar el compromiso con incentivos, tales como, regalos, descuentos o beneficios, lo importante es retenerlos y mantener su atención para que realice sus transacciones comerciales de manera continua.

En este orden de ideas, en el blog questionpro (2022), lo definen como “el marketing de fidelización es una estrategia de marketing basada en el crecimiento y la retención de clientes existentes que les anima a seguir comprando con la marca en lugar de ir con la competencia” (p.1). Esto indica que con esta estrategia se pueden retener los clientes de mayor valor, que son quienes gastan más y pueden promover los productos de la empresa a través de referencias y de boca a boca. En atención a lograr la fidelización de los clientes se realiza la siguiente estrategia:

1. Animar a los clientes a participar en programas de recomendación: La intención de esta estrategia es que los clientes compren frecuentemente los productos que ofrece la empresa y los recomienden a sus amigos, se fomentará con incentivos tanto para el cliente como para el amigo referido

2. Crear una comunidad de marca, también se puede definir como comunidad de clientes, se puede hacer por un grupo de WhatsApp, con los consumidores más leales al negocio, para ello se pueden realizar foros de discusión en los que se muestre un producto nuevo, sus ventajas y beneficios, para que los clientes los conozcan y opinen sobre sus intereses e inquietudes.

3. Reconocimiento de clientes más fieles por redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram, fomentando la interacción con los clientes promocionando concursos, descuentos, felicitaciones y regalos.

4. Atención amable que genere confianza y empatía

Es importante premiar la fidelidad de los clientes para que se queden con los productos de la empresa y los recomienden con sus familiares y amigos

Posicionamiento

El posicionamiento de una empresa se refiere a estar presente en la mente del consumidor, lo que contribuye a aumentar la cartera de clientes y su fidelización. Según Moraño (2010). “En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor... se construye a partir de la percepción... del consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia” (P.1). En este sentido, se aplican estrategias de posicionamiento para cumplir con el objetivo de posicionar a la empresa como “la que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”, de esta

manera se lleva la imagen actual a la que deseamos y para ello se muestra la diferenciación de los productos que ofrece la empresa, los beneficios que tienen para mejorar la calidad de vida tanto en el hogar como en la oficina, generando ventajas competitivas.

En esta oportunidad las estrategias para posicionarse en el mercado son las siguientes:

1. Implementar una página web o blog: En la empresa no cuentan con una página web o un blog, por ello se elabora con la finalidad de atraer clientes a través de ella.

2. Analizar las redes sociales y mantenerlas actualizadas: Se debe utilizar este canal de comunicación con los clientes, subir información de manera frecuente para mantener la atención del público consumidor, revisar los comentarios, quejas y reclamos que pueden hacer y darles respuesta para que se reactiven viejos clientes y aumentar los que existen.

3. Posicionamiento de marca: Mostrar la empresa como “La que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”, se aprecia que muestra atributo y beneficio, esto permite atraer nuevos clientes quienes deben verla como la primera opción de compras.

Estrategia funcional

La estrategia funcional se refiere a las variables de marketing orientadas al cliente para conseguir los objetivos planteados, estas variables son los productos, el público objetivo y el posicionamiento de comunicación como empresa, también es conocido como las 4Ps y en opinión de Unir.net (2022), “Estas cuatro variables son producto, precio, plaza o distribución y promoción o comunicación” (p.1). El producto es todo bien o servicio que la empresa introduce en el mercado, el precio es la cantidad de dinero o valor que tiene el producto y se fija en función de los beneficios que pueda reportar, la plaza o distribución es el lugar donde se va a comercializar los productos y

la promoción o comunicación sirven para persuadir la compra del producto debido a los beneficios que le ofrece al cliente.

Estas variables se presentan en la empresa Inversiones San Jorge de la siguiente manera:

Estrategias Funcional de Marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción)

Tabla 7. *Productos que se comercializan en la empresa*

Producto	Descripción	Presentación del producto
Artículos para el Hogar	Artículos para el bienestar familiar en su hogar	Sábanas, colchones, almohadas, paños, artículos de limpieza tales como: baldes, cepillos, haraganes, además utensilios de cocina, entre los que se encuentran las ollas, vajillas, vasos y cubiertos.
Electrodomésticos de línea blanca	Esta gama incluye los productos o aparatos de tamaño grande cuya utilidad es para las labores de cocina, limpieza y lavado	lavadoras, secadoras, horno, extractor, nevera y aire acondicionado.
Productos de Mueblería	Son productos que se componen de madera, tableros y herrajes	Sofás, sillones, mesas, sillas, camas, estantería y armarios.
Electrodomésticos de línea marrón	Esta línea comprende todos los aparatos electrónicos de consumo, para la diversión	Televisores, reproductores de audio, radios, equipos de sonido, reproductores de video y teléfonos celulares.
Artículos para la belleza	Artículos para la belleza sin distinción de géneros y edades	Tientes para cabello, champo, jabones, maquillaje, desodorantes, colonias, cremas para el cuidado de la piel.
Pequeños Aparatos Electrónicos	Abarca los aparatos o dispositivos pequeños	Máquinas de afeitar o cortar pelo, plancha para el pelo, pequeños aparatos de cocina, cafeteras, batidoras, parrilleras, tostadoras, freidoras, exprimidores y los de limpieza como son: planchas eléctricas, tablas de planchar, ventiladores y aspiradoras.
Repuestos y artículos para la construcción	Repuestos y artículos para la construcción	Pintura, bombillos, tomacorriente, cables, brochas, repuestos para máquinas de coser.

Servicio de mantenimiento a máquinas de coser	Reparación de máquinas de coser	Servicio de mantenimiento
---	---------------------------------	---------------------------

Fuente: Elaboración propia

Precio

El precio de cada producto o costo unitario de producción se obtendrá del estudio de costos en donde se toma en cuenta los costos directos los cuales se refieren al precio de compra de los artículos para la venta, también se tienen, los costos indirectos tales como el flete sobre compra y servicios públicos, la mano de obra directa que son los trabajadores, también se evidencian los otros gastos como son los útiles de aseo, papelería y artículos de oficina, combustibles, y pago de impuestos. Luego de realizado el procedimiento de costeo se establece el precio de cada producto.

Plaza o Distribución

Para la distribución de los productos se cuenta con un local cómodo y amplio, ubicado en la arteria comercial del municipio Tovar, de igual manera se aprecia la limpieza y pulcritud en todos los espacios del local, con una atmosfera armoniosa y trato amable por parte del personal que son la fuerza de ventas quienes tienen capacidad de compromiso, proporcionando a los clientes buena calidad, empatía y actitud positiva para que se sientan bienvenidos y regresen con frecuencia.

Promoción

Con la finalidad de difundir comunicaciones persuasivas acerca de las ofertas se realizan las siguientes estrategias de promoción:

1. Elaborar una base de datos de clientes: Se toman los datos de los clientes con la finalidad de obtener una lista de los clientes frecuentes a quienes se les informa sobre nuevas promociones puede ser por correo electrónico y por WhatsApp, de esta manera llamará la atención a otros clientes quienes querrán recibir igual trato.

2. Difundir promociones en la página web: Esta estrategia permite dar a conocer la empresa siendo accesible a los clientes, mostrándoles toda la información necesaria sobre los productos, promociones y eventos.

3. Marketing Social Local: Esta estrategia se puede lograr realizando publicidad de la empresa a través de Facebook, twitter e Instagram, se les pide a los clientes que compartan el contenido para aumentar el volumen de ventas. Se les puede ofrecer un incentivo a quienes compartan la información.

Revisión y Control

La empresa “Inversiones San Jorge” deberá controlar los procesos que se lleven a cabo y revisar el plan que se elaboró año con una revisión mensual, para lo cual se definen indicadores que permitan valorar y medir los resultados óptimos de dichos procesos; utilizando un registro descriptivo del cumplimiento de las acciones con el fin de detectar cualquier imperfecto que no deje llevar una buena ejecución de este.

6.1.4. Presupuesto

Para llevar a cabo las estrategias de promoción es necesario realizar una inversión tomando en cuenta los siguientes costos:

Tabla 8. *Presupuesto del plan funcional de marketing*

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							

Realizar vídeos que promuevan todos los productos y alcance nuevos públicos.	Contratación de equipo de investigación en marketing	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Realizar una campaña de difusión por redes sociales de los artículos de belleza	40 horas mensuales 2 personas	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Elaborar una página web o blog	20 horas x 1 personas	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25
Analizar las redes sociales y mantenerlas actualizadas	20 horas x 1 gerentes	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25
Posicionamiento de marca: Mostrar la empresa como “La que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”	Contratación de un profesional en el área	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Elaborar una base de datos de clientes	Pago de publicidad a proveedores de servicios por redes sociales	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Difundir promociones en la página web	Diseño de la identidad y branding para la promoción en el mercado	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Marketing Social Local		\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
TOTAL (\$)		\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$1.750,0	\$750,00

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

6.1.5.1 Plan de Acción

Objetivo General: Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital.

Tabla 9. Plan de Acción Marketing Digital

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Recursos	Tiempo	Evaluación
Promocionar productos y servicios especializados para todos los segmentos de consumidores abordados Realizar una campaña de difusión por redes sociales de los artículos de belleza que se venden en la empresa para captar la atención del público y mejorar su rotación.	De Cartera	Realizar vídeos que promuevan todos los productos y alcance nuevos públicos. Elaborar Flyers publicitarios para publicarlos en Instagram y WhatsApp	Humanos: Investigadoras Materiales: Los Productos que ofrece la empresa Técnicos: Internet Computadora Teléfono celular y programa de edición de video Redes sociales: YouTube, Instagram	Del 14-10-2022 al 22-10-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Receptividad del público Comentarios Visualizaciones Comparten información
Desarrollar programas de promoción y Marketing, resaltando los beneficios de obtener los productos y servicios que ofrece la empresa	De Segmentación	Animar a los clientes a participar en programas de recomendación Crear una comunidad de marca por WhatsApp para realizar foros de discusión.	Humanos: Investigadoras Materiales: Los Productos que ofrece la empresa Técnicos: Internet Teléfono celular y Redes sociales: WhatsApp, Instagram,	Del 22-10-2022 al 29-10-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Receptividad del público Comentarios Visualizaciones Comparten información

		Reconocimiento de clientes por redes sociales promocionando concursos, descuentos, felicitaciones y regalos.	Facebook, Twitter		
		Atención amable que genere confianza y empatía			
Estrategias de comunicación para posicionar a la marca como “la que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”	De Posicionamiento	<p>Elaborar una página web o blog</p> <p>Analizar las redes sociales y mantenerlas actualizadas</p> <p>Posicionamiento de marca: Mostrar la empresa como “La que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”</p>	<p>Humanos: Investigadoras</p> <p>Materiales: Los Productos que ofrece la empresa</p> <p>Técnicos: Internet Teléfono celular, computadora y</p> <p>Redes sociales: Página Web WhatsApp, Instagram, Facebook, Twitter</p>	Del 29-10-2022 al 05-11-2022	<p>Instrumento: Registro</p> <p>Descriptivo</p> <p>Indicadores: Receptividad del público</p> <p>Comentarios</p> <p>Visualizaciones</p> <p>Comparten información</p>
Mantener información publicitaria actualizada en las redes sociales	Funcional 4Ps	<p>Elaborar una base de datos de clientes</p> <p>Difundir promociones en la página web</p>	<p>Humanos: Investigadoras</p> <p>Materiales: Los Productos que ofrece la empresa</p> <p>Técnicos: Internet Teléfono celular, computadora y</p> <p>Redes sociales: Página Web WhatsApp, Instagram, Facebook, Twitter</p>	Del 05-11-2022 al 12-11-2022	<p>Instrumento: Registro</p> <p>Descriptivo</p> <p>Indicadores: Receptividad del público</p> <p>Comentarios</p> <p>Visualizaciones</p> <p>Comparten información</p>

Ofrecer compras electrónicas para llevar los productos a domicilio	Funcional	Marketing Social Local	Humanos: Investigadoras Materiales: Los Productos que ofrece la empresa Técnicos: Internet Teléfono celular, computadora y Redes sociales: Página Web	Del 12-11-2022 al 15-10-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Receptividad del público Comentarios Visualizaciones Comparten información
--	-----------	------------------------	---	------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

6.1.5.2 Ejecución de las estrategias planteadas

En la empresa en estudio se pudo evidenciar que no cuentan con un plan de marketing, por tal motivo se realizó un análisis del entorno, su imagen, posicionamiento, los productos que ofrecen y las políticas de comunicación que tienen en la actualidad y con base en eso resultados se plantearon los siguientes objetivos de Marketing Digital: Promocionar productos y servicios especializados para todos los segmentos de consumidores abordados, Estrategias de comunicación para posicionar a la marca como “la que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”. Desarrollar programas de promoción y Marketing, resaltando los beneficios de obtener los productos y servicios que ofrece la empresa, Mantener información publicitaria actualizada en las redes sociales y Ofrecer compras electrónicas para llevar los productos a domicilio

Para lograrlos se planificaron las siguientes estrategias y acciones:

Estrategias de Cartera:

Realizar vídeos que promuevan todos los productos y alcance nuevos públicos.

Realizar una campaña de difusión por redes sociales de los artículos de belleza, elaborando Flyers publicitarios para publicarlos en Instagram y WhatsApp.

Estrategias de Segmentación:

Animar a los clientes a participar en programas de recomendación

Crear una comunidad de marca por WhatsApp para realizar foros de discusión.

Reconocimiento de clientes por redes sociales promocionando concursos, descuentos, felicitaciones y regalos.

Atención amable que genere confianza y empatía

Estrategias de Posicionamiento:

Elaborar una página web o blog

Analizar las redes sociales y mantenerlas actualizadas

Posicionamiento de marca: Mostrar la empresa como “La que ofrece productos de alta tecnología y calidad para su confort”

Estrategia Funcional:

Elaborar una base de datos de clientes

Difundir promociones en la página web

Marketing Social Local

Ejecución del Plan de Acción

Primera Semana: Del 14-10-2022 al 22-10-2022

Objetivos Específicos:

Promocionar productos y servicios especializados para todos los segmentos de consumidores abordados

Realizar una campaña de difusión por redes sociales de los artículos de belleza que se venden en la empresa para captar la atención del público y mejorar su rotación.

Recursos a utilizar

Humanos: Investigadoras

Materiales: Los Productos que ofrece la empresa

Técnicos: Computadora, Internet, teléfono celular y programa de edición de video, redes sociales: YouTube, Instagram y WhatsApp.

Desarrollo de las acciones:

Esta primera semana de ejecución del Plan de Marketing, se enfocó en realizar vídeos para promover de manera general todos los productos con la finalidad de que los clientes conozcan la ubicación de la empresa y captar nuevos públicos. Además, se les dará énfasis a los productos de belleza a través de la publicación de flayers que se difunden por las redes sociales para atraer su atención a la compra de estos productos en el establecimiento, pues luego de análisis de la Matriz Mackensey se apreció que están ubicados en el cuadrante seleccionar beneficios con un atractivo alto, pues presentan bajas salidas de ventas y alta tasa de crecimiento, en este sentido conviene invertir en estos artículos para crecer con ayuda de la publicidad en redes sociales.

Al tener presente estas reflexiones comenzamos el día 14-10-2022 con la revisión de las redes sociales que maneja la empresa y se pudo evidenciar que tienen una cuenta en Instagram, cuya última publicación fue en el año 2020 y otra cuenta en la que la fecha de su última publicación fue en el año 2021, en estas publicaciones solo se presentan catálogos con productos y referencias, seguidamente en conversaciones con la Jefe de Administración y Ventas, se concluyó que se puede crear una nueva cuenta, más renovada y atrayente para comenzar con la campaña publicitaria, la cual se comenzó a realizar para ser utilizada.

De igual manera, se realiza un video publicitario, el cual será difundido por el grupo de Instagram y WhatsApp, y flayers publicitarios para exponerlos al público en el grupo de WhatsApp que tienen en la empresa, pero que actualmente no lo están usando y en la cuenta de Instagram que se creó. Las evidencias fotográficas se muestran en los anexos. (Ver anexos 2)

Sistema de Control y Contingencia

Para evaluar la ejecución de las acciones se cuenta con un instrumento denominado Registro Descriptivo, (Ver anexo 1), que fue utilizado para llevar el control y seguimiento en el cumplimiento de las acciones tomando en cuenta los indicadores de receptividad por parte del público, comentarios, visualizaciones, comparten información, los cuales fueron analizados, obteniendo que ya la nueva cuenta de Instagram creada para la empresa tiene seguidores, comentarios, visualizaciones y han compartido la información, lo que indica que este instrumento seguirá creciendo con la interacción de la empresa y el público a lo largo del ejercicio económico de este año 2022.

