

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RORIMARKETT, CA PERIODO
2023-2027**

Presentado por:

BR. AZUAJE R. ELIMAR D.C.

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

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



PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RORIMARKETT, C.A.
PERIODO 2023-2027

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría
Pública y Administración de Empresas**

Presentado por:

BR. AZUAJE R. ELIMAR D.C.

Tutor

PROF. LISBETT CABRERA

TRUJILLO, VENEZUELA

2022





Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Maira Maldonado, Prof. Karla Dunn, y Prof. Lisbett Cabrera**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado **"PLAN ESTRATÉGICO DE RORIMARKETT C.A" PERIODO 2023-2027** que presenta la bachiller: **Elimar del Carmen Azuaje Rosario**, portadora de la C.I. N° **19.002.153**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **trece (13) 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. Karla Dunn
C.I. 19.286.584
JURADO


Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
TUTOR


Prof. Maira Maldonado
C.I. 10.038.265
PRESIDENTE DEL JURADO




Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO




Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA ACADÉMICA

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso y a la Santísima Virgen María.

A mis padres y familia, gracias por todo su apoyo.

Principalmente a mis hijos, que son la fuente de mi inspiración.

Elimar Azuaje

AGRADECIMIENTOS

Gracias, a dios todopoderoso, primeramente, porque siempre guías mis pasos, a mi madre gracias por tanto esfuerzo a lo largo de este camino, a mi padre gracias por siempre estar, a mi tata que, aunque ya no está en este mundo, sé que desde el cielo celebras mi triunfo, que también es tuyo, a mis hijos Luciano y Lucas por ser mi motor de vida y ganas de salir siempre adelante, ¡¡¡a mi esposo Nicolás muchas gracias por siempre motivarme a salir adelante!!!

Elimar Azuaje

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

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RORIMARKETT, C.A. PERIODO
2023-2027

Autor (es):
Br. Azuaje R. Elimar D.C.
Tutor:
Prof. Lisbett Cabrera
Año: 2022

RESUMEN

El presente proyecto de grado tiene como principal objetivo, el diseñar un Plan Estratégico para la empresa Rorimarkett C.A., en los años 2023-2027 enfocado en el crecimiento de la empresa a nivel de mercado y organizacional, para llevar a cabo este trabajo se comenzó realizando un diagnóstico en general, dando como resultado que la situación organizacional se puede decir que esta se encuentra en desarrollo, esta comenzado con la comercialización y su ejercicio económico, motivos por los cuales dio fue muy importante e útil para la empresa crear un plan estratégico. Para el desarrollo del mismo se realizó es estudio del macroentorno competitivo y el microentorno de la empresa, con el fin de estudiar los diferentes factores que intervienen en la proyección de los productos y alimentos ganaderos a nivel regional. Luego, se definió un modelo de negocio basado en el lienzo de Canvas, para describir las características del producto y darle un valor agregado a la empresa. De igual manera, se plantearon los objetivos estratégicos de la empresa Rorimarkett C.A., en los años 2023-2027 enfocado en el desarrollo en el mercado y a nivel organizacional. Para concluir con el plan, se propuso diferentes estrategias a través de los siguientes planes de acción: de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas con la finalidad de mejorar la captación de clientes, los niveles de rentabilidad y posicionamiento de la marca, y respetando el medio ambiente.

Palabras claves: objetivos, estrategias, plan estratégico.

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

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RORIMARKETT, C.A.
PERIODO 2023-2027

Autor (es):
Br. Azuaje R. Elimar D.C.
Tutor:
Prof. Lisbett Cabrera
Año: 2022

ABSTRACT

The main objective of this degree project is to design a Strategic Plan for the company Rorimarkett C.A., in the years 2023-2027 focused on the growth of the company at the market and organizational level, to carry out this work began with a diagnosis in general, giving as a result that the organizational situation can be said that it is in development, it is beginning with the commercialization and its economic exercise, reasons for which it was very important and useful for the company to create a strategic plan. For its development, a study of the competitive macro-environment and the micro-environment of the company was carried out, in order to study the different factors that intervene in the projection of livestock products and foods at the regional level. Then, a business model based on the Canvas canvas was defined to describe the characteristics of the product and give added value to the company. Similarly, the strategic objectives of the company Rorimarkett C.A. were raised, in the years 2023-2027 focused on development in the market and at the organizational level. To conclude with the plan, different strategies were proposed through the following action plans: marketing, operations, human resources, corporate social responsibility and finance in order to improve customer acquisition, profitability levels and positioning of the company. brand, and respecting the environment.

Keywords: objectives, strategies, strategic plan.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS	13
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	14
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	14
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	15
1.3 Equipo de trabajo	16
1.4 Diagnostico organizacional	16
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	17
1.6 Definición del problema	18
1.7 Propuesta de valor	18
1.7 Objetivos del trabajo de investigación	19
1.7.1 <i>Objetivo general</i>	19
1.7.2 Objetivos específicos	19
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	19
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	20
2.1.1. Entorno político	20
2.1.2. Entorno económico	21
2.1.3. Entorno social	21
2.1.4. Entorno tecnológico	22
2.1.5. Entorno ecológico	22
2.1.6. Entorno legal.....	23
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	23

1.1	Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	24
2.2.1.	Negociación con proveedores.....	24
2.2.2.	Negociación con clientes.....	25
2.2.3.	Rivalidad entre competidores existentes.....	25
2.2.4.	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	26
2.2.5.	Entrada de nuevos competidores.....	26
2.2.6.	Nivel de atractividad de la industria.....	26
2.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....		28
3.1	Modelo de negocio CANVAS.	28
3.1.1	Segmentación del Mercado	29
3.1.2	Propuesta de Valor	29
3.1.3	Canales	30
3.1.4	Relaciones con Clientes	30
3.1.5	Fuentes de Ingresos	30
3.1.6	Recursos Clave	30
3.1.7	Actividades Clave	31
3.1.8	Asociaciones Clave	31
3.1.9	Estructura de Costes	32
3.2	Análisis funcional de la empresa.	32
3.2.1.	Gerencia de la empresa.....	32
3.2.2.	Recursos humanos.....	32
3.2.3.	Investigación y desarrollo.....	33
3.2.4.	Finanzas.....	33
3.2.5.	Logística y aprovisionamiento.....	34
3.2.6.	Operaciones.....	34
3.2.7.	Marketing y ventas.....	34

		10
3.2.8.	Servicios postventa	35
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027		36
4.1	Objetivo general 2023 a 2027	36
4.2	Objetivos estratégicos 2023 a 2027	36
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027	36
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO		38
5.1	Formulación de la estrategia	38
5.1.1	Matriz FODA cruzada (MFODA).....	38
5.1.2.	Matriz Interna – Externa (MIE)	39
5.2	Selección de la estrategia	40
5.2.1.	Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.....	40
5.2.2.	Estrategias seleccionadas.....	41
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN		44
6.1	Plan Funcional de Marketing	44
6.1.1.	Situación actual de la gerencia de marketing	44
6.1.2.	Objetivos de marketing	45
6.1.3.	Acciones estratégicas de marketing.....	45
6.1.4.	Presupuesto.....	47
6.1.5	Ejecución de tareas del plan de marketing.....	47
6.2	Plan funcional de operaciones.....	48
6.2.1.	Situación actual de la gerencia de operaciones	48
6.2.2.	Objetivos de operaciones.....	49
6.2.3.	Desarrollo de la estrategia de operaciones	49
6.2.4.	Presupuesto.....	50
6.2.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones.	51
6.3	Plan Funcional de Recursos Humanos.....	52
6.3.1.	Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	52
6.3.2.	Objetivos de recursos humanos.....	53

6.3.3.	Estrategias.....	53
6.3.4.	Presupuesto.....	54
6.3.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones.	55
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	55
6.4.1.	Situación actual de la RSE	55
6.4.2	Objetivos de RSE.....	56
6.4.3.	Actividades de RSE	56
6.4.4.	Presupuesto.....	57
6.4.5.	Ejecución de tareas del plan de RSE.	58
6.5	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	59
6.5.1.	Situación actual de la gerencia financiera	59
6.5.2.	Objetivos de finanzas	60
6.5.3.	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027 ..	61
6.5.4.	Proyección de ventas 2023-2027	62
6.5.5.	Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027	63
6.5.6.	Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	65
6.5.7.	Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027	66
6.5.8.	Estado de resultado proyectado 2023-2027	66
6.5.9.	Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.	67
6.5.10.	Flujo de caja proyectado 2023-2027.	68
6.5.11.	Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).	70
6.5.11.	Indicadores de rentabilidad 2023-2027.	70
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz MEFE	23
Tabla 2. Matriz MEFI	27
Tabla 3. Matriz FODA Cruzada (MFODA)	38
Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI	39
Tabla 5. Matriz Interna – Externa.....	40
Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos	40
Tabla 7. Presupuesto del plan funcional de marketing.....	47
Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de operaciones.....	50
Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos	54
Tabla 10. Presupuesto del plan funcional de RSE	57
Tabla 11. Inversiones	61
Tabla 12. Cálculos Intermedios de las inversiones	61
Tabla 13. Proyección de ventas/ingresos	62
Tabla 14. Compras y suministros	63
Tabla 15. Cálculos intermedios de las compras y suministros	64
Tabla 16. Capital de trabajo.....	65
Tabla 17. Financiamiento	66
Tabla 18. Estado de resultado.....	66
Tabla 19. Balance General.....	67
Tabla 20. Flujo de caja	68
Tabla 21. Punto de equilibrio	70
Tabla 22. Indicadores de rentabilidad.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de negocio CANVAS.....	29
Figura 2. Proyección de la tesorería por año	69

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La empresa a manejar se trata de Rorimarkett C.A., esta empresa proveniente de la zona andina está localizada en Calle Distribuidor, la concepción Vía Trujillo- Valera, Galpón Nro. 3 Sector la concepción, Municipio pampanito Trujillo, Zona postal 3150, Su código RIF es J-409377482, esta empresa fue fundada el 17 de enero 2017 con un objeto amplio la compra, venta distribución y comercialización al mayor y al detal de víveres en general, todo tipo de alimentos de consumo humano y animal, en todas sus presentaciones, todo tipo de bebidas refrescantes y alcohólicas, artículos de limpieza, perfumería, quincallería, artículos de ferretería, mecánica seca, juguetería, piñatería, confitería, bisutería, librería y papelería, artículos eléctricos y electrodomésticos, todo tipo de repuestos para vehículos y motos, velas, velones, plásticos, en general podrá dedicarse a cualquier otra actividad de licito comercio que guarde relación con el objeto. Dando a entender que se constituyó como un Marketplace, con un grado alto de variedades y servicios para ofrecer.

En el desarrollo de la empresa a partir de los años de lado muchos de estos rubros comerciales, y se especializo en la venta al Mayor de alimento para animales, constando principalmente de la venta de alimento en sacos de presentaciones de 20, 35 y 40 kg, en alimentos para bovinos, porcinos, aviar, caprino, gatuno, perruno, entre otros; adicionando también la venta de Velas y Velones al mayor, enfocando su fuerza de trabajo y productiva a un sector en específico, esto surgió debido a la necesidad en el sector pampanito por distribuidores y vendedores de alimentos para ganado en general y la fortaleza de que los dueños tienen contactos para la compra y venta de este tipo de productos.

Adicionalmente, la decisión de cambiar el rubro del comercio fue que a nivel financiero es más beneficioso para la empresa que como se venía realizando anteriormente, con la ventas de diferentes productos y objetos, al poder especializar las ventas en un solo objetivo se ha podido enfocar la fuerza de trabajo en el desarrollo de la empresa, anexando diversas dificultades que se presentaron en los últimos años tras la pandemia, las limitaciones a los comerciantes, la inflación monetaria, reformas legales, cambios monetarios y otras situaciones vividas, se ha podido fortalecer y continuar con el trabajo operativo de la empresa.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

En el programa de marketing en cuanto a la comercialización de bienes y productos la empresa se enfoca principalmente en la compra, venta, distribución y comercialización de alimento para los animales, en el enfoque principal de esta es la venta al mayor de alimentos para bovinos, porcinos, aviar en presentaciones de sacos de 20, 35 y 40 kg, siendo su principal mercado los productores pequeños y medianos de ganado, en las marcas más vendidas podemos encontrar Multicerdos, Procalr, Convaca, Vaca Lechera, entre otros, en menos medida también se comercializa alimentos para mascotas domesticas para perros y gatos; este tipo de venta tiene una menor cantidad de ventas que la anterior pero aun así es significativa, las principales marcas son; Ringo, Miringo, Supercan, Gastsy, Champs, entre otras.

Como punto menos favorable hay ciertos productos como lo es caprino y Ovino donde sus ventas son mucho menores que el resto, adicionalmente entre marcas hay algunas que no destacan tanto, siendo estos de una calidad superior no son atractivas por ser estas más costosas que la competencia, la empresa no realiza ventas al menor y al granel limitando la posibilidad que el cliente pueda llevarse una cantidad menor del producto, por ende las ventas de la mercancía se reduce significativamente, teniendo solamente como cliente principal a aquellos que tengan la capacidad de llevar un saco del producto en adelante.

