

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



PLAN ESTRATEGICO DE FERRETERÍA Y MATERIALES PARA LA
CONSTRUCCIÓN PEPE FAREMA, 2024-2028

Presentado por:

Br. Luis Paredes

Tutor

Prof. Gilberto Rojas

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



PLAN ESTRATEGICO DE FERRETERÍA Y MATERIALES PARA LA
CONSTRUCCIÓN PEPE FAREMA, 2024-2028

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública

Presentado por:

Br. Luis Paredes

Tutor

Prof. Gilberto Rojas

TRUJILLO, VENEZUELA

2023



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE FERRETERÍA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN PEPE FEREMA PERÍODO 2024-2028**, que presenta el bachiller **PAREDES ARAUJO LUIS DANIEL**, portador de la Cédula de Identidad No. **24.135.025**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **VEINTE (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

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

Prof. Msc. Karelis Paredes
C.I 14.799.624
JURADO

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

Prof. Msc. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
PRESIDENTE DEL JURADO

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



Prof. Msc. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
VICERRECTORA ACADÉMICA



Veredicto

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios que hicieron posible mi educación. A mi esposa por su amor y apoyo a mi crecimiento. A compañeros de estudio durante mi periodo presencial, que me brindaron apoyo en cada etapa de este camino académico. A mis profesores, por su guía, conocimientos compartidos y por inspirarme a alcanzar mis metas. A todos aquellos que de una forma u otra contribuyeron en este proyecto, ¡gracias!

AGRADECIMIENTO

Expreso un profundo agradecimiento a mis padres por su amor incondicional. En particular, deseo destacar la confianza y el apoyo desinteresado de mi madre, Rosa, quien ha sido un pilar fundamental en mi educación, inculcándome los mejores valores. Asimismo, reconozco el sacrificio y la motivación constante de mi padre, Daniel, por proporcionarme una educación de calidad y enseñarme mucho sobre la vida. Además, agradezco sinceramente a mi esposa, Paola, por su amor y apoyo inquebrantable, así como por su constante motivación para concluir este proyecto. Su contribución ha sido invaluable y merece mi más sincero reconocimiento. A mis profesores durante mi carrera, en especial al profesor Gilberto Rojas, por su dedicación a su pedagogía ¡Gracias!

RESUMEN

El Trabajo Especial de Grado, Plan Estratégico De Ferretería Y Materiales Para La Construcción Pepe Farema, 2024-2028, tiene como finalidad desarrollar un Plan Estratégico, para ser efectuado en cinco (5) años, constara de 5 capítulos, el Capítulo I denominado Introducción, contentivo de los aspectos generales de la compañía, diagnostico organizacional y financiero, así como los objetivos generales y específicos. El Capítulo II, hace referencia al análisis y diagnóstico del ámbito, para el cual se aplicó el análisis PESTEL, aplicando las matrices de evaluación de factores exteriores e interiores. El Capítulo III, describe el análisis y diagnóstico interno, para el cual se utilizó el modelo Canvas y se realizó un análisis funcional de la compañía. El Capítulo IV, se formulan los objetivos generales y estratégicos, con sus respectivos análisis, el capítulo V, compuesto por la estrategia de negocio utilizando la matriz FODA, y la selección de la estrategia más óptima. El Capítulo VI, se plasma la propuesta de implementación, describiendo los planes funcionales a implementar, con sus respectivos objetivos y acciones a ejecutar. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones las cuales la compañía debe considerar para el logro de los objetivos.

Palabras Claves: Plan estratégico-Diagnostico-Logro

ABSTRACT

The Special Degree Work, Strategic Plan for Hardware and Construction Materials Pepe Farema, 2024-2028, aims to develop a Strategic Plan, to be carried out in five (5) years, will consist of 5 chapters, Chapter I called Introduction, containing the general aspects of the company, organizational and financial diagnosis, as well as the general and specific objectives. Chapter II refers to the analysis and diagnosis of the environment, for which the PESTEL analysis was applied, applying the evaluation matrices of external and internal factors. Chapter III describes the internal analysis and diagnosis, for which the Canvas functional model was used and an analysis of the corporation was carried out. Chapter IV, the general and strategic objectives are formulated, alongside their corresponding analysis, Chapter V, composed of the business strategy using the SWOT matrix, and the selection of the most optimal strategy. Chapter VI sets out the implementation proposal, describing the functional plans to be implemented, with their respective objectives and actions to be executed. Ending with conclusions and recommendations that the company must consider to achieve the objectives.

Keywords: Strategic Plan-Diagnosis-Achievement

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	17
1.1 Nombre del Negocio	17
1.2 Descripción del producto a ofrecer	17
1.3 Equipo de trabajo	18
1.4 Diagnostico organizacional.....	20
1.5 Diagnostico Financiero.	21
1.5.1 Indicador de Liquidez.	22
1.5.2 Indicador de Endeudamiento.	23
1.5.3 Indicador de Rentabilidad.....	23
1.5.4 Indicador de Eficiencia.	24
1.6 Definición del problema.	24
1.7 Propuesta de valor.....	26
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.....	26
1.8.1 Objetivo general.....	26
1.8.2 Objetivos específicos	26
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	28
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	28
2.1.1 Entorno político.	28
2.1.2 Entorno económico.....	29
2.1.3 Entorno social.	29
2.1.4 Entorno tecnológico.....	30

2.1.5 Entorno ecológico.....	31
2.1.6 Entorno legal.....	31
2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	32
2.2 Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter.	32
2.2.1 Negociación con proveedores.....	32
2.2.2 Negociación con clientes.	33
2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes.....	33
2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos.	33
2.2.5 Entrada de nuevos competidores.	34
2.2.6 Nivel de atractividad de la industria.	34
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	35
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	36
3.1 Modelo de negocio CANVAS.	36
3.1.1 Socios Claves.....	37
3.1.2 Actividades Claves.	37
3.1.3 Recursos Claves.	37
3.1.4 Propuesta de Valor.....	38
3.1.5 Relación con los Clientes.....	38
3.1.6 Canales.....	38
3.1.7 Segmentación.....	39
3.1.8 Fuentes de Ingresos.....	40
3.1.9 Estructura de Costos.	40
3.2 Análisis funcional de la compañía.	41

3.2.1 Gerencia de la compañía.....	41
3.2.2 Recursos humanos.	41
3.2.3 Investigación y desarrollo.....	42
3.2.4 Finanzas.	43
3.2.5 Logística y aprovisionamiento.....	43
3.2.6 Operaciones.	44
3.2.7 Marketing y ventas.....	44
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028.....	44
4.1 Objetivo general 2024 a 2028.....	45
4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.	45
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.....	46
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	49
5.1 Formulación de la estrategia.	49
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).	49
5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE).....	50
5.2 Selección de la estrategia	51
5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	51
5.2.2 Estrategias seleccionadas.....	53
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	54
6.1 Plan funcional de marketing	54
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing.....	54
6.1.2. Objetivos de marketing.....	54
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.....	55

6.1.4. Presupuesto	59
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.....	59
6.2 Plan funcional de operaciones.	60
6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones.....	60
6.2.2 Objetivos de operaciones.	60
6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones.....	61
6.1.4 Presupuesto	61
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	62
6.3 Plan funcional de recursos humanos.....	62
6.3.1 Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	62
6.3.2 Objetivos de recursos humanos.	62
6.3.3 Estrategias.....	62
6.3.4 Presupuesto.....	64
6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.....	64
6.4 Plan Funcional de Responsabilidad Social	65
6.4.1 Objetivos de la Responsabilidad Social Compañarial:.....	65
6.4.2 Actividades de Responsabilidad Social Compañarial:	65
6.4.4 Presupuesto:.....	66
6.4.5 Ejecución de tareas del plan de RSE.....	67
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	67
6.5.1 Situación actual de gerencia financiera.....	67
6.5.2 Objetivo de Finanzas	68
6.5.3 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028...	68

6.5.4 Proyección de Ventas 2024-2028	69
6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028.....	70
6.5.6 Calculo del Capital de trabajo.....	71
6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento.	72
6.5.8 Estado de resultado proyectado 2024-2028.	72
6.5.9 Estado de Situación Financiera Proyectado 2024-2028.....	73
6.5.10 Flujo de Caja proyectado 2024-2028.....	74
6.5.11 Indicadores de Rentabilidad.....	75
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	79
ANEXOS	82

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Ratios de liquidez.....	22
Tabla N° 2 Ratio de endeudamiento.....	23
Tabla N°3 Ratios de rentabilidad.....	23
Tabla N° 4 Ratio de Eficiencia.....	24
Tabla N° 5 Matriz MEFE.....	32
Tabla N° 6 Matriz MEFI.....	35
Tabla N° 7 Matriz FODA Cruzada (MFODA).....	49
Tabla N° 8 Resumen MEFE y MEFI.....	50
Tabla N° 9. Matriz Interna – Externa.....	51
Tabla N° 10 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos.....	51
Tabla N° 11 Modelo Mckinsey.....	55
Tabla N°12 Presupuesto plan funcional de marketing.....	59
Tabla N°13 Presupuesto de plan funcional de operaciones.....	61
Tabla N°14 Presupuesto plan de recursos humanos.....	64
Tabla N° 15 Presupuesto de Responsabilidad Social.....	66
Tabla N° 16 Inversiones en activos proyectados.....	68
Tabla N°17 Dotación de Amortización de activos.....	69
Tabla N°18 Proyección de ventas.....	69
Tabla N°19 Proyección de Costos.....	70
Tabla N° 20 Proyección de Gastos Operativos.....	70
Tabla N° 21 Proyección de Capital Trabajo.....	71
Tabla N° 22 Estructura de financiamiento.....	72

Tabla N° 23 Proyección de estados de resultado.....	72
Tabla N° 24 Proyección de situación financiera.....	73
Tabla N°25 Proyección de flujo de caja	74
Tabla N° 26 Indicadores de rentabilidad.	75

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Organigrama de la compañía.	19
Figura N°2 Evolución de la tasa de inflación.	29
Figura N° 3 Modelo de negocio CANVAS	36
Figura N° 4 Matriz Mckinsey	56
Figura N°5 Situación de Tesorería 2024-2028	74

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Organigrama de la compañía.....	83
Anexo N° 2 Resumen de ventas anuales.....	84
Anexo N°3 Efectivo en caja.....	85
Anexo N° 4 Liquidación de sueldos de un trabajador mensual	85

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Nombre del Negocio

Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, tiene como objeto principal ofrecer a sus clientes una amplia selección de productos y herramientas de alta calidad para la construcción, reparación, mantenimiento de hogares y proyectos comerciales. Construyendo relaciones permanentes de mutuo beneficio y confianza con sus clientes, proveedores y colaboradores, gracias a su personal altamente calificado, la constante mejora y desarrollo tecnológico de servicios y productos innovadores, busca anticipar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Se encuentra ubicada en la Avenida Pdte. Prieto 356, Paine, Región Metropolitana, Chile, es una compañía de personalidad jurídica privada, RUT N°: 14.274.612-3, fundada por el Sr. José Manuel Sánchez Rojas el 16 de mayo del año 2000, quien con su esposa la Sra. María Loreto Concha Sepúlveda, ejercen el cargo de presidente y presidenta de la compañía.

Se caracteriza por ofrecer productos de calidad, con precios accesibles para su clientela, sus principales productos son los materiales de construcción, además ofrece una gran gama de productos esenciales para esta actividad económica.

1.2 Descripción del producto a ofrecer

- **Materiales de Construcción:** compra, venta al mayor y detal de materiales para la construcción de edificaciones como: Bloques, cemento, cabillas, cerámicas, tuberías de hierro, de aguas negras y blancas, ofreciendo un producto de primera, calidad y un precio accesible para sus clientes.