Segunda Semana: Del 22-10-2022 al 29-10-2022

Objetivos Específicos:

Animar a los clientes a participar en programas de recomendación

Crear una comunidad de marca por WhatsApp para realizar foros de discusión.

Reconocimiento de clientes por redes sociales promocionando concursos, descuentos, felicitaciones y regalos.

Atención amable que genere confianza y empatía

Recursos a utilizar

Humanos: Investigadoras

Materiales: Los Productos que ofrece la empresa

Técnicos: Internet, Teléfono celular y Redes sociales: WhatsApp, Instagram, Facebook, Twitter

Desarrollo de las acciones:

Esta segunda semana se realizan las estrategias de segmentación, para ello, se realizó una campaña de recomendación invitando a los clientes a seguir la cuenta de Instagram que subió de 9 seguidores a 23 en el segundo día de creada (Ver anexo 5), también se utilizó la información de la cuenta de Whatsapp que maneja la empresa para dar a conocer los productos de su catálogo, con la finalidad de crear una comunidad de marca compartiendo sus productos con amistades y conocidos ampliando de esta manera los consumidores de la zona geográfica que conoce sus productos (Ver anexo 6). Con relación al reconocimiento de clientes por redes sociales, se realizó un video de promoción para ofertas en muebles desde 180 \$ con sistema de apartado, de igual manera en todos los demás productos, el cual se publicó por el grupo de Instagram y WhatsApp (Ver anexo 7). Durante el desarrollo de las acciones se mantuvo el trato amable y cordial para con los clientes que siguieron las redes sociales y los que asistían a la empresa en busca de ofertas y promociones (Ver anexo 8).

Sistema de Control y Contingencia

Las estrategias y acciones planificadas para la segunda semana se cumplieron en su totalidad.

6.2 Plan funcional de operaciones.***6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones***

En la empresa Inversiones San Jorge, cuentan con un Jefe de Operaciones que se encarga de comprar el material y los recursos necesarios para la venta, lo hace desde su experiencia con los proveedores que se han ganado su confianza y continúa buscando sus servicios, no tiene un plan estratégico definido para mejorar el rendimiento de la empresa implementando procesos y prácticas correctas para la organización.

Por ello, es conveniente crear un Plan de Operaciones que le sirva de guía para lograr objetivos que le garanticen mayor rentabilidad y liquidez a la empresa. De acuerdo con lo planteado en CEEI Asturias (2022), se expone, “El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos de elaboración de productos y servicios. Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias” (p.1).

En Atención al planteamiento anterior se debe elaborar una estrategia de operaciones con políticas y planes con los recursos que cuenta la empresa en función de mejorar su competitividad a corto y largo plazo, para ello es importante revisar los niveles de desarrollo del producto, aprovisionamiento, costes operativos, almacenamiento y logística de distribución, servicios post-venta para lograr la fidelización de los clientes y los sistemas de planificación y control. De esta manera el Jefe de Operaciones podrá tomar decisiones estratégicas para la compra de los productos y servicios que ofrece la empresa, también puede decidir sobre la gestión de calidad, establecer estrategias de procesos, localización, organización, recursos humanos, gestión de abastecimiento y gestión de inventario.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

Estudiar la demanda del mercado para incrementar el nivel de rendimiento del proceso de producción y servicio con el lanzamiento de nuevos productos.

Realizar reuniones mensuales con los proveedores para seleccionar quien ofrezca mejores condiciones de venta para obtener los productos.

Invertir en inventario por rubros de productos tomando en cuenta la preferencia del público consumidor según el trimestre del año

Lograr mayor distribución del producto en la zona de Tovar y sus alrededores, con la implementación del comercio electrónico.

Desarrollar un sistema de gestión de calidad total con el cumplimiento de requisitos para certificar ISO -9001, a través de la realización de charlas para la capacitación del personal.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Para iniciar con el desarrollo de las estrategias de operaciones es necesario realizar un análisis de mercado y el entorno dividiendo en categorías a los clientes de la empresa, identificando sus necesidades y valorando la fuerza de la competencia con la finalidad de que las decisiones encuentren una ventaja competitiva sostenible para la empresa.

Estrategia de costos – capacidad

La estrategia de costos a aplicar está relacionada con la contabilización de los costos directos que se generan con la compra de los productos que ofrece la empresa y los costos indirectos que se generan, tales como fletes, servicios públicos, de igual manera se toman en cuenta la mano de obra directa y los gastos de mantenimiento. Desde esta perspectiva Romo y Sastre (2018), consideran que, “Es muy importante considerar que la optimización de los costes de operación y mantenimiento, se producen si se trabaja pensando en todo el ciclo de vida del proyecto, desde la planificación hasta la puesta en marcha y mantenimiento” (p.1). De esta manera se establece el precio justo que se debe pedir por cada producto.

En cuanto a la capacidad, que es definida por Artica (2022), como “La capacidad de una instalación productiva se refiere a la cantidad de producto que ésta puede obtener por unidad de tiempo con los recursos o activos disponibles y en condiciones de funcionamiento normales”

(p.1). En este sentido, existen según el autor antes mencionado diferentes dimensiones de la capacidad, entre las que se pueden mencionar: La capacidad eficiente que permite obtener el coste medio mínimo, la capacidad efectiva que es la mayor tasa de producción que puede establecerse, la capacidad real que es la que se obtiene por períodos de tiempo y la capacidad pico que es la máxima de operación.

Para saber cuál es la capacidad de la empresa Inversiones San Jorge, se puede tomar por trimestre del año, según los intereses y necesidades que se ha venido observando en los diferentes segmentos de clientes que intervienen en las compras de los productos, en años anteriores, para el primer trimestre del año las ventas son escasas, por lo que, la empresa recurre a la venta de artículos necesarios para la belleza e higiene personal, repuestos y los servicios de mantenimiento, se podría decir que se venden en un 5%, en el segundo trimestre ubicamos a los productos de mueblería y del hogar y sus ventas suben un 10%, en el tercer trimestre tenemos los pequeños aparatos electrónicos, los cuales se venden en un 25% y para el cuarto trimestre las ventas que aumentan son las de los productos de línea blanca y marrón en un 40% y el servicio de mantenimiento se mantiene durante todo el año con un promedio del 20% mensual.

En atención a estos resultados, es conveniente invertir en inventario, según el margen de rotación de ventas que tienen los productos en cada trimestre. En cuanto a la mano de obra para el mantenimiento y traslado de la mercancía se cuenta con dos trabajadores, quienes cumplen funciones durante toda la semana con una carga horaria de 8 horas diarias. Se piensa que el elegir esta opción permite reducción de costos de stocks y mayor salida de productos en inventario, con esta estrategia se cumple con el primer objetivo operacional que se refiere a estudiar la demanda del mercado para incrementar el nivel de rendimiento del proceso de producción y servicio con el lanzamiento de nuevos productos.

Estrategia calidad – procesos

Cuando se habla de estrategia de calidad, se refiere a conocer lo que desean los clientes y según Wennermark (2022), “En todo negocio es necesario identificar claramente cuáles son las necesidades del mercado meta de los productos. Es decir, saber qué quieren los clientes y con qué calidad” (p.1). Para ello el autor recomienda aplicar la estrategia CTQ’s o árbol crítico para garantizar la calidad de los procesos en la empresa, ayudando a transformar las necesidades de los clientes en objetivos realizables, en este árbol crítico se toman en cuenta tres pasos, el primero identificar las necesidades críticas, segundo, encontrar los factores de calidad y el tercero establecer los requisitos de Desempeño.

Por su parte Artica (2022), propone una distribución de los procesos para que estos se cumplan de manera adecuada en la empresa, de sus recomendaciones se tomaran las que aplican para la empresa, comenzando por el proceso de trabajo en el que cada operario debe cumplir su rol para aprovechar la operatividad, también es importante tomar en cuenta el incentivo obtenido por los operarios, la cualificación de mano de obra, que no es necesario que sea especializada, pues sus actividades serán dirigidas por el Jefe de operaciones quien les dará la indicaciones para maximizar los espacios disponibles para ubicar los productos en las instalaciones de la empresa, también es importante fomentar el trabajo en equipo, reconociendo los logros individuales de cada operario.

En atención a identificar las necesidades del mercado meta, y sabiendo que lo que más valoran los clientes es que los productos sean de calidad y garanticen su confort, se realiza un árbol

de calidad para maximizar la preferencia de los clientes que desean comprar los productos de la empresa:

G). Árbol de Calidad

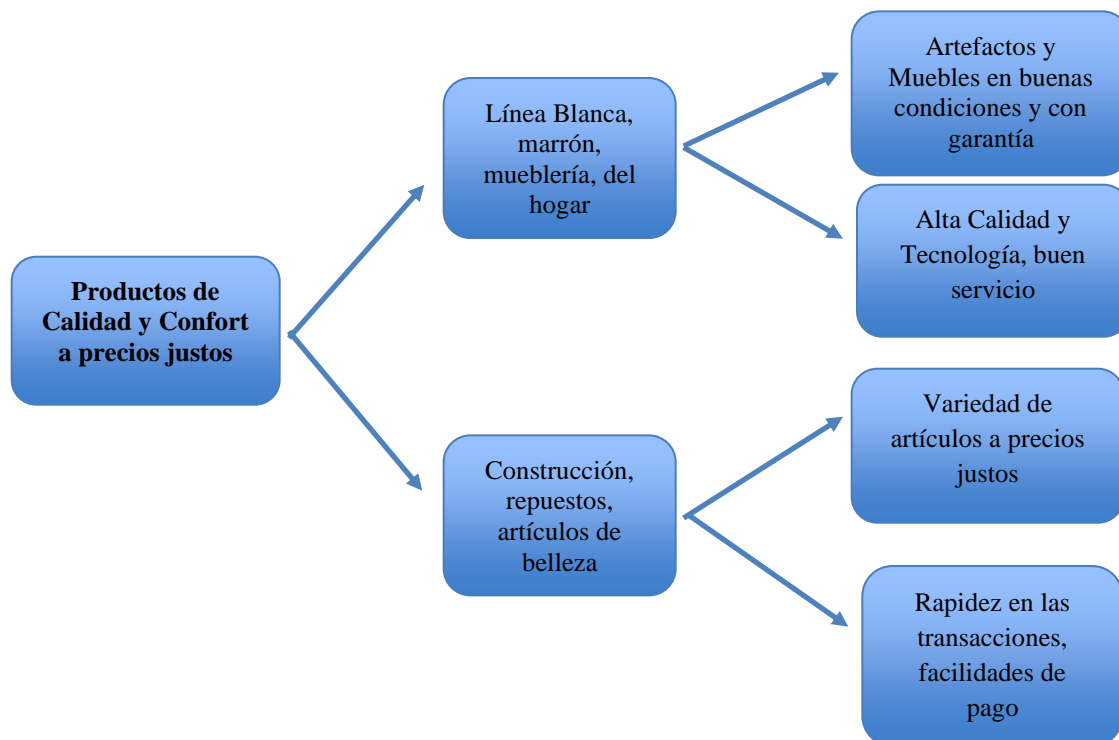


Figura 7. Árbol de Calidad de la Empresa Inversiones San Jorge
Fuente: Elaboración Propia

Con la información recolectada en el árbol de calidad se presentan como objetivos estratégicos para lograr la calidad y los procesos la siguiente estrategia:

Realizar reuniones con proveedores para seleccionar quien ofrezca mejores condiciones de venta para obtener los productos.

Invertir en inventario por rubros de productos tomando en cuenta la preferencia del público consumidor según trimestre del año.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

La flexibilidad es un componente importante en todos los campos de las operaciones de la empresa como son el producto, proceso, mano de obra, equipos, transporte y almacenamiento. Según las apreciaciones publicadas en el Blog adminnoperaciones (2009), “Se entiende por flexibilidad la capacidad de desplegar y replegar los recursos productivos en forma eficaz y eficiente en respuesta a los cambios de la demanda” (p.1). Esta flexibilidad operativa se basa en la capacidad de ofrecer variedad y cantidad de productos a la brevedad posible, y en este sentido la empresa Inversiones San Jorge, comenzó con artículos de mueblería y se ha mantenido a pesar de la crisis económica que se vive en el país debido a que han diversificado sus productos e incursionado en nuevos rubros que cada vez van aumentando su capacidad de ventas, solo que con un plan de Marketing logrará esta meta a un plazo más inmediato. En función de cumplir la estrategia de operaciones desde el punto de vista de la flexibilidad y capacidad, se toman en cuenta los siguientes objetivos estratégicos:

Lograr mayor distribución del producto en la zona de Tovar y sus alrededores, con la implementación del comercio electrónico.

Desarrollar un sistema de gestión de calidad total con el cumplimiento de requisitos para certificar ISO -9001, a través de la realización de charlas para la capacitación del personal.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 10. *Presupuesto del plan funcional de operaciones*

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Estudio de demanda del Mercado	100 horas x 1 Investig.	\$3,00	\$300,00	\$300,00	\$400,00	\$500,00	\$650,00
Análisis y evaluación de proveedores	200 horas x 1 asesor	\$3,00	\$600,00	\$600,00	\$700,00	\$700,00	\$750,00
Plan de formación del personal del área operativa	72 horas x 6 Facilitador	\$1,00	\$432,00			\$432,00	
Aplicación del Marketing Digital en Operaciones	72 horas x 1 personal	\$1,50	\$108,00				\$108,00
TOTAL (\$)			\$1.140,00	\$900,00	\$1.100,00	\$1.632,00	\$1.508,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

6.2.5.1 Plan de Acción

Objetivo General: Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital.

Tabla 11. *Plan de Acción de Operaciones*

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Recursos	Tiempo	Evaluación
Estudiar la demanda del mercado para incrementar el nivel de rendimiento del	Costos - Capacidad	Estudio de la capacidad del mercado según el trimestre del año. Invertir en los artículos de mayor	Humanos: Investigadoras Jefe de Operaciones Materiales: Los Productos que	Del 14-10-2022 al 22-10-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Resultados del estudio de mercado.

proceso de producción y servicio con el lanzamiento de nuevos productos.		venta por trimestre Elaborar Flyers publicitarios según los artículos que más se venden en el trimestre con ofertas y promocione para publicarlos en Instagram y WhatsApp	ofrece la empresa Técnicos: Internet Computadora Teléfono celular Redes sociales: YouTube, Instagram		Receptividad del público Comentarios Visualizaciones Comparten información
Realizar reuniones con proveedores para seleccionar quien ofrezca mejores condiciones de venta para obtener los productos. Invertir en inventario por rubros de productos tomando en cuenta la preferencia del público consumidor según el trimestre del año.	Calidad - Procesos	Seleccionar los proveedores que ofrezcan las mejores cotizaciones condiciones de pago de los productos Elaborar un árbol de calidad para maximizar la preferencia del cliente Atención amable que genere confianza y empatía	Humanos: Investigadoras Jefe de Operaciones Materiales: Los Productos que ofrece la empresa Técnicos: Internet Teléfono celular y Redes sociales: WhatsApp, Instagram, Facebook, Twitter	Del 22-10-2022 al 05-11-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Cumplimiento de las acciones Receptividad del público
Lograr mayor distribución del producto en la zona de Tovar y sus alrededores, con la implementación del comercio electrónico. Desarrollar un sistema de gestión de calidad total con el cumplimiento de requisitos para certificar ISO - 9001, a través de la realización de	Flexibilidad - Capacidad	Ofrecer a través de la página web o blog las compras electrónicas por internet Elaboración de charlas para capacitar a los trabajadores sobre las normas ISO-9001	Humanos: Investigadoras Jefe de Operaciones Trabajadores Materiales: Los Productos que ofrece la empresa Técnicos: Internet Teléfono celular, computadora y Redes sociales: Página Web WhatsApp, Instagram,	Del 05-11-2022 al 12-11-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Receptividad del público Motivación de los Trabajadores

charlas para la
capacitación para
el personal.