1.3 Equipo de trabajo

La empresa no es muy pequeña por ende no tiene bajo su cargo una gran cantidad de trabajadores, esta cuenta con dos trabajadores principalmente los cuales realizan la mayoría de las actividades de la empresa y el contador externo que se encarga de llevar los libros de la empresa, realizar las declaraciones y los trámites administrativos de mayor importancia, en el caso de los socios de la empresa no representan ningún rol dentro de la empresa, aunque, si obtiene beneficios de esto como lo son el local donde se encuentran, el transporte, entre otros.

Los trabajadores de la empresas son representados por dos cargos primordiales, el administrador y de despachador; el administrador es el encargado de realizar la atención en caja, realiza las facturas de ventas, los cierres diarios de caja y cuadros del punto de venta, controla el cobro de las cuentas por cobrar, recibe y atiende a los proveedores, paga a los proveedores, los gastos y la nómina, organiza la información para el contador, realiza las estructuras de costos, entre otras cosas; el almacenista tiene el rol de realizar el trabajo físico, realiza los inventarios de Mercancía, ordena y mantiene ordenado el almacén, recibe y despacha la mercancía, entre otras funciones.

1.4 Diagnostico organizacional

Por consiguiente, después de haber descrito la situación organizacional se puede decir que esta se encuentra en desarrollo y aún está en una etapa muy temprana, por esto notamos que no tiene gran cantidad de actividades y usa muy poca fuerza de trabajo para el desarrollo de sus actividades, hay empresas que pueden durar mucho tiempo manteniendo una fuerza de trabajo baja, esto es debido que dependiendo de la empresa y del rubro que tiene no se necesitan tantos trabajadores para su funcionalidad de forma adecuada. Por esto es importante para la empresa desde este punto comenzar una adecuada organización de los procedimientos a través del establecimiento de las actividades que se tienen en la organización, la automatización de estos y distribución de manera adecuada de estas.

Para esto es posible realizarla por medio de aplicaciones digitales, aplicación de tablas e inventarios digitalizados en Excel u otros programas, como siguiente paso lo más adecuado sería establecer las actividades que se realizan en la empresa, distribuyendo estas entre los cargos existentes, el nivel de importancia, el seguimiento y otras características que se consideren importantes para entender adecuadamente cada una de las labores desempeñadas en la organización.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

A nivel contable no se toman muchas medidas de forma interna al respecto, el administrador es el encargado de realizar las facturas de ventas, recibir las facturas de compra de los proveedores, recibir las facturas por los gastos administrativos y de ventas, ordenar y organizar la información para la entrega al contador, cada 15 días el administrador le entrega las facturas del mes al contador, este se encarga de realizar los libro de inventario, de compras, de ventas, el diario y el mayor, también se encarga de realizar las declaraciones del ISLR, IVA, impuestos municipales y otras obligaciones por pagar. Después de esto el contador envía al administrador la información necesaria para el pago de los tributos, el administrador recibe toda la información y la archiva de forma cronológica.

A nivel financiero tiene varias debilidades, una de las más grandes es que no lleva un control de los gastos que tiene y tampoco lleva de manera adecuada una estructura de costo, la empresa aplica un porcentaje de ganancia entre un 10 a un 15% por cada uno de los productos que tienen para la venta, por ende no tienen ningún control en el control preventivo de sus finanzas, se alega que dentro de sus finanzas no tienen tantos gastos debido a que la mayoría de los servicios y gastos primarios de la empresa están cubiertos por los socios, aun así, se debe realizar análisis y control permanente para poder denotar incrementos o descensos en los ingresos u gastos de la empresa, cual es el capital de trabajo disponible, liquidez de la empresa, entre otros.

1.6 Definición del problema

Después de detallar cada uno de las áreas de la empresa a manejar se trata de Rorimarkett C.A, se ha podido definir que es una empresa con poco desarrollo en el mercado, teniendo poco tiempo en el rubro de las ventas de alimentos ganaderos ha hecho grandes esfuerzos para poder establecerse y superar las diversas adversidades que se le han presentado, aun así, sigue siendo una empresa pequeña la cual no se diversificado adecuadamente, también esta cuenta con una ventaja y desventaja al mismo tiempo, siendo este es el objeto que tiene bajo su registro mercantil, el cual es amplio en diversas rubros comerciales y especifica que puede comercializar con alimentos para animales, pero no se especializa en el área ganadera, dejando de mercadear en actividades más competitivas, como lo es la venta de medicamentos para animales, atención y servicios veterinarios, venta de crías vivas de pollos, conejos u otros animales.

Como se mencionaba en el área organizativa se necesita comenzar a establecer los puestos, cargos y funciones que se realizan, para que estos a medida que pase el tiempo pueda seguir habiendo control sin importar de las actividades que se realicen o del personal nuevo que se vaya incorporando, otra debilidad bastante significativa es en el área financiera esto debido a que no se tiene un control de ventas u gastos, no se realiza adecuadamente estructura de costos o flujos de efectivo, análisis que ayuden a prevenir situaciones problemáticas en el futuro de la empresa, a nivel contable tiene ciertas debilidades como lo es la falta de maquina fiscal, mejor organización y orden de los documentos relacionados con la contabilidad en general.

1.7 Propuesta de valor

La empresa tiene como su principal valor el poder ayudar e incentivar la producción de ganado a nivel regional, ofreciendo alimentos para animales con calidad, promulgando el uso de alimentos y productos naturales, tanto para los animales como su entorno, usando alimentos de origen vegetal o mineral, incentivando al reciclaje y la reutilización de plásticos, vidrio, cartón,

papel y otros desechos sólidos tanto orgánicos como inorgánicos, debido a las diferentes situaciones provocadas por la pandemia, la empresa desarrollo nuevas estrategias para poder captar y mejorar la atención para con los clientes, a través de las redes sociales, asimismo, se diseñaron estrategias de ventas adecuadas a la situación actual del mercado.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación

1.7.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Rorimarkett C.A., en los años 2023-2027 enfocado en el crecimiento de la empresa a nivel de mercado y organizacional

1.7.2 Objetivos específicos

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Rorimarkett C.A., en los años 2023-2027 enfocado en el posicionamiento de los productos y alimentos ganaderos a nivel regional.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Rorimarkett C.A., en los años 2023-2027 enfocado en ser una empresa que apoye la producción de alimento ganadero de origen natural

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Rorimarkett C.A., en los años 2023-2027 enfocado en el desarrollo en el mercado y a nivel organizacional.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Rorimarkett C.A., en los años 2023-2027 enfocado en mejorar la captación de clientes, los niveles de rentabilidad y posicionamiento de la marca.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

2.1.1. Entorno político

La crisis política, por más de 20 años gracias a socialismo. Cuando en el país se tenga realmente la voluntad política de gobernar con el objetivo de una mejora integral, donde se busque el equilibrio de los aspectos político, económico y social; además el estado sea el principal ente encargado de promover, apoyar y fomentar las inversiones en el sector privado, el acontecer político de la nación sería sumamente positivo (López. 2017). En vista a ciertos cambios en las relaciones políticas se tomó la consideración de dar cierta cantidad de flexivas en las sanciones impuestas, Según lo publicado por OCHA (2022) “los Estados Unidos anunció que tenía intención de flexibilizar algunas de las sanciones económicas a Venezuela para favorecer la reanudación de las negociaciones entre el gobierno y la oposición” (p.1). Con lo antes expuesto, se prevé reanudar intercambios de petróleo por deuda y por compensación de inversiones que fueron suspendidos hace dos años.

Uno de los conflictos más grandes que ha generado el gobierno son los constantes cambios a las leyes fiscales y tributarias que tiene el país, generando de esta forma una inestabilidad en las empresas que afectan, además, de incertidumbre por no saber cómo realizar de forma óptima los procesos tributarios; ejemplos de esto lo podemos observar con la reforma del I.V.A de 2018, el nuevo impuesto considerado I.G.P (Impuesto a los grandes patrimonios) de 2021, la reforma del I.G.T.F (Impuesto a las grandes transacciones financieras) 2022 y modificaciones constantes de las leyes que cambian el panorama fiscal y tributario de la empresa. Aun así, con la mejora de las relaciones diplomáticas con Estados Unidos, puede verse favorable para la instrucción de nuevos competidores al mercado, aumentando los niveles de importación y exportación, mejorando la producción nacional y nuevas fuentes de empleo en el país.

2.1.2. Entorno económico

Una de los anuncios más prometedores es el alza del PIB, según el informe de Perspectivas Económicas Globales del Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el Producto Interior Bruto (PIB) de Venezuela crecerá un 1,5% tanto en 2022 como en 2023, sustentado también con la información del CEPAL prevé que el aumento será de un 5%. Pero dependerá en la capacidad de aumentar la producción de petróleo y la flexibilización de las sanciones (OCHA, 2022). Inestabilidad cambiaria, el dólar vuelve a dispararse en el país, después que el gobierno venezolano aplicará ciertas medidas económicas dirigidas a la administración pública, fue causa que en una semana el dólar alcanzara los nueve bolívares, un salto abrupto que también dispara la incertidumbre (Singer, 2022).

Con estos puntos en consideración el entorno económico de la empresa es incierto, teniendo en cuenta que, la producción de país va en aumento y que los niveles de inflación económica no son tan altos a consideración con los años anteriores, es crítico el hecho que cualquier perturbación en la burbuja económica puede llegar a generar caos e inestabilidades en la empresa, por esto es recomendable mantener medidas continuas para el resguardo económico de la empresa.

2.1.3. Entorno social

Fallas en los servicios públicos, al analizar las necesidades de agua, saneamiento e higiene (ASH), el Clúster y sus miembros identificaron, principalmente, problemas de distribución y continuidad de agua potable a través de la red pública, producto de la falta de mantenimiento, de inversiones y de personal. También hay continuos apagones, y problemas con la red pública eléctrica (OCHA, 2022). Insuficiencia de ingresos, a pesar que el país ha mejorado su economía, todavía es insostenible la adquisición de productos o artículos de primera necesidad, debido al

alto costos que está enfrentando el país hoy día, por ende, la claridad de vida aun no es la esperada y está afectando la oferta escolar. (OCHA, 2022).

2.1.4. Entorno tecnológico

M-Commerce o Comercio Móvil, es una de las tendencias de comercio que más ha crecido en los últimos tiempos en el país, la importancia del M-Commerce radica en que todas las personas utilizan sus teléfonos celulares diariamente llegando a ser una herramienta útil a la hora de realizar pago a comercios, utilizando plataformas digitales como son las billeteras móviles, así como también la banca digital como es el caso del pago móvil, entre otros (CANAEMTE, 2022).

Teletrabajo, esta modalidad de trabajo se hizo muy frecuente entre los venezolanos por el tema de la pandemia y aislamiento. Sin embargo, la situación ha cambiado y se volvió a la rutina laboral, pero aun así se puso de tendencia el teletrabajo tanto las tareas laborales como académicas ahora se efectúan a distancia y/o desde el hogar (CANAEMTE, 2022). Marketing Digital, es una tendencia de comercialización de productos a nivel de publicidad y venta, que ha reinventado cada vez más siendo indispensable a la hora de las ventas y rentabilidad de las empresas no sólo en el país sino a nivel mundial.

2.1.5. Entorno ecológico

Implementación de alimentos de origen vegetal, uno de los alimentos más comunes en este origen vegetal es el silo, usado regularmente en la alimentación de los bovinos, se produce principalmente del almacenamiento y fermentación de ciertos cultivos con glucosa como lo es el maíz, cañas vegetales u otras materia vegetales de con alta concentración de glucosa, este es un suplemento que permite mejorar la nutrición de los animales y que puede ser muy útil en las épocas de escasez (CONtexto Ganadero, 2022). Era digital, uno de los aspectos más pesados y a la vez invisibles de la era digital, es que contrariamente a lo que se podría pensar, los impactos

materiales, en el medio ambiente, en recursos y demanda de energía son enormes. La tremenda demanda de energía de la infraestructura y operación digital se suma a los factores principales causantes del cambio climático (Ribeiro, 2018).