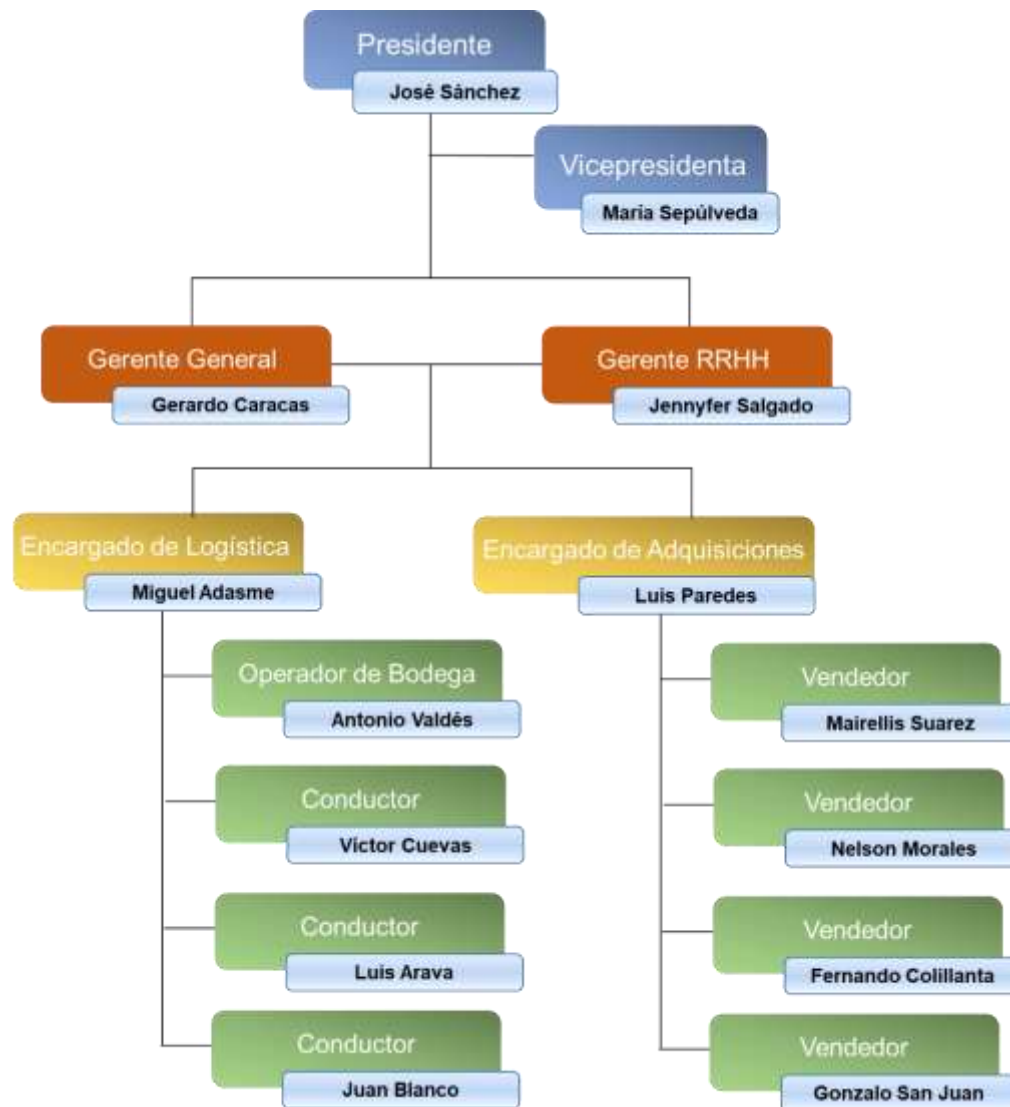
- Herramientas para la Construcción: compra, venta al mayor y detal de las herramientas necesarias para la construcción de edificaciones, para los albañiles y plomeros, como carretillas, palas, picos, escaleras, andamios, martillos, llaves entre otros.
- Materiales de reparación y mantenimiento: compra, venta al mayor y detal de materiales para reparaciones menores y mantenimiento de las edificaciones, como clavos, tornillos, grifos, en general.

Los productos que tienen mayor demanda son los utilizados para la construcción de edificaciones, y herramientas, los que tienen menor demanda por ser más esporádico su salida son los de reparación y mantenimiento.

1.3 Equipo de trabajo

La Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, cuenta con un personal altamente calificado, su nómina es de 14 personas, distribuidas según su organigrama.

Figura N° 1 Organigrama de la compañía.



Fuente: Ferrería y Materiales para la Construcción Pepe Farema

- **Presidente:** junto a la presidenta de la compañía, ejerce la representación legal de la organización, son los encargados de planificar las estrategias para lograr los objetivos propuestos y optimizar los recursos.
- **Vicepresidenta:** ejerce la representación legal de la organización, y junto al presidente se encarga de planificar las estrategias para lograr los objetivos propuestos y optimizar los recursos.

- **Gerente General:** se encarga de organizar, coordinar, liderar y monitorear las actividades operativas, entre las cuales destacan inventario, despacho y supervisión a empleados.
- **Gerente de Recursos Humanos:** es el encargado de reclutar y seleccionar el personal, realizar la mediación en conflictos laborales, realizar cálculos de nómina y pagos al personal.
- **Encargado de Logística:** vela por el traslado, almacenamiento, distribución de productos y materiales de la compañía, optimizando la cadena de suministro.
- **Encargado de Adquisiciones:** gestiona y supervisa los procesos de compra de productos y materiales necesarios para el funcionamiento de la compañía, garantizando que la compañía mantenga un inventario acorde para cubrir las necesidades tanto de la misma y de los clientes.
- **Operador de Bodega:** supervisa la entrada de inventario a la ferretería, la salida de mercancía y suministrar la información sobre el stock de productos.
- **Conductores:** la compañía cuenta con tres conductores que son los encargados del traslado de la mercancía vendida y de velar por que los vehículos se encuentren en buen estado, informando al encargado de logística de sus posibles fallas.
- **Vendedores:** son los encargados de las ventas y cobro de la mercancía.

1.4 Diagnostico organizacional

Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, se dedica exclusivamente al ramo de la construcción, sus fundadores figuran como presidente y vicepresidenta de la organización, para realizar el diagnostico optimo y preciso se entrevistó al presidente, la vicepresidenta y al gerente general. El diagnostico organizacional permitirá detectar las flaquezas de la compañía, para así diseñar las estrategias que aumenten el compromiso y la entrega de sus

empleados, detectara los problemas internos y externos que puedan afectar el desenvolvimiento natural de la compañía, los cuales son importantes porque afectan su operatividad.

El diagnóstico organizacional, evalúa la situación de las organizaciones o de cualquier proyecto, permitiendo conocer las oportunidades y amenazas a la que se expone, así como sus debilidades y fortalezas que le permiten el desarrollo exitoso dentro del mercado, al realizar un diagnóstico se obtiene un análisis profundo que permite conocer las oportunidades de mejora de la organización (Rodríguez, 2019, p.1). Para dicho diagnóstico se realizaron preguntas sobre conocimiento de los productos que se manejan, como cuantas líneas tienen, cuales son los principales productos que vende, como fluctúa la demanda de los productos, si tienen la capacidad para satisfacer la demanda de la clientela, en cuanto a la operatividad de la compañía se indago sobre la estructura organizativa, los niveles de comunicación, tiempos de entrega y control de despacho de la mercancía.

Según la información, recabada en las entrevistas, la compañía goza de estabilidad, posee una línea de productos accesibles que satisfacen las necesidades de sus clientes, tiene un nivel estable de ventas, sin embargo, su debilidad recae en la comunicación entre departamentos, ocasionando retrasos en la parte operativa de la compañía, no siendo este un factor que afecte en gran medida, pero se puede mejorar, se evidencio debilidades en lo que respecta al inventario, por su alta rotación existen fallas en algunas líneas de productos que afecta el flujo de las ventas.

1.5 Diagnostico Financiero.

Aplicar un diagnóstico financiero como herramienta para detectar problemas económicos dentro de la compañía, permite crear estrategias para mejorar la capacidad económica de la misma, es por ello que Según la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2023), un diagnóstico financiero empresarial es un análisis inicial de la situación económica y

financiera de una compañía, fundamentado en mediciones objetivas de indicadores clave y en la coherencia de la evolución de los estados financieros (p.1), este se ejecuta en relación a información fiable obtenida de los datos o documentos contables y financieros. Con el fin de realizar dicho diagnóstico, se solicitó información precisa al Gerente General, proporcionando los datos del año 2022 para aplicar los indicadores financieros que permitirán establecer un diagnóstico sobre la salud de la compañía.

1.5.1 Indicador de Liquidez.

Expresa la capacidad de las organizaciones para pagar las obligaciones que contrae en poco tiempo sin acudir a terceros. Para ello se utilizaron los indicadores de Razón corriente y Prueba Acida.

Tabla N°1 Ratios de liquidez.

RATIOS DE LIQUIDEZ			
Razón corriente:	Activo Corriente	\$ 2.918.897,26	3,11
	Pasivo Corriente	\$ 937.999,81	
Prueba Acida:	Activo Corriente-Inventario	\$2.918.897,26 - \$ 1.016.200,08	4,20
	Pasivo Corriente	\$ 937.999,81	

Fuente: Elaboración propia

Mediante la Razón Corriente se determina la capacidad que tiene la compañía para cubrir en un plazo corto sus obligaciones ante tercero, el resultado obtenido es de UM 3,11; siendo un resultado elevado, indica que la compañía cuenta con activos corrientes elevados que le permiten sin ningún inconveniente pagar en un periodo de tiempo cercano las deudas. Por otra parte, la Prueba Acida muestra si se cuenta con la capacidad de cubrir las morosidades cercanas, sin incluir sus inventarios y restar sus pasivos corrientes, el resultado obtenido es mayor a la razón corriente por lo tanto indica que la compañía tiene activos líquidos elevados y puede cubrir dichas obligaciones sin necesidad de recurrir a los inventarios.

1.5.2 Indicador de Endeudamiento.

El indicador señala el grado de dependencia que tiene la compañía de sus acreedores o inversores. Se utilizará el Ratio de Endeudamiento.

Tabla N° 2 Ratio de endeudamiento

RATIO DE ENDEUDAMIENTO			
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total	\$ 937.999,81	0,28
	Activo Total	\$ 3.374.512,23	

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido señala que solo el 28% de los recursos que tiene la compañía son financiados por terceros, esto es evidente ya que los activos son elevados a comparación de los pasivos.

1.5.3 Indicador de Rentabilidad.

A través de este indicador podemos evaluar el rendimiento de la organización y brindar los beneficios esperados a sus accionistas o inversores, ya que al demostrar ganancias solidas asegura un futuro estable.

Tabla N°3 Ratios de rentabilidad

RATIOS DE RENTABILIDAD			
Rendimiento sobre el patrimonio	Utilidad Neta	\$ 1.703.233,31	0,70
	Patrimonio	\$ 2.436.512,43	
Margen Neto	Utilidad Neta	\$ 1.703.233,31	0,49
	Ventas	\$ 3.508.988,99	

Fuente: Elaboración propia

El ROE, permite conocer el porcentaje de beneficio obtenido sobre los fondos propios de la compañía, el valor obtenido refleja que la compañía obtiene el 70% de utilidad sobre su inversión. Mientras que el beneficio neto, mide el porcentaje de ganancia que obtiene la compañía sobre sus ingresos, una vez restado los gastos e impuestos, el resultado obtenido es de 0.49, es

decir que obtiene un 49% de retribución de utilidades netas sobre los ingresos obtenidos, ambos porcentajes demuestran que la compañía es rentable.

1.5.4 Indicador de Eficiencia.

Este indicador mide la gestión de los recursos o capital de trabajo que realiza la compañía para generar ventas e función a su inversión. Se ha utilizado la Rotación de cuentas por pagar proveedores.

Tabla N° 4 Ratio de Eficiencia.

RATIO DE EFICIENCIA					
Rotación de Cuentas por pagar proveedores	Compras	\$1.451.703,70 * 360	522.613.332,19	360	0,65
	Cuentas por pagar	937.999,81	937.999,81	557	

Fuente: Elaboración propia

La ratio de la rotación de cuentas de por pagar a proveedores, permite medir los días de holgura que tiene la compañía para cancelar dichas deudas, el valor obtenido indica que se cancela cada dos meses (65 días) a sus proveedores. El dato obtenido, es acorde a lo que ha expresado el Gerente General, el cual indica que los proveedores le otorgan dos meses de crédito.