Facebook,
Twitter

Fuente: Elaboración propia

6.2.5.2 Ejecución de las estrategias planteadas

Las estrategias planteadas para el plan de operaciones fueron reconocidas por la directiva de la empresa como innovadoras, pues hasta el momento no se había hecho de manera planificada, solo seguían los procedimientos de compras y almacenamiento para la venta de manera rutinaria, en tal caso las investigadoras se abocaron a realizar el estudio de mercado para determinar la demanda de los productos, convencieron al Jefe de Operaciones de la necesidad de realizar reuniones con los proveedores con la finalidad de seleccionar los que más convengan a la empresa, contribuir con la aplicación del plan de marketing digital desde la perspectiva del departamento de operaciones con la implementación de las compras por internet y la capacitación de los trabajadores sobre las normas ISO-9001

Para lograrlos se planificaron las siguientes estrategias y acciones:

Estrategias Costos - Capacidad

Estudio de la capacidad del mercado según el trimestre del año.

Invertir en los artículos de mayor venta por trimestre

Elaborar Flyers publicitarios según los artículos que más se venden en el trimestre con ofertas y promoción para publicarlos en Instagram y WhatsApp

Estrategias Calidad - Procesos:

Seleccionar los proveedores que ofrezcan las mejores cotizaciones condiciones de pago de los productos

Elaborar un árbol de calidad para maximizar la preferencia del cliente

Atención amable que genere confianza y empatía

Estrategias Flexibilidad - Capacidad:

Ofrecer a través de la página web o blog las compras electrónicas por internet

Realización de charlas para capacitar a los trabajadores sobre las normas ISO-9001

Ejecución del Plan de Acción

Primera Semana: Del 14-10-2022 al 22-10-2022

Objetivos Específicos:

Estudiar la demanda del mercado para incrementar el nivel de rendimiento del proceso de producción y servicio con el lanzamiento de nuevos productos.

Recursos a utilizar

Humanos: Investigadoras, Jefe de Operaciones

Materiales: Los Productos que ofrece la empresa

Técnicos: Internet, computadora

Desarrollo de las acciones:

Se comenzó el día 14-10-2022, con una reunión con el Jefe de Operaciones con la finalidad de darle a conocer el contenido del plan de operaciones, elaborado por las investigadoras, se obtuvo receptividad y aprobación, la primera acción era determinar los costos de adquisición de productos, para ello el directivo, explicó que estos ya estaban definidos para establecer el precio, seguidamente se le dio la información de la manera en que se podía establecer la capacidad que

tienen de instalación productiva, sacando un porcentaje de ventas de productos por trimestre, quedando de la siguiente manera: Desde enero a marzo se venden los artículos de belleza, repuestos y servicios de mantenimiento en un 5%, de abril a junio lo más vendidos son los productos de mueblería y del hogar en un 10%, desde julio a septiembre los pequeños aparatos electrónicos en un 25% y para octubre a diciembre los productos de línea blanca y marrón en un 40% y el servicio de mantenimiento en todo el año mantiene un 20% de rendimiento.

Sistema de Control y Contingencia

El sistema de control y seguimiento consiste en registrar las acciones desarrolladas tomando en cuenta los indicadores de evaluación y estos resultados serán analizados para establecer correctivos en caso de que sea necesario.

Segunda Semana: Del 22-10-2022 al 05-11-2022

Objetivos Específicos:

Seleccionar los proveedores que ofrezcan las mejores cotizaciones condiciones de pago de los productos

Elaborar un árbol de calidad para maximizar la preferencia del cliente

Recursos a utilizar

Humanos: Investigadoras, Jefe de Operaciones

Materiales: Los Productos que ofrece la empresa

Técnicos: Internet, teléfono celular y redes sociales: WhatsApp, Instagram, Facebook, Twitter

Desarrollo de las acciones:

La presente semana se llevaron a cabo las estrategias sobre calidad y procesos, en este sentido el Jefe de Operaciones dio a conocer a las investigadoras que tenía varias cotizaciones que evaluar para elegir las que ofrezcan mejores condiciones en la compra de artículos de plástico para el hogar y ferretería, entre las que se pueden mencionar las empresas Corporación Don Domingo 2013 C.A. ubicada en Barquisimeto Edo. Lara, quien les da el 1% por pronto pago, la empresa Rosa Guillermina Montes Mujica Deto-Dito – Inversiones y Variedades, ubicada en Barquisimeto Edo Lara, esta ofrece el 3% por pronto pago y la empresa Sebeca, ubicada en Valencia Edo. Carabobo, ofrece 5% de descuento por prepago. Luego de verificadas las cotizaciones y discutidas como la mejor para la empresa se decidió hacer las compras para reposición de inventarios en las dos últimas por considerar que ofrecen mejores condiciones de pago.

Con relación al árbol de calidad éste ya había sido elaborado en la primera semana, sin embargo se realizó una revisión para determinar si efectivamente lo que valoran los clientes en los productos que ofrece la empresa son la calidad y el confort, para ello se hizo un sondeo con los clientes que entraron al establecimiento el día miércoles 26 de octubre, obteniéndose comentarios sobre la importancia de la calidad y el confort en los productos que compran allí, les gusta que estén en buen estado, aprecian que tienen variedad y que se los vendan a precios justos, así como la rapidez y confiabilidad al realizar la transacción comercial (Ver anexo 9).

Sistema de Control y Contingencia

Las acciones se cumplieron en esta segunda semana cubriendo las expectativas del Jefe de Operaciones, quien agradeció a las investigadoras su presencia y acompañamiento.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

La empresa en estudio no cuenta con un departamento que se encargue de la gerencia de recursos humanos, sin embargo, esta función la cumplen los directivos, comenzando por el Gerente General y los Jefes de Administración y Ventas, pues cuenta con poco personal, lo que hace necesario que se le realice un plan funcional de recursos humanos para fortalecer la motivación y el trabajo en equipo. En este sentido, Unir. net (2022), explica sobre este departamento que “tiene como objetivo seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita para desarrollar su labor, proporcionarles los medios necesarios para que puedan realizar sus funciones e intentar que desarrollen su potencial y progresen en la estructura de la empresa” (p.1). En función a ello, se muestran las siguientes evidencias:

En la actualidad la situación presente de los recursos humanos en la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek. Consiste en una organización de personal de 7 personas, los cuales laboran día a día para lograr movilizar los recursos necesarios para mantener el local y seguir creciendo. La gerencia de los recursos humanos, está siendo administrada por la jefa de administración la Lcda. Claysi Hayek, la cual cumple con sus funciones de gerenciar, organizar, planificar y llevar a cabo todas las decisiones que le sean importantes para la organización en este sector. El equipo de trabajo posee buena comunicación, ya que es recíproca y se logran entender los unos con los otros.

Sin embargo, en el presente año 2022 se ha percatado de varios problemas, que podrían convertirse en un obstáculo para el futuro de la empresa, entre ellos la falta de capacitación del personal en distintas áreas como marketing, ventas, conocimiento general de la mercancía, falta

de beneficios sociales y desmotivación. En este sentido, se hace necesario trazar objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo, para que los empleados se sientan cómodos y puedan desarrollarse como individuos con sus destrezas y habilidades que pueden ir adquiriendo si se le inspira a hacerlo, esto a su vez estaría ayudando al crecimiento y prosperidad de la empresa.

En vista de lo planteado, las investigadoras sugieren un plan funcional de recursos humanos que se aplica a los que actualmente forman parte de la empresa con estrategias para encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar nuevos empleados de calidad para el crecimiento de la empresa, pues los recursos humanos son los más valiosos de cualquier organización y son quienes garantizan la productividad de esta.

6.3.2. *Objetivos de recursos humanos*

Promover la proactividad de cada persona en la empresa mostrando confianza en el equipo y un adecuado clima laboral.

Establecer estrategias de capacitación de recursos humanos a través de la integración de los empleados a cursos online gratuitos sobre temas que serán discutidos en reuniones programadas.

Cuidar de la seguridad y salud de los trabajadores en el espacio laboral, con la aplicación de pausas activas en la jornada laboral.

Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados, con la incorporación de un folleto informativo sobre procesos de gestión de personal.

Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo con su actitud y productividad.

6.3.3. Estrategias

Motivar al personal para que rinda al máximo de sus capacidades utilizando técnicas como fijar roles, respeto, flexibilidad, reconocimiento y recreación

Participar en cursos de atención al cliente, uso de las redes sociales y Mercadotecnia por internet y generar discusiones sobre sus usos y beneficios.

Aplicar pausas activas de ergonomía en la jornada laboral que contribuyan a su salud integral

Elaboración de folletos informativos sobre gestión de personal

Crear una política de incentivos económicos por producción.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 12. *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos*

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Motivar al personal para maximizar su rendimiento	6 personas	\$20,00	\$120,00	\$130,00	\$140,00	\$150,00	\$160,00
Participación en cursos de capacitación	6 personas	\$5,00	\$30	\$40,00	\$50,00	\$50,00	\$60,00
Pausas activas en la jornada laboral para la salud integral	30 minutos x 1 Facilitador	\$10,00	\$10	\$20,00	\$20	\$30	\$30,00
Elaboración de folletos informativos	10 horas x 1 personal	\$10,00	\$10	\$20,00	\$20	\$30	\$30
Políticas de incentivos económicos	Bonos por rendimiento (4 Personas)	\$50,00	\$50	\$60	\$80	\$80	\$100

por producción	Regalos en Navidad (4 Personas)	\$20,00	\$20	\$30	\$50	\$50	\$80
TOTAL (\$)			240,00	\$300,00	\$360,00	\$390,00	\$460,00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

6.3.5.1 Plan de Acción

Objetivo General: Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing digital.

Tabla 13. *Plan de Acción de Recursos Humanos*

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Recursos	Tiempo	Evaluación
Promover la proactividad de cada persona en la empresa mostrando confianza en el equipo y un adecuado clima laboral.	Motivación	Motivar al personal para maximizar su rendimiento	Humanos: Investigadoras Gerentes y Personal	Del 14-10-2022 al 22-10-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Participación, respeto, buen trato
Establecer estrategias de capacitación de recursos humanos a través de la integración de los empleados a cursos online gratuitos sobre temas que serán discutidos en reuniones programadas.	Capacitación	Participación en cursos de capacitación	Humanos: Gerentes y Personal Técnicos: Internet Computadora	Del 22-10-2022 al 05-11-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Participación, comentarios, discusión
			Humanos: Investigadoras	Del 22-10-2022 al	

Cuidar de la seguridad y salud de los trabajadores en el espacio laboral, con la aplicación de pausas activas en la jornada laboral.	Ergonomía Laboral	Implementación de pausas activas en la jornada laboral	Gerentes y Personal	05-11-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Receptividad, participación, energía positiva
Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados, con la incorporación de un folleto informativo sobre procesos de gestión de personal.	Procesos de Gestión de Personal	Elaboración de folletos informativos	Humanos: Gerentes y Personal Materiales: Hojas de papel bond Técnicos: Internet Computadora	Del 05-11-2022 al 12-11-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Interés, motivación, cumplimiento de normas
Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo con su actitud y productividad.	Incentivos y beneficios	Bonos por rendimiento Regalos de Navidad	Humanos: Gerentes y Personal Materiales: Incentivos y beneficios Técnicos: Internet Computadora	Del 12-11-2022, en adelante	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Cumplimiento de las recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

6.3.5.2 Ejecución de las estrategias planteadas

Las estrategias de recursos humanos son fundamentales para la buena marcha de la empresa y en función de cumplir con las que se han establecido en la presente planificación, se comenzó con las actividades el día 14-10-2022, con la presentación del mismo ante los directivos de la empresa quienes están dispuestos a realizarlas en su totalidad, en este caso se avocó el Gerente General a participar activamente con la consecución de promover la proactividad de cada persona en la empresa, mostrando confianza en el equipo y un adecuado clima laboral, este objetivo no le

parece difícil, pues esa es una de las políticas de la empresa, que tiene entre sus valores empresariales, el respeto, tolerancia, honestidad y disciplina, entre otras.

Para lograrlos se planificaron las siguientes estrategias y acciones:

Estrategia de motivación

Motivar al personal para maximizar su rendimiento

Estrategia de Capacitación

Participación en cursos de capacitación

Estrategia de Ergonomía Laboral

Implementación de pausas activas en la jornada laboral

Estrategia de Procesos de Gestión de Personal

Elaboración de folletos informativos

Estrategia de Incentivos y Beneficios

Bonos por rendimiento

Regalos de Navidad

Ejecución del Plan de Acción Recursos Humanos

Primera Semana: Del 14-10-2022 al 22-10-2022

Objetivos Específicos:

Promover la proactividad de cada persona en la empresa mostrando confianza en el equipo y un adecuado clima laboral.

Recursos a utilizar

Humanos: Investigadoras, Gerente General, Jefa de Ventas, Jefe de Operaciones y personal

Desarrollo de las acciones:

Se comenzó el día 14-10-2022, con una reunión con el Gerente General quien manifestó que este primer objetivo ya se estaba cumpliendo en la empresa, promoviendo la participación proactiva a través de la motivación del personal, que siempre recibe un trato cordial y amable, pudiendo las investigadoras evidenciarlo observando el clima laboral de camaradería y buena energía que se percibe en el ambiente, de igual manera las investigadoras les harán llegar en las próximas semanas material sobre técnicas de liderazgo, motivación, comunicación asertiva y trabajo en equipo a los Gerentes para que continúen llevando un buen clima laboral en la empresa.

Sistema de Control y Contingencia

Las actividades previstas para la primera semana, fueron cumplidas hubo participación, respeto y buen trato.

Segunda Semana: Del 22-10-2022 al 05-10-2022**Objetivos Específicos:**

Participación en cursos de capacitación

Implementación de pausas activas en la jornada laboral

Recursos a utilizar

Humanos: Investigadoras, Gerente General, Jefa de Ventas, Jefe de Operaciones y personal

Desarrollo de las acciones:

La presente semana se creó un grupo de WhatsApp con los miembros del personal de la empresa, para utilizarlo como medio en la realización de talleres de capacitación, así como

mensajes motivadores y pro activos dirigidos a maximizar su rendimiento dentro de la organización, de tal manera que se dio inicio con un saludo de bienvenida al grupo y las normas que debíamos cumplir para lograr la integración respetuosa hacia el objetivo planteado, el primer curso de capacitación será dictado de manera gratuita y online, para ello se cuenta con un enlace que los facilita, luego que lo hayan realizado se abrirá un momento de discusión sobre los conocimientos que deja ese tema, y esta seguirá siendo la manera en que se generaran reflexiones que les sirva a todos para su labor diaria (Ver anexo 10). También se implementaron las pausas activas durante la jornada con la finalidad de cuidar la salud integral de los trabajadores que incluyan en su rutina la ergonomía laboral en su beneficio (Ver anexo 11).

Sistema de Control y Contingencia

Las actividades previstas para la segunda semana, fueron cumplidas hubo receptividad, participación, energía positiva.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

Cuando se habla de responsabilidad social empresarial se piensa en dos términos que son parecidos por el objetivo en común que persiguen está relacionado con la preservación del ambiente a través de su sano aprovechamiento, estos son: sustentabilidad y sostenibilidad, los cuales tienen que ver con el desarrollo económico de las personas que habitan una comunidad, pero es conveniente resaltar la diferencia, por su parte el desarrollo sustentable es el proceso mediante el cual se preserva, conserva y protege a los recursos naturales exclusivamente para beneficio de las generaciones presentes y futuras, mientras que el desarrollo sostenible es el

proceso que tiene como objetivo satisfacer las necesidades económicas y sociales de diversas culturas generando un ambiente sano, sin obviar las necesidades de las generaciones que vienen.

En atención a este planteamiento, es necesario saber que, en un ambiente sano y puesto para el éxito, se encuentra la ética y la responsabilidad social, los valores que generan la práctica de estas actividades conducen a la plenitud empresarial, es decir, a formar una buena reputación en base a las actividades y los valores que realizan y poseen las personas que conforman un ambiente empresarial ya sea en un buen trato a un cliente el desarrollo de algún bien que genere una solución a alguna problemática o la prestación de cualquier servicio tomando en cuenta el compromiso antes mencionado. En este orden de ideas Montilla (2021), explica: “La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se relaciona con cómo las empresas utilizan sus recursos para generar un valor adicional desde lo social y ambiental” (p.1). Para ello, se deben realizar diagnóstico de las actividades que realiza la empresa y el impacto que sus decisiones están causando en el ambiente que los rodea.