2.1.6. Entorno legal

Impuesto IGTF, desde el 28 de marzo de 2022 empezó a aplicarse la reforma de la Ley a las Grandes Transacciones Financieras (IGTF). Según lo publicado por Bensayag (2022) “el nuevo impuesto establece que se debe cobrar un impuesto de 3% sobre las operaciones en divisas o criptomonedas distintas al bolívar y al petro, realizadas por personas naturales y jurídicas” (p.1). Nueva Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales (ZEE), fue publicada el 20 de julio de 2022 , En lo descrito según Araqueryna (2022) “esta nueva ley tiene por objeto regular la creación, organización, funcionamiento, administración y desarrollo de las Zonas Económicas Especiales, así como los incentivos económicos, fiscales y de otra índole que resulten aplicables”, en función de un modelo de desarrollo económico soberano y de producción nacional que garantice el encadenamiento productivo, la seguridad jurídica, la justicia social y los medios ambientales sustentables.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 1. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Flexibilización de sanciones	0.10	3	0.3
Alza del PIB	0.05	3	0.15
M-Commerce	0.20	3	0.6
Marketing digital	0.25	3	0.75
Implementación de silo	0.15	4	0.6
Amenazas			
Inestabilidad cambiaria	0.25	1	0.25
La crisis política	0.05	2	0.1
Insuficiencia de ingresos	0.15	1	0.15
Impuesto IGTF	0.10	2	0.2

Totales	1.00	3.1
---------	------	-----

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

1.1 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. *Negociación con proveedores*

Relación con los proveedores en la compra de mercancía, para la empresa una de los mayores fuertes son los proveedores, desde un principio se puso negociar con distribuidores relativamente grandes los cuales ayudaron a la empresa a que esta surgiera y pudiera crecer significativamente, esto debido a que los socios principales están relacionados significativamente con el área ganadera, mercado en el cual se desarrollan hace años y en donde se han fortalecido en los últimos años para mejorar las estrategias de ventas que tienen con sus clientes.

Cantidad de proveedores, uno de los puntos desfavorable es la reducida cantidad de proveedores que tiene reduciendo la variedad de marcas y precios que se le pueden otorgar a los clientes y sobre todo el hecho de no tener muchos productores de alimentos, sino distribuidores del mismo teniendo escalafones entre estos.

Alimentos Naturales, en la adquisición de nuevos productos, la empresa opto por tomar en consideración alimentos para ganado de origen vegetal, esto con el propósito de darle una mayor cantidad de productos a los clientes y con mejores precios, aun así, la deficiencia de este es que la duración del producto no es muy larga teniendo que trabajar sobre pedido este tipo de productos.

Fletes y envíos, en el envío del producto para poder comprar la mercancía gran parte de los proveedores hacen entregas directamente a la tienda, evitando el uso innecesario de recursos para la búsqueda del producto y al momento de realizar las ventas se mantiene esto siendo la

empresa la encargada de distribuir el producto si este es mayor a seis unidades, en el caso de no ser así el cliente tiene que buscarlo en la tienda.

2.2.2. Negociación con clientes

Ventas al cliente, las zonas andinas y en específico en las cercanías al área de pampanito es común la producción de animales en diferentes niveles, productores pequeños, medianos y grandes de pollos, vacas, cochinos, búfalos, chivos, ovejoes y conejos. Adicional a esto el sector de pampanito no tiene una gran cantidad de tiendas en el área de ventas de alimentos para animales.

Cantidad de ventas, el nivel de ventas al Mayor es bastante bueno, pero, se ha dejado de lado las ventas al menor o detal para a los productores pequeños, debido a que estos no compran un saco de 20 Kg, 30 Kg. 45 Kg o más, sino, buscan a comprar menos de 10Kg de alimentos debido que no tiene la capacidad económica para pagar un saco completo.

Estrategias de Ventas y Servicios, a medida que ha pasado el tiempo se han aplicado distintas estrategias de ventas, para que de esta forma el cliente sienta que es tomado en cuenta al momento de expresar las necesidades que tiene, se aplicaron medidas como lo fue la reducción del margen de ganancia dejando solo un 10% a un 15% de rentabilidad, uso de medios digitales para recibir información, pedirla, pagarla o simplemente apartar la misma, sistemas de entregas a domicilio, promociones, entre otras estrategias.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

Como factor negativo es que la competencia aun no siendo tan agresiva aplica estrategias las cuales interfieren con las ventas de la empresa, entre algunas de ellas se sabe que, si tienen ventas al detal siendo ellos los cuales perciben las ventas de los productores pequeños, otro punto es la amplitud de estas tiendas en donde se puede conseguir otros productos además de alimentos, como lo es medicamentos, jabones para animales, insumos pecuarios, jaulas, entre

otros. De forma positiva a nivel de mayoreo la empresa mantiene una ventaja significativa en comparación a sus competidores por su relación calidad y precio.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Alimentos naturales, los principales sustitutos de los alimentos animales procesados son los alimentos vegetales, por esto la empresa decidió implementarlos en los alimentos que vende, además, es más económico para el cliente, pero cuenta con un tiempo de duración menor que el producto procesado siendo contra productivo para los grandes productores que compran mercancía al mayor con el propósito de mantenerla almacenada por largos periodos de tiempo.

Otros productos relacionados, de igual manera la empresa debería implementar nuevos productos a la empresa que no estén relacionados directamente con el área alimenticia, para esto debe poder incluir artículos de la industria pecuaria estructuras de negocios. Aunque para realizar este proceso se debería hacer un cambio en el objeto de la empresa por que en el mismo no especifica que se pueda comercializar con ese tipo de insumos.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

En el ingreso de nuevas empresas en el mercado está limitado debido a la gran cantidad de dinero necesario para poder iniciar en la empresa y establecerse de forma objetiva, aun así, se encuentra presente la posible entrada de nuevos competidores al mercado en un futuro, siendo necesario profundizar en el mercado que se tiene actualmente.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

El factor más atractivo para la empresa es la gran cantidad de ventajas que tiene los productores al momento que compran al mayor, esto debido que la empresa ha implementado varias estrategias para que cliente pueda comprar mayor cantidad de mercancía, como lo es su

accesibilidad en precios, descuentos en la compra por mayor, fletes y otros servicios relacionados con estos.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 2. Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Negociación excelente con los proveedores	0.10	3	0.3
Alimentos naturales de origen vegetal	0.15	4	0.6
Distribución optima del producto	0.15	4	0.6
Rentabilidad en las ventas	0.20	3	0.6
Debilidades			
Cantidad reducida de proveedores	0.05	2	0.1
Falta de venta al menor	0.15	1	0.15
Incluir nuevos productos pecuarios	0.15	1	0.15
Totales	1.00		2.5

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

El modelo de negocio Canvas o también llamado lienzo de Osterwalder, es una herramienta de innovación que permiten reflexionar y redefinir la propuesta de valor de una empresa. En este sentido, este modelo sintetiza el qué hace, para quién, cómo, con qué, y por cuánto, dentro de una organización diseñada en un lienzo, suministrando el análisis de todos los componentes necesarios para convertir un input (recursos y costes) en output (mercado e ingresos) a través de un throughput (propuesta de valor). (Cornella et al., 2014, p.36)

En relación, a lo explicado Cornella et al. (2014) define “Un modelo de negocio es una síntesis de los componentes que hacen posible que una empresa funcione correctamente, generando valor para el cliente de forma económicamente sostenible” (p. 37). Siendo los modelos de negocio una pieza fundamental e indispensable para el análisis y formación de un buen plan estratégico, así como también tiene como finalidad la supervisión continua de sus elementos con el fin de mejorar los problemas y aprovechar las oportunidades, dentro de la empresa.



Figura 1. Modelo de negocio CANVAS.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Segmentación del Mercado

Como primer punto podemos encontrar que en la segmentación del mercado se establece cual es el mercado meta de la empresa, en esto se toma en consideración género, edad, estatus económico, localidad, profesión y otros aspectos importantes. Para la empresa Rorimarkett, se estableció que su público objetivo son hombres o mujeres, de una edad entre los 18 años hasta los 45 años de edad, con un estatus económico medio o alto, cercanos al sector pampanito y sobre todo con afinidades profesionales al campo, en la crianza de ganado en alguno de sus diferentes tipos.

3.1.2 Propuesta de Valor

En la propuesta de valor la empresa. esta el poder ayudar e incentivar la producción de ganado a nivel regional, ofreciendo alimentos para animales con calidad, promulgando el uso de

alimentos y productos naturales, tanto para los animales como su entorno, usando alimentos de origen vegetal o mineral, incentivando al reciclaje y la reutilización de plásticos, vidrio, cartón, papel y otros desechos sólidos tanto orgánicos como inorgánicos.

3.1.3 Canales

Para prestar y ofrecer nuestros productos principalmente se hace a través de la tienda física principal, ubicada en el sector pampanito, pero debido al progreso de los diferentes medios de comunicación y en medio de las secuelas por el covid-19 se ha implementado el comercio electrónico en su mayoría a través de números de contacto de la empresa por la plataforma WhatsApp y prestando información por otras vías electrónicas como lo es Instagram.

3.1.4 Relaciones con Clientes

En el desarrollo de la relación con los clientes se busca simpatía para poder generar una relación adecuada y amena con los clientes, para de esta forma este pueda volver y seguir disfrutando de los productos y servicios a ofrecer. Se espera que mediante las estrategias aplicada como lo son sus precios inferiores, promociones por compras, servicio y atención digital y el desarrollo de otras estrategias lograr retener a esos clientes objetivo.

3.1.5 Fuentes de Ingresos

Como fuente de Ingreso principal se relaciona con la venta de alimento ganadero en el sector bobino, caprino, aviar, porcino y otras especies, además, de poder suministrarles diferentes métodos de pago para el cobro de las mismas como lo es a través de transferencias por la banca nacional, punto de Venta, efectivo en Bolívares Digitales o Efectivo en Divisas.

3.1.6 Recursos Clave

Los recursos clave son los insumos que la empresa Rorimarkett, C.A., utilizará para crear su propuesta de valor y son fundamentales, ya que impactan su sostenibilidad y rentabilidad, el primero es el talento humano, para el desarrollo exitoso de las actividades realizadas por la

empresa; manteniendo una infraestructura amplia para el resguardo y almacenamiento de los productos a ofrecer, como último punto está la implementación de equipos para poder agilizar y sostener los procesos que se tienen.

3.1.7 Actividades Clave

Los modelos de negocio requieren una serie de actividades claves que son las acciones, estos son necesarios para poner en práctica estrategias y lograr el éxito organizacional, existen una serie de actividades que se deben realizar de manera continua para poder guiar este proceso económico; la primera actividad son los pedidos a los proveedores continuamente de los despachos dentro de la empresa o a un tercero, para la mejora de las ventas constantemente se verifica para poder realizar promociones en las ventas realizadas para la conformidad y bienestar del cliente, uno de los puntos más importantes es la atención mediante medios digitales o de forma presencial con los clientes y hasta con los mismos proveedores y como último punto es la búsqueda constante de nuevos proveedores que ayuden al desarrollo de la empresa.

3.1.8 Asociaciones Clave

Un elemento principal para la empresa son los socios, agentes que requiere la empresa para desarrollar e impulsar sus operaciones comerciales y su desarrollo en general, el socio creara un vínculo de alianzas importante para la empresa, a su vez los proveedores aquellos que se dedican elaborar o comercializar de alimentos para ganado ayudará a abaratar los costos de adquisición, estos pueden ser tanto los fabricantes a nivel industrial como los fabricantes de silos u otros alimentos naturales, además, que los productores ganaderos con alta cantidad de animales en crianza son necesarios para el desarrollo de la empresa y otros casa agrícolas en donde se puedan conseguir asociaciones en las ventas de los insumos alimenticios.

3.1.9 Estructura de Costes

Uno de los puntos menos desarrollados de la empresa son sus estructuras de costos, esto debido que alega que solamente tiene los costos de mercancía y la nómina, pero este es uno de los puntos más importantes de la empresa, debido a que de este puede determinar si la empresa continuara o no, es importante que la empresa defina cuáles son sus costos directos e indirectos, los materiales directos e indirectos y su mano de obra directa e indirecta, una adecuada estructura de costos señalará cuales son los costos más grande de la empresa y evitara una posible pérdida de recursos innecesarios.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

El modelo de gerencia establecido para la empresa Rorimarkett C.A fue el *Modelo empowerment*, literalmente se traduce como empoderar, es decir, dar poder. El empowerment en las organizaciones es una práctica de gestión de equipos y liderazgo empresarial que cede a los empleados autoridad y autonomía para tomar decisiones importantes sin afectar el plan estratégico diseñado (Musitu & Buelga, 2004, p.173).

3.2.2. Recursos humanos

Se proyecta manejar condiciones laborales adecuadas al personal y mantener un trato hacia ellos de manera eficiente y recíproca, para mejorar en gran parte la productividad y el rendimiento, sino también conservar el personal motivado para que exista un mejor compromiso de los trabajadores con la empresa. Por tal motivo, la gestión del recurso humano aparece entonces como una práctica necesaria para asegurar que los objetivos empresariales se alcanzan (Arbeláez et al.,2014, p. 142).

3.2.3. Investigación y desarrollo

La investigación y el desarrollo deberá ser algo continuo y muy necesario, para estar a la vanguardia y cumplir con las exigencias del mercado, demostrando así que para tener habilidades de un líder se puede aprender y desarrollar. Según Arbeláez et al. (2014) “convertirse en líder es un proceso de aprendizaje que permite a los individuos facilitar y compartir con otros el logro de los objetivos personales y organizacionales. Esta visión del liderazgo hace del coaching, el núcleo central de una nueva concepción de esta habilidad gerencial” (p. 156).

Los encargados de cada sección dentro de la empresa deberán realizar investigaciones sobre temas actuales y de tendencias, para siempre ofrecer a los clientes capacitaciones en áreas vigentes. De igual manera, se deberá tener un desarrollo tecnológico actualizado, para cubrir con la demanda y ser más productivos.