El resultado de los indicadores, demostraron que la compañía tiene una salud económica-financiera estable, resultando en la capacidad para cubrir las obligaciones financieras con sus recursos, sin verse en la necesidad de recurrir a un tercero, además permite a sus propietarios obtener una rentabilidad favorable y beneficiosa para el crecimiento de la compañía.

1.6 Definición del problema.

Los procesos operativos de una compañía, no se desarrollan de forma eficiente solo por los recursos que se implementan, como los equipos, maquinarias, insumos, entre otros, existen factores intangibles que son esenciales para que estas mantengan sus operaciones y actividades de forma eficiente, uno de ellos es la comunicación., que es el intercambio de información, que nos

permite expresarnos y relacionarnos dentro de la sociedad, Contreras y Garibay (2020) argumentan que el proceso es “dinámico, cambiante e interminable, y ha sido una constante la experiencia humana desde tiempos inmemoriales. (p.1)”.

Es importante que las compañías, identifiquen las barreras de comunicación que afectan el desenvolvimiento de sus operaciones. Según Aguilera (2023), en su artículo publicado en la página web de rededuca.net, estas se consideran interferencias que obstaculizan la transmisión del mensaje entre el emisor y el receptor, generando distorsiones y tergiversaciones en el proceso comunicativo, las barreras más comunes son:

- Barreras Psicológicas: hace referencia al estado emocional de los empleados, como es su relación, cuando las relaciones entre el personal son tensas afecta el flujo de la comunicación. Un factor no tangible pero que el jefe de personal debe tener en cuenta, al momento de suministrar tareas.
- Barreras fisiológicas: se refiere a las condiciones físicas que presentan los empleados, condiciones médicas como sordera, ceguera, enfermedades transitorias como resfriado y alergias, determinan el flujo de la comunicación.
- Barreras Físicas: son aquellas que obstaculizan el flujo de la información como ruido, luz, teléfonos, distancia., son determinantes para mejorar la comunicación.

Es importante considerar que cada ser humano, tiene diferente forma de pensar, razonar y actuar, de allí la necesidad de implementar estrategias para mejorar la comunicación entre todas las partes relacionadas.

En los análisis realizados a la Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, resalto que la compañía presenta fallas en la reposición de inventario y flujo de comunicación. Resaltando que, con la mejora del flujo de comunicación, las fallas de reposición de inventario se

solucionarían, para lograr esta se implementara un Plan estratégico, que es una de las herramientas más viables para la solución de problemas organizacionales, este permite a las organizaciones saber que desea a futuro y los recursos o las acciones para conseguirlo, con el fin de mejorar el flujo comunicacional de la compañía Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema.

1.7 Propuesta de valor.

Es clave para las estrategias de planificación, por ello con el diseño del Plan estratégico se mejorará la satisfacción de los consumidores, proporcionando un servicio amable, atento con honestidad y ética, siendo íntegros en todas las actividades, promoviendo la transparencia y la honestidad en todo momento. Cumplir con los compromisos y plazos acordados, siendo un proveedor de confianza tanto para el personal, clientes y proveedores.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1 Objetivo general

Creación de un plan estratégico para la compañía Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema en el periodo 2024 a 2028 enfocado en mejorar el flujo comunicacional.

1.8.2 Objetivos específicos

- Exponer el macroentorno competitivo en el que debe implantarse el producto de la compañía Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema durante el periodo 2024 a 2028 enfocado en mejorar el flujo comunicacional.
- Establecer el diseño empresarial, atributos del producto y estrategias para ejecutar la propuesta de la compañía Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema durante los años 2024 a 2028 enfocado en mejorar el flujo comunicacional.

- Definir los objetivos estratégicos de la compañía Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema en los años 2024 a 2028 enfocado en mejorar el flujo comunicacional.
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la compañía Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema en los años 2024 a 2028 enfocado en mejorar el flujo comunicacional.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1 Entorno político.

Actualmente la máxima autoridad política de la República de Chile es el Presidente Gabriel Boric Font, asumió el cargo el 11 de marzo de 2022, pertenece al partido político Unidad para Chile, es un partido de izquierda, por lo que no fue bien visto por los empresarios de Chile, en contexto al entorno político uno de los aspectos más relevantes es la aprobación de la nueva propuesta de la Carta Magna, por el Consejo Constitucional de Chile, la cual será sometida a un plebiscito el 17 de diciembre, esta incluye artículos debatibles sobre derechos reproductivos y migración, actualmente el país se encuentra dividido en lo que se refiere a esta aprobación, por lo que se espera que sea rechazada por la población.

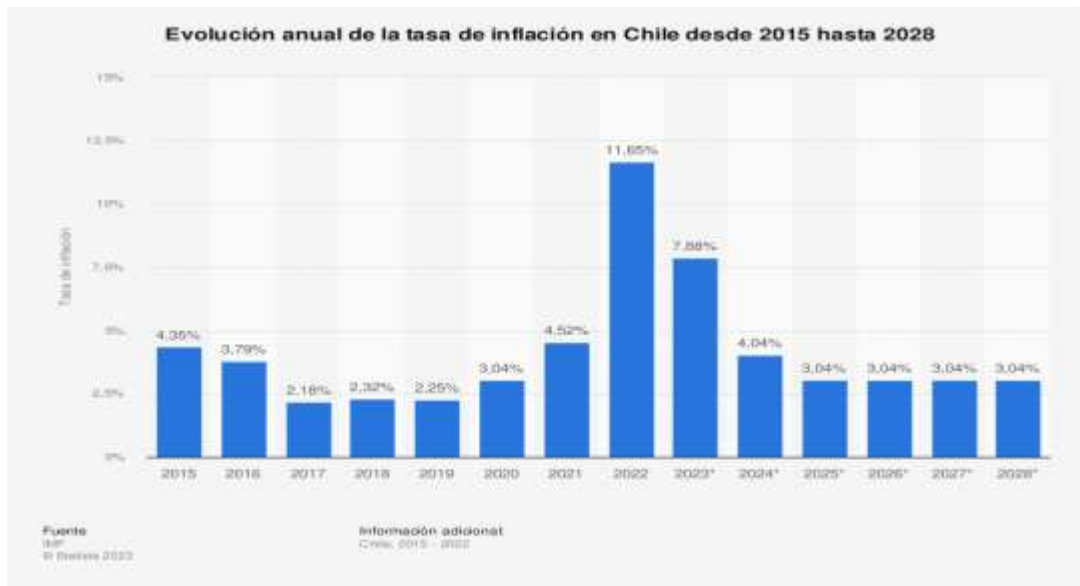
Según la información publicada por la periodista Fernanda Paul en la página web de BBC New, las medidas más resaltantes que han sido implementadas en el país, fue el aumento de salario mínimo alcanzando los \$400.000 pesos equivalentes a 500\$ dólares, el cual beneficia a más de 800.000 trabajadores. Se está planteando una reforma tributaria, reducción de la jornada laboral, la crisis migratoria es un aspecto importante que afecta al país.

Además, se planea una alianza fiscal para promover la inversión, aumentar las obligaciones a los contribuyentes con grandes ingresos, elevar el valor de las pensiones, impedir la evasión de impuestos y la reforma del impuesto sobre la renta.

2.1.2 Entorno económico.

La economía de Chile se destaca como una de las más sólidas en Latinoamérica, gracias a las políticas y estrategias económicas implementadas. Con una tasa de inflación del 15%, considerablemente inferior a la de otros países de la región, este contexto permite a las empresas mantener estabilidad en el mercado y experimentar un crecimiento constante, lo que resulta en mayores oportunidades de empleo. Chile se caracteriza por fomentar la inclusión de las mujeres en el mercado laboral. En cuanto al Producto Interno Bruto (PIB), se posiciona en el quinto lugar entre los países más estables de Latinoamérica, con un PIB per cápita superior, según datos del Banco Mundial (Chile en el Exterior, s.f.)

Figura N°2 Evolución de la tasa de inflación.



Fuente: Fondo Monetario Internacional (IMF) Statista 2023

2.1.3 Entorno social.

Se refiere a todos los aspectos de las conductas de las personas que poseen los individuos dentro de un área, factores como educación, cultura, familia, religión. Análisis de las tendencias

demográficas, las actitudes y expectativas de los consumidores en relación a la mercancía y servicios de la compañía pueda ofrecer, “se denomina factores sociales a todas las influencias externas que recibimos de nuestro entorno, es decir, aquellos aspectos que provienen de círculos cercanos -familia, amigos, compañeros de trabajo, comunidad próxima y que impactan en lo que pensamos y sentimos” (Da Silva, 2022, p.1).

Existen problemas sociales que afectan a la población de Chile, como no tener un sistema de pensión acorde, que pueda satisfacer las necesidades básicas de los pensionados, los cuales se sienten subvalorados, el sistema de seguridad social ha mejorado en los últimos años, se impera la necesidad de más hospitales para la atención primaria de los habitantes, fallos en el transporte público, la continua llegada de inmigrantes de países como Colombia, Venezuela han traído problemas de hacinamiento de estas personas, ilegalidad en su contrataciones laborales, siendo tratados con discriminación con sueldos más bajos y sin protección, por ser ilegales.

2.1.4 Entorno tecnológico.

El entorno tecnológico, se refiere a todos las actualizaciones en el área de tecnología que existan en la comunidad donde funciona la compañía, el acceso a internet, nuevas tecnologías, conocimiento de las personas sobre el área tecnológica entre otros. Actualmente es un factor externo que influye directamente en las operaciones que realizan las compañías, estos pueden disminuir los tiempos de entrega, mejorar la comunicación lo cual lleva hacer a la compañía más eficiente, en Chile las organizaciones han visto la necesidad de actualizar la infraestructura tecnológicas, con el objetivo de ser eficientes y mejorar la interacción con el cliente, ofreciendo una experiencia moderna que los diferencie siempre de la competencia.

Las compañías deben actualizarse a los cambios tecnológicos para mantenerse competitivas, Chile destaca en la región por sus actualizaciones en aspectos como 5G en redes,

data centers y conectividad por fibra óptica, inversión en inteligencia artificial, las compañías pueden invertir para mejorar su operatividad y ventas.

2.1.5 Entorno ecológico.

El entorno ecológico, se refiere a todo el análisis que debe realizar la compañía sobre el impacto que su función genera en el medio ambiente, el compromiso social empresarial, aportes al cambio climático, regulaciones ambientales, mantenimiento de las áreas verdes de la compañía. El compromiso social empresarial, es el compromiso que toda compañía debe adquirir, para mejorar el desarrollo social de la comunidad donde realiza sus operaciones, se debe involucrar el personal y directivos, por medio de planes estratégicos que vallan en pro del desarrollo ecológico de la compañía.

Entre las normas de calidad aprobadas por el instituto Nacional de Normalización, se encuentra la NORMA ISO26000:2010, es una guía de actividades voluntarias que no se utiliza como norma certificada.

2.1.6 Entorno legal.

El entorno legal lo constituye todas las leyes y reglamentos, que controlan las operaciones comerciales en un país, en Chile las compañías deben cumplir con las siguientes:

- Constitución de la compañía.
- Iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- Solicitud de documentos tributarios.
- Patente comercial y permisos de trabajo.
- Declaraciones y pagos de impuestos.
- Cumplimiento de las regulaciones laborales.
- Declaración del Impuesto de Valor Agregado.

- Declaración del Impuesto sobre la renta (ISRL).

Se espera que entre en vigencia el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífica, un tratado de integración económica para la región del Asia-Pacífico cuyo objeto es liberar el comercio y la inversión, crear nuevas oportunidades tanto para emprendedores como trabajadores. La Creación de la Ley de Delitos Económicos, sistematiza los delitos económicos y los atentados contra el medioambiente, y amplía la responsabilidad penal de las personas jurídicas, poniendo el foco en sus líderes.

2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla N° 5 Matriz MEFE.

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Reforma Tributaria	0.10	3	0.30
Poder adquisitivo	0.10	3	0.30
Estabilidad Economía	0.10	4	0.40
Disminución de la Inflación	0.10	4	0.40
Infraestructura Tecnológica	0,10	3	0,30
Amenazas			
Varios Competidores	0.10	2	0.20
Migración	0.10	4	0.40
Reducción jornada Laboral	0.10	3	0.30
Transporte Publico	0.10	3	0.30
Marco Legal desafiante	0,10	2	0,20
Totales	1.00		3.10

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

2.2 Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1 Negociación con proveedores.