Tomando en cuenta estas reflexiones, en la empresa en estudio, se aprecia que son muy cuidadosos con la limpieza y preservación de los espacios, así como la atención y buen trato que les dan tanto a sus empleados como a sus clientes para su bienestar, aunque hasta el momento no han realizado alguna memoria de sostenibilidad donde muestren su desempeño ambiental y social a lo largo de su actividad económica dentro de la comunidad que se vea reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y sus familias o en la reducción de impactos negativos en el ambiente, lo que hace necesario crear un plan funcional de responsabilidad social empresarial que permita buscar solución a los problemas detectados en este tema y generar acciones que generen un valor adicional desde lo social y ambiental.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

A continuación, se muestran los objetivos generales y específicos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial sobre el cuidado ambiental y laboral en un período de cinco años:

Objetivo General

Implementar un plan de desarrollo humano sustentable y sostenible para el bienestar social de trabajadores y clientes de la empresa Inversiones San Jorge, promoviendo el cuidado del medio ambiente y la estabilidad y capacitación laboral de los trabajadores durante los años 2023 a 2027.

Objetivos Específicos de Responsabilidad Social Empresarial

H) *Matriz Objetivos de RSE*

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de Información
		Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-3 años)	Largo Plazo (4-5 años)	
Realizar una campaña de divulgación sobre el cuidado y preservación del medio ambiente utilizando bolsas ecológicas transmitido por redes sociales	Número de seguidores que observan las publicaciones anuales	100	200	300	Revisión de visualizaciones, comentario y mensajes compartidos en redes sociales
Implementar programas de seguridad ocupacional que fomenten la idea del bienestar integral para los empleados.	Número de empleados que participan	6	6	6	Participación y receptividad por parte de los trabajadores de la empresa

Impulsar una campaña de uso eficiente de electricidad y teléfonos móviles, para evitar exposición a ondas electromagnéticas	Número de seguidores que observan las publicaciones anuales	100	200	300	Revisión de visualizaciones, comentario y mensajes compartidos en redes sociales
Incorporar espacios de reciclaje para el manejo diferenciado de residuos tóxicos, plásticos y papel, que puedan ser utilizados por los clientes y empleados en un periodo de cinco años.	Utilización de los espacios destinados al reciclaje	100%	100%	100%	Receptividad y participación de empleados y clientes
Promover las donaciones de material reciclable a instituciones benéficas que contribuyan a sus actividades diarias	Realización de donaciones	5	15	20	Número de donaciones realizadas cada año

Figura 8. *Matriz de Objetivos de RSE*
Fuente: Martínez (2014)

6.4.3. *Actividades de RSE*

Las estrategias que se presentan a continuación se dirigen a que la empresa Inversiones San Jorge sea reconocida como promotora del cuidado del ambiente para el bienestar social de sus trabajadores y clientes:

1) *Matriz Estrategias de RSE*

	Objetivos				
Estrategias	Realizar una campaña de divulgación sobre el cuidado y preservación del medio ambiente utilizando bolsas ecológicas transmitido por redes sociales	Implementar programas de seguridad ocupacional que fomenten la idea del bienestar integral para los empleados.	Impulsar una campaña de uso eficiente de electricidad y teléfonos móviles, para evitar exposición a ondas electromagnéticas	Incorporar espacios de reciclaje para el manejo diferenciado de residuos tóxicos, plásticos y papel, que puedan ser utilizados por los clientes y empleados en un periodo de cinco años.	Promover las donaciones de material reciclable a instituciones benéficas que contribuyan a sus actividades diarias
Crear campañas en Instagram y WhatsApp sobre la preservación del medio ambiente facilitando el manejo de residuos y estándares de higiene ecológico	X				
Comunicar y capacitar internamente al personal sobre el uso correcto de los contenedores de material reciclable	X				
Realizar capacitaciones sobre seguridad ocupacional y ergonomía laboral con especialistas en el área		X			
Implementar una campaña de fomento del ahorro energético y reciclaje de dispositivos móviles y componentes por redes sociales			X		
Implementar contenedores para				X	

recolectar el material reciclable				X	
Realizar alianzas con empresas de reciclaje para asegurar que los desperdicios sean tratados de manera correcta					
Realizar la recolección mensual de los equipos tales como sillas, mesas, mobiliaria a reciclar para donarlos a instituciones benéficas					X

Figura 9. Matriz Estrategias de RSE

Fuente: Martínez (2014)

6.4.4. Presupuesto

En la figura 10, se muestra un resumen del presupuesto del Plan de Responsabilidad Social durante los años 2023-2027.

J) Presupuesto del Plan de RSE

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Realizar una campaña de divulgación sobre el cuidado y preservación del medio ambiente por redes sociales	100,00\$	100,00\$	100,00\$	100,00\$	150,00\$	550,00\$
Implementar programas de seguridad ocupacional que fomenten la idea del bienestar integral para los empleados	100,00\$	100,00\$	150,00\$	150,00\$	180,00\$	680,00\$

Impulsar una campaña de uso eficiente de electricidad y teléfonos móviles, para evitar exposición a ondas electromagnéticas	100,00\$	100,00\$	150,00\$	180,00\$	180,00\$	710,00\$
Incorporar espacios de reciclaje para el manejo diferenciado de residuos tóxicos, plásticos y papel, que puedan ser utilizados por los clientes y empleados en un periodo de cinco años.	300,00\$	300,00\$	300,00\$	350,00\$	350,00\$	1.600,00\$
Promover las donaciones de material reciclable a instituciones benéficas que contribuyan a sus actividades diarias	200,00\$	200,00\$	250,00\$	250,00\$	300,00\$	1.200,00 \$
Total presupuesto de RSE	800,00\$	800,00\$	950,00\$	1.030,00\$	1.060,00\$	4.640,00\$

Figura 10. Presupuesto del Plan de RSE

Fuente: Martínez (2014)

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

6.4.5.1 Plan de Acción

Tabla 14. *Plan de Acción de Responsabilidad Social Empresarial*

Objetivos Específicos	Estrategia	Acciones	Recursos	Tiempo	Evaluación
Realizar una campaña de divulgación sobre el cuidado y preservación del medio ambiente por redes sociales	Campaña de divulgación	Elaboración de flayers publicitarios sobre temas del cuidado del medio ambiente y divulgarlos por el grupo de Instagram de la empresa	Humanos: Investigadoras Materiales: Información a difundir Tecnológicos: Internet, computadora, teléfono celular	Del 01-11-2022 al 05-11-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Receptividad, visualizaciones, comentarios
Implementar programas de seguridad ocupacional que fomenten la idea del bienestar integral para los empleados	Capacitación	Brindar información al personal sobre seguridad laboral y Ergonomía Laboral	Humanos: Gerentes y Personal Técnicos: Internet Computadora	Del 06-11-2022 al 18-11-2022	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Participación, comentarios, discusión
Impulsar una campaña de uso eficiente de electricidad y teléfonos móviles, para evitar exposición a ondas electromagnéticas	Divulgación de información por redes sociales	Elaboración de videos y flayers informativos	Humanos: Gerentes y Personal Materiales: Textos Técnicos: Internet Computadora	Del 18-11-2022 hasta el año 2027	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Interés, motivación, visualizaciones
Incorporar espacios de reciclaje para el manejo diferenciado de residuos tóxicos, plásticos y papel, que puedan ser utilizados por los clientes y empleados en un periodo de cinco años.	Incorporación de Contenedores para el reciclaje	Realizar la recolección de desechos utilizando los contenedores de manera correcta	Humanos: Gerentes y Personal Materiales: Desechos Contenedores	Del 18-11-2022 hasta el año 2027	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Correcta utilización de los contenedores
Promover las donaciones de material reciclable a instituciones benéficas que contribuyan a sus actividades diarias	Donaciones	Seleccionar las instituciones a las cuales se les donará el equipo que será reciclado	Humanos: Gerentes, Instituciones Benéficas Materiales: Equipo para donar	Del 18-11-2022 hasta el año 2027	Instrumento: Registro Descriptivo Indicadores: Receptividad, participación

Fuente: Elaboración propia

6.4.5.2 Ejecución de las estrategias planteadas

El Plan de Responsabilidad Social Empresarial, está planteado para desarrollarse en un período de cinco años, con la finalidad de promover el cuidado del medio ambiente y darle importancia a sus empleados a través estrategias que garanticen de su estabilidad laboral y capacitación para su bienestar integral y el de sus familias. En este sentido, se comienzan a realizar las primeras actividades de divulgación en la semana del 01 de noviembre 2022, con la incorporación a la campaña de Marketing de contenido sustentable de protección del ambiente:

Primera Semana: Del 01-11-2022 al 05-11-2022

Objetivos Específicos:

Realizar una campaña de divulgación sobre el cuidado y preservación del medio ambiente utilizando bolsas ecológicas transmitido por redes sociales

Recursos a utilizar

Humanos: Investigadoras. Materiales: Información a difundir. Tecnológicos: Internet, computadora, teléfono celular.

Desarrollo de las acciones:

Se comenzó el día 01-11-2022, con la presentación del Plan de Responsabilidad Social Empresaria a los Gerentes de la empresa quienes les pareció una propuesta viable y estuvieron de acuerdo en implementar el plan de acción para contribuir con el desarrollo sustentable y sostenible de la comunidad en la cual son parte activa y de la cual reciben beneficios económicos, se comenzó con la campaña de divulgación a través de la publicación de manejo de residuos y estándares de higiene utilizando bolsas ecológicas para realizar compras. (Ver Anexo 12).

Sistema de Control y Contingencia

Se realizará un monitoreo constante de las acciones de responsabilidad social que se van a cumplir en la empresa y en caso de que sea necesario se aplicaran correctivos durante los cinco años que se proyectaron las estrategias.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

El sector de las finanzas en una empresa se encarga de cuantificar las estrategias propuestas por la Mercadotecnia y evaluar sus costos, aportando una estructura donde se muestra la contabilidad analítica y los estados financieros, definiendo el rumbo que tiene que seguir la organización para alcanzar los objetivos estratégicos. Según Angulo (2018). “La planeación financiera, busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia” (p1). Por ello, su implementación es muy importante en el nivel interno, como el externo o de terceros como es el caso de las instituciones crediticias o de acciones que decidan conceder préstamos e invertir en la empresa.

En atención a estas reflexiones, en la empresa en estudio esta función la cumple la Jefe de Administración y Finanzas, Lcda. Claysi Hayek, quien en conjunto con el Contador Público que asesora la empresa llevan los registros de todas las transacciones comerciales que se realizan y cumplen con los tributos y obligaciones tanto en el municipio como en la nación. En cuanto a las cifras aportadas en cuanto a liquidez, endeudamiento, rotación de inventarios y rentabilidad se pudo apreciar que están dentro de los parámetros normales, con una baja rotación de inventarios y en función a ello se han planteados diversos planes estratégicos en donde se involucra el Marketing digital como herramienta que permita mejorar sus ventas a corto plazo y largo plazo.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, existe la necesidad de realizar una adecuada proyección financiera que le aporte a la empresa beneficios a través de la correcta utilización de los recursos económicos, los cuales requieren ser evaluados en función de tomar decisiones financieras y de inversión con base en los rendimientos que se aspiran obtener monitoreando el avance y control de riesgos de inversión, operaciones y financiamiento de la empresa.

6.5.2. *Objetivos de finanzas*

Objetivo General: Implementar un plan funcional de finanzas para aumentar las ventas de la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP, enfocado al Marketing digital dirigido al segmento del mercado de Tovar Edo. Mérida y áreas adyacentes en los años 2023 a 2027.

6.5.2.1. *Objetivos estratégicos del Plan Funcional de Finanzas*

Incentivar políticas de ventas para que el índice de rotación de inventarios sea un 5% más rápido en el trimestre de septiembre a noviembre 2022.

Ofrecer productos de mayor calidad que los competidores de la zona geográfica para garantizar la fidelización de los clientes para los periodos anuales 2023 al 2027.

Realizar promociones de productos a costos más bajos que los competidores que permitan obtener mayores dividendos en los periodos anuales 2023 al 2027

Promover nuevas líneas de productos diversificados y atractivos para el público consumidor con la finalidad de aumentar las utilidades en los periodos 2023 al 2027.

Incrementar el volumen de ventas realizadas en un año por el 10 % anual desde las ventas base de 2022 para los periodos anuales de 2023 al 2027.

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

En los siguientes apartados del Plan Funcional de Finanzas, se realiza un análisis financiero para la empresa en estudio con la finalidad de estimar adecuadamente los recursos representados en unidades, precios y gastos de la empresa para saber los índices de rentabilidad que pudieran llegar a tener si se mantiene un ritmo creciente en sus operaciones o si requiere ajustes que le garanticen su viabilidad financiera. En este sentido se llenó el simulador financiero con montos promedio para cada rubro de productos de la empresa “Inversiones San Jorge” la cual comenzó sus operaciones mercantiles para el año 2015 y se ha mantenido durante estos años de crisis económica en el país debido a la perseverancia y disciplina de todo su personal, en este caso, se muestran las tablas 15 y 16, sobre las inversiones, el financiamiento, los productos, gastos, resultados, tesorería, balance y el análisis de la situación financiera de la empresa.

Con relación a la inversión en activos fijos e intangibles de la empresa, se muestra en las tablas 15 y 16, que está representado por los activos no corrientes y corrientes, entre los corrientes se cuenta con monta carga, mobiliario, equipos informáticos, el local comercial, sistema contable y el vehículo de transporte de mercancías, y entre los no corrientes esta la existencia inicial de mercancía y el dinero en bancos, lo que totaliza una inversión inicial de 714.500,00 \$, tomando en cuenta los activos no corrientes más los corrientes, esta información fue aportada por la Jefe de Administración y Finanzas a las investigadoras, en cuanto a la depreciación de los activos fijos como método que permite conocer el valor que van perdiendo los bienes debido a su uso o cambios en el mercado, algunos tienen una vida útil de 10, 5 y 3 años y el local comercial 20 años, para registrar los gastos anuales que tiene la empresa por estos conceptos. También se aprecia que la inversión inicial la realizaron con recursos propios y para el tercer año se proyecta una financiación crediticia con una tasa de interés del 24% que deberá pagarse en dos años, con este préstamo se realizará la adquisición de nuevos equipos informáticos para mantener actualizada la tecnología en la empresa.

Tabla 15. *Inversiones*

INVERSIONES	Inicio de act.	2023	2024	2025	2026	2027	Vida Útil	%A mort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Monta carga	5.000,00						10	10%
Mobiliario	50.000,00						10	10%
Equipos informáticos	1.000,00			2.000,00			5	20%
Local Comercial	300.000,00						20	5%
Sistema Contable	1.000,00						3	33%
Vehículo	5.000,00						5	20%
TOTAL NO CORRIENTE	362.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00		

ACTIVO						
CORRIENTE						
(B)						
Existencias iniciales	350.000,00					
Tesorería (Caja Bancos)	2.500,00					
TOTAL	352.500,0					
CORRIENTE	0					
TOTAL						
INVERSIÓN (A						
+ B)	714.500,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

Tabla 16. *Cálculos Intermedios*

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	Inicio de act.	2023	2024	2025	2026	2027
Monta carga	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Mobiliario	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Equipos informáticos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Local Comercial	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Sistema Contable	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Vehículo	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL	362.000,00	362.000,00	362.000,00	364.000,00	364.000,00	364.000,00
DOTACIÓN AMORTIZACION ES						
Monta carga	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Mobiliario	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Equipos informáticos	0,00	200,00	200,00	600,00	600,00	600,00
Local Comercial	0,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Sistema Contable	0,00	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33
Vehículo	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	0,00	22.033,33	22.033,33	22.433,33	22.433,33	22.433,33
AMORTIZACIÓN ACUMULADA						
Monta carga	0,00	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
Mobiliario	0,00	5.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00	25.000,00
Equipos informáticos	0,00	200,00	400,00	1.000,00	1.600,00	2.200,00
Local Comercial	0,00	15.000,00	30.000,00	45.000,00	60.000,00	75.000,00

Sistema						
Contable	0,00	333,33	666,67	1.000,00	1.333,33	1.666,67
Vehículo	0,00	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00
TOTAL	0,00	22.033,33	44.066,67	66.500,00	88.933,33	111.366,67

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Las tablas que se presentan a continuación tratan sobre la proyección de ventas que son los cálculos estimados que muestran la previsión de ventas de la empresa en un periodo de cinco años, para ello se utilizó el método Delphi, que según Rus (2020), “Es una técnica cualitativa que desarrolla un sistema de recopilación de datos de un panel de expertos” (p.1). En el caso de la empresa en estudio, la experta es la Jefe de Administración y Ventas, quien de manera amable contestó todas las preguntas relacionadas con unidades y precios de los productos que ofrecen, lo que permitió tener información real sobre los promedios de precios de las diferentes gamas de productos que tienen para la venta y la proyección de compras en los próximos años.