3.2.4. Finanzas

Al analizar el elemento económico de la empresa Rorimarkett C.A., su competencia y el mercado, permitirá diseñar estratégicamente sus procesos y sus acciones, así como también, realizar análisis financieros para así poder predecir ciertos comportamientos que permitirá adelantarse a la competencia. Los empleados son en gran medida los causantes del desarrollo económico de la empresa y por ende permitir elevar la calidad de vida de todos (Arbeláez et al.,2014, p. 156).

Además, que existe otro elemento importante para los líderes del equipo de trabajo que deben tener presente, como es la reducción y optimización de los gastos operativos, que serían unos de los principales objetivos financieros. A consecuencia, se mantendrá una estrategia defensiva creando alianzas estratégicas con socios comerciales, con el fin de fortalecer la productividad y competitividad que desea alcanzar la empresa.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Para la empresa Rorimarkett C.A., la logística y aprovisionamiento son todas aquellas personas que realizan el trabajo directamente relacionado con el aprovisionamiento, producción y distribución de productos y servicios. En este punto, la gestión de logística y aprovisionamiento, es un elemento crítico, que la empresa se deberá llevar un mejor seguimiento para evitar futuros problemas que han presentado en el proceso de compras de mercancía, además en la gestión de proveedores y almacenamiento de productos. (Arbeláez et al.,2014, p. 254).

3.2.6. Operaciones

En el modelo de gerencia empowerment, existe muchos beneficios y ventajas que estabilizan las operaciones dentro de la empresa y gestionando así todas las estrategias, como, por ejemplo, se maneja un mejor cumplimiento del tiempo en las operaciones; la Comunicación y retroalimentación es más efectiva evitando inconvenientes innecesarios; y de manera clave este tipo de gerencia agiliza la toma de decisiones dentro de la empresa.

3.2.7. Marketing y ventas

Dentro de la gerencia actual, es muy importante el manejo del marketing para incrementar las ventas. En la empresa Rorimarkett C.A. la gerencia de mercado no sólo está enfocada en vender más, sino que también de manera estratégica tener un acercamiento con el cliente que es una de las tendencias más actuales del marketing, como lo es tener empatía, cercanía y coherencia. Estas tres acciones se reflejarán en campañas Online y Offline. A través de estas tareas, de manera oportuna serán las vías para comunicar más directamente los valores de marca así dar a conocer la empresa, sus productos basados en las necesidades de sus clientes potenciales y conformar alianzas estratégicas con socios comerciales de la región (Montes, 2020).

3.2.8. Servicios postventa

Basados en un marketing enfocado a la cercanía y en las necesidades de los clientes, los servicios postventas están en sintonías con estos elementos. Es importante hacer seguimiento de las compras y de la recepción de la misma a los clientes, ofrecer servicios de postventas como, por ejemplo: cambios y devoluciones, además de garantías, así como también realizar constantemente promociones, ofertas, entre otras estrategias. Sin embargo, mantener un Feedback con la clientela después de la venta es lo que quiere la empresa aplicar y mantener (Da Silva, 2020).

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado, mediante el desarrollo de un producto o servicio en el área ganadera y agrícola dirigido los criadores de los distintos animales de cría domestico durante los años 2023-2027 enfocado en la mejora de la producción de la región trujillana y la implementación de distintos productos naturales.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027

- a) Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.
- b) Disminuir los costos en la adquisición de la mercancía en un 5% anual con tendencia hacia al decrecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.
- c) Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años a partir de 2023.
- d) Ampliar la oferta de productos a comercializar buscando una variedad de proveedores en las diversas ramas agrícolas en un lapso no mayor a 3 años a partir del 2023.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a) Para poder considerar el incrementar el nivel de ventas, se debe de realizar una serie de cambios y nuevas estrategias de mercado en las cuales se pueden mencionar, la venta a los clientes a menor y al mayor, aumentar la oferta de productos con los que se comercializa, crear una serie de servicios nuevos para la clientela, promociones y descuentos, entre otros.

- b) Más que el aumento de la rentabilidad económica se desea buscar la reducción de los costos de adquisición, esto debido a que el rol principal es la venta al mayor y en búsqueda de mejorar su competitividad en el mercado una estrategia es mantener los precios de ventas de los productos por debajo de la competencia, para esta reducción se puede considerar la disminución de los costos de fletes y envíos, comprar directamente con los fabricantes, entre otros.
- c) En el desarrollo integral de una empresa es necesario establecer adecuadamente los procesos que tiene la misma, por esto es importante que a medida que la empresa crezca establecer, dividir, organizar y desarrollar los procesos que se vayan generando en el mismo.
- d) Adicionalmente, uno de los puntos más importantes es la diversificación de los productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes, esto se puede hacer mediante la integración de nuevos productos relacionados con el área agrícola.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)





La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas, también conocida como FODA cruzado, Según el autor Gutiérrez (s.f.) describe que “es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias principales. Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (FO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA)” (p.17); como se muestra en la Tabla 3.

La MFODA se forma en 8 pasas principales, pero para efecto de esta investigación los análisis internos y externos de la empresa fueron realizados, en el capítulo II. Luego, de tener establecido las fuerzas y debilidades extraídas del análisis interno, y tener las oportunidades y amenazas recolectadas del análisis externo, se cruzan estos cuatro elementos para crear las estrategias de productos, de mercado, de costos y de diferenciación.

Tabla 3. **Matriz FODA Cruzada (MFODA)**

Ambiente Interno	Fortalezas F1. Productos que se comercializan tienen una posición en el mercado. F2. Precios competitivos. F3. Costos Operacionales bajos. F4. Maneja un portafolio de productos principales y sustitutos. F5. Ventas del producto elevadas a pesar del corto tiempo que se tiene operando.	Debilidades D1. Bajo control de los costos operacionales D2. Objeto de la empresa no relacionado con su rubro actual D3. Poca variedad de productos y servicios a ofrecer D4. Falta de desarrollo en el área de marketing y la identidad de la misma.
Ambiente Externo	Estrategias FO: FO1: Mejorar en la percepción de las ventas manteniendo un precio de venta inferior que la competencia (F2, F3, O1, O3). FO2: Mejorar el reconocimiento de la empresa mediante la exposición de los	Estrategias DO: DO7: Mejorar el control y el manejo que se tienen con las estructuras de costos de la empresa (D1, O3). DO8: Ampliar el Objeto de la empresa y enfocarlo en el área agrícola y sus ramas (D2, D3, O2, O3).
Oportunidades: O1. Poca cantidad de Competidores en la zona. O2. Posibilidad de abrirse a otros mercados. O3. Abundancia de clientes con ganado o animales de cría		

O4. Desarrollo de nuevos clientes	productos de la empresa (F1, F4, O3, O4). FO3. Comercializar con una serie de productos sustitutos que mejoren la rentabilidad y ayuden al ambiente (F4, F5, O2, O4).	DO9: Desarrollar estrategias del Marketing para poder llegar a la mayor cantidad de clientes posibles en el área (D3, D4, O2, O3, O4)
Amenazas A1: Incertidumbre económica cambios constantes en la misma. A2. Aplicación constante de impuestos u otras leyes que afectan a la empresa. A3. Posibilidad de nuevos competidores en la zona. A4. Problemas con las autoridades locales al momento de realizar traslados.	Estrategias FA: FA4: Desarrollar estrategias para el resguardo económico de la empresa mediante la compra de divisas (F2, F3, F5, A1, A2) FA5: Mejora en la imagen corporativa de la empresa mediante los productos que comercializa (F1, F4, A3) FA6: Fortalecer las operaciones fiscales y legales de la empresa (F4, A2, A4)	Estrategias DA: DA10: Mantener una variedad en los métodos de pagos que puedan tener los clientes al cancelar (D1,A1) DA11: Realizar una actualización de documentos de la empresa de forma constante (D2, A2, A4) DA12: Relacionarse con las instituciones gubernamentales para el desarrollo de la producción agrícola de la comunidad (D3, D4, A4)

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

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

La Matriz Interna – Externa (MIE), en esta matriz se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las MEFE y MEFI para cada división, como se muestra en la Tabla 4. (D'Alessio, 2008, p. 317).

Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	3.10
MEFI	2.50

Fuente: Elaboración propia.

Luego que se define los resultados, se construye la siguiente matriz (Ver Tabla 5). Por lo tanto, Según D'Alessio (2008) “la matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir; la región 2 sugiere retener y mantener; y la región 3 sugiere cosechar

o desinvertir recursos. Se puede calificar como exitosa la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la celda I". (p. 319).

Tabla 5. Matriz Interna – Externa

	4	3	2	1	
4					
3	I	I	III		3,10 Matriz Externa
2	IV	V	VI		
1	VII	VIII	IX		
	2,50 matriz Interna				
					Crecer y construir Retener y mantener Eliminar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia

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 las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027	Disminuir los costos en la adquisición de la mercancía en un 5% anual con tendencia hacia al decrecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años a partir de 2023	Ampliar la oferta de productos a comercializar buscando una variedad de proveedores en las diversas ramas agrícolas en un lapso no mayor a 3 años a partir del 2023
Estrategias				
Mejorar en la percepción de las ventas manteniendo un precio de venta inferior que la competencia.	X			
Mejorar el reconocimiento de la empresa mediante la exposición de los productos de la empresa	X	X		X
Comercializar con una serie de productos sustitutos que mejoren la rentabilidad y ayuden al ambiente	X	X		X
Desarrollar estrategias para el resguardo económico de	X		X	

la empresa mediante la compra de divisas				
Mejora en la imagen corporativa de la empresa mediante los productos que comercializa	X			X
Fortalecer las operaciones fiscales y legales de la empresa			X	
Mejorar el control y el manejo que se tienen con las estructuras de costos de la empresa		X	X	
Ampliar el Objeto de la empresa y enfocarlo en el área agrícola y sus ramas			X	
Mantener una variedad en los métodos de pagos que puedan tener los clientes al cancelar	X		X	
Realizar una actualización de documentos de la empresa de forma constante			X	
Relacionarse con las instituciones gubernamentales para el desarrollo de la producción agrícola de la comunidad	X		X	X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

En la búsqueda de las mejores estrategias para el desarrollo de la empresa buscamos las que tienen mejor relación con los objetivos organizacionales a tratar, además, de seleccionar estrategias que ayuden en todos los aspectos posibles a la empresa. Sirviendo como puntos de mejora para la misma, siendo estas para el desarrollo y crecimiento durante el tiempo de duración del plan estratégico, así como, la rectificación y verificación de los procedimientos actuales, en conjunto a los resultados obtenidos en el análisis M.E.F.E y M.E.F.I. se tomaron para su desarrollo los siguientes objetivos estratégicos:

- Mejorar el reconocimiento de la empresa mediante la exposición de los productos de la empresa.

Mediante la información suministrada bajo la tabla resumen del M.E.F.E y M.E.F.I. se puede observar que la empresa necesita un crecimiento en sus actividades económicas y organizacionales, esto se puede aseverar observando los niveles de venta, su organización y otros factores calificados. Por esto uno de los primeros puntos sería la promoción de la empresa a nivel de mercado, siendo uno de los puntos de la empresa sus productos y servicios lo mejor sería desarrollar una estrategia de marketing basada en sus fortalezas competitivas.

- Comercializar con una serie de productos sustitutos que mejoren la rentabilidad y ayuden al ambiente.

En la propuesta de valor de la empresa el punto más importante es la ayuda en la conservación del ambiente, esto mediante al uso de productos los cuales no afecten tanto el medio ambiente, también por medio de asesoramiento técnicos que sirvan a la mejora de la producción del criador ganadero, por esto en la comercialización de los productos sustitutos ayudarían al crecimiento de la venta de los productos naturales y al provenir de materias primas naturales sus costos de adquisición son inferiores que los industrializados.

- Mejorar el control y el manejo que se tienen con las estructuras de costos de la empresa.

Un punto importante es el mejoramiento del control en los procesos administrativos, fundamentalmente en los presupuestos, control de costos de ventas, proyección de ingresos y gastos, flujos de caja, entre otros análisis de proyección y rentabilidad, debido a que la empresa de poco tiempo en el mercado, no ha realizado de forma adecuada este tipo de análisis el cual es esencial para el desarrollo financiero y administrativo.

- Relacionarse con las instituciones gubernamentales para el desarrollo de la producción agrícola de la comunidad.

Uno de los organismos más grandes a nivel nacional relacionados con el área agrícola y ganadera son las sedes publicas relacionadas con estas, por esto se considera un buen método de promoción relacionarse con las actividades públicas, eventos sociales y organismos públicos. Esto con el objetivo de encontrar nuevos proveedores y clientes en medio de los eventos y actividades en las cuales se participe.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan Funcional de Marketing

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

La empresa Rorimarkett, C.A, es conocida a nivel local teniendo el reconocimiento de las personas de su sector, en su local cuenta con anuncios y pancartas que son llamativas al público que pasa por los frentes del lugar, tienen otros afiches alrededor del sector que sirven para ubicar el lugar, en ocasiones hace se contratan pequeños promotores, los cuales van al lugar y sirven para divulgar promociones, ofertas y servicios que tenga la empresa en ese lapso de tiempo, además, de contar con un logo, una paleta de colores, uniformes y ciertos diseños para souvenirs.