Ferretería Y Materiales Para La Construcción Pepe Farema, ha formado una sólida relación entre sus proveedores de materiales y suministros, gracias a esto, le permiten cancelar a crédito dichas compras para la compañía, siendo sus productos de calidad y precios accesibles, como

estrategia mantiene negociaciones con varios proveedores para evitar la dependencia con uno y así poder tener una gama de productos para seleccionar. Además, tiene una imagen confiable ante entidades bancarias que le han permitido gozar de líneas de créditos.

2.2.2 Negociación con clientes.

Ferretería Y Materiales Para La Construcción Pepe Farema, tiene una variada clientela de diferentes estratos sociales, gustos y preferencias, segmentando principalmente clientes de personalidad jurídica, ya que estos realizan el mayor volumen de compra, ofreciéndoles líneas de crédito según demuestren su capacidad de pago. No obstante, mantienen una considerable cantidad de clientes minoristas, estos se atienden con un servicio de calidad, se tratan de disminuir los tiempos de entrega para así mantener a la clientela contenta y que ahorren tanto tiempo como dinero.

2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes.

Las compañías que se dedican al ramo de la construcción y ferretería, son muy competitivas, sus productos y servicios son semejantes a los de la compañía, la Ferretería y Materiales Para La Construcción Pepe Farema, se destaca en su servicio de atención ofreciendo asesoría de materiales a los clientes, fletes oportunos en la entrega de las mercancías, así mismo se ofrecen productos de calidad a buen precio. Como debilidad tiene poca presencia en las redes sociales, lo cual beneficiaría en el incremento de sus ventas.

2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

En el ramo de la construcción y ferretería, el desarrollo potencial de productos sustitutos, es continuo, continuamente se presentan en el mercado diferentes marcas de productos eléctricos como taladros, esmeriles, máquinas de soldar, remachadoras, entre otras, por ello deben tener en

cuenta a la hora de adquirir dichos productos, la calidad, el precio y la garantía que se les otorga. Es importante resaltar que la compañía adquiere productos de marca y calidad.

2.2.5 Entrada de nuevos competidores.

La competencia se denominan como aquellas compañías que ofrecen el mismo producto con características similares o distintas que satisfacen las mismas necesidades del cliente. La compañía con el pasar del tiempo se ha ganado su posición en el sector ferretero, ya que vela por la calidad de sus productos, precios razonables y una adecuada atención a sus clientes, por ello no representan una amenaza la entrada de nuevos competidores a este tipo de mercado, además no se han formado nuevos competidores en los últimos años, que puedan ser un riesgo para la compañía.

2.2.6 Nivel de atractividad de la industria.

Ferretería Y Materiales Para La Construcción Pepe Farema, es una compañía atractiva para la industria de la construcción ramo ferretero ofrece:

- **Productos de Calidad:** Los materiales de construcción cumplen con las necesidades que el cliente requiere, además las herramientas son resistentes y de material duradero.
- **Precios accesibles:** Los precios son establecidos midiendo factores como costos, gastos, valor adquisitivo del cliente y la competencia, logrando determinar un precio atractivo y accesible para el cliente.
- **Variedad de Productos:** se ofrece una variedad de materiales y herramientas en cuanto a precio, marca y diseño.
- **Atención Personalizada:** El cliente es atendido como la mayor cordialidad, además se le brinda asesoría a la hora de comprar, orientando aquellos que no se familiarizan con este tipo de rubro.

- Transporte de Mercancía: se cuenta con vehículos propios que facilitan el traslado de la mercancía comprada por el cliente.
- Horario corrido: Se labora desde las 8.30 am hasta las 6.30 pm de lunes a sábado.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla N° 6 Matriz MEFI.

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Variedad de Proveedores	0.15	4	0.60
Asesoría Personalizada	0.10	4	0.40
Línea de Créditos	0.10	4	0.40
Horario Flexible	0.05	3	0.15
Atractivo Industrial	0.15	3	0.45
Transporte	0.05	3	0.15
Debilidades			
Comunicación departamental	0.15	2	0.30
Escasa presencia en redes sociales	0.10	1	0.10
Productos sustitutos	0.15	2	0.30
Totales	1.00		2.85

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

La metodología CANVAS es una herramienta diseñada por el empresario Alexander Osterwalder, utilizada en la actualidad para la creación de negocios o para realizar análisis de objetivos importantes para mejorar el funcionamiento del negocio, por ser novedoso y plasmar las realidades que debe considerar el emprendedor, es aplicado con mayor frecuencia (Lozano, et al., 2019, p.1).

Figura N° 3 Modelo de negocio CANVAS



Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Socios Claves.

Son aquellas alianzas estratégicas que establece la compañía en materia de costos y recursos, de estos depende la obtención de insumos de calidad y financiamiento para aumentar el capital de trabajo, según Jiménez (2023) el objetivo es tratar de crear una red de proveedores y colaboradores que favorezcan el desarrollo y la eficacia del modelo de negocio (p.1).

Se considera para la compañía socio clave: proveedores de materiales, herramientas y accesorios de construcción al mejor precio y otorgamiento de plazos para cancelar, compañías de financiamiento (Préstamos Bancarios), así como las compañías públicas y privadas que realizan obras de construcción.

3.1.2 Actividades Claves.

La definición de actividades es un factor clave para el desarrollo de los procesos de la compañía, permite centrar la energía posible en las actividades que permitirán reducir costo, tiempo y obtener mayores dividendos, además se logran eliminar aquellas que no son beneficiosas para la operatividad de la compañía, las actividades claves de la compañía son:

- Manejo y control de inventarios.
- Capacitación continua de personal.
- Atención al cliente

3.1.3 Recursos Claves.

Los recursos son indispensables para el funcionamiento de la compañía, es importante identificar los elementos claves. Para la organización, los recursos humanos, financieros y tecnológicos son vitales, facilitan el desarrollo de las labores como automatizar procesos, disminuir tiempos de entrega y dar una atención de calidad del cliente.

3.1.4 Propuesta de Valor.

La propuesta de valor indica la manera en que una compañía satisface las necesidades del cliente sin compararse con la competencia. Se considera la razón de ser de la compañía, ya que define lo que ofrece, las diferencias con la competencia y lo que se espera resolver para el cliente. Busca marcar la diferencia que atraerá la atención del cliente y lo motivará a regresar. En resumen, muestra el potencial de la compañía que la hace atractiva dentro del mercado. Ferretería y Materiales para la construcción Pepe Farema apostara por brindar innovación, calidad y una atención optima al cliente.

3.1.5 Relación con los Clientes.

"Las distintas categorías de clientes presentan necesidades específicas. Al prever estas necesidades, se puede determinar cómo y mediante qué canales comunicarse con ellos" (Clavijo, 2023, p. 1). Al establecer una relación sólida con los clientes, se construyen vínculos de lealtad que permiten a la organización destacarse entre la competencia y ser preferida repetidamente por el cliente. Para Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, es esencial considerar tanto las necesidades como las características individuales de sus clientes para brindar un servicio de alta calidad. En la actualidad, la tecnología proporciona diversas formas de comunicarse con los clientes, lo que se convierte en un instrumento efectivo para notificar sobre nuevos productos, promociones y ofertas, así como para crear estrategias de comercio electrónico que garanticen una experiencia satisfactoria. La compañía planea ofrecer atención presencial en sus instalaciones y proporcionar atención virtual a través de redes sociales o su página web.

3.1.6 Canales.

" Los canales son los medios empleados por la empresa para establecer una comunicación efectiva con sus clientes, abarcando más que simplemente el contacto directo y la forma en que se lleva a cabo dicha comunicación. Asuntos como la ubicación de compra, la entrega de productos y los servicios ofrecidos también tienen una importancia fundamental (Clavijo, 2023, p.1). La empresa debe emplear diversos canales disponibles, tanto físicos como digitales. El uso óptimo de estos canales de comunicación impactará en el desarrollo de las actividades internas, la reducción de pérdidas y tiempos de entrega de mercancías, así como en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes para fomentar su fidelización. En la actualidad, el canal directo de comunicación con los clientes es la atención presencial en las instalaciones de la empresa, aunque los medios digitales se han convertido en una herramienta más eficaz. Por ello, la empresa planea iniciar su presencia en las redes sociales y la creación de una página web como nuevos canales de comunicación.

3.1.7 Segmentación.

La segmentación consiste en realizar internamente una clasificación de los clientes a que la compañía quiere llegar, teniendo orientación para dirigir sus esfuerzos a los clientes más atractivos. "Identifica cómo son tus clientes más importantes y determina tus buyer de personas" (Clavijo, 2023, p.1). El buyer de persona, se refiere a crear una imagen de los posibles clientes, identificar necesidades, preocupaciones, entre otros. Realizando esto se logrará comprender más al cliente y será fácil cumplir sus necesidades.

"Las organizaciones a menudo brindan servicios a más de un grupo de clientes y resulta una buena táctica dividirlos en segmentos. Identifica las necesidades, requisitos específicos de cada grupo y el valor que le otorgan a tu organización" (Clavijo, 2023, p.1). En el ramo de la

construcción, segmentar al cliente es una herramienta útil ya que existen una variedad de clientes con necesidades y cualidades muy diferentes, es por ello que la compañía identifica como sus clientes potenciales las compañías privadas, en especial las Constructoras y las compañías públicas que llevan a cabo obras públicas.

3.1.8 Fuentes de Ingresos.

Es un factor muy importante para las compañías, de este depende el funcionamiento, ya que se logra realizar compra de inventario, cubrir gastos operativos y obtener las utilidades anuales, es por ello que “estructurar los costes y los flujos de ingresos te proporcionará una visión clara de cómo tu organización obtiene ingresos” (Clavijo, 2023, p.1). La fuente de ingreso principal de la compañía son las ventas, por ello debe identificar la línea de producto con mayor rotación y rentabilidad para que sea su principal fuente de ingreso, es por ello que identifica como su principal fuente de ingreso la línea de materiales y herramientas para la construcción de edificaciones, esta tiene mayor demanda por el cliente.

3.1.9 Estructura de Costos.

La estructura de costo, contempla los costos fijos que son aquellos que no varían sin importar los cambios que ocurran en la producción o servicio, ejemplo de ello son los alquileres, si la compañía produce o no, tendrá que cubrirlo a como dé lugar, otro elemento son los costos variables, este va relacionado con la producción de la compañía, ya que varía en función a los niveles de producción, cuanto más elevado sean los costos serán más elevada la producción, un ejemplo de estos costos son la materia prima y la mano de obra. Para la compañía es importante realizar un análisis de costo, este le permitirá conocer los gastos que debe cubrir y los ingresos que debe recibir, la compañía considera los siguientes costos:

- Sueldos y salarios.
- Mantenimiento e instalaciones.
- Honorarios profesionales.
- Servicios públicos.
- Servicio de marketing.

3.2 Análisis funcional de la compañía.

3.2.1 Gerencia de la compañía.

La gerencia de la compañía, se encarga de la dirección de la compañía, La La Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema cuenta con dos gerencias, la gerencia General, siendo el encargado, el Lcdo. Gerardo Caracas y la Gerencia de Recursos Humanos a cargo de la Lcda. Jennifer Salgado. Siendo el estándar de la compañía satisfacer las necesidades del cliente, se adoptará el MODELO DE GERENCIA DE CALIDAD TOTAL.

El modelo de gerencia de calidad total, busca ofrecer un servicio de primera el cual aumente el grado de satisfacción del cliente. Los gerentes definen los objetivos principales de la compañía, establecen las actividades encaminadas a lograrlos, como parte del proceso de planificación para mejorar la calidad, comparten la información a todos los departamentos, comprometiendo a los integrantes, desde el más alto ejecutivo hasta el personal de mantenimiento, por ello es importante que la gerencia ejerza un liderazgo eficaz y promueva un ambiente de trabajo adecuado, donde el personal se desenvuelva con éxito y se logren las metas trazadas.

3.2.2 Recursos humanos.

El Recurso humano es el elemento principal de las compañías, a pesar de los avances tecnológicos y la nueva era digital, sigue siendo primordial, de él depende la interacción con el cliente. La Gerencia de Recursos Humanos, planifica, organiza y administra todo lo referente al

personal, establece los procesos y las actividades a realizar, este involucra la gestión de clima laboral, evaluación del desempeño, resolución de conflictos y cambios organizacionales que perturben al personal.