Como se puede apreciar en la tabla 17, se muestran cinco gamas de productos que ofrece esta empresa comercial, aunque existen más en el establecimiento, se realizó un precio promedio para obtener resultados cercanos a la realidad, en el caso de los productos de línea blanca, se incluyen acá: cocinas, lavadoras, secadoras, hornos, extractores, neveras y aire acondicionado, entre otros. Entre los productos de línea marrón se encuentran: televisores, reproductores de audio, radios, equipos de sonido, reproductores de video y teléfonos celulares, los de mueblería son los sofás, sillones, mesas, sillas, camas, estantería y armarios.

En cuanto a artefactos eléctricos se pueden mencionar: pequeños aparatos de cocina, cafeteras, batidoras, parrilleras, tostadoras, freidoras, exprimidores y los de limpieza como son: planchas eléctricas, tablas de planchar, ventiladores y aspiradoras y en los de lencería están todo

lo relacionado con el hogar como son sábanas, toallas, manteles, colchones, almohadas, colchonetas y cualquier suministro que se utilice en el hogar, además de estos artículos también tienen una gama de artículos para la construcción y ferretería, repuestos, artículos para la belleza, así como servicio de mantenimiento de máquinas de coser y artefactos eléctricos. En cuanto al financiamiento, la empresa ofrece financiamiento a 15 días, también tienen sistema de apartado, entregando el artículo cuando haya pagado la mitad del importe, debiendo cancelar la totalidad hasta 15 días después de recibido el producto.

Por su parte, en la tabla 18, sobre las compras y suministros se aprecia la estimación anual de insumos y suministros, con sus variaciones anuales, los proveedores ofrecen crédito a la empresa hasta por 30 días para cancelar las facturas de compra. Además, en tabla 19, se aprecia la valoración de existencias se observa el inventario que queda al final de cada año, lo que representa la diferencia entre las ventas y las compras, solo se realizó con un producto a manera de ejemplo.

Tabla 17. *Ventas/Ingresos*

VENTAS/INGRESOS		2023	2024	2025	2026	2027
Línea Blanca	unidades	100,00	120,00	140,00	150,00	160,00
	precio	800,00	850,00	900,00	950,00	1.050,00
	ingresos	80.000,00	102.000,00	126.000,00	142.500,00	168.000,00
Línea Marrón	unidades	150,00	155,00	160,00	170,00	180,00
	precio	650,00	700,00	750,00	780,00	870,00
	ingresos	97.500,00	108.500,00	120.000,00	132.600,00	156.600,00
Mueblería	unidades	80,00	90,00	105,00	110,00	120,00
	precio	500,00	550,00	600,00	650,00	700,00
	ingresos	40.000,00	49.500,00	63.000,00	71.500,00	84.000,00
Artefactos eléctricos	unidad	200,00	205,00	207,00	230,00	250,00
	precio	250,00	300,00	350,00	355,00	450,00
	ingresos	50.000,00	61.500,00	72.450,00	81.650,00	112.500,00
Lencería	unidad	250,00	350,00	380,00	400,00	450,00
	precio	50,00	60,00	65,00	70,00	75,00
	ingresos	12.500,00	21.000,00	24.700,00	28.000,00	33.750,00

TOTAL INGRESOS		280.000,00	342.500,00	406.150,00	456.250,00	554.850,00
Periodo medio cobro días	15					
Crédito a clientes		11.506,85	14.075,34	16.691,10	18.750,00	22.802,05

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

Tabla 18. *Compras/Suministros*

COMPRAS/SUMINISTROS		2023	2024	2025	2026	2027
Línea Blanca	unidades	50,00	60,00	70,00	80,00	90,00
	precio	560,00	595,00	630,00	665,00	735,00
	costes	28.000,00	35.700,00	44.100,00	53.200,00	66.150,00
Línea Marrón	unidades	60,00	70,00	80,00	90,00	120,00
	precio	455,00	490,00	495,00	546,00	609,00
	costes	27.300,00	34.300,00	39.600,00	49.140,00	73.080,00
Mueblería	unidades	40,00	50,00	60,00	70,00	80,00
	precio	350,00	385,00	420,00	455,00	490,00
	costes	14.000,00	19.250,00	25.200,00	31.850,00	39.200,00
Artefactos eléctricos	unidad	50,00	60,00	65,00	70,00	80,00
	precio	175,00	210,00	245,00	280,00	315,00
	costes	8.750,00	12.600,00	15.925,00	19.600,00	25.200,00
Lencería	unidad	50,00	60,00	70,00	75,00	80,00
	precio	35,00	42,00	45,50	49,00	52,50
	costes	1.750,00	2.520,00	3.185,00	3.675,00	4.200,00
TOTAL INGRESOS		79.800,00	104.370,00	128.010,00	157.465,00	207.830,00
Créditos de Proveedores	30					
TOTAL COSTES		6.558,90	8.578,36	10.521,37	12.942,33	17.081,92

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

Tabla 19. *Valoración de Existencias*

VALORACIÓN DE EXISTENCIAS		2023	2024	2025	2026	2027
Línea Blanca	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	300.000,00	310.000,00	320.000,00	350.000,00	355.000,00
	costes	300.000,00	310.000,00	320.000,00	350.000,00	355.000,00
Total Existencias		300.000,00	310.000,00	320.000,00	350.000,00	355.000,00

Variación de existencias					
Línea Blanca	-50.000,00	10.000,00	10.000,00	30.000,00	5.000,00
TOTAL	50.000,00	10.000,00	10.000,00	30.000,00	5.000,00

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

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

Los costos y gastos operativos se relacionan con la actividad económica y son necesarios para la producción cotidiana de la empresa midiendo su rentabilidad real, como lo expresa Sánchez (2020), “Los Costos operativos son aquellos en los que incurre una empresa por el hecho de realizar su principal actividad productiva” (p.1), en el caso de estudio es la compra y venta de mercancía para su comercialización, de tal manera que en la tabla 20 se presentan los resultados de la proyección a cinco años de los costos y gastos correspondientes a el sueldo de 1 Gerente, 2 Jefes y 4 empleados cuyo promedio mensual es de 470,00 \$. El costo del Seguro Social Obligatorio (S.S.O.) es del 9%, el Fondo de ahorro de vivienda (FAOV) es del 2% y el régimen prestacional de empleo es de 2%, para un total de 13%. El local es propio por tanto no se reflejan gastos de alquiler, en otros gastos aparecen la electricidad, teléfono e internet, luz, material de oficina y de limpieza.

Tabla 20. *Costos y Gastos Operativos*

PERSONAL	Datos	2023	2024	2025	2026	2027
Salario medio mensual	470,00	39.480,00	47.770,80	52.547,88	57.802,67	63.582,93
Incremento salarial anual	10,00%					
Nº de empleados año 1	7					
Nº de empleados año 2	7					
Nº de empleados año 3	7					
Nº de empleados año 4	7					

N° de empleados año 5	7					
% coste Seguridad Social	13,00%	5.132,40	6.210,20	6.831,22	7.514,35	8.265,78
Total gastos de personal		44.612,40	53.981,00	59.379,10	65.317,01	71.848,72
ALQUILER						
Alquiler mensual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subida anual prevista en %						
OTROS GASTOS						
Electricidad	10,00	120,00	156,00	202,80	263,64	342,73
Teléfono	10,00	120,00	156,00	202,80	263,64	342,73
Servicio de Internet	20,00	240,00	312,00	405,60	527,28	685,46
Luz	5,00	60,00	78,00	101,40	131,82	171,37
Material de oficina	10,00	120,00	156,00	202,80	263,64	342,73
Material de limpieza	10,00	120,00	156,00	202,80	263,64	342,73
Subida media anual en %	30,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		780,00	1.014,00	1.318,20	1.713,66	2.227,76
TOTAL GASTOS		45.392,40	54.995,00	60.697,30	67.030,67	74.076,47

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

Tabla 21. *Costos y Gastos Planes Estratégicos*

	2023	2024	2025	2026	2027
Plan Funcional					
Marketing	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$1.750,00	\$750,00
Operaciones	\$1.140,00	\$900,00	\$1.100,00	\$1.632,00	\$1.508,00
Recursos Humanos	240,00	\$300,00	\$360,00	\$390,00	\$460,00
Responsabilidad Social Empresarial	\$800,00	\$800,00	\$950,00	\$1.030,00	\$1.060,00
Total	\$2.930,00	\$2.750,00	\$2.170,00	\$4.802,00	\$3.778,00

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

En la tabla 21, se puede apreciar los costos y gastos que supondrían para la empresa continuar con la aplicación de los planes estratégicos para los cinco años en que se proyecta la aplicación de estos,

estos montos no fueron colocados en la proyección financiera para que sea evaluado por la Gerencia y en función de los beneficios que traería para la empresa tomen la decisión de continuar aplicándolo o se apliquen correctivos para minimizarlos sin dejar de implementarlos.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Los recursos de capital con los que cuenta la empresa para operar en el corto plazo están representados por los activos corrientes, que según Sánchez y Westreicher (2020), son: “la magnitud contable referida a aquellos recursos económicos con los que cuenta una empresa dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago a corto plazo y relacionados con su actividad económica” (p.1). En el caso de estudio se observa en la tabla 22, que los representan el dinero en efectivo provenientes de recursos propios y el inventario de mercancía para un total de 352.500,00\$, y forman parte de la liquidez de la empresa.

Tabla 22. *Capital de Trabajo*

INVERSIONES	Inicio de act.	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO CORRIENTE (B)						
Existencias iniciales	350.000,00					
Tesorería (Caja Bancos)	2.500,00					
TOTAL CORRIENTE	352.500,00					

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

La estructura y opciones de financiamiento se representan en el pasivo del balance de la empresa y muestran la financiación que requiere la empresa para su mejor funcionamiento, como lo define Rúa (2020), quien expresa: “la estructura financiera de una empresa es la composición de las fuentes de financiación o pasivo formada por recursos ajenos, representados por las deudas a corto y largo plazo, y los recursos propios o patrimonio neto” (p.1). En este sentido, la financiación para operar proviene de los recursos propios de Aurora de Hayek y su familia, solo se proyecta pedir un préstamo para el tercer año con la finalidad de actualizar los aparatos tecnológicos para esa fecha, por ello en las tablas 23 y 24, se muestra la proyección en el pago de intereses y deuda, durante un periodo de dos años y los cálculos intermedios.

Tabla 23. *Financiación*

FINANCIACIÓN	Inicio de actividad	2023	2024	2025	2026	2027
RECURSOS PROPIOS	714.500,00					
PRESTAMOS						
Condiciones						
Tipo de interés				1.000,00		
Años				24%		
TOTAL FINANCIACIÓN	714.500,00	0,00	0,00	1.000,00	0,00	0,00
Comparación						
Inversión	714.500,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00
Financiación	714.500,00	0,00	0,00	1.000,00	0,00	0,00

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

Tabla 24. *Cálculos Intermedios*

	Inicio de Actividad	2023	2024	2025	2026	2027
CAPITAL VIVO						
Préstamo año 0						
Préstamo año 1						
Préstamo año 2						
Préstamo año 3				1.000,00	553,57	0,00

Préstamo año 4			
Préstamo año 5			
Total Prestamos	1.000,00	553,57	0,00
GASTOS FINANCIEROS			
Préstamo año 0			
Préstamo año 1			
Préstamo año 2			
Préstamo año 3		240,00	132,86
Préstamo año 4			
Préstamo año 5			
Total Prestamos		240,00	132,86
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS			
Préstamo año 0			
Préstamo año 1			
Préstamo año 2			
Préstamo año 3		446,43	553,57
Préstamo año 4			
Préstamo año 5			
Total Prestamos		446,43	553,57

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

El estado de resultados proyectado que se presenta a continuación en la tabla 25, muestra los ingresos proyectados a cinco años y los costos y gastos en que se incurrirán en ese periodo, en este apartado es conveniente referir al blog Solocontabilidad (2022), en donde lo definen de la siguiente manera: “el resultado final de los ingresos y costos operativos como las ventas, costos de ventas, costos de operación, costos financieros, etc. Se resumen en el estado de resultados” (p.1). En dicho resumen se puede apreciar las ventas proyectadas, el aprovisionamiento, las existencias, el margen de ventas, así como los gastos de personal, otros gastos, los gastos financieros y los impuestos que se deberán pagar en los cinco años proyectados.

En este contexto, los resultados proyectados de la empresa evidencian la diferencia entre las ventas menos los costos, gastos operacionales, otros gastos y amortizaciones, que son los gastos

financieros del préstamo. Los impuestos por beneficios son del 34% y el porcentaje de distribución de beneficios son del 5%. Con la proyección realizada se aprecia que los resultados son positivos lo que indica que de consolidarse esta proyección se obtendrán ganancias en el período de cinco años que se está proyectando.

Tabla 25. *Estado de Resultados Proyectado*

CUENTA DE RESULTADOS	2023	2024	2025	2026	2027
INVERSIONES "SAN JORGE"					
Impuesto sobre beneficios	34%				
% de distribución de beneficios	5%				
Ventas	280.000,00	342.500,00	406.150,00	456.250,00	554.850,00
Aprovisionamiento	79.800,00	104.370,00	128.010,00	157.465,00	207.830,00
Variación de existencias	50.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-30.000,00	-5.000,00
Margen	250.200,00	228.130,00	268.140,00	268.785,00	342.020,00
Gastos de personal	44.612,40	53.981,00	59.379,10	65.317,01	71.848,72
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	780,00	1.014,00	1.318,20	1.713,66	2.227,76
EBITDA	204.807,60	173.135,00	207.442,70	201.754,33	267.943,53
Amortizaciones	22.033,33	22.033,33	22.433,33	22.433,33	22.433,33
EBIT	182.774,27	151.101,66	185.009,36	179.320,99	245.510,19
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	240,00	132,86
BAI	182.774,27	151.101,66	185.009,36	179.080,99	245.377,34
Impuesto sobre beneficios	62.143,25	51.374,57	62.903,18	60.887,54	83.428,29
Resultado DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS	120.631,02	99.727,10	122.106,18	118.193,45	161.949,04
DIVIDENDO	6.031,55	4.986,35	6.105,31	5.909,67	8.097,45
RESERVAS	114.599,47	94.740,74	116.000,87	112.283,78	153.851,59

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

El estado de situación financiera proyectado va a permitir que se tenga una idea de cómo se moverá el dinero en los próximos cinco años, es la parte final del presupuesto que se requiere

en el proceso de la planeación que conlleva al logro de los objetivos propuestos. Según Fernández (2021), “El Balance proyectado es el modelo de estructura patrimonial y financiera, al que se arriba luego de desarrollar y cuantificar las situaciones surgidas de todo el Proceso de Planeamiento” (p.1). En este caso se aprecia en la tabla 26, que los montos del total del activo y el pasivo más capital son iguales lo que supone el equilibrio en las partidas, también se puede decir que las cifras que se muestran en esta proyección, reflejan la futura situación patrimonial de la empresa si las proyecciones se cumplen, garantizando muy buena rentabilidad.

Tabla 26. *Estado de Situación Financiera*

BALANCE PREVISIONAL	Inicio de Actividad	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
Inmovilizado	362.000,00	362.000,00	362.000,00	364.000,00	364.000,00	364.000,00
Amortizaciones	0,00	22.033,33	44.066,67	66.500,00	88.933,33	111.366,67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	362.000,00	339.966,67	317.933,33	297.500,00	275.066,67	252.633,33
Existencias	350.000,00	300.000,00	310.000,00	320.000,00	350.000,00	355.000,00
Clientes	0,00	11.506,85	14.075,34	16.691,10	18.750,00	22.802,05
Tesorería	2.500,00	184.184,85	290.409,89	417.171,35	521.804,09	692.622,98
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	352.500,00	495.691,70	614.485,23	753.862,45	890.554,09	1.070.425,03
TOTAL ACTIVO	714.500,00	835.658,37	932.418,56	1.051.362,45	1.165.620,76	1.323.058,37
PASIVO						
Recursos propios	714.500,00	714.500,00	714.500,00	714.500,00	714.500,00	714.500,00
Reservas Resultados negativos		114.599,47	209.340,21	325.341,08	437.624,86	591.476,45
Prestamos	0,00	0,00	0,00	1.000,00	553,57	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	714.500,00	829.099,47	923.840,21	1.040.841,08	1.152.678,43	1.305.976,45
Proveedores		6.558,90	8.578,36	10.521,37	12.942,33	17.081,92

Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	6.558,90	8.578,36	10.521,37	12.942,33	17.081,92
TOTAL PASIVO	714.500,00	835.658,37	932.418,56	1.051.362,45	1.165.620,76	1.323.058,37

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

El Flujo de caja proyectado permite ver hacia donde se dirige la empresa desde el punto de vista financiero, es según Sy Corvo (2019), “una estimación del dinero que se espera que ingrese y que salga del negocio. Incluye todos los ingresos y gastos proyectados” (p.1). Estas proyecciones ayudan a predecir si la empresa producirá excedentes o si por el contrario habrá escasez de efectivo, pudiendo ver en que periodos se presentarán más ingresos por cobros de ventas a crédito, ventas directas o gastos provenientes de préstamos, es simplemente la resta de estos dos conceptos ingresos menos gastos. En la tabla 27, se puede apreciar que los saldos finales en cada año proyectado son positivos, lo que indica que la empresa tendrá beneficios económicos si continúan desarrollando las actividades económicas como lo han hecho hasta el momento.