A nivel tecnológico no ha hecho mucho hincapié en su desarrollo corporativo teniendo algunas cuentas en redes sociales, contacto digital por medio de WhatsApp, publicidad y prensa por medio de radio y publicidad contratada por medios de prensa digital. Una de las debilidades más grandes que tiene la empresa es no contar con una tienda completamente virtual, aunque, de forma electrónica se realizan ciertas comprar, no cuenta con un catálogo digital para la compra de estos productos en internet. En este aspecto la empresa necesita un desarrollo adecuado de su imagen corporativa a nivel digital, siendo este necesario en la globalización de los medios de comunicación e información que existen actualmente.

En este sentido, la empresa cuenta con desarrollo en sus medios de comercialización tradicionales como lo son el uso de afiches pancartas y otros productos relacionados, pero es deficiente en los medios digitales que implementa, usando estos de forma básica e inadecuada, se recomienda un mejor desarrollo de los recursos de la empresa y la contratación de asesoría profesional para poder mejorar en el uso de redes sociales, páginas web, entre otros.

6.1.2. *Objetivos de marketing*

- Mejora en los servicios de las redes sociales con las que cuenta la empresa, como lo es Instagram, Facebook y WhatsApp Business.
- Uso de Catálogos digitales a través de las plataformas digitales.
- Fomentar la compra productos a través de las plataformas digitales
- Realizar una Campaña que sirva para el aumento de seguidores en las redes sociales.
- Asociación con otras empresas para el desarrollo mutuo de la misma.

6.1.3. *Acciones estratégicas de marketing*

Estrategia de cartera

Para la empresa es importante poder manejar un catálogo de productos atractivo para sus clientes, en las estrategias de cartera a considerar se realizaría un análisis para tener entender cuáles son los productos de mayor demanda para empresa, los que producen mayor rentabilidad y cuáles son los productos que son necesarios de integrar para la empresa. Para esto puede ser aplicada una matriz BCG, el estado comercial del producto o empresa dado sea el caso y poder tomar estrategias para el desarrollo de la empresa.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

En relación a los objetivos desarrollados se plantea el poder realizar un conjunto de promociones las cuales sirvan para; la atracción de nuevos clientes, el aumento en la interacción en redes sociales, promocionar mercancía para sus ventas, dar a conocer la empresa a nivel regional, entre otros puntos. Esto basado en el hecho de que se debe realizar una campaña en redes sociales en donde por seguir, gustar y compartir puedan obtener cierta cantidad de beneficios en la tiendas, productos y servicios que se ofrecen.

Estrategia Funcional

En el desarrollo de las estrategias a aplicar es necesario que se realice el análisis de las 4P, también conocido producto, precio, plaza y promoción, busca poder centrar los canales y las estrategias del marketing en una sola dirección.

- Productos

Alimento para los animales, enfocado principalmente en las ventas al mayor de alimentos para bovinos, porcinos, aviar, en menor medida también se vende alimentos para mascotas domesticas como son los perros y gatos, así también productos y herramientas para los distintos tipos de animales ya sean de granja o domésticos de hogar

- Precios

En la medida general la empresa tiene un catálogo de precios bastante económico y accesible para las necesidades de todos sus clientes, esto principalmente por el hecho de que sus ventas se realizan al mayor trayendo el beneficio que los productos sean más económicos que comprándolos al detal. Adicionalmente, la empresa compra sus productos de forma económica y con una baja estructura de costos, siendo esto la base para sus costos accesibles.

- Plaza

Se puede considerar que actualmente se mantienen dos plazas la primera es a través de su tienda física proveniente de la zona andina está localizada en Calle Distribuidor, la concepción vía Trujillo- Valera, Galpón Nro. 3 Sector la concepción, Municipio Pampanito Trujillo, Zona postal 3150, esta tiene una buen cantidad de popularidad en su sector manteniendo atraído a sus clientes y realizando un buen uso de los recursos a su disposición, la segunda plaza esa nivel de digital, se considera que la empresa debe de realizar un mercado e-commerce, esto quiere decir que parte de las ventas debes de realizarse de forma electrónica a través de las distintas plataforma digitales que existen actualmente.

- Promoción

La promoción de la empresa es esencial para el éxito de esta, actualmente, se considera necesario la promoción a nivel digital como lo es a través de sus redes sociales, como Instagram mejorando la interacción con los usuarios, ampliando la cantidad de publicaciones que realiza, teniendo un Feed amplio, organizado y entretejido, Facebook realizar publicaciones en su perfil y adicionalmente de en el Marketplace de Facebook en donde puede servir para mejorar la cantidad de público a atender.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 7. Presupuesto del plan funcional de marketing

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Mejora del feed en redes sociales post, history, reel y live.	Contratación de un community manager	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Creación una página Web y un catálogo digital para el desarrollo de las ventas digitales.	Contratación de un diseñador y programados de páginas web	\$2.000,00	\$2.000,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Realizar Promociones de compra, Sorteos y otros descuentos.	Fondo para sorteos y promociones en tienda	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Publicidad digital a través de redes sociales y otros medios digitales.	Contratar 1 empresa de publicidad digital	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
		TOTAL (\$)	\$5.420,00	\$4.920,00	\$4.920,00	\$4.420,00	\$4.420,00

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

- Se contratará a un Community Manager también conocido como Manejador de Redes, el cual tendrá la responsabilidad de organizar y realizar las publicaciones, tomar las fotos, armar los videos y mantener la imagen de las redes sociales de la empresa, este trabajo lo tendrá de forma continua, intentando realizar por lo menos una publicación por día, en cada plataforma.

- Se contratará a un diseñador gráfico, que tenga noción en creación de páginas web y dominós electrónicos, este diseñará un catálogo para la empresa enfocado en la promoción de los productos para su venta a través de las distintas plataformas digitales, este trabajo lo desarrollara en su mayoría en el primer año de servicio y luego mantendrá el control de la plataforma web y su rediseño continuo.
- El gerente de ventas realizará una planificación en donde se encargará de realizar por lo menos 4 veces por año, periodos de ofertas económicas, en donde se puedes involucrar sorteos y otras promociones relacionadas.
- El gerente de ventas se encargará de contactar a una empresa de prensa digital, la cual será la encargada de promocionar de forma constante los diferentes hechos y sucesos que ocurran en la empresa esto con el fin de lograr una mayor atracción de clientes a la empresa.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

La empresa dedica principalmente a la comercialización de productos, realizando las compras a sus proveedores y vendiendo estas directamente a sus clientes, por ende, no amerita grandes protocolos de operatividad, debido a que no fábrica, ni produce los productos por sí mismo, aun así, debe mantener sus procesos operativos al momento de la compra, despacho, almacenamiento y la distribución de los productos en todo momento, aunque, no realizar continuamente estructuras de costos y análisis de sus situaciones financieras.

Una aplicación importante para la empresa sería la aplicación de un sistema operativo, el cual se pueda manejar la mercancía que se compra, se almacena y se vende, teniendo un acceso rápido a la información para el control de costos y de inventarios. Además, mantener un adecuado sistema de organización en el almacén ayudaría a evitar el deterioro de mercancía, debido que al ser estos alimentos son propensos al daño por humedad, deterioro de los sacos y

daño por un traslado inadecuado, siendo también necesario implementación de un sistema de inventario de primeras entradas primeras salidas (PEPS), para así también evitar el vencimiento de la comida o sus productos.

A nivel de servicio cuenta con una buena atención al público constando de proceso cortos, los cuales son realizados entre el personal de ventas y el administrativo teniendo una buena relación con sus clientes y la aprobación de los mismos, aun así, en las planificaciones estratégicas no son realizadas a largo plazo, trayendo el inconveniente que no prevén ciertas circunstancias que pueden ser favorables o desfavorables dependiendo del momento, ya sea un aumento de las ventas por la época o un declive de las mismas, reservas de inventarios, provisiones para gastos inesperados, entre otros.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

- Uso de estructuras de costos y análisis financieros.
- Incrementar el nivel de Ventas de la empresa.
- Fortalecer los mecanismos de planificación operativa.
- Unos de un sistema administrativo para mejorar el control de inventario.
- Mejorar la atención al público.

6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

Estrategia de costos – capacidad.

Implementar una estructura de costo que se adapte a la empresa, en donde se puedan ingresar los distintos costos de la mercancía y que añadirles un porcentaje correspondiente a los gastos de ventas y administrativos, para de esta forma tener previsión del nivel de rentabilidad real que la empresa genera por la venta de sus productos.

Estrategia calidad – procesos.

En las estrategias referentes a la calidad podemos encontrar con la calidad del producto y la calidad del servicio, para la calidad del producto es necesario mantener negociación constante con proveedores los cuales sus productos tengan una buena calidad en el mercado, además, de almacenar y mantener la mercancía en el un buen estado, esto con referencia a evitar el daño de los productos dentro de la empresa, ya sea por humedad, plagas, daño del empaque, entre otros.

En la mejora del servicio al cliente se debe reforzar a través un procedimiento de atención, el cual revele que hacer en las diferentes circunstancias que se pueden presentar, mantener una buena comunicación con los administradores para solventar los casos traídos por los clientes y el incentivar a los empleados a mejorar su atención con el público en general.

Estrategia de flexibilidad – capacidad.

Debemos tener en consideración que la empresa está en pleno desarrollo, según lo demostrado en el Resumen MEFE y MEFI, la empresa está en las circunstancias de seguir creciendo y construyendo, esto si se realiza de forma adecuada y correcta no siendo acelerados en la compra de mercancía o insumos que a corto plazo no podrá salir de estos, para esto la mejor estrategia seria consolidar una gama de clientes los cuales se fidelicen con la empresa, mejorar su interacción en redes sociales y la implementación de un estudio para saber cuáles son los productos más consumidos por los clientes en la empresa. Después de haber realizado esto se puede considerar aumentar los niveles de inventario, trabajadores y locales comerciales.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 8. *Presupuesto del plan funcional de operaciones*

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

Implementación de estructuras de costos adecuadas a la empresa	200 horas x 1 asesor	\$1,50	\$300,00		\$300,00		\$300,00
Organización de un sistema de inventario	250 horas x 1 almacenista	\$2,50	\$625,00	\$625,00	\$625,00	\$625,00	\$625,00
Plan de formación del personal del área operativa	72 horas x 4 personal	\$1,00	\$288,00			\$288,00	
	72 horas x 1 facilitador	\$1,50	\$108,00			\$108,00	
Implementación de un sistema administrativo para la empresa	Licencia anual del sistema administrativo	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
	20 horas x 1 asesor	\$5,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
TOTAL (\$)			\$1.621,00	\$925,00	\$1.225,00	\$1.321,00	\$1.225,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- Se contratará a un asesor financiero, el cual tendrá la responsabilidad de realizar un análisis financiero de la empresa, en el cual su principal rol será establecer una estructura de costos que sirva para el análisis económico de la empresa, esta será realizada en el primer año del plan estratégico se estará supervisando en el año 3 y 5 de plan previamente mencionado
- Se designará un responsable entre el personal activo de la empresa el cual tendrá la responsabilidad de velar por los inventarios de la empresa, la recepción, los despachos, almacenamiento, control de inventario, entre otros. El cual se realizará de forma continua durante los 5 años del plan estratégico manteniendo así es control del mismo.
- La empresa mantendrá una formación hacia el personal de la empresa este se realizará a través de un facilitador el cual desarrollara las capacidades del personal para la atención al público, estos talleres de formación serán implementados en el año 1 y 4 del plan estratégico.

- Se contratarán los servicios de un sistema administrativo que tenga la función de realizar, facturas de venta, recepción de las compras, revisión y control de inventarios, entre otras funciones. Es importante señalar que este se contratara permanentemente y se cancelaran la licencia anual por uno y las horas de asesoría para la instalación e inducción del sistema, además, de ser necesario por si este llega a fallar o presentar algún error.

6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos

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

Se puede observar que la empresa cuenta con poco personal, siendo este solamente de 2 trabajadores los cuales desempeñan distintos roles dentro de la organización, esto debido a que la misma se encuentra en pleno crecimiento y por los momentos no necesita de gran cantidad de trabajadores para desarrollar sus actividades, aun así, es importante resaltar que a medida que vaya creciendo la organización se deben estructurar distintas actividades las cuales van a ser ejecutadas por otras personas, es por esto que lo más recomendable es realizar un manual de actividades el cual va a ir creciendo paulatinamente a medida que se ocupe una mayor cantidad de trabajadores.

Las funciones del personal se encuentran divididas en 2 áreas principales, la administrativa y la de ventas, ambos deben considerar la carga de trabajo que se tiene siendo el encargado de las ventas teniendo como su función principal el recibir, despachar mercancía y manejar el inventario general, el otro encargado de la administración el cual se encarga del pago de los proveedores y el personal, realizar los inventarios, facturación de los ingresos y organización financiera de la empresa.