La Gerencia de Recurso humano puede generar un impacto notable en la compañía, manejando políticas internas apropiadas. Esta área es el vínculo de unión entre la misión, visión, valores de la compañía y los empleados, es importante analizar el modelo de liderazgo implementado, los canales de comunicación, como se desarrolla la comunicación entre directivos y empleados, la satisfacción y grado de aceptación de los valores de la compañía, entre otros.

3.2.3 Investigación y desarrollo.

La compañía no tiene Gerencia de Investigación y Desarrollo, este factor fundamental, recae en la gerencia general, la investigación y desarrollo es crucial en muchas compañías, especialmente en las que buscan innovar y mejorar su mercancía o servicios, con la finalidad de mantenerse competitiva en el mercado. Es un área enfocada en la planificación, coordinación y ejecución de todas las actividades referentes a la investigación y desarrollo con el fin del logro de los objetivos de la compañía.

El encargado de esta gerencia planifica estrategias en conjunto con los presidentes para establecer metas a mediano plazo, enfocadas en la innovación y el desarrollo de las actividades de la compañía. Se enfoca en la gestión de actividades referentes a esta área con el fin de asegurar la disponibilidad de recursos para consolidar este factor, el gerente general se encarga de investigar sobre las nuevas tendencias en lo referente al ramo de construcción, así como las nuevas tecnologías que ayuden a mejorar la compañía, es importante que tanto presidente como gerentes estén compaginados en pro de que se dé acabilidad.

3.2.4 Finanzas.

"La solidez y el desempeño exitoso de una empresa están estrechamente ligados a su situación financiera, en esta perspectiva, el director financiero tiene la tarea de asegurar una gestión adecuada de los flujos de ingresos y gastos dentro de la organización" (Valerio, 2023, p. 1). La gerencia de las finanzas de la compañía, recae en el presidente y la vicepresidenta, ellos velan por este elemento tan importante, supervisando el flujo de dinero, así como los activos corrientes de la compañía, además garantizan que los estados financieros cumplan con las normas legales.

El gerente de finanzas, es el encargado de asegurar rentabilidad de la organización, además dependiendo del tamaño de la compañía, este cuenta con un equipo formado por los jefes del área de tesorería, contabilidad, contraloría y planificación financiera para analizar y tomar las decisiones oportunas (Valerio, 2023, p.1). Se encargan de estudiar los posibles escenarios de inversión que la compañía pueda realizar, con el fin de buscar el crecimiento de la organización, deben conseguir fuentes de financiamiento según el caso y garantizar que las inversiones sean rentables.

3.2.5 Logística y aprovisionamiento.

Nos referimos a la logística como el conjunto de operaciones que dispone la compañía para operar en las mejores condiciones de calidad, precio, tiempo y cantidad, cumpliendo así con los objetivos definidos a nivel de dirección (González, 2020, p.1). En lo que se refiere a la logística y aprovisionamiento, recae en el encargado de Logística, el cual vela por el traslado, almacenamiento, distribución de productos y materiales de la compañía, optimizando la cadena de suministro. Además, el encargado de Adquisiciones, gestiona y supervisa los procesos de compra de productos y materiales necesarios para el buen funcionamiento de la compañía, garantizando que la compañía mantenga un inventario acorde para cubrir las necesidades de nuestros clientes,

estos dos están bajo la supervisión del Gerente General, quien cuida que realicen una labor excelente, porque de ello depende que la compañía pueda satisfacer las necesidades de los clientes y los suministros para el buen funcionamiento.

3.2.6 Operaciones.

La Gerencia de Operaciones, recae, en los presidentes y el gerente general, estos en conjunto son los encargados de velar por las operaciones de la compañía, siendo las operaciones más importantes mantener supervisión son las de Ventas, stock de inventario y despacho.

Las ventas son el motor de liquidez de una organización, es importante vigilar las ventas a crédito y evitar un bajo nivel de rotación de efectivo, supervisar el inventario y el despacho para prevenir fallas en la reposición de mercancía y demoras en el tiempo de entrega. Una adecuada gestión de operaciones, eleva la productividad, disminuye costos, mejora la calidad del servicio incrementando la satisfacción del cliente que lo hará retornar y comprar.

3.2.7 Marketing y ventas.

El marketing y las ventas, a pesar de ser dos actividades distintas, se encuentran estrechamente relacionadas, a través de unas óptimas estrategias de Marketing se aumentan las ventas, este permite llegar al consumidor, y con las adecuadas estrategias de venta se consolidan, Ferretería y Materiales para la construcción Pepe Farema, brinda distintas alternativas de venta, como la venta a crédito y al contado, por ventas directas y bajo pedidos.

El marketing se enfoca en la planificación y ejecución de estrategias para identificar y anticipar las necesidades de los clientes, fomentando así una dinámica de consumo en el mercado. Otra perspectiva a considerar es que las ventas se describen como el intercambio de un producto o servicio por una compensación económica (Da Silva, 2021, p. 1). En el presente, la actividad de ventas implica no solo la simple oferta de un artículo; es esencial que los vendedores posean un

amplio conocimiento sobre el producto para proporcionar asesoramiento adecuado a los clientes. Este enfoque centrado en el cliente y la atención personalizada contribuyen significativamente a cerrar más ventas, generando así un incremento en los ingresos de la compañía.

CAPITULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028

4.1 Objetivo general 2024 a 2028

Aplicar un plan estratégico para ubicar la compañía Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema en el mercado, mediante un plan eficaz de eliminación de las barreras de comunicación que afectan el desempeño del personal y clientes de la compañía durante los años 2024-2028 enfocados en mejorar la comunicación.

4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

- Aumentar el volumen de ventas en un promedio anual del 10%, con una tendencia creciente, durante el período comprendido entre 2024 y 2028.

- Aumentar la rentabilidad en un mínimo del 25% anual, con una tendencia al crecimiento sostenido, basado en los resultados financieros anuales entre 2024 y 2028.
- Establecer y organizar completamente los procesos de negocio de la empresa en su totalidad en un período de tres años.
- Mejorar la marca de la empresa mediante la excelencia en calidad y servicio en un lapso de cuatro años.
- Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
- Reorganizar los canales de comunicación de la empresa en un plazo de tres años a partir de 2024.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028.

El éxito de este propósito estará determinado por el componente directo involucrado en las operaciones de venta. La idea no consiste únicamente en ofrecer precios asequibles y productos de calidad, sino en proporcionar asesoramiento, analizar las necesidades del comprador y ofrecer soluciones, al mismo tiempo que se agilizan los tiempos de entrega de los productos. Además, se llevarán a cabo promociones para incentivar compras impulsivas por parte del cliente.

Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 25% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028.

Para lograr este objetivo, la participación activa de los presidentes es crucial. El primer paso implica llevar a cabo una supervisión mensual del presupuesto de gastos para asegurar que estos se mantengan dentro de los límites planificados. Asimismo, se realizará una evaluación de los costos operativos y los márgenes de ganancia para identificar el margen actual y posibles oportunidades de aumento. Se buscará aumentar la recuperación de cuentas por cobrar, ya que estas son fundamentales para el capital de trabajo; una rotación más eficiente contribuirá a una mayor rentabilidad para la empresa.

Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la compañía en un 100% en el lapso de 3 años.

Para alcanzar este objetivo, la empresa llevará a cabo una supervisión integral de todos los procesos de negocios, asignándoles un peso relativo de acuerdo a su relevancia. El propósito es anticipar los resultados, por lo que se realizará un seguimiento detallado de los procesos de compra y venta. Además, se asignarán tareas específicas para que cada persona involucrada en la supervisión de las operaciones realice un seguimiento adecuado, evaluando las responsabilidades de sus subordinados.

Desarrollar la marca de la compañía a través de la calidad y servicio en 4 años.

Para desarrollar la marca de la compañía, los propietarios deberán tener claro cuáles son los valores y creencias que cimentaran su negocio, para ello se debe realizar un aprendizaje del cliente, comprenderlos, entenderlos, para saber que quieren y satisfacer sus necesidades, investigar a la competencia, para diferenciarse de ella, realizar seguimiento de estas actividades con la finalidad de anualmente perfeccionar la marca hasta lograr el objetivo establecido.

Realizar el 30% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

Con el fin de aumentar las ventas a través del comercio electrónico, se implementarán grupos en WhatsApp y Telegram, adaptados a las necesidades específicas de los clientes. Se proporcionará de manera continua información sobre las ofertas y promociones disponibles, con el objetivo de generar en ellos la motivación para realizar compras. Además, se tiene previsto lanzar un programa de compra en línea en un plazo de dos años para fortalecer este canal de ventas.

Realizar una reestructuración de los medios de comunicación de la compañía en un periodo de 3 años a partir del 2023.

Para lograr este propósito, se contará con la participación de todos los directores de departamentos, quienes analizarán el nivel de comunicación interna de la empresa con el objetivo de idear estrategias que optimicen la comunicación, especialmente en áreas como la reposición de inventario, la reducción de los tiempos de entrega a los clientes, la gestión de cobros y los pagos a proveedores.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia.

La estrategia se define como el conjunto de decisiones y acciones coordinadas que buscan alcanzar un objetivo o meta específica. Este enfoque utiliza un plan de acción como medio para lograr los objetivos establecidos. Para las empresas, resulta fundamental diseñar estrategias que faciliten el logro de sus metas predefinidas. Es esencial analizar minuciosamente las decisiones y acciones que implica la estrategia seleccionada.

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).

La matriz FODA, es una de las herramientas más utilizada por las compañías para analizar su compañía, determinar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, con el fin de crear estrategias para solucionar las eventualidades que se presente en el desarrollo de dicha herramienta.

Tabla N° 7 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Externo	F1. Variedad de Proveedores F2. Asesoría Personalizada F3. Línea de Crédito F4. Horario Flexible F5. Transporte de Mercancía F6. Atractivo Industrial	D1. Escaza presencia en redes sociales D2. Comunicación Departamental D3. Stock de Inventario
Oportunidades: O1. Reformas Tributaria O2. Estabilidad Económica O3. Infraestructura Tecnológica. O4. Poder Adquisitivo O5. Disminución de la Inflación	Estrategias FO: FO1: Diseñar un plan de ventas agresivo para aumentar los ingresos de la compañía. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O4, O5). FO2: Adaptar los canales digitales a las nuevas tendencias. (F1, F4, O3, O5).	Estrategias DO: DO1: Diseñar un plan marketing para aumentar la presencia en las redes sociales. (D1, O3) DO2 Restructurar las vías de comunicación Departamentales de la

	F03: Diseñar un sistema de ventas online atractivo para los clientes. (F3, F6, O3, O4, O5)	compañía para mejorar el flujo comunicacional. (D2, O3). DO3 Incrementar el Stock de Inventario, para evitar fallas en los diferentes departamentos. (D3, O1, O2, O5)
Amenazas A1. Variedad de Competidores A2. Migración A3. Transporte Publico A4 Leyes	Estrategias FA: FA1: Desarrollar una política permanente de investigación de mercados para conocer los competidores. (F1, F3, F6, A1). FA2: Desarrollar una política de reclutamiento de personal, que evite la carga de empleados en situación de migración y que los ayude a legalizarse. (F6, A2) FA3: Diseñar un plan para contrarrestar el retardo de personal, por medio del transporte de la compañía. (F4, F5, A3) FA4: Implementar un plan de asesoría sobre las leyes del país, para evitar sanciones.(F2, A4)	Estrategias DA: DA1: Aumentar la presencia en las redes sociales, para así llegar a más clientes, y ser más competitivos. (DO1, A1, A3). DA2: Mejorar la comunicación interdepartamental, y los conocimientos legales, de los directivos por medio de talleres y cursos. (D2, A4) DA3: Incrementar el Stock de Inventario, al mismo tiempo analizar la falta de personal en este departamento. (D3, A2).