Tabla 27. Flujo de Caja Proyectado

	2023	2024	2025	2026	2027
TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO					
Saldo inicial	2.500,00	184.184,85	290.409,89	417.171,35	521.804,09
+ Beneficio	120.631,02	99.727,10	122.106,18	118.193,45	161.949,04
+ Amortizaciones	22.033,33	22.033,33	22.433,33	22.433,33	22.433,33
+ Prestamos obtenidos			1.000,00		
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	6.558,90	2.019,45	1.943,01	2.420,96	4.139,59
- Crédito a clientes	11.506,85	2.568,49	2.615,75	2.058,90	4.052,05
- Dividendos	6.031,55	4.986,35	6.105,31	5.909,67	8.097,45
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	446,43	553,57
- Inversiones	0,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00
- Existencias	-50.000,00	10.000,00	10.000,00	30.000,00	5.000,00

Saldo final **184.184,85** **290.409,89** **417.171,35** **521.804,09** **692.622,98**
Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

K) Situación de tesorería

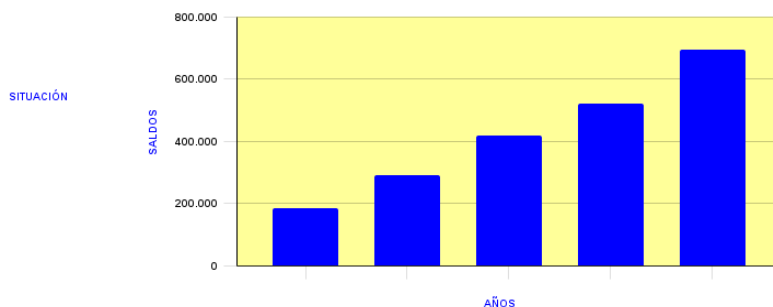


Figura 11. Situación de Tesorería
Fuente: Simulador Financiero UVM

En el presente gráfico 11 se aprecia el crecimiento de la empresa, evidenciándose que para el quinto año se espera obtener grandes dividendos y posicionamiento en el mercado.

6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).

El punto de equilibrio se refiere a ese valor de ventas mínimo necesario para que la empresa no tenga pérdidas y además no presenta beneficio, también es llamado punto muerto, como lo menciona Rús (2020) “El punto de equilibrio, punto muerto o umbral de rentabilidad, es aquel nivel de ventas mínimo que iguala los costes totales a los ingresos totales” (p.1). Es decir, en el momento en que se llega a ese valor es cuando la empresa comienza a tener ganancias. Ese mínimo necesario en la empresa del estudio se aprecia en la tabla 28, donde se observan los montos de ventas que debe alcanzar la empresa en cada uno de los años proyectados, los cuales van en aumento hasta el quinto año, pues a partir de esas cantidades la empresa mostrará ganancias y por debajo tendrá pérdidas, también se pueden apreciar los monto de los costes variables, el margen de ventas, los porcentajes de ventas, los costes fijos y el umbral de rentabilidad, los números muestran que la empresa debe continuar con la política de Marketing digital para cumplir las metas,

pues son altas y solo con una política de crecimiento en ventas se podrán mantener para cumplir las proyecciones.

Tabla 28. *Punto de Equilibrio*

	2023	2024	2025	2026	2027	
PUNTO DE EQUILIBRIO						
Ventas (V)	280.000,00	342.500,00	406.150,00	456.250,00	554.850,00	
Costes variables (C)	29.800,00	114.370,00	138.010,00	187.465,00	212.830,00	>
Margen (M)	250.200,00	228.130,00	268.140,00	268.785,00	342.020,00	C
% Margen s/ventas	89%	67%	66%	59%	62%	F
Costes fijos (CF)	45.392,40	54.995,00	60.697,30	67.030,67	74.076,47	<
Umbral Rentabilidad	50.798,85	82.566,03	91.937,83	113.781,44	120.172,31	M
						<
						V

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

6.5.11. *Indicadores de rentabilidad 2023-2027.*

Los indicadores de rentabilidad o ganancia obtenida en la inversión de productos que ha hecho la empresa son los que miden la efectiva administración de gastos y costos, en este sentido, en el Blog Empresario (2019), lo definen de la siguiente manera: “las razones o indicadores financieros son un concepto utilizado para medir y analizar las decisiones que toma una empresa en relación con sus actividades económicas y financieras...podemos mencionar: liquidez, endeudamiento, crecimiento y rentabilidad”(p.1) . Con relación a los indicadores que muestra la tabla 29, se aprecia que el fondo de maniobra en cada año es positivo, las ratios de tesorería y liquidez son positivos, pues están por encima de los límites establecidos y la ratio de endeudamiento está por debajo de los límites establecidos lo que garantiza la viabilidad financiera y económica de la empresa. En cuanto a la rentabilidad económica, el índice de rotación es bajo, pero estable y en la rentabilidad financiera el apalancamiento está en el parámetro normal mayor a uno, a pesar de que la rentabilidad de activos (ROA) es superior al rendimiento del capital

invertido por los accionistas o rentabilidad financiera (ROE), esto puede estar ocurriendo porque la empresa no ha recurrido a financiamiento, solo se proyecta un crédito bancario para el tercer año con la finalidad de actualizar los equipos tecnológicos y en cuanto al efecto fiscal se mantiene constante durante los años proyectados y es bajo, beneficiando a la empresa.

Tabla 29. *Indicadores de Rentabilidad*

	Inicio de Actividad	2023	2024	2025	2026	2027	Limites
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	352.500,00	489.132,80	605.906,87	743.341,08	877.611,76	1.053.343,12	>0.00
Tesorería	2.500,00	184.184,85	290.409,89	417.171,35	521.804,09	692.622,98	>0,00
Ratio de Tesorería		29,84	35,49	41,24	41,77	41,88	>0,50
Ratio de Liquidez		75,58	71,63	71,65	68,81	62,66	>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	<0,60
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		0,34	0,37	0,39	0,39	0,42	>0
Margen		0,65	0,44	0,46	0,39	0,44	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE		0,15	0,11	0,12	0,10	0,12	>0
ROE en %		14,55%	10,79%	11,74%	10,26%	12,40%	>0

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

En este orden de ideas, para saber el estado de rentabilidad de la empresa, es importante calcular dos ratios, que ayudan a medir la eficiencia de la misma en la utilización de activos, en relación con los gastos, estos son el ROE y el ROA, los cuales son definidos por Dobaño (2022), de la siguiente manera “El ROA, es un ratio que nos indica la rentabilidad sobre los activos...generalmente para poder valorar una empresa como rentable, el ROA debe superar el

5%” (p.1), Este ratio es utilizado por las entidades financieras para decidir si conceden préstamos a las empresas al establecer la rentabilidad sobre las inversiones. Para calcularlo se dividen los beneficios netos entre los fondos propios, el resultado se multiplica por 100, obteniéndose el porcentaje de rentabilidad anual. En la empresa en estudio se aprecia que los valores son positivos, lo que indica que tienen muy buenos índices de rentabilidad, dichos resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 30. *Proyección de ROE*

Años	2023	2024	2025	2026	2027
		342.500,0		456.250,00/	554.850,00/
ROE = Ventas	280.000,00/	0/	406.150,00/	877.611,76 x	1.053.343,12
Netas/Fondos Propios x	489.132,80 x	605.906,87	743.341,08	100	x 100
100	100	x100	x 100		
Totales	57,24%	56,52%	54,64%	52,00%	53,00%

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

Además, el ROE, que es una ratio que mide la rentabilidad de la empresa sobre los fondos propios definido por el autor antes mencionado como “el que indica la capacidad de esa empresa para generar beneficios para sus accionistas. Es decir, es el indicador que mide el rendimiento que logra el inversor del capital que ha invertido en una determinada empresa” (p.1). En este sentido, en la empresa del estudio en la tabla 30, se muestran porcentajes altos de ROE, Lo que indica que esta empresa es atractiva a la hora de invertir en ella y tomando en cuenta los resultados obtenidos en todos los índices evaluados, el plan funcional de finanzas es viable desde el punto de vista económico y financiero.

CONCLUSIONES

Después de diseñado e implementado el plan estratégico para la empresa “Inversiones San Jorge” en los años 2023 a 2027 enfocado en Marketing Digital se presentan las siguientes conclusiones:

Se realizó la descripción del macroentorno competitivo en el que funciona la empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek, FP en los años 2023 a 2027, en este análisis de Pestel se revisaron las fuerzas externas, así como los grupos o segmentos de consumidores que buscan los productos que ofrece la empresa, entre los que se encuentran el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal con los que se obtuvo la matriz MEFE, destacando como oportunidades la creación de empleos, el nivel de educación de los trabajadores que es alto, los hábitos de consumo de los clientes, se cuenta con internet y herramientas tecnológicas, además se describieron como amenazas para la empresa la inestabilidad política, la hiperinflación, la devaluación de la moneda y la falta de seguridad jurídica.

Por otra parte, se realizó el análisis del microentorno del sector, para evaluar los recursos internos, utilizando las fuerzas de Porter evaluando la negociación con proveedores y clientes, la rivalidad entre competidores, los productos sustitutos, los nuevos competidores y el nivel de atractividad de la industria, lo que generó la matriz MEFI, obteniendo como fortalezas que cuentan con proveedores confiables, tienen buenas relaciones con los clientes, el servicio es eficiente y la atención es personalizada y las debilidades encontradas fueron: la rivalidad con competidores de empresas grandes, los productos sustitutos, el bajo margen de ventas, no realizan planes estratégicos y tienen poca publicidad.

De igual manera, en el diagnóstico organizacional, contable y financiero se evidenció que la recuperación de la inversión a corto plazo era lenta y que existen competidores en el mismo ámbito geográfico por lo que era necesario revisar la planificación estratégica en las diversas áreas de la empresa para buscar soluciones que permitieron mejorar la frecuencia en las ventas, en dicha revisión se evidenció que no cuentan con dichas planificaciones, lo que permitió a las investigadoras proponerles la implementación de un plan estratégico de Marketing digital para ser aplicado en las diferentes áreas funcionales de la empresa dirigido a mejorar la rotación de inventarios con el aumento de las ventas en un corto plazo.

En cuanto al modelo de negocios se compone de socios claves que son los proveedores que ofrecen beneficios y buenas condiciones de compra a la empresa y las Instituciones crediticias que pueden dar apalancamiento en el momento que se necesite, las actividades claves son la inversión continua en la variedad de rubros y gamas de productos que se ofrecen en el establecimiento, para ello se cuenta con recursos humanos, financieros e infraestructura, pues el local es propio, la relación con los clientes es cordial, también se activó la publicidad por redes sociales cumpliendo con las actividades programadas en la propuesta de valor representado por el plan estratégico de Marketing digital y se aprecia que han aumentado las ventas durante los meses de septiembre y octubre de 2022. Por su parte la segmentación geográfica la componen los clientes de la zona geográfica del Valle del Mocotíes, sin distinción de raza, sexo, edades, pues para todos hay productos que pueden ser de su agrado y que ha ido aumentando luego de aplicadas la campaña publicitaria por redes sociales.

Con respecto a los objetivos estratégicos estos fueron definidos para los años 2023 al 2027 y efectivamente se han ido cumpliendo con la implementación de este para aumentar las ventas, utilizando herramientas de Marketing digital, entre los objetivos estratégicos que están en

ejecución se encuentran el incremento de las ventas en un 10% y según conversaciones con los gerentes si han subido las ventas y se está incrementando también su cartera de clientes.

De igual manera, con la publicidad en las diferentes redes sociales que las investigadoras han realizado se está creando una buena imagen ante el público objetivo quienes los ven como un modelo de desarrollo humano sustentable, también se propone implementar el comercio electrónico con la incorporación del blog de la empresa para ofrecer sus productos y de esta manera ampliar el segmento geográfico que atiende.

También es importante mencionar que los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas, están siendo desarrollados en el tiempo planificado, con muy buenos resultados, pues han sido del agrado de los Gerentes y Jefes de la empresa, así como de los empleados y clientes, quienes han participado de manera activa en todas las actividades que se requiere su presencia y han disfrutado de mayor visibilidad en las redes sociales captando nuevos clientes y motivando la fidelización de los que han sido consecuentes con la empresa a lo largo de sus años operativos, es de hacer notar que estos planes deben seguir a lo largo de los años venideros para que se logren las proyecciones financieras en los cinco años que se han establecido para el cumplimiento de las metas establecidas.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos con la realización de la presente investigación se recomienda:

Realizar el diagnóstico del microentorno que afectan la actividad desarrollada por la empresa con respecto a financiamiento, proveedores, competencia y el macroentorno que son los factores que generan impacto en la población como la tecnología, demografía, ámbito político y legal, economía y cultura, por lo menos una vez al año para conocer el comportamiento del mercado y la competencia en cuanto a oportunidades de beneficio y amenazas en las ventas, ayudando a la clientela en su proceso de compra y conseguir su fidelización con los productos que ofrece la empresa.

Continuar realizando actividades de Marketing Digital como estrategia del modelo de negocios de manera constante y organizada a través de las redes sociales, adaptadas a los diferentes segmentos del mercado que garanticen la visibilidad de los productos que ofrecen en el contexto geográfico al que pertenecen y su proyección hacia nuevos horizontes que perdure en el mercado como negocio competitivo.

Se recomienda al departamento de operaciones darle continuidad a la estrategia de valor del modelo de negocios representada por el plan de Marketing Digital, priorizando las estrategias de operaciones tales como nivel de servicio, costos, calidad y flexibilidad para desarrollar capacidades que los diferencien de sus competidores. De igual manera supervisar los elementos relacionados con las políticas de la empresa, inventarios, infraestructura, tecnología para la información, los incentivos y el control.

En relación con el departamento de recursos humanos, el cual debe mantener la estabilidad laboral y asegurar un buen clima laboral que garantice la productividad de la empresa, se le recomienda apropiarse de la estrategia de Marketing Digital para conocer las características, habilidades y necesidades profesionales de los recursos humanos de la empresa y fortalecer su rendimiento laboral, además de establecer una comunicación efectiva utilizando las redes sociales como canales de comunicación con la que se puede realizar actualización y capacitación en áreas relacionadas con el crecimiento personal, estabilidad emocional, valores, motivación, prestación de servicio al cliente, sentido de pertenencia e interacción asertiva entre los miembros del equipo de trabajo.

También es conveniente lograr la incorporación de estrategias de responsabilidad social empresarial para el desarrollo sustentable y sostenible de la comunidad a la que pertenece la empresa en función de que exista una cooperación e intercambio de saberes en beneficio de una mayor conciencia ambiental con la utilización del Marketing Digital en la publicación de recomendaciones para mejorar las condiciones ambientales de la localidad, utilizando de manera responsable los recursos renovables tales como la energía solar, la energía eólica, los bosques, las pesqueras, los suelos fértiles y las cuencas de los ríos, garantizando la persistencia de las especies y los ecosistemas, así como donaciones a instituciones benéficas de material reciclable que ya no se utilice en la empresa, pero que todavía tenga vida útil que pueda ser aprovechada por estas.

De igual manera, se recomienda a el Gerente y Jefes de departamentos continuar implementando las estrategias de Marketing Digital y tener las habilidades necesarias para continuar la ejecución de los planes funcionales y organizar programas de capacitación orientados a la formación en liderazgo, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, motivación y al desarrollo moral de los empleados para mejorar su rendimiento, además poner en práctica una comunicación

asertiva y participativa, en una atmósfera de respeto entre sus miembros, donde se organicen situaciones de cooperación y solidaridad en beneficio mutuo.