Como segundo punto, importante es la actualización constante de los trabajadores para que puedan cumplir adecuadamente sus roles dentro de la organización siendo principalmente la actualización en recursos digitales y electrónicos, aplicación de planificaciones

organizacionales, gestión del talento humano, actualización de alimentos ganaderos y demás áreas agrícolas en la cual la empresa se desarrolla.

La distribución actual de los cargos dentro de la organización puede ser contraproducente, debido a que las dos personas tienen la responsabilidad de varias actividades las cuales en algún punto pueden llegar a fallar o desempeñarse manera inadecuada, es por esto que también es necesario contratar más personal y distribuir éstas activadas de una forma equitativa en relación a la función que desempeña en la organización.

6.3.2. *Objetivos de recursos humanos*

- Contratar nuevos aspirantes altamente calificados.
- Realizar un manual de procedimientos integral
- Fomentar y reconocer el alto desempeño laboral de sus trabajadores
- Desarrollar las capacidades laborales de los empleados
- Mantener un ambiente laboral ameno

6.3.3. *Estrategias*

Objetivo: Contratar nuevos aspirantes altamente calificados.

- Estrategias: - Capacitar al personal en cuanto al proceso de selección de personal, distribuir las actividades de forma equitativa para generar nuevas vacantes, buscar personal con experiencia laboral, entre otras.

Objetivo: Realizar un manual de procedimientos integral

- Estrategias: - Plasmar las actividades y los procedimientos que se realizan en la empresa, contratar a un asesor administrativa, entre otras.

Objetivo: Fomentar y reconocer el alto desempeño laboral de sus trabajadores

- Estrategias: - Enviar cartas de felicitación por actividades realizadas, incentivar a través de bonos de productividad, agasajar al personal en general, entre otras.

Objetivo: Desarrollar las capacidades laborales de los empleados

- Estrategias: - Distribuir el personal desacuerdo con las capacidades y actitudes personales, realizar talleres de actualización profesional, cambiar continuamente el personal contratado, entre otras.

Objetivo: Mantener un ambiente laboral ameno

- Estrategias: - Tener un ambiente amigable y divertido, fomentar la creatividad de los trabajadores dentro de su entorno, mantener una planificación a largo plazo para las actividades , entre otras.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Contratar personal capacitado	150 horas x 1 asesor	\$1,50	\$225,00			\$225,00	
Implementación de un manual de procedimientos.	350 horas x 1 administrador	\$1,50	\$525,00		\$525,00		\$525,00
Incentivo de la producción del personal contratado	Bonificación por alto desempeño	\$1.200,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00
Formación a través de talleres de actualización profesional	240 horas x 1 Facilitador	\$2,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00
		TOTAL (\$)	\$5.632,00	\$2.880,00	\$5.805,00	\$5.505,00	\$5.805,00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- A medida que pasa el tiempo la empresa debe ir contratando más personal que ayude a mejorar la ejecución de sus actividades, para esto contratara asesores del talento humano como lo es inteligencia colectiva, este será el encargado de buscar el talento humano adecuado a las necesidades de la empresa, en el primer año se considerara que personal es el necesario para la empresa y si está a de contratar más y en el cuarto año se realizará la misma estrategia.
- Se contratará un administrador que realice un manual de procedimiento general que integre las actividades más rutinarias de la empresa, de esta forma se podrá manejar todas las actividades de la empresa y dividir las en puestos de trabajo para el diseño de un organigrama corporativo, esta actividad se estará actualizando cada 2 años en búsqueda de mantener un desglose adecuado de los procedimientos y servicios que presta la empresa.
- Se incentivará el desempeño laboral a través de bonos de productividad y cartas de felicitaciones por trabajo realizado, esta actividad será realizada por el administrador de la empresa de forma mensual durante todo el año.
- Se invertirá en la formación profesional de los trabajadores, buscando así que estos se mantengan actualizados en las diferentes áreas que desempeñaran en dentro de la organización, estos talleres serán dados por un facilitador a contratar el cual será en encargado de estas actividades y estas se realizaran durante un mes en cada año.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

La empresa para poder ayudar al cuidado de las personas, ambiente y el mundo, nos encontramos que debido al rubro y la comercialización con los productos que maneja la empresa

es a fin a las actividades relacionadas directamente con el medio ambiente, en esto la empresa promueve el uso de productos de origen biológico y vegetal, como lo son los alimentos no procesados, productos de limpieza e higiene animal que no sean tóxicos con el medio ambiente y fomenta la conservación del medio ambiente a través de la siembra de cultivos, árboles y todo tipo de plantas.

Rorimarkett es participe de actividades que ayudan a la fomentación de la siembra y la cría de ganado, en donde se busca el fomentar la productividad agrícola del país a través de nuevos métodos y productos que sirvan para este fin. Adicionalmente tiende a participar en actividades dadas por el ministerio del ambiente y otros entes gubernamentales, con el fin de mantenerse actualizado en las nuevas formas y medidas de conservación ambiental y el cuidado de los suelos, aun así, es necesario la implementación de más actividades que contribuyan a la mejora de las comunidades y de la sociedad, enfocados a la ayuda humana y comunitaria sirviendo en proyectos de ayuda social a través de donativos, colectas, ayuda solidaria, entre otras actividades.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

- Participar en eventos relacionados a la producción agrícola y ganadera.
- Hacer jornadas de cuidado para animales domésticos.
- Realizar donativos a misiones de protección animal.
- Participar en jornadas de ayuda a la comunidad.
- Realizar talleres de concienciación ambiental.

6.4.3. *Actividades de RSE*

- Participar en eventos relacionados a la producción agrícola y ganadera.
 - A través de la asociación de comerciantes con las distintas empresas tanto privadas como públicas se realicen actividades como ferias en el sector agrícola y ganadero.
- Hacer jornadas de cuidado para animales domésticos.

Jornada de cuidados animales.	de	Presupuesto para la jornada de cuidados animales.	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00	\$600,00
Realizar donativos misiones de protección animal.	a	Alimentos y utensilios para donativos.	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00
Realizar talleres de concienciación ambiental.	de	Presupuesto para impartir el taller de formación.	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$400,00
TOTAL (\$)			\$2.300,00	\$2.300,00	\$2.300,00	\$2.300,00	\$2.300,00	\$2.300,00

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

- Para la puesta en marcha de los eventos considerando la producción agrícola y ganadera se pueden planificar ferias en dónde las asociaciones tanto privadas como públicas se generen un ambiente de aprendizaje para agricultores y criadores de animales con el acceso a todo tipo de personas en dónde puedan aprender sobre los nuevos métodos de producción agrícola o de producción ganadera, también se fomentará la recreación de la comunidad así como un método para recoger fondos que contribuyan a la reparación de maquinaria para las alcaldías, estos eventos serán realizados por el administrador de la empresa en conjunto al apoyo de las demás empresas en el sector privado y la alcaldía del estado.
- Para la jornada de domesticación y cuidado animal se tomará en consideración los diferentes organismos que traten con el cuidado animal en dónde la empresa dará un aporte para la ejecución de la jornada, en dónde se realizará actividades como vacunaciones, baños, peluquería canina, cortes de uñas, esterilizaciones, entre otros. El desarrollo de esta actividad estará principalmente a cargo de la empresa contando con el apoyo de otras organizaciones que contribuye a la realización del evento siendo éstas de origen público o privado.
- Una de las acciones más usadas al momento de aportar a la caridad son las donaciones, éstas pueden ser realizadas a través de dinero, ropa, zapatos, comida, entre otros. En los familiarizado con la empresa se piensa que en su mayoría los donativos que se realicen serán a través de alimentos, vacunas u utensilios para animales domésticos, los cuales pueden ser de más utilidad que hasta el mismo

dinero que se pueda donar a este tipo de caridad. Siendo el encargado del desarrollo de esta actividad es el administrador de la empresa se encargará de comunicarse directamente con las fundaciones y misiones que ayudan a los animales en situación de calle o en cualquier tipo de situación.

- Para realizar ejecutar las jornadas en busca de la ayuda a la comunidad se tomarán en consideración cualquier actividad que organice directamente el sector público o privado, vida es de índole religioso en donde el principal rol de la misma es el apoyo a las personas que se encuentran damnificadas o en estado de calle, la empresa se encargará de dar apoyo en cualquiera de las actividades que ayuden al mejoramiento personal de las personas dentro de la comunidad. Al haber la posibilidad se conversará directamente con el administrador de la empresa para poder realizar la mejor jornada posible.
- En la medida del desarrollo de las diferentes actividades proporcionadas por la empresa se estarán realizando talleres de concienciación ambiental en donde se explicará de una forma breve el impacto de la contaminación ambiental de los últimos años y cómo contribuir al mejoramiento de este. Es importante aclarar que para esta actividad será necesario un facilitador que ayude a explicar adecuadamente al público en general cuáles son los factores de la contaminación ambiental y como contribuir al mejoramiento del medio ambiente, estas actividades serán organizados por el administrador de la empresa el cuál será el encargado de que está se desarrolla en medio de los proyectos previamente señalados.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

Después de realizar un análisis detallado en lo observado en el manejo y control financiero de la empresa, se pudo concluir que esta no cuenta con una con un manejo de las finanzas de forma adecuada, no contando con una estructura de costos detallada, dejando de lado gastos importantes como lo son los gastos de mantenimiento al vehículo, alimentos y bebidas que compra la empresa, los gastos en papelería para las guías de transporte, entre otros. Además de no mantener un control adecuado como lo son en la previsión de la compra de

mercancía y los pagos importantes como lo es pagos de impuestos, nomina, vacaciones o utilidades.

Dentro de las finanzas de la empresa nos podemos encontrar que tiene la mayoría de sus activos divididos entre sus inventarios de mercancía y dinero disponible en cuentas, aun así, cuenta con varios activos importantes como lo son un local comercial, un vehículo para el transporte, equipos electrónicos y una variedad de mobiliario. Estos activos so parte de los estados financieros propios de la empresa siendo usados para el desarrollo económico del mismo, es importante aclarar que algunos de estos se encuentran desvalorizados debido a los aumentos inflacionarios y las reconversiones monetarias de la moneda venezolana, aun así, cuentan con un valor de mercado alto el cual debería ser reflejado en sus finanzas.

La empresa actualmente cuenta con un nivel de ingresos bastante elevado, siendo este el punto de un incremento significativo de los gastos de la empresa, no siendo este tan saludable para la misma, de iguálenmela se recomienda realizar inversiones económicas que ayuden al desarrollo de la empresa y resulten en un aumento de la diversificación económica de la empresa, por último se debe considerar que esta tenga un fondo de contingencia debido a que en la presencia de gastos importantes se podrá contar con este y no verse envuelto en el endeudamiento económico.

6.5.2. *Objetivos de finanzas*

- Realizar una estructura de costo que demuestre el punto de equilibrio de la empresa.
- Hacer una Revalorización de los activos propios de la empresa.
- Realizar una Proyección de 5 años, contemplando las Ventas, Compras y gastos de la empresa.
- Implementar un flujo de caja financiero proyectado, donde se analice el efectivo disponible en caja
- Mejorar la rentabilidad de los accionistas al final de cada periodo.

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

Tabla 11. Inversiones

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
MOBILIARIO	3.500,00	2.500,00		2.500,00		2.500,00	4
EQUIPOS INFORMATICOS	2.200,00	1.500,00		1.500,00		1.500,00	3
VEHICULOS	4.500,00						6
LOCAL COMERCIAL	12.000,00						12
TOTAL NO CORRIENTE	22.200,00	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Cálculos Intermedios de las inversiones

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO	3.500,00	6.000,00	6.000,00	8.500,00	8.500,00	11.000,00
EQUIPOS INFORMATICOS	2.200,00	3.700,00	3.700,00	5.200,00	5.200,00	6.700,00
VEHICULOS	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
LOCAL COMERCIAL	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL	22.200,00	26.200,00	26.200,00	30.200,00	30.200,00	34.200,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO	0,00	1.500,00	1.500,00	2.125,00	2.125,00	2.750,00
EQUIPOS INFORMATICOS	0,00	1.233,33	1.233,33	1.733,33	1.733,33	2.233,33
VEHICULOS	0,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
LOCAL COMERCIAL	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	0,00	4.483,33	4.483,33	5.608,33	5.608,33	6.733,33
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIO	0,00	1.500,00	3.000,00	5.125,00	7.250,00	10.000,00
EQUIPOS INFORMATICOS	0,00	1.233,33	2.466,67	4.200,00	5.933,33	8.166,67
VEHICULOS	0,00	750,00	1.500,00	2.250,00	3.000,00	3.750,00
LOCAL COMERCIAL	0,00	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00
TOTAL	0,00	4.483,33	8.966,67	14.575,00	20.183,33	26.916,67

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar los cálculos de la inversión en activos, se verificó cuáles eran los activos principales con los cuales contaba la empresa para el inicio del plan estratégico estos son los

que tiene a su disposición dentro de los estados financieros de la empresa, cómo previamente se había mencionado estos activos actualmente se encontraban desvalorizados debido a los altos niveles inflación monetaria y la reconversión es que ha presentado el país en sus últimos años, para ello una de las primeras tareas fue el encontrar el valor real de los mismos y realizar un nuevo análisis de depreciación y amortización de los activos previamente mencionados. Adicionalmente a esto se hicieron proyecciones en la inversión de nuevos activos para la empresa en busca de la actualización constante de los activos y que estos no pierdan valor a medida que pasa el tiempo.