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

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE)

La Matriz de evaluación de factores internos, es una herramienta que busca comprender las fortalezas y debilidades de una compañía para hacer mejoras (Santos, 2023, p.1). Realizando dicha matriz, la compañía podrá analizar donde se encuentra, y que estrategias deberá implementar para solucionar según donde se ubique en la matriz, esta se divide en tres grupos Crecer y Construir, Retener y Mantener y Eliminar o Desinvertir, según su ubicación ella implementará las estrategias a utilizar.

Tabla N° 8 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	3.10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 9. Matriz Interna – Externa

4	3	2	1				
3	I	II	III	3,10 Matriz Externa			
2	IV	V	VI				
1	VII	VIII	IX				
	2,85 matriz Interna			<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #d8bfd8;">Crecer y construir</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #add8e6;">Retener y mantener</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #c1e1c1;">Eliminar o desinvertir</td> </tr> </table>	Crecer y construir	Retener y mantener	Eliminar o desinvertir
Crecer y construir							
Retener y mantener							
Eliminar o desinvertir							

Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección de la estrategia

Es esencial elegir la estrategia más adecuada para alcanzar los objetivos establecidos, considerando cuidadosamente su aplicabilidad y el personal involucrado en su ejecución. Asimismo, es crucial evaluar el valor que esta estrategia aportaría al cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, el proceso de selección de estrategias debe ser abordado como una tarea conjunta entre la gerencia y el grupo estratégico. Estas estrategias deben estar dirigidas a cumplir tanto con los objetivos tácticos de corto plazo como con los de largo plazo para alcanzar la visión establecida (Soto, 2004, p. 1).

5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Esta matriz permite medir el nivel y el valor que aportara la estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos, permitiendo seleccionar las correctas, aquellas que se encaminan a lograr los objetivos establecidos en el plan.

Tabla N° 10 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales	Incrementar los niveles de	Formalizar y	Desarrollar la marca de	Realizar el 30% de	Realizar una restructuración
-------------------------------	--------------------------------	----------------------------	--------------	-------------------------	--------------------	------------------------------

Estrategias	desde un 20% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2024 a 2028	rentabilidad en a partir de un 25% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2024 a 2028	estructurar los procesos de negocio de la compañía en un 100% en el lapso de 3 años.	la compañía a través de la calidad y servicio en 4 años	las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.	de los medios de comunicación de la compañía en un periodo de 3 años a partir del 2023..
Diseñar un plan de ventas agresivo para aumentar los ingresos de la compañía	X				X	
Adaptar los canales digitales a las nuevas tendencias				X	X	X
Diseñar un sistema de ventas online atractivo para los clientes.	X			X	X	X
Desarrollar una política permanente de investigación de mercados para conocer los competidores		X	X	X		
Desarrollar una política de reclutamiento de personal, que evite la carga de empleados en situación de migración y que los ayude a legalizarse			X			X
Diseñar un plan para contrarrestar el retardo de personal, por medio del transporte de la compañía			X			
Implementar un plan de asesoría sobre las leyes del país, para evitar sanciones			X			
Diseñar un plan marketing para aumentar la presencia en las redes sociales	X			X	X	X
Reestructurar las vías de comunicación Departamentales de la compañía para mejorar el flujo comunicacional.			X			
Incrementar el Stock de Inventario, para evitar fallas en los diferentes departamentos		X	X			
Aumentar la presencia en las redes sociales, para así llegar a más clientes, y ser más competitivos		X	X			
Mejorar la comunicación interdepartamental, y los conocimientos legales, de los directivos por medio de talleres y cursos			X			

Incrementar el Stock de
Inventario, al mismo
tiempo analizar la falta de
personal en este
departamento.

X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Estrategias seleccionadas.

Se deben seleccionar las estrategias en pro de los objetivos, después de realizar la Matriz FODA cruzada, la cual esta direccionada a medir las estrategias con los objetivos, y seleccionar la de mayor afinidad para alcanzar estos objetivos enmarcados, se han seleccionado las siguientes:

- Adaptar los canales digitales a las nuevas tendencias.
- Diseñar un sistema de ventas online atractivo para los clientes.
- Desarrollar una política permanente de investigación de mercados para conocer los competidores.
- Diseñar un plan marketing para aumentar la presencia en las redes sociales.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

La gerencia de marketing, busca segmentar la compañía en el mercado a través de distintos medios que le permitan incrementar las ventas y participación dentro del mercado, el gerente de marketing, a de manejar los conocimientos de los productos que se ofrecen, para desarrollar acciones que elevara la competencia de la compañía en el mercado.

En Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, dicha responsabilidad recae en las figuras del Presidente y Vicepresidenta de la compañía, ellos son los encargados de diseñar las acciones referentes al marketing de la compañía. Actualmente la compañía no presenta una campaña de mercadeo agresiva que lleve a la compañía a mejorar su posicionamiento en el mercado, es importante resaltar que ellos poseen las herramientas necesarias para elaborar esta, ya que conocen la compañía y sus clientes.

6.1.2. Objetivos de marketing

- Analizar la clientela para enfocar las acciones en función a las características o demandas del cliente.
- Desarrollar las gestiones de ventas en línea a través de los diferentes medios digitales
- Elaborar una lista de ventajas competitivas sobre los productos que oferta la compañía
- Ejecutar campañas de marketing por las distintas plataformas digitales.
- Organizar y supervisar eventos promocionales.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera:

Las estrategias de cartera es una herramienta del marketing que tiene como finalidad aumentar las posibilidades de éxito de la compañía, ayudando a establecer prioridades en cuanto a que productos se le debe dedicar más tiempo y dinero, determina cuales son los productos con mayor rentabilidad y los que tienen más posibilidades de ser explotados, para aumentar dicha rentabilidad. Si la compañía tiene varios productos prometedores, dependerá de la gerencia elegir y enfocar el mayor esfuerzo.

De las diferentes estrategias que existen, se aplicara la matriz de Mckinsey, esta fue creada con el fin de dar respuesta a una problemática que enfrentaba General Electric (GE) cliente de la consultora internación Mckinsey en 1970. Es utilizada como una guía para evaluar la posición del producto o servicio dentro de un mercado específico, además conocer las condiciones competitivas y otras variables relevantes para mantenerse, invertir y crecer o bien abandonar el mercado (Roldán, 2017, p.1).

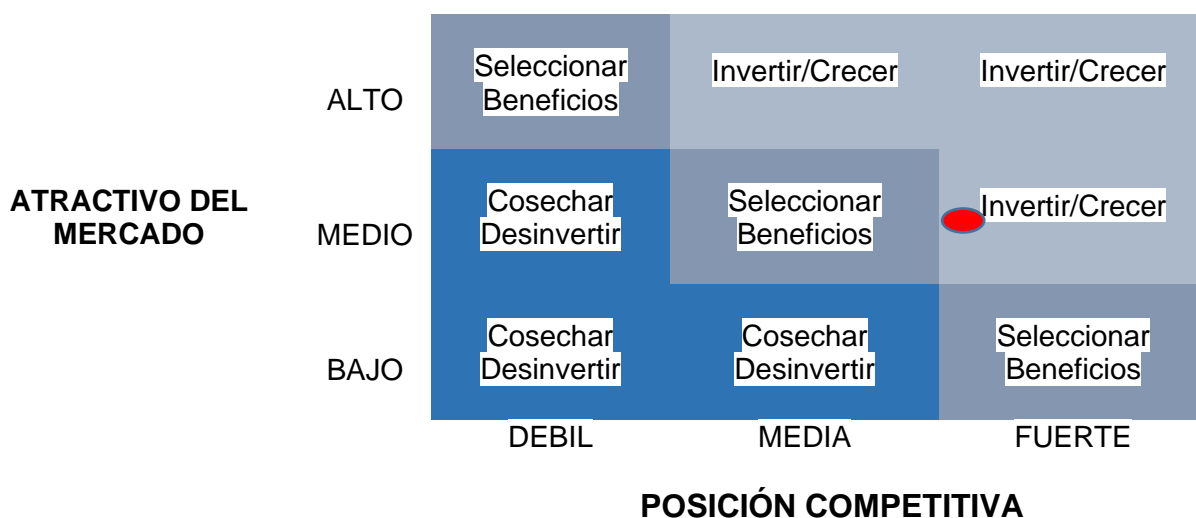
Tabla N° 11 Modelo Mckinsey

Producto	Evaluación	Ponderación	Total
Materiales para la Construcción.	4	40%	1,60
Herramientas para la Construcción	4	40%	1,60
Materiales de Reparación y Mantenimiento	2	20%	0,40
Totales	10	100%	3,60
Materiales para la Construcción.	4	40%	1,60
Herramientas para la Construcción	4	40%	1,60

Materiales de Reparación y Mantenimiento	2	20%	0,40
Totales	10	100%	3,60

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 4 Matriz Mckinsey



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro la compañía debe continuar la inversión con el fin de crecer para mantener o aumentar su posición competitividad dentro del mercado. Para ello realizará campañas promocionales y mantendrá un análisis sobre las nuevas exigencias de los clientes sobre el producto con mayor demanda y atraktividad para los mismos.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

Las estrategias de segmentación, de posicionamiento y de fidelización, son vitales para lograr que aumente su rentabilidad, las estrategias de segmentación, tiene como misión encontrar cuales son los clientes más importantes de la compañía, para dedicarles más esfuerzo y seguimiento, las estrategias de posicionamiento tienen como meta lograr que se diferencie de las otras, resaltar las potencialidades de la compañía con el fin de incrementar su reputación en el mercado.

Las estrategias de fidelización del cliente, tienen como finalidad capturar al cliente y hacerlo parte de la compañía, lograr que cuando necesite algo, se dirija a la compañía y no a la competencia, acá los empleados juegan un papel fundamental, la atención al cliente es vital, el trato, la comprensión, son factores claves, de esta forma se sentirá confiado y recomendará la compañía a las demás personas.

En Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, aplicaran las siguientes estrategias:

- Segmentar la clientela según su personalidad jurídica o natural, así como el retorno y adquisición de su compra.
- Elaborar una data de la clientela donde se refleje cual es la plataforma virtual más utilizada.
- Impulsar las ventas por medio de campañas en las plataformas electrónicas Facebook, y WhatsApp
- Realizar una campaña digital resaltando las ventajas competitivas de la compañía como precio y atención de calidad.
- Mantener una continua retroalimentación con los clientes más frecuentes.

Estrategia funcional

La estrategia funcional, tiene el fin de mejorar el funcionamiento de la compañía aumentando su productividad, esta se trabaja en base a las 4p, Producción, Precio, Plaza y Promoción.

- Estrategias de Producción: buscan mejorar la productividad de la compañía, para ello se debe analizar la rotación de cada producto que ofrece la compañía e identificar el de mayor y menor rotación, para así diseñar las estrategias que mejoraran la productividad.

- Estrategias de precio: su objetivo es aumentar los ingresos de la compañía tomando en cuenta cómo se desarrolla el mercado y los consumidores. Se debe considerar los costos de producción, para desarrollar estrategias que permitan a la compañía ser competitiva y atractiva para los clientes.
- Estrategias de Plaza: dependerá de la ubicación de la compañía y del mercado que se desea llegar, esta estrategia se enfocará en la logística de entrega del producto, mejorando el tiempo y analizando el entorno que rodea a la compañía.
- Estrategias de promoción: están diseñadas con el fin de dar a conocer el producto al mercado, se considera analizar la vía más efectiva para promover la compañía y sus productos, así como el tipo de promoción y su tiempo de duración, entre las estrategias se tiene:
 1. Presidente y Vicepresidente, se reunirán bimensualmente, para analizar el comportamiento del inventario con el fin de determinar cuáles son los productos más rentables.
 2. Realizar una reunión trimestral con el gerente general y gerente de recurso humano, con el fin de analizar el comportamiento de la compañía en cuanto a ventas y gastos.
 3. Utilizar los productos atractivos como enganche para promocionar los menos atractivos, con el fin de incrementar las ventas.
 4. Reunirse con el encargado de logística mensualmente para analizar el comportamiento de los canales de entrega de mercancía.
 5. Tomar en cuenta la frecuencia de compra del cliente y ofrecerse descuentos especiales por ser fiel a la compañía.

6. Analizar los medios de marketing más recomendables para promocionar la compañía.

6.1.4. Presupuesto

Tabla N°12 Presupuesto plan funcional de marketing.