En relación con el departamento de finanzas se recomienda realizar evaluaciones periódicas de las proyecciones y del movimiento del capital de la empresa con reuniones programadas entre los directivos con la intención de detectar las necesidades de tomar decisiones sobre aumentar las compras, incluir herramientas tecnológicas para mejorar los procesos y disminuir gastos, asegurando la solvencia y liquidez de la empresa con la finalidad de garantizar su supervivencia y el crecimiento continuo. También es importante que trabaje de manera coordinada con las demás áreas como son la de operaciones y recursos humanos para optimizar sus procesos y contribuir en la continuidad de la organización utilizando el Marketing Digital como estrategia para mejorar las ventas y la productividad del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Angulo, R. (2018, junio 28). *Planificación Financiera*.
<https://clickbalance.com/blog/planificacion-financiera/>

Anónimo (2009, marzo 17). *Estrategia de Operaciones- El aumento de la flexibilidad*. Blog adminoperaciones. <https://adminoperaciones.blogspot.com/2009/03/estrategia-de-operaciones-el-aumento-de.html>

Anónimo (2022, octubre 20). *La importancia de la gestión de operaciones en una organización*. Blog esan.edu.pe. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-gestion-de-operaciones>.

Anónimo (2022, agosto 25). *¿De qué se trata la investigación y desarrollo en una empresa?*. Blog Euroinnovaformación.com. <https://www.euroinnovaformacion.com.ve/blog/investigacion-y-desarrollo-en-una-empresa>

Anónimo (2022, diciembre 10). *Estado de resultados proyectado*. Blog Solocontabilidad. <https://www.solocontabilidad.com/2012/10/estado-de-resultados-proyectado.html>

Anónimo (2019, julio 4). *Indicadores de Ventas*. Blog Empresario. Gestión Empresarial <https://www.Empresario.com/2012/10/indicadores-de-rentabilidad.html>

Anónimo (2019, septiembre 17). *"Modelos Gerenciales"*. Blog Marketing Puro. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-modelos-gerenciales-de-una-empresa-moderna#>:

Anónimo (2022, marzo 14). *Estrategias de Fidelización*. Blog questionpro. <https://www.questionpro.com/blog/es/marketing-de-fidelizacion/>

Anónimo (2022, mayo 31). *La adecuada gestión del capital humano de una compañía puede ser el factor determinante a la hora de conseguir o no el éxito del negocio*. Blog Unir.net <https://www.unir.net/empresa/revista/estrategias-recursos-humanos/>

Artica (2022, abril 22). *Estrategia de Capacidad*. Blog 1Library. <https://1library.co/article/estrategia-capacidad-diagrama-operaciones-proceso.qoo7en5q>

Barroeta, M. (2022, junio 3). *MEFE Y MEFI, herramientas para análisis estratégicos*. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Bello, A. (2019, junio 13). *Acciones Estratégicas de Marketing*. <https://mundo724.com/acciones-estrategicas-de-marketing/>

CEEI Asturias (2022, julio 27). *Plan de Operaciones*. <https://www.ceei.es/guia/edit/?r=huemyjixqtlzvc5u47xe>

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Prentice Hall, Bogotá, Colombia.

Dobaño R. (2022, julio 26). *ROA y ROE, Qué son y cómo calcularlos*. Blog Analítica. <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>

Doricel, J. (2012, enero 25). *Planeación estratégica de Marketing*. Blog eoi escuela de organización industrial. <https://www.eoi.es/blogs/juanadoricelcepeda/2012/01/25/planeacion-estrategica-de-marketing-2/>

Fernández, E. (2021, febrero 9). *Estados Financieros Proyectados*. <https://www.profesoraelisafernandez.com/estados-financieros-proyectados/>

Freepnh (2022, julio 7). *Organigrama, la empresa, organización, imagen png-imagen transparente*, w.w.w. freepng.es

Jaime, H. (2022, septiembre 24). *Cultura organizacional: ¿Qué es y cómo impacta en los objetivos empresariales?* <https://www.holmeshr.com/blog/cultura-organizacional/>

Maraño, X. (2010, febrero 15). *Estrategias de Posicionamiento*. <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Modelo D'Alessio (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Centro de negocios de la Universidad Católica de Perú. Edición 2008

Mogica, V. (2018, agosto 18). *Estrategias de segmentación de mercado*. <https://www.uup.es/blog/estrategias-segmentacion-de-mercado/>

Montilla, J. (2021, septiembre 3). *¿Cómo crear un plan de Responsabilidad Social Empresarial?* Blog del Instituto Nacional de Contadores públicos de Colombia. <https://incp.org.co/como-crear-un-plan-de-responsabilidad-social-empresarial/>

Publicación manual of the American Psychological Association (2020). (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Raebum, A. (2021, julio 1). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Romo y Sastre (2018, junio 25). *Costes de operación y mantenimiento*. Blog Julian Sastre. <https://juliansastre.com/16-estrategias-para-optimizar-los-costes-de-operacion-y-mantenimientode-un-proyecto-de-metro/>

Roncancio, G. (2022, febrero 12). *¿Qué es la Planificación Estratégica de Marketing?* Blog gestión. Pensemos. <https://gestion.pensemos.com/planeacion-estrategica-de-marketing-que-es-y-cuales-son-sus-etapas>

Rús, E. (2021, junio 16). *Estructura Financiera*. Blog Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/estructura-financiera.html>

Rús, E. (2020, junio 5). *Proyección de Ventas*. Blog Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/proyeccion-de-ventas.html>.

Rús, E. (2020, junio 5). *Punto de Equilibrio*. Blog Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>

Sánchez, J. (2020, agosto 7). *Costos Operativos*. Blog Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/costos-operativos.html>.

Sánchez, J. y Westreicher, G. (2020, agosto 17). *Capital de Trabajo*. Blog Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html>

Santos, B. (2018, abril 6). *Acciones de Marketing para tu negocio*. <https://hotmart.com/es/blog/acciones-de-marketing>

Silva, D. (2021, octubre 7). *Estrategia de cartera de 4 productos: 4 ventajas de tenerla*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-cartera-productos/>

Simulador Financiero. (S/F). www.economia-excel.com

Sy Corvo, Helmut. (2019, febrero 6). *Flujo de caja proyectado: qué es, explicación, ejemplo*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/flujo-de-caja-proyectado/>.

Torres, D. (2022, enero 18). *Qué es el plan estratégico de una empresa, como hacerlo y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-empresa>.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2007, julio 20). *Modelos de Gestión de recursos humanos*. Blog [uaeh.edu.mx](https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html) <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Unir.net (2021, noviembre 25). *Matriz de McKinsey: ¿qué es y cómo aplicarla en una empresa?* <https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-mackinsey/>

Unir.net (2022, noviembre 25). *Las 4Ps de una estrategia funcional*. <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/estrategia-funcional/>

Universidad de Pamplona. (2019) "Modelos Gerenciales". Publicación de la Universidad. Colombia

Valle, R.J. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Pearson, Prentice Hall. España.

Videos tutoriales de los profesores y plantillas UVM.

Wennermark, J. (2022, abril 8). *Cinco estrategias para garantizar y controlar la calidad de tus procesos*. Consultoría de procesos Barcelona. <https://www.consultoriaprosesos.com/cinco-estrategias-para-garantizar-y-controlar-la-calidad-de-tus-procesos/>

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Entrevista 1

Fuente: Elaboración propia

La entrevista que se presenta a continuación tiene como finalidad, recabar información que será utilizada en el trabajo de grado titulado Plan Estratégico de la Empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek F.P. en el periodo 2023-2027, por lo que le agradecemos su participación, pues los datos que se recolecten serán utilizados para realizar un diagnóstico organizacional con fines académicos.

Cargo: Jefe de Administración

Actividad Económica:

1. ¿Cuándo hacen compras para la venta recuperan la inversión?
2. ¿Quiénes son sus principales competidores?
3. ¿Se comparan los precios con los de la competencia?
4. ¿Cómo se fijan los precios respecto a los líderes del mercado?
5. ¿Cuáles son las principales diferencias del producto respecto de la competencia que más valoran los clientes?
6. ¿Tu empresa tiene un plan de Marketing?
7. ¿En qué se basa tu empresa para tomar decisiones de Marketing?
8. ¿La comunicación con los clientes es la idónea?
9. ¿Recibe su empresa quejas de sus clientes?
10. ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción global de sus clientes?
11. ¿Manejan el concepto de mejora continua en la empresa?
12. ¿Hay disposición para el cambio?
13. ¿Aplican planes estratégicos de Marketing, o lo abandonan por falta de tiempo?
14. ¿Hacen seguimiento al resultado?
15. ¿Comunican y dan visibilidad al resultado?

Anexo 2. Guía de Entrevista 2

Fuente: Elaboración propia

La entrevista que se presenta a continuación tiene como finalidad, recabar información que será utilizada en el trabajo de grado titulado Plan Estratégico de la Empresa Inversiones San Jorge de Aurora de Hayek F.P. en el periodo 2023-2027, por lo que le agradecemos su participación, pues los datos que se recolecten serán utilizados para realizar un diagnóstico contable-financiero con fines académicos.

Cargo: Contador Público

Actividad Económica:

1. ¿Cómo ha sido la situación contable-financiera en la empresa en los últimos años?
2. ¿Cuáles son los indicadores de liquidez?
3. ¿Cuáles son los indicadores de endeudamiento?
4. ¿Cuáles son los indicadores de actividad?
5. ¿Cuáles son los índices de rentabilidad?

Anexo 3. Registro Descriptivo
Fuente: Elaboración Propia

Registro Descriptivo

Fecha:

Objetivo:

Estrategia:

Acción:

Descripción de la ejecución:

Comentario:

Observación:

Firma _____

Anexo 4. Flyers Publicitarios en Redes Sociales

Fuente: Elaboración propia

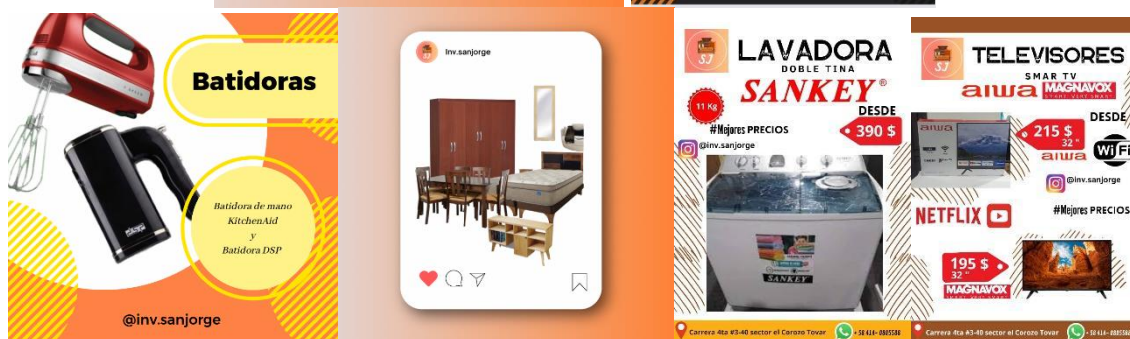
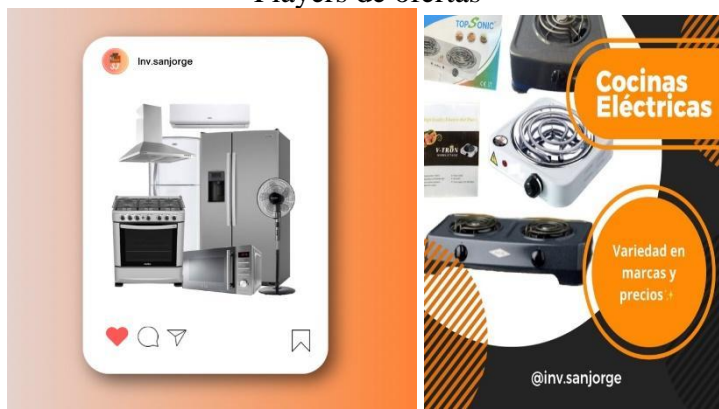
Instagram: **inv.sanjorge**

<https://instagram.com/inv.sanjorge?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