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Tabla 13. Proyección de ventas/ingresos

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alimentos para Ganado Bobino (Kg)	unidades	90.000,00	99.000,00	108.900,00	119.790,00	131.769,00
	precio	0,90	0,99	1,09	1,20	1,32
	ingresos	81.000,00	98.010,00	118.592,10	143.496,44	173.630,69
Alimentos para Ganado Aviar (Kg)	unidades	70.000,00	77.000,00	84.700,00	93.170,00	102.487,00
	precio	1,20	1,32	1,45	1,60	1,76
	ingresos	84.000,00	101.640,00	122.984,40	148.811,12	180.061,46
Alimentos para Ganado Porcino (Kg)	unidades	45.000,00	49.500,00	54.450,00	59.895,00	65.884,50
	precio	1,40	1,54	1,69	1,86	2,05
	ingresos	63.000,00	76.230,00	92.238,30	111.608,34	135.046,10
Alimentos para Perros (Kg)	unidades	35.000,00	38.500,00	42.350,00	46.585,00	51.243,50
	precio	2,50	2,75	3,03	3,33	3,66
	ingresos	87.500,00	105.875,00	128.108,75	155.011,59	187.564,02
Alimentos Para Gatos (Kg)	unidades	40.000,00	44.000,00	48.400,00	53.240,00	58.564,00
	precio	4,00	4,40	4,84	5,32	5,86
	ingresos	160.000,00	193.600,00	234.256,00	283.449,76	342.974,21
TOTAL INGRESOS		475.500,00	575.355,00	696.179,55	842.377,26	1.019.276,48
Periodo medio de cobro (días)		7				
Crédito a clientes		9.119,18	11.034,21	13.351,39	16.155,18	19.547,77

Fuente: Elaboración propia.

Para la proyección de las ventas de la empresa se agruparon los distintos tipos de alimentos siendo estos segmentados por el tipo de animal al cual pertenece, haciendo una

aproximación de cuántos Kilo Gramos de esos alimentos se venden de forma anual, siendo uno de los principales los productos en el sector bovino, aviar, porcino, perros y gatos. Se realizó una aproximación en base a la cantidad de bultos al mayor que se venden aproximadamente en un día multiplicado el valor obtenido por 360 días considerando esto un año mercantil, de igual forma cómo se menciona en los objetivos del plan estratégico se hizo un incremento de las ventas de un 10% anual, con un incremento del precio en el mismo porcentaje en búsqueda de aplicar lo establecido en los objetivos del plan operativo. Considerando también que, aunque la empresa no realiza créditos para todas las personas se estimó un plazo de 7 días de crédito en las ventas realizadas, para darle mayor veracidad a la proyección financiera.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 14. Compras y suministros

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alimentos para Ganado Bobino (Kg)	unidades	108.000,00	123.750,00	136.125,00	149.737,50	164.711,25
	precio	0,59	0,64	0,71	0,78	0,86
	costes	63.180,00	79.633,13	96.356,08	116.590,86	141.074,94
Alimentos para Ganado Aviar (Kg)	unidades	84.000,00	96.250,00	105.875,00	116.462,50	128.108,75
	precio	0,78	0,86	0,94	1,04	1,14
	costes	65.520,00	82.582,50	99.924,83	120.909,04	146.299,94
Alimentos para Ganado Porcino (Kg)	unidades	54.000,00	61.875,00	68.062,50	74.868,75	82.355,63
	precio	0,91	1,00	1,10	1,21	1,33
	costes	49.140,00	61.936,88	74.943,62	90.681,78	109.724,95
Alimentos para Perros (Kg)	unidades	42.000,00	48.125,00	52.937,50	58.231,25	64.054,38
	precio	1,63	1,79	1,97	2,16	2,38
	costes	68.250,00	86.023,44	104.088,36	125.946,91	152.395,77
Alimentos Para Gatos (Kg)	unidades	48.000,00	55.000,00	60.500,00	66.550,00	73.205,00
	precio	2,60	2,86	3,15	3,46	3,81
	costes	124.800,00	157.300,00	190.333,00	230.302,93	278.666,55
TOTAL COSTES		370.890,00	467.475,94	565.645,88	684.431,52	828.162,14
Crédito de proveedores (días)		28				
Crédito de proveedores		28.451,84	35.861,17	43.392,01	52.504,34	63.530,25

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la de productos se puede observar que en el alimento para gatos es el producto con mejor rentabilidad, teniendo un precio de venta superior al de los demás productos en donde se obtiene un mejor beneficio, en cambio los alimentos de los bovinos tienen un mayor rango de ventas, siendo este superior al de los demás productos en su categoría.

Tabla 15. Cálculos intermedios de las compras y suministros

PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	200,00	4.800,00	7.500,00	14.062,50	17.578,13	36.621,09
Incremento salarial anual	25,00%					
Nº de empleados año 1	2					
Nº de empleados año 2	2					
Nº de empleados año 3	3					
Nº de empleados año 4	3					
Nº de empleados año 5	5					
% coste Seguridad Social	13,00%	624,00	975,00	1.828,13	2.285,16	4.760,74
Total gastos de personal		5.424,00	8.475,00	15.890,63	19.863,28	41.381,84
Reparaciones de Vehículo, mantenimiento y Repuestos	300,00	3.600,00	4.500,00	5.625,00	7.031,25	8.789,06
Reparaciones de local y remodelaciones	250,00	3.000,00	3.750,00	4.687,50	5.859,38	7.324,22
Fotocopias, papelería y tramites	250,00	3.000,00	3.750,00	4.687,50	5.859,38	7.324,22
Alimentos y suministros	150,00	1.800,00	2.250,00	2.812,50	3.515,63	4.394,53
Plan funcional de Marketing	24.100,00	5.420,00	4.920,00	4.920,00	4.420,00	4.420,00
Plan Funcional de Operaciones	6.317,00	1.621,00	925,00	1.225,00	1.321,00	1.225,00
Plan Funcional de Recursos Humanos	25.627,00	5.632,00	2.880,00	5.805,00	5.505,00	5.805,00
Plan Funcional de RSE	11.500,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Subida media anual en %	25,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		26.373,00	25.275,00	32.062,50	35.811,63	41.582,03
TOTAL GASTOS		31.797,00	33.750,00	47.953,13	55.674,91	82.963,87

Fuente: Elaboración propia.

Al momento de considerar la proyección de los costos de la mercancía en función a sus compras anuales, se realizaron distintos ajustes y aplicación de factores los cuales tiene la empresa para poder que esto tenga una mejor veracidad, cómo primer punto se hizo un promedio de los costos de los alimentos por segmento realizado obteniendo así una mejor realidad del costo del producto, cómo segundo punto empresa habitualmente realiza una mayor cantidad de

compra de las que vende anualmente siendo esta diferencia inventario en existencia que queda para el siguiente año, considerando esto las compras de la mercancía en su mayoría sufre entra debido a este factor, se consideró el crédito que nos da los proveedores siendo este en un aproximado de 28 días y se realizó una disminución de los costos de la mercancía a comprar entre años.

En los cálculos de los gastos de la empresa se estimó principalmente el gasto de la nómina, siendo el principio de 2 trabajadores los cuales son los operativos actualmente en la organización, teniendo un salario promedio de \$200, con un incremento de 25% anual y con una estimación dentro de lo establecido en la ley sobre los aportes de personal y patrono para su seguro social. También se estimaron los diferentes gastos que tiene la empresa para cumplir la operatividad de sus funciones, siendo algunas como la reparación de los vehículos, las remodelaciones del local, la papelería, entre otros, adicionalmente también se tomó en consideración los gastos estimados en los planes funcionales anteriores para ver si es factible la consideración de estos dentro de los presupuestos de la empresa

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla 16. *Capital de trabajo*

ACTIVO CORRIENTE (B)	
Existencias iniciales	28.000,00
Tesorería (Caja Bancos)	8.200,00
TOTAL CORRIENTE	36.200,00

Fuente: Elaboración propia.

Cómo previamente se menciona la mayor parte del capital se encuentra distribuido en el capital de trabajo disponible para la empresa el cual es el inventario de mercancía y lo disponible en sus bancos y cajas, en el cual es de recurso propio debido a que la empresa cuenta con

inventarios de años anteriores acumulado lo cuál sería mercancía disponible para la venta y lo sustentado a través de sus estados de cuenta y efectivo.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 17. Financiamiento

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		58.400,00					
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés Años						
TOTAL FINANCIACIÓN		58.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	58.400,00	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00
	FINANCIACIÓN	58.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia.

En el diseño de financiación de la empresa este es a través de los recursos propios de la misma, sabiendo que esta no es una empresa que se vaya a crear desde cero contando ya con recursos previamente establecidos a través de su operatividad en el transcurso de los años, a nivel de inversiones se considera que en los años 1, 3 y 5 se deberían hacer inversiones dentro del capital de la empresa la cual va a ser financiada exclusivamente a través de la rentabilidad que produzca el mismo, aun así, en el transcurso de los 5 años del planteamiento del plan estratégico puede existir alguna financiación si la empresa a través de sus recursos propios no puede con los gastos y presupuestos asumidos o si esto considera que puede ampliarse más de lo que se prevé y necesita más capital de trabajo para este tipo de inversión.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Tabla 18. Estado de resultado

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	475.500,00	575.355,00	696.179,55	842.377,26	1.019.276,48
Aprovisionamiento	370.890,00	467.475,94	565.645,88	684.431,52	828.162,14

Variación de existencias	-33.815,00	-31.680,19	-19.633,99	-23.757,13	-28.746,12
Margen	70.795,00	76.198,88	110.899,68	134.188,61	162.368,22
Gastos de personal	5.424,00	8.475,00	15.890,63	19.863,28	41.381,84
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	26.373,00	25.275,00	32.062,50	35.811,63	41.582,03
EBITDA	38.998,00	42.448,88	62.946,55	78.513,70	79.404,35
Amortizaciones	4.483,33	4.483,33	5.608,33	5.608,33	6.733,33
EBIT	34.514,67	37.965,54	57.338,22	72.905,37	72.671,02
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAI	34.514,67	37.965,54	57.338,22	72.905,37	72.671,02
Impuesto sobre beneficios	11.734,99	12.908,28	19.494,99	24.787,83	24.708,15
Resultado	22.779,68	25.057,26	37.843,22	48.117,54	47.962,87
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	4.555,94	5.011,45	7.568,64	9.623,51	9.592,57
RESERVAS	18.223,74	20.045,81	30.274,58	38.494,03	38.370,30

Fuente: Elaboración propia.

La proyección del estado de resultados es algo necesario para cualquier empresa está es el indicativo si la empresa al final del ejercicio tendrá una utilidad o una pérdida económica dependiendo de la cantidad de ingresos y gastos que se manejen dentro del ejercicio fiscal, en la proyección del estado de resultado de la empresa Rorimarkett, se puede visualizar que en lo considerado se mantiene una utilidad económica en los primeros 2 años la empresa maneja un nivel medio de rentabilidad teniendo este un pequeño aumento entre estos años, en el año 3 se considera que se tiene un aumento más considerable siendo este el punto para el aumento de la utilidad de la empresa y en los últimos dos años la utilidad de la empresa aumenta considerablemente buscado establecerse o aumentar.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla 19. Balance General

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	22.200,00	26.200,00	26.200,00	30.200,00	30.200,00	34.200,00
Amortizaciones	0,00	4.483,33	8.966,67	14.575,00	20.183,33	26.916,67
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	22.200,00	21.716,67	17.233,33	15.625,00	10.016,67	7.283,33

Existencias	28.000,00	61.815,00	93.495,19	113.129,18	136.886,30	165.632,43
Clientes	0,00	9.119,18	11.034,21	13.351,39	16.155,18	19.547,77
Tesorería	8.200,00	12.424,73	10.767,99	28.230,58	54.884,35	74.875,18
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	36.200,00	83.358,91	115.297,38	154.711,14	207.925,83	260.055,37
TOTAL ACTIVO	58.400,00	105.075,58	132.530,72	170.336,14	217.942,50	267.338,71
PASIVO						
Recursos propios	58.400,00	58.400,00	58.400,00	58.400,00	58.400,00	58.400,00
Reservas		18.223,74	38.269,55	68.544,13	107.038,16	145.408,46
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	58.400,00	76.623,74	96.669,55	126.944,13	165.438,16	203.808,46
Proveedores		28.451,84	35.861,17	43.392,01	52.504,34	63.530,25
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	28.451,84	35.861,17	43.392,01	52.504,34	63.530,25
TOTAL PASIVO	58.400,00	105.075,58	132.530,72	170.336,14	217.942,50	267.338,71

Fuente: Elaboración propia.