Plan de Marketing	Recursos	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones		(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Elaborar una data de la clientela donde se refleje cual es la plataforma electrónica más utilizada por este.	144 horas x 1 persona	\$ 2,96	\$ 426,24	\$ 426,24	\$ 426,24	\$ 426,24	\$ 426,24
Impulsar las ventas por medio de campañas en las plataformas electrónicas Facebook, Telegram y Wasap	96 horas x 2 personas	\$ 2,96	\$ 568,32				
Realizar una campaña digital resaltando las ventajas competitivas de la compañía como precio y atención de calidad.	288 horas x 1	\$ 2,96	\$ 852,48	\$ 852,48			
Analizar los medios de marketing más recomendables para promocionar la compañía.	96 horas x 2 personas	\$ 2,96	\$ 568,32				
Total (\$)			\$ 2.415,36	\$ 1.278,72	\$ 426,24	\$ 426,24	\$ 426,24

Fuente: Elaboración propia

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Para el desarrollo del plan de marketing de la Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, el Presidente y la Vicepresidente se encargarán de la supervisión de dichas estrategias, asignando como principales responsables el Gerente General y el Gerente de Recursos Humano, distribuirán las actividades entre los encargados de implementar el plan para el desarrollo de los primeros 2 años, con la finalidad de realizar una revisión en este periodo y analizar su ejecución y alcance.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones.

En lo que respecta a las operaciones de la compañía, recae en los Encargados de Logística y Adquisiciones, bajo la supervisión del Gerente General y de Recursos Humanos, tendrán la misión de mejorar los procesos operativos de la compañía, trabajando unidos para que sea más eficiente y eficaz.

El plan de operaciones es una herramienta importante y útil para la gerencia de las compañías, debe enfocarse en estrategias que permitirán a disminuir costos, mantener y mejorar la calidad de los productos o servicios que se ofrezcan.

El plan de operaciones permite mejorar los procesos de compra, previniendo incrementos de inventarios de productos que no tengan salida, así mismo permitirá a la compañía la reducción de costos en adquisición de mercancía y calidad de los productos. Reducirá los tiempos de las actividades que se desarrollan, la meta es que el recurso humano sea proactivo en las actividades que desarrolle, disminuyendo así errores y pérdida de tiempo que es valioso para la compañía, cuando los empleados conocen y saben lo que deben hacer, el clima laboral mejora y la producción del recurso humano.

6.2.2 Objetivos de operaciones.

- Prevenir las fallas de los productos con más demanda.
- Reducir gastos operativos.
- Optimizar la Calidad del servicio.
- Mejorar el Clima Laboral de la compañía.
- Aumentar la producción de la compañía.

6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones.

Estrategia de costos – capacidad.

- Seleccionar los proveedores más recomendables para la compañía
- Mantener un inventario acorde a la demanda de los clientes.
- Reducir los tiempos de entrega de la mercancía.
- Realizar mantenimiento preventivo al transporte y equipos de la compañía.

Estrategia calidad – procesos.

- Supervisar los procesos operativos diariamente.
- Supervisar la calidad de la mercancía adquirida.
- Capacitar y supervisar al personal continuamente.
- Mejorar las herramientas de control del Inventario

Estrategia de flexibilidad – capacidad

- Potenciar la autonomía y la proactividad en el desarrollo de las actividades laborales.
- Realizar reuniones laborales para intercambiar ideas.
- Reconocimiento laboral
- Mantener un tiempo acorde de crédito para los clientes fieles a la compañía.

6.1.4 Presupuesto

Tabla N°13 Presupuesto de plan funcional de operaciones.

Plan de Operaciones	Recursos	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones		(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Realizar mantenimiento preventivo al transporte y maquinaria de la compañía.	128 horas x 2 personas	\$ 3,50	\$ 896,00	\$ 896,00	\$ 896,00	\$ 896,00	\$ 896,00

Capacitar y supervisar al personal	96 horas x 1	\$ 4,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00	\$ 384,00
Reconocimiento laboral	2 Empleados	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Total (\$)		\$1.480,00	\$ 1.480,00	\$1.480,00	\$1.480,00	\$1.480,00	\$1.480,00

Fuente: Elaboración propia

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Las tareas serán ejecutadas por el Encargado de logística y el Encargado de Adquisiciones, ya que ellos velan por los procesos relacionados con las operaciones diarias de la compañía, como la compra, distribución, almacenamiento y traslado de productos e insumos para el funcionamiento de la misma, se encargarán de asignar una persona por departamento que vele por el desarrollo de las estrategias propuestas, realizarán una supervisión de forma mensual.

6.3 Plan funcional de recursos humanos.

6.3.1 Situación actual de la gerencia de recursos humanos.

Las actividades relacionadas al área de recursos humanos, son llevadas a cabo por el Gerente de Recursos Humanos, el cual es el encargado de reclutar y seleccionar el personal, mediar los conflictos laborales, realizar el cálculo de nómina, así como la evaluación del rendimiento y capacitación del personal de la compañía.

6.3.2 Objetivos de recursos humanos.

- Fortalecer el reclutamiento y selección de personal.
- Estudiar las debilidades o inquietudes que presenten los empleados.
- Capacitar al personal.
- Velar por un ambiente organizacional estable.
- Reconocer y motivar al personal.

6.3.3 Estrategias.

Objetivo: Fortalecer el reclutamiento y selección de personal.

Estrategias:

- Elaborar indicadores acordes a las actitudes y aptitudes que busca la compañía en sus futuros empleados, este servirá como guía para el análisis del currículo del reclutado, además con el fin de recibir una variedad de currículos para seleccionar, se recurrirá a las plataformas virtuales de reclutamiento.
- Seleccionar al personal con conocimientos y experiencia en el área de la compañía.

Objetivo: Estudiar las debilidades o inquietudes que presenten los empleados.

Estrategias:

- Realizar una evaluación mensual sobre el rendimiento del personal, detectar las debilidades y fortalezas de cada miembro del equipo.
- Supervisar mensualmente los canales de comunicación utilizados, con el fin de determinar si son eficientes en las actividades del personal.

Objetivo: Capacitar al personal.

Estrategias:

- Realizar talleres sobre temas relacionados con las actividades diarias de la compañía, de esta forma se convierten las debilidades en fortalezas y se refuerzan las habilidades de los empleados.
- Capacitar al personal con talleres de relaciones personales, con el fin de mejorar la comunicación entre empleados.
- Realizar talleres de autoestima y sentido de pertenencia, con el fin de fidelizar al empleado.

Objetivo: Velar por un ambiente organizacional estable.

Estrategia:

- Fomentar los valores de respeto, tolerancia y empatía, además promover una comunicación efectiva de forma horizontal, que permita a cada uno de los empleados estar alineados a los objetivos trazados, es importante que los jefes sean líderes de cada uno de su equipo y velen por el bienestar del personal a su cargo.

Objetivo: Reconocer y motivar al personal.

Estrategia:

- Realizar actividades recreativas.
- Otorgar incentivos laborales por productividad al equipo de venta.
- Condecorar a los empleados más responsables y puntuales.

6.3.4 Presupuesto.

Tabla N°14 Presupuesto plan de recursos humanos.

Plan de Recursos Humanos	Recursos	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones		(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Plataforma Virtuales de Reclutamiento	140 horas x 1	\$ 3,72	\$ 520,80	\$ 520,80			
Talleres de Capacitación	144 horas x 1	\$ 3,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00	\$ 432,00
	Refrigerios	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Actividades recreativas	Animador	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
	Decoración	\$ 20,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Incentivos laborales	4 Empleados	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Total (\$)			\$1.952,80	\$ 1.952,80	\$1.432,00	\$1.432,00	\$1.432,00

Fuente: Elaboración Propia

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

Las actividades del plan de recursos humanos, serán ejecutadas por el Gerente de Recursos Humanos, el cual determinará si es requerido captar a nuevo personal, realizara una evaluación mensual para buscar los talleres necesarios para mejorar las habilidades de los empleados, además

cada dos meses llevara a cabo talleres de formación profesional, autoestima y liderazgo, y presentara al Presidente y Vicepresidencia el plan de actividades recreativas a realizar en el año.

6.4 Plan Funcional de Responsabilidad Social

La responsabilidad social empresarial es un deber de toda compañía,

Es la aportación destinada a la mejora del contexto en el que operan, con el objetivo de promover el desarrollo social y elevar la calidad de vida de sus trabajadores, familias y la comunidad en su conjunto.

El plan de responsabilidad social empresarial es un instrumento donde se reflejará las acciones que las compañías van a implementar para contribuir a la mejora de la sociedad que lo rodea, en este se plasmará los objetivos y estrategias en las que se invertirá el dinero destinado para contribuir con la responsabilidad social de la compañía. Este se puede destinar para el personal de la compañía, solucionar problemas de la comunidad o causas ambientales. En Chile las compañías deben regirse por las normas ISO 26000, que se crean con la finalidad de integrar a responsabilidad social en los procesos y cultura organizacional de las compañías.

6.4.1 Objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial:

- Mejorar el Clima Laboral.
- Contribuir con el Medio Ambiente.
- Aportar al desarrollo sostenible comunitario.
- Mejorar la imagen de la compañía.

6.4.2 Actividades de Responsabilidad Social Empresarial:

Objetivo: Mejorar el Clima Laboral.

Actividades:

- Taller sobre la Importancia de las Relaciones Interpersonales.

- Taller sobre la importancia de la comunicación para el desarrollo de las prácticas laborales.

Objetivo: Contribuir con el Medio Ambiente

Actividades:

- Fomentar la importancia del reciclaje a los trabajadores.
- Incentivar el reciclaje en las actividades de la compañía.

Objetivo: Aportar al desarrollo sostenible comunitario.

Actividades:

- Designar un representante de la compañía como enlace con la comunidad, para la contribución de la compañía en la solución de problemas.
- Establecer un presupuesto preventivo para cubrir los aportes para la solución de problemas de la comunidad.

Objetivo: Mejorar la imagen de la compañía

Actividades:

- Mantener los alrededores de la compañía en buen estado
- Mantener interacción óptima con los vecinos.

6.4.4 Presupuesto:

Tabla N° 15 Presupuesto de Responsabilidad Social

Plan de Recursos Humanos	Recursos	Costo unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones		(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Taller sobre la Importancia de las Relaciones Interpersonales.	Facilitador	\$ 200,00					
	Insumos	\$ 80,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Taller sobre la importancia	Facilitador	\$ 200,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00

comunicación para el desarrollo de las prácticas laborales.	Insumos	\$ 80,00						
Incentivar el reciclaje en las actividades de la compañía.	Envases para reciclar	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Establecer un presupuesto preventivo para cubrir los aportes para la solución de problemas de la comunidad.	Presupuesto	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Supervisar activamente que el personal de mantenimiento conserve los alrededores de la compañía en buen estado.	Presupuesto	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Total (\$)			2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00	2.360,00

Fuente: Elaboración Propia

6.4.5 Ejecución de tareas del plan de RSE.

Los encargados de supervisar dichas actividades serán el presidente y vicepresidente de la compañía, para la ejecución de dichas actividades se establecerán mensualmente o trimestralmente según la actividad a desarrollar, tomando en consideración los eventos que se puedan presentar para el cumplimiento de los objetivos presentados.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1 Situación actual de gerencia financiera.

El área financiera es manejada por el presidente y la vicepresidenta, con la ayuda de la información económica suministrada por el gerente general, para la compañía es importante velar por el uso óptimo de los recursos, por ello se encargan de formular estrategias encaminadas a mantener las utilidades que le permita cubrir sus gastos operativos, beneficios e invertir para crecer en el mercado.

6.5.2 Objetivo de Finanzas

- Establecer el margen de ganancia apto para cubrir los costos operativos y obtener beneficios.
- Identificar los procesos o actividades innecesarias que generan pérdida dentro de la compañía.
- Distribuir los recursos acordes a las necesidades demandadas por las áreas de la compañía.
- Llevar un control minucioso de las cuentas por cobrar.
- Velar por el control de los flujos de efectivo,

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

La tabla de inversiones en activos, expresa los activos corrientes y no corrientes que tiene la compañía, así mismo el estimado de las depreciaciones a lo largo de los años, la compañía cuenta con activos no corrientes, formado por Mobiliario, Equipo de Computación y Vehículos, se estima que para el segundo año invierta la compañía aumente su inversión con la compra de un Vehículo, con el objetivo de optimizar la entrega y traslado de mercancía, además se muestra el cálculo estimado de las depreciaciones y el gastos que esta causa.