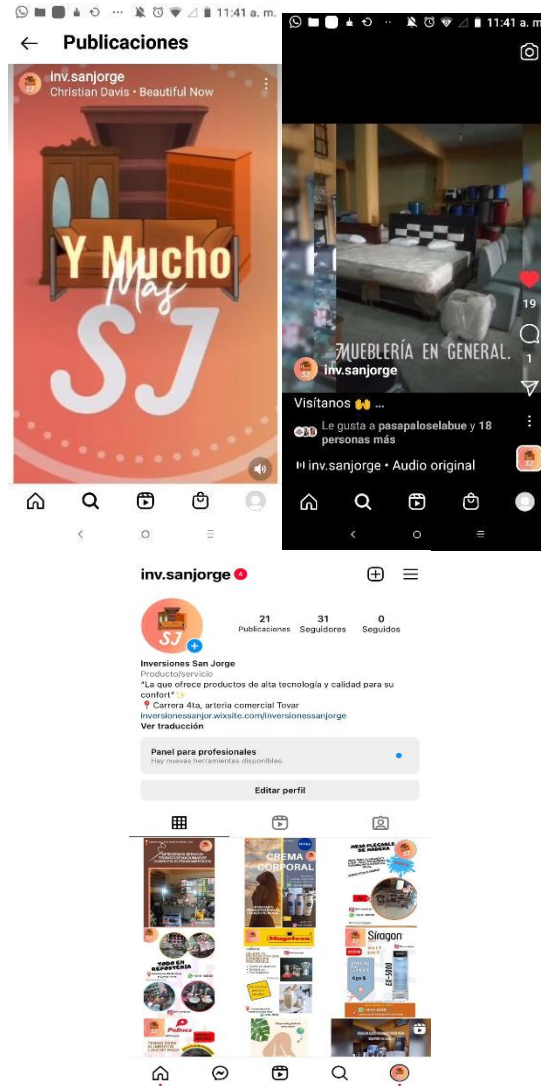
Diseño del Logo de la Empresa



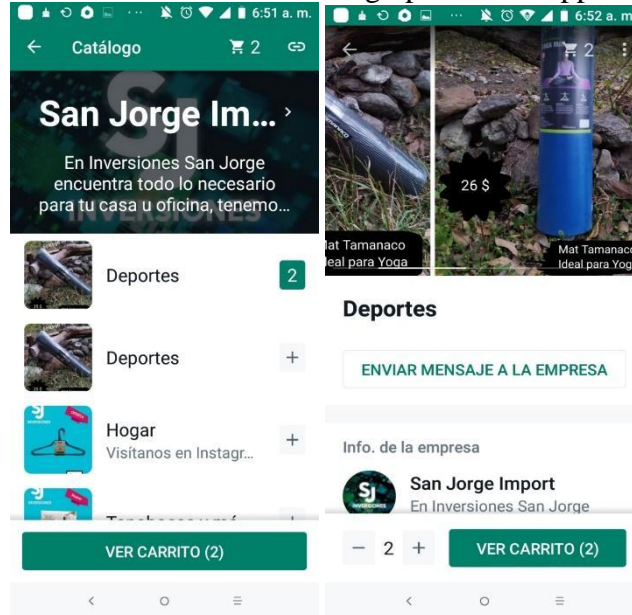
Flayers de ofertas



Anexo 5. Cuenta de Instagram

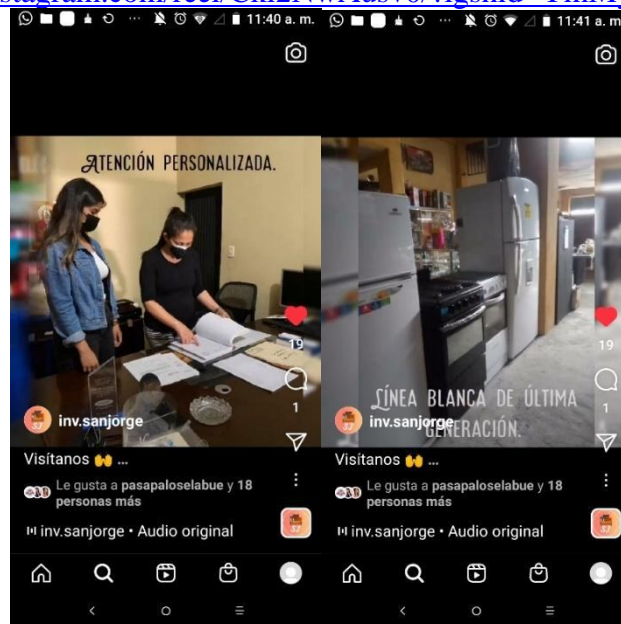


Anexo 6. Catálogo por WhatsApp

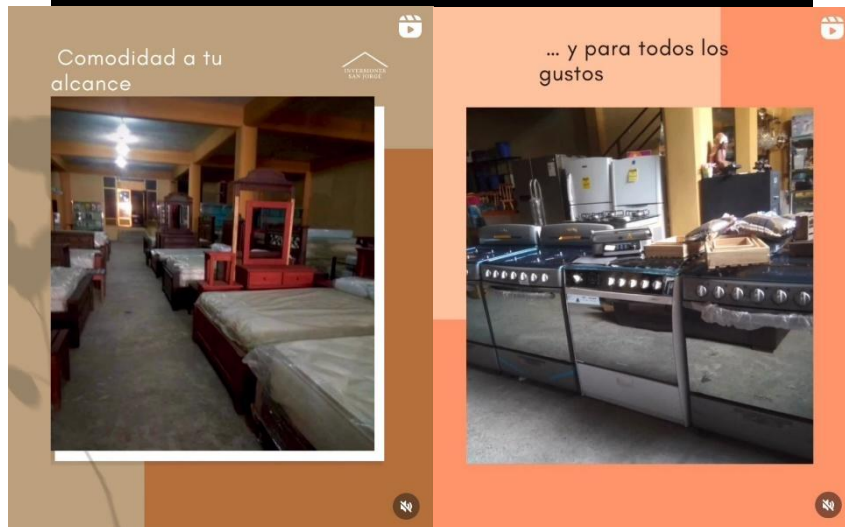
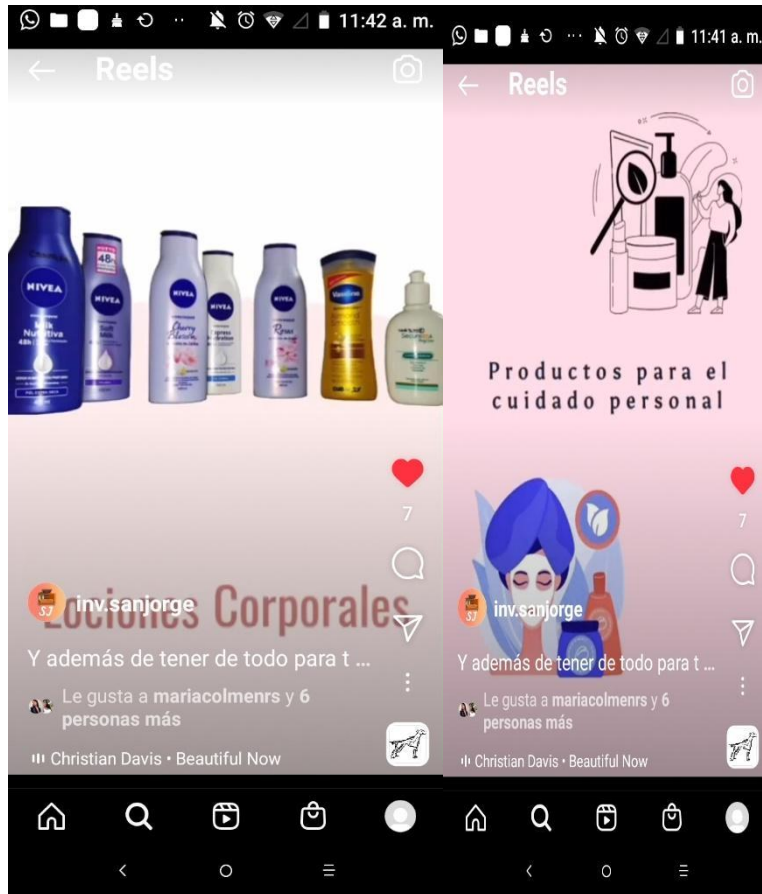


Anexo 7. Videos de promoción

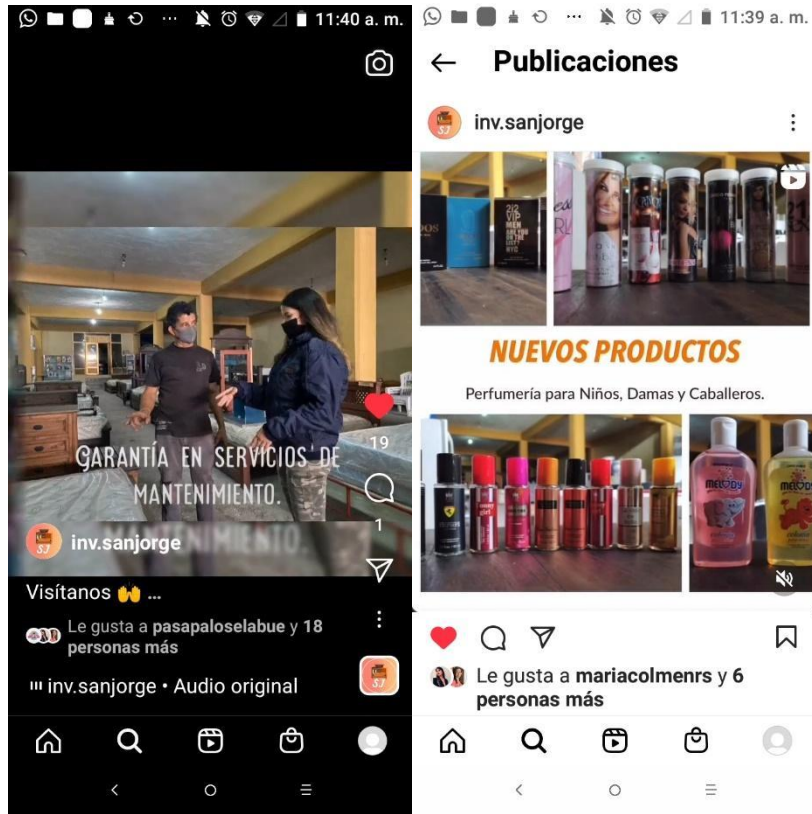
<https://www.instagram.com/reel/CkEBxgkjQV2/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>
<https://www.instagram.com/reel/CkI2NwAusv0/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>



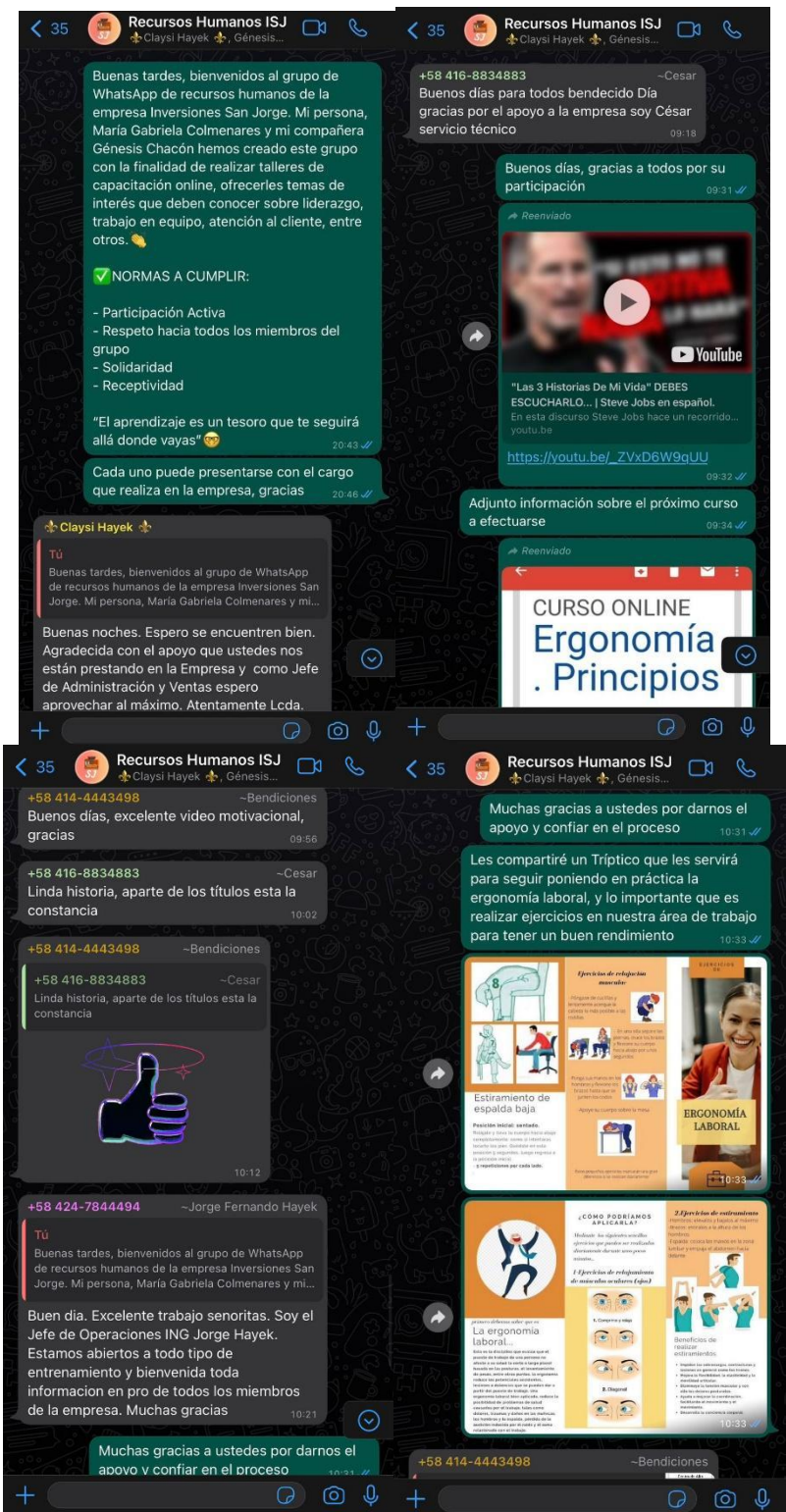
Anexo 8. Promoción de productos



Anexo 9. Promoción de productos a clientes



Anexo 10. Grupo de WhatsApp para capacitación a los empleados



Anexo 11. Pausas activas de ergonomía laboral y folleto





Estiramiento de espalda baja

Posición inicial: sentado.

Relájate y lleva tu cuerpo hacia abajo completamente, como si intentarás tocar los pies. Quédate en esta posición 5 segundos. luego regresa a la posición inicial.

- 5 repeticiones por cada lado.

Ejercicios de relajación muscular

- Póngase de cuclillas y lentamente acerque la cabeza lo más posible a las rodillas



- En una silla separe las piernas, cruce los brazos y flexione su cuerpo hacia abajo por unos segundos



- Ponga sus manos en los hombros y flexione los brazos hasta que se junten los codos

- Apoye su cuerpo sobre la mesa



Estos pequeños ejercicios marcarán una gran diferencia si se realizan diariamente

EJERCICIOS DE



primero debemos saber que es

La ergonomía laboral...

Esta es la disciplina que evalúa que el puesto de trabajo de una persona no afecte a su salud (a corto o largo plazo) basada en las posturas, el levantamiento de pesos, entre otros puntos. la ergonomía reduce los potenciales accidentes, lesiones o dolencias que se puedan dar a partir del puesto de trabajo. Una ergonomía laboral bien aplicada, reduce la posibilidad de problemas de salud causados por el trabajo, tales como dolores, traumas y daños en las muñecas, los hombros y la espalda, pérdida de la audición inducida por el ruido y el asma relacionado con el trabajo.

¿CÓMO PODRÍAMOS APLICARLA?

Mediante los siguientes sencillos ejercicios que pueden ser realizados diariamente durante unos pocos minutos...

1-Ejercicios de relajamiento de músculos oculares (ojos)



1. Comprime y relaja



2. Diagonal



2.Ejercicios de estiramiento

- Hombros: elevelos y bájalos al máximo
- Brazos: estíralos a la altura de los hombros
- Espalda: coloca las manos en la zona lumbar y empuja el abdomen hacia delante



Beneficios de realizar estiramientos

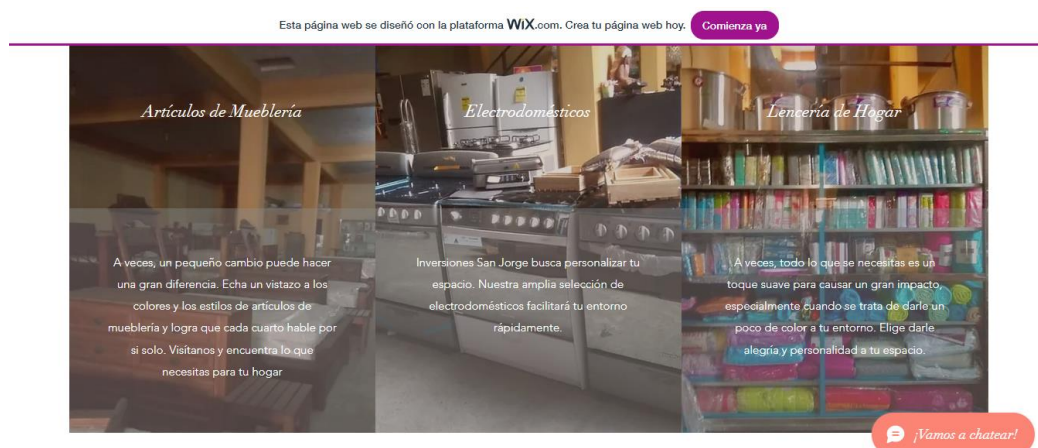
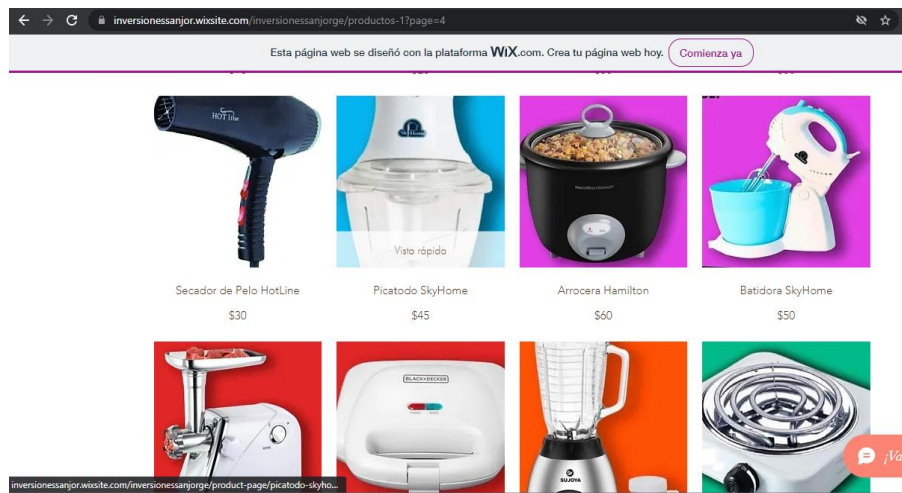
- Impiden las sobrecargas, contracturas y lesiones en general como los tirones.
- Mejora la flexibilidad, la elasticidad y la movilidad articular.
- Disminuye la tensión muscular y con ello los dolores posturales.
- Ayuda a mejorar la coordinación, facilitando el movimiento y el movimiento.
- Desarrolla la conciencia corporal.

Anexo 12. Publicidad de Responsabilidad Social Empresarial



Anexo 13. Blog de la empresa para compras electrónicas

<https://inversionessanjour.wixsite.com/inversionessanjour>



Anexo 14. Charlas sobre las Normas ISO 9001.



Estructura ISO 9001:2008 VS ISO 9001:2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<ol style="list-style-type: none"> 1. Objeto y campo de aplicación 2. Normas para la consulta 3. Términos y definiciones 4. Sistema de gestión de la calidad 5. Responsabilidad de la dirección 6. Gestión de los recursos 7. Realización del producto 8. Medición, análisis y mejora 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcance 2. Referencias normativas 3. Términos y definiciones 4. Contexto de la organización 5. Liderazgo 6. Planificación 7. Soporte 8. Operaciones 9. Evaluación del desempeño 10. Mejora