A comparación del estado de resultados el estado de situación financiera busca demostrar en qué situación se encuentra la empresa, si está tiene activos dentro de sus inventarios, si está endeudada, si tiene muchas cuentas por cobrar, entre otros análisis que se le pueden realizar. El estado de situación financiera realizado se puede observar la estimación de los activos propios de la empresa tenemos que en los activos no corrientes tiene una disminución en el transcurso de los 5 años esto es debido a que se deprecian a medida que pasa el tiempo dejando sin activos fijos a la empresa y a los activos corrientes cómo lo es la mercancía, las cuentas por cobrar y lo disponible en banco aumenta considerablemente en el transcurso de los 5 años pertinentemente. En los pasivos podemos observar que al final de los 5 años la empresa no se encuentra endeudada si no es producto a las reservas de los resultados anteriores obtenidos por la empresa

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla 20. Flujo de caja

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO					
Saldo inicial	8.200,00	12.424,73	10.767,99	28.230,58	54.884,35
+ Beneficio	22.779,68	25.057,26	37.843,22	48.117,54	47.962,87
+ Amortizaciones	4.483,33	4.483,33	5.608,33	5.608,33	6.733,33
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	28.451,84	7.409,33	7.530,85	9.112,32	11.025,91
- Crédito a clientes	9.119,18	1.915,03	2.317,18	2.803,79	3.392,59
- Dividendos	4.555,94	5.011,45	7.568,64	9.623,51	9.592,57
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	4.000,00
- Existencias	33.815,00	31.680,19	19.633,99	23.757,13	28.746,12
Saldo final	12.424,73	10.767,99	28.230,58	54.884,35	74.875,18

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2. Proyección de la tesorería por año

Fuente: Elaboración propia.

Los flujos de caja ayudan a saber cuál es el disponible líquido de la empresa es decir cuánto dinero cuenta para poder pagar mercancía, deudas e inversiones. El flujo de caja proyectado para la empresa se logra apreciar qué la misma tiene para pagar los gastos

adquiridos en los distintos planes operativos, compras y demás gastos operativos, se considera que en los dos primeros años los niveles de flujo disponible son bajos más que todo en el 2do año del plan estratégico considerando este la caída más grade que tiene la proyección, en la medida del 3er año se ve un aumento paulatino de lo disponible en el flujo de caja en lo cual se consideraría invertir parte de ese dinero entre los últimos años para el beneficio económico y el aumento de la producción dentro de la empresa. En este punto se debe de considerar que para realizar estas proyecciones se recopiló lo obtenido de los planes anteriores siendo este el resultado en la unión de todos estos.

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

Tabla 21. *Punto de equilibrio*

	PUNTO DE EQUILIBRIO				
Ventas (V)	475.500,00	575.355,00	696.179,55	842.377,26	1.019.276,48
Coste variables (C)	404.705,00	499.156,13	585.279,87	708.188,65	856.908,26
Margen (M)	70.795,00	76.198,88	110.899,68	134.188,61	162.368,22 >CF
% Margen s/ventas	15%	13%	16%	16%	16%
Costes fijos (CF)	31.797,00	33.750,00	47.953,13	55.674,91	82.963,87 <M
Umbral Rentabilidad	213.566,97	254.836,19	301.028,70	349.502,65	520.810,79 <V

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los puntos más importantes a verificar al momento ver la situación financiera de una empresa es su punto de equilibrio en el cual se considera el precio y unidades para poder obtener una rentabilidad estable para la empresa. Considerando esto en el punto de equilibrio de la empresa podemos observar que mantiene un buen margen de ganancias después de considerar los demás gastos realizados dentro del ejercicio obteniendo así al final un 16% de margen de ganancia siendo este beneficioso para la operatividad de las operaciones que realiza la organización.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla 22. *Indicadores de rentabilidad*

	Económica					
Rotación	4,53	4,34	4,09	3,87	3,81	>0
Margen	0,07	0,07	0,08	0,09	0,07	>0
	Financiera					
Apalancamiento	1,37	1,37	1,34	1,32	1,31	>=1
Efecto fiscal	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE	0,30	0,26	0,30	0,29	0,24	>0
ROE en %	29,73%	25,92%	29,81%	29,08%	23,53%	>0

Fuente: Elaboración propia.

La verificación de otros indicadores económicos importantes para la empresa podemos encontrar hechos como la rotación del inventario la cual en el transcurso de los 5 años operativos se considera que hay una rotación entre un 4.5 y un 3.8 lo que llama a considerar que el inventario se renueva unas 4 veces al año, en la consideración del margen de rentabilidad se observa que se comenzó con un 7% en dónde en el año 3 y 4 se obtiene la mayor rentabilidad con un 9% teniendo un declive en el año 5 volviendo a un 7% esto se puede considerar por un mayor costo de la mercancía o disminución de los índices de ventas.

Considerando el final el ROE siendo este retorno de la inversión de los inversionistas en el cual se considera de un 30% a un 25% en dónde se observa que hay un declive en este alrededor de los 5 años del plan operativo ave considerarse qué para este indicador se tiene que tomar en consideración qué otras negociaciones pueden hacer los inversionistas para generar rentabilidad si estas son inferiores a sus otras opciones la empresa no sé consideraría rentable para sus inversionistas, aun así, el considerar un 30% de retorno de su inversión es un buen margen para estos, al momento de ver otras inversiones de menor riesgo.

CONCLUSIONES

En la medida la implementación del trabajo de investigación, se a desarrollado un plan estratégico para la empresa Rorimarkett C.A., el cual cuenta con un desarrollo integral en las áreas de marketing, operacional, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y financiera. En los cuales se establecieron ciertos objetivos a cumplir para el trabajo de investigación, en donde como primer objetivo era la descripción del macroentorno competitivo en la implementación de los productos y servicios que presenta la empresa, donde se realizó el análisis de PESTEL y las Fuerzas de Porter que sirvió para describir el entorno de la empresa identificando las fortalezas y debilidades la misma, sirviendo como un método para examinar la empresa y desarrolla las distintas estrategias mencionadas en el presente trabajo de investigación.

Como punto siguiente, se establecía que se debe realizar un modelo de negocios en el cual se describiría las características y planes parala la implementación de la empresa, en donde se realizó un análisis CANVAS el cual simplifica los enfoques del modelo de negocios donde se puede desarrollar si no se tiene uno o mejorar el actual, para posteriormente poder desarrollar el siguiente punto el cual es el desarrollo de objetivos estratégicos los cuales se desarrollaran en el transcurso de los 5 años del plan estratégico, en los cuales están centrados en el desarrollo integral de la empresa teniendo parte en las distintas áreas a mejorar en la empresa y sirviendo como base de los planes estratégicos a sugerir.

Sirviendo como base para proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas enfocados en mejorar la captación de clientes, los niveles de rentabilidad y posicionamiento de la marca. Describiendo principalmente la situación actual del área a trabajar, planteando objetivos para desarrollar, implementando actividades de en búsqueda del desarrollo de los objetivos, efectuando un presupuesto para cada

una de las operaciones descritas y señalando cuáles serán los responsables y el tiempo de desarrollo para cada uno de estos objetivos.

En donde se puede concluir que en el presente trabajo de investigación se ha diseñado un plan estratégico para la empresa Rorimarkett C.A., en los años 2023-2027 enfocado en el crecimiento de la empresa a nivel de mercado y organizacional, aplicando el método de investigación cualitativos y cuantitativos pertenecientes al método científico. Observando de forma general las fortalezas y debilidades de la misma, implementando objetivos y planes de desarrollo para el crecimiento de la empresa de forma integral.

RECOMENDACIONES

Después de haber se finalizado el trabajo de investigación para el desarrollo de un plan estratégico, se realizarán una serie de recomendaciones en el mejoramiento de cada uno de los puntos de mejora de la empresa a trabajar:

- Para que la empresa pueda consolidarse en el mercado debe poder entender las mejores posibilidades de desarrollo para la empresa, para esto es necesario un estudio exhaustivo del mercado.
- En el área del marketing operativo, existe un área encargada del desarrollo de la imagen corporativa de la empresa este es llamado Branding Operativo, la función principal de este es el crear una marca, la cual tenga una identidad propia a través del logo, paleta de colores, tipografía y otros más, se debería implementar un cambio de diseño para la empresa en búsqueda de los gustos de los consumidores.
- En el desarrollo operativo de las empresas es importante una buena relación con sus proveedores, además, de la búsqueda constante de nuevos productos que sean innovadores al mercado y que sirvan de sustitutos para los productos con menor rentabilidad.
- Es importante mantener un buen control en la mercancía que se mantiene dentro de los almacenes, implementando métodos que sirvan de ayuda para el mejoramiento del control de inventarios.
- Debido a la pequeña cantidad de trabajadores con los que cuenta la empresa, es importante una distribución saludable de las actividades a realizar en el día teniendo en consideración las capacidades de cada uno de estos y el desarrollo integral de la misma.
- El considerar al personal es una práctica positiva para estos, ayudando a su desarrollo personal, familiar y educativo servirá como apoyo para maximizar la productividad al momento de laborar.
- Es importante que la empresa mantenga relaciones con los entes públicos y que se realicen actividades para el desarrollo social y cultural de la misma.
- Se deben implementar ayudas a la comunidad las cuales servirán de apoyo en el mejoramiento la comunidad y sus alrededores.

- El mantener un control de las actividades financieras de la empresa servirá como punto de partida en la búsqueda de la implementación de nuevas medidas económicas de la empresa, sirviendo para la proveer puntos de alza o baja en los niveles de ingresos y gastos.
- Conseguir asesoramiento financiero el cual ayude a la empresa a mejorar en el análisis y desarrollo de las actividades financieras que realiza la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Araquereyna (2022, 28 de julio). *Nueva Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales (Zee)*. <https://araquereyna.com/nueva-ley-organica-de-las-zonas-economicas-especiales-zee/>

Arbeláez, J., Serna, H. y Díaz, A. (2014). *Modelos Gerenciales*. <https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Modelos%20Gerenciales-un%20marco%20conceptual%201era%20Ed%202014.pdf>

Benasayag, S. (2022, 06 de abril). *IGTF y pagos en dólares: 10 Preguntas y respuestas*. <https://prodavinci.com/igtf-y-pagos-en-dolares-10-preguntas-y-respuestas/>

CANAEMTE (2022). *Conoce las 5 tendencias tecnológicas para 2022*. <http://canaemte.org.ve/2022/01/24/conoce-las-5-tendencias-tecnologicas-para-2022/>

CONtexto Ganadero (2022, 25 de marzo). *Recomendaciones para el uso del silo de maíz como suplemento para el ganado*. <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/recomendaciones-para-el-uso-del-silo-de-maiz-como-suplemento-para-el-ganado>

Cornella, A., Malet, C., Mompó, F. y Sánchez, J. (2014). *VERNE: el modelo de innovación de infonomía*. https://www.instituteofnext.com/wp-content/uploads/2018/02/libro_verne_2015.pdf

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoque%20de%20gerencia.pdf>

Da Silva, D. (2020, 6 de noviembre). *Conozca 7 tipos de servicio postventa que le ayudarán a mantener a sus clientes satisfechos*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-servicio-postventa/>

Gutiérrez, F. (s.f.). *Análisis FODA CRUZADO*.
http://tigger.itc.mx/conacad/cargas/AAEJ67071674A/61/areas/9219_A_En%20que%20consiste%20el%20FODA%20CRUZADO.pdf

López, L. (2017, 10 de agosto). *De las Cinco Fuerzas de Porter a la Sexta en Venezuela*.
<https://www.aporrea.org/economia/a250706.html>

Montes, K. (2020, 18 de diciembre). *5 Tendencias de Marketing Para Tu Negocio en 2021*.
<https://www.womgp.com/blog/5-tendencias-de-marketing-para-tu-negocio-en-2021/>

Musitu, G. & Buelga, S. (2004). *Desarrollo Comunitario y Potenciación*. En G. Musitu, J. Herrero, L. Cantera y M. Montenegro (Eds.), *Introducción a la Psicología Comunitaria*, (pp. 167-195). <https://www.uv.es/lisis/sofia/7buelga.pdf>

OCHA (2022, 13 de junio). *Venezuela: Informe de situación, marzo-abril 2022 (al 13 marzo 2022)*.
<https://reliefweb.int/report/venezuela-bolivarian-republic/venezuela-informe-de-situacion-marzo-abril-2022-al-13-marzo-2022>

OCHA (2022, 26 de agosto). *VENEZUELA - MAYO-JUNIO 2022: Informe de situación*.
<https://reports.unocha.org/es/country/venezuela-bolivarian-republic-of/>

Singer, F. (2022, 26 de agosto). *El alza abrupta del dólar le pone techo a la recuperación económica de Venezuela*. <https://elpais.com/internacional/2022-08-27/el-alza-abrupta-del-dolar-le-pone-techo-a-la-recuperacion-economica-de-venezuela.html>