Tabla N° 16 Inversiones en activos proyectados.

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
VEHICULO	\$ 295.187,00		\$ 35.202,00				15
MOBILIARIO	\$ 149.732,00						8
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 10.695,00						6
TOTAL NO CORRIENTE	\$ 455.614,00	\$ -	\$ 35.202,00	\$ -	\$ -	\$ -	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°17 Dotación de Amortización de activos

DOTACIÓN AMORTIZACIONES		INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VEHICULO			\$ 44.278,05	\$ 49.558,35	\$ 49.558,35	\$ 49.558,35	\$ 49.558,35
MOBILIARIO			\$ 11.978,56	\$ 11.978,56	\$ 11.978,56	\$ 11.978,56	\$ 11.978,56
EQUIPO DE COMPUTACIÓN			\$ 641,70	\$ 641,70	\$ 641,70	\$ 641,70	\$ 641,70
TOTAL			\$ 56.898,31	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61

Fuente: Elaboración propia

6.5.4 Proyección de Ventas 2024-2028

Con el objetivo de proyectar los ingresos para los siguientes cinco años, se tomó un promedio anual por cada grupo de productos de venta de la compañía, siendo estos Materiales para la construcción, Herramientas para la construcción y Materiales de reparación y mantenimiento, se estimó que, a partir del segundo año, las ventas tengan un crecimiento del 10%, para la línea de crédito otorgada a los clientes, se promedió un cobro de 10 días.

Tabla N°18 Proyección de ventas

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES DE CONSTRUCCION	unidades	180.000	198.000	217.800	239.580	263.538
	precio	\$ 15,00	\$ 18,00	\$ 21,60	\$ 25,92	\$ 31,10
		\$ 2.700.000,00	\$ 3.564.000,00	\$ 4.704.480,00	\$ 6.209.913,60	\$ 8.197.085,95
HERRAMIENTAS DE CONSTRUCCION	unidades	108.000	118.800	130.680	143.748	158.123
	precio	\$ 20,00	\$ 24,00	\$ 28,80	\$ 34,56	\$ 41,47
		\$ 2.160.000,00	\$ 2.851.200,00	\$ 3.763.584,00	\$ 4.967.930,88	\$ 6.557.668,76
MATERIALES DE REPACION Y MANTENIMIENTO	unidades	93.600	102.960	113.256	124.582	137.040
	precio	\$ 18,00	\$ 21,60	\$ 25,92	\$ 31,10	\$ 37,32
		\$ 1.684.800,00	\$ 2.223.936,00	\$ 2.935.595,52	\$ 3.874.986,09	\$ 5.114.981,63
TOTAL INGRESOS		\$ 6.544.800,00	\$ 8.639.136,00	\$11.403.659,52	\$ 15.052.830,57	\$ 19.869.736,35

Periodo medio de cobro (días)	10					
Crédito a clientes	\$ 179.309,59	\$ 236.688,66	\$ 312.429,03	\$ 412.406,32	\$ 544.376,34	

Fuente: Elaboración propia

6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

Al igual que las ventas, se han promediado los costos de venta por cada grupo de productos, esto debido a que la compañía tiene como costo el valor de la compra de mercancía, así mismo se estimó un incremento del 10% anual de compra a partir del segundo año. Para los gastos operativos se consideraron los sueldos a trabajadores, la compañía cuenta con 20 empleados, los servicios públicos y el servicio de internet, además se incluyen los costos que genera cada uno de los planes funcionales que se espera aplicar en los próximos cinco años.

Tabla N°19 Proyección de Costos.

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES DE CONSTRUCCION	unidades	180.000	198.000	217.800	239.580	263.538
	precio	\$ 10,00	\$ 12,00	\$ 14,40	\$ 17,28	\$ 20,74
		\$1.800.000,00	\$2.376.000,00	\$ 3.136.320,00	\$4.139.942,40	\$ 5.464.723,97
HERRAMIENTAS DE CONSTRUCCION	unidades	108.000	118.800	130.680	143.748	158.123
	precio	\$ 14,30	\$ 17,16	\$ 20,59	\$ 24,71	\$ 29,65
		\$1.544.400,00	\$2.038.608,00	\$ 2.690.962,56	\$3.552.070,58	\$ 4.688.733,16
MATERIALES DE REPACION Y MANTENIMIENTO	unidades	93.600	112.320	134.784	161.741	194.089
	precio	\$ 18,00	\$ 23,40	\$ 30,42	\$ 39,55	\$ 51,41
		\$1.684.800,00	\$2.628.288,00	\$4.100.129,28	\$6.396.201,68	\$ 9.978.074,62
TOTAL COSTES		\$4.561.200,00	\$6.166.800,00	\$ 8.350.439,04	\$11.325.358,31	\$15.385.474,41
Crédito de proveedores (días)		60				
Crédito de proveedores		\$ 749.786,30	\$1.013.720,55	\$1.372.674,91	\$ 1.861.702,74	\$ 2.529.119,08

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20 Proyección de Gastos Operativos.

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	\$ 550,00	\$ 132.000,00	\$ 145.200,00	\$ 159.720,00	\$ 175.692,00	\$ 193.261,20
Incremento salarial anual	10%					
N° de empleados año 1	20					
N° de empleados año 2	20					
N° de empleados año 3	20					
N° de empleados año 4	20					

Nº de empleados año 5	20						
% coste Seguridad Social	13%	\$ 17.160,00	\$ 18.876,00	\$ 20.763,60	\$ 22.839,96	\$ 25.123,96	
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		\$ 149.160,00	\$ 164.076,00	\$ 180.483,60	\$ 198.531,96	\$ 218.385,16	

OTROS GASTOS

Plan Funcional De Marketing	\$ 201,28	\$ 2.415,36	\$ 1.278,72	\$ 426,24	\$ 426,24	\$ 426,24	
Plan Funcional De Operaciones	\$ 124,00	\$ 1.488,00	\$ 1.488,00	\$ 1.488,00	\$ 1.488,00	\$ 1.488,00	
Plan De Recursos Humanos	\$ 163,00	\$ 1.956,00	\$ 1.956,00	\$ 1.432,00	\$ 1.432,00	\$ 1.432,00	
Plan De Responsabilidad Social	\$ 197,00	\$ 2.364,00	\$ 2.364,00	\$ 2.364,00	\$ 2.364,00	\$ 2.364,00	
Servicios Públicos	\$ 320,00	\$ 3.840,00	\$ 3.840,00	\$ 3.840,00	\$ 3.840,00	\$ 3.840,00	
Servicio De Internet	\$ 54,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	
Subida media anual en %							
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 12.711,36	\$ 11.574,72	\$ 10.198,24	\$ 10.198,24	\$ 10.198,24	

TOTAL GASTOS		\$ 161.871,36	\$ 175.650,2	\$ 190.681,84	\$ 208.730,20	\$ 228.583,40	
---------------------	--	----------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	--

Fuente: Elaboración propia

6.5.6 Calculo del Capital de trabajo.

El capital de trabajo de la compañía está conformado por activos no corrientes y activos corrientes, los cuales se integran por vehículo, mobiliario, equipo de computación y efectivo en bancos, cabe destacar que la compañía mantiene un capital de trabajo estable, por lo tanto, se estima para el segundo año una compra de Vehículos de carga para aumentar el servicio de traslado de mercancía.

Tabla N° 21 Proyección de Capital Trabajo

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
VEHICULO	\$ 295.187,00		\$ 35.202,00				15
MOBILIARIO	\$ 149.732,00						8
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 10.695,00						6
TOTAL NO CORRIENTE	\$ 455.614,00		\$ 35.202,00				
ACTIVO CORRIENTE (B)							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$ 1.051.000,00						
TOTAL CORRIENTE	\$ 1.051.000,00						
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	\$ 1.506.614,00		\$ 35.202,00				

Fuente: Elaboración propia

6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento.

La compañía cuenta con los recursos propios para realizar la inversión de activos el segundo año, evitando así caer en deudas ante terceros.

Tabla N° 22 Estructura de financiamiento.

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		\$	1.506.614,00	\$ 35.202,00			
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés						
	Años						
TOTAL FINANCIACIÓN		\$	1.506.614,00	\$ 35.202,00			
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	\$	1.506.614,00	\$ 35.202,00			
	FINANCIACIÓN	\$	1.506.614,00	\$ 35.202,00			

Fuente: Elaboración propia

6.5.8 Estado de resultado proyectado 2024-2028.

Una vez obtenido los ingresos, costos y gastos operativos proyectados, se elaboró el estado de resultado, se realizó la deducción del 35% correspondiente al ISRL y una distribución sobre beneficio estimada por la compañía de 12%, los resultados obtenidos son favorables, teniendo un incremento del 25% aproximado anual, se espera que este crecimiento continúe para los siguientes años, permitiendo a la compañía crezca e invierta dentro del mercado.

Tabla N° 23 Proyección de estados de resultado.

¿Impuesto sobre beneficios?	35%
¿% distribución de beneficios?	12%

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 6.544.800,00	\$ 8.639.136,00	\$ 11.403.659,52	\$ 15.052.830,57	\$ 19.869.736,35
Aprovisionamiento	\$ 4.561.200,00	\$ 6.166.800,00	\$ 8.350.439,04	\$ 11.325.358,31	\$ 15.385.474,41
Variación de existencias					
Margen	\$ 1.983.600,00	\$ 2.472.336,00	\$ 3.053.220,48	\$ 3.727.472,26	\$ 4.484.261,94
Gastos de personal	\$ 149.160,00	\$ 164.076,00	\$ 180.483,60	\$ 198.531,96	\$ 218.385,16
Alquileres					
Otros gastos	\$ 12.711,36	\$ 11.574,72	\$ 10.198,24	\$ 10.198,24	\$ 10.198,24

EBITDA	\$ 1.821.728,64	\$ 2.296.685,28	\$ 2.862.538,64	\$ 3.518.742,06	\$ 4.255.678,54
Amortizaciones	\$ 56.898,31	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61
EBIT	\$ 1.764.830,33	\$ 2.234.506,67	\$ 2.800.360,03	\$ 3.456.563,45	\$ 4.193.499,93
Gastos financieros					
BAI	\$ 1.764.830,33	\$ 2.234.506,67	\$ 2.800.360,03	\$ 3.456.563,45	\$ 4.193.499,93
Impuesto sobre beneficios	\$ 617.690,62	\$ 782.077,33	\$ 980.126,01	\$ 1.209.797,21	\$ 1.467.724,98
Resultado	\$ 1.147.139,71	\$ 1.452.429,34	\$ 1.820.234,02	\$ 2.246.766,24	\$ 2.725.774,96

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

DIVIDENDO	\$ 137.656,77	\$ 174.291,52	\$ 218.428,08	\$ 269.611,95	\$ 327.092,99
RESERVAS	\$ 1.009.482,95	\$ 1.278.137,82	\$ 1.601.805,94	\$ 1.977.154,29	\$ 2.398.681,96

Fuente: Elaboración propia

6.5.9 Estado de Situación Financiera Proyectado 2024-2028.

El estado de situación financiera proyectado, refleja el crecimiento estimado de los recursos de la compañía dentro de cinco años, los resultados que expresa demuestran un equilibrio entre los activos y los pasivos, lo que significa que existe un manejo adecuado de recursos que permiten a la compañía cubrir las deudas adquiridas y realizar inversiones en los siguientes años.

Tabla N° 24 Proyección de situación financiera.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	\$ 455.614,00	\$ 455.614,00	\$ 490.816,00	\$ 490.816,00	\$ 490.816,00	\$ 490.816,00
Amortizaciones		\$ 56.898,31	\$ 119.076,92	\$ 181.255,53	\$ 243.434,14	\$ 305.612,75
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 455.614,00	\$ 398.715,69	\$ 371.739,08	\$ 309.560,47	\$ 247.381,86	\$ 185.203,25
Existencias	\$1.051.000,00					
Clientes		\$ 179.309,59	\$ 236.688,66	\$ 312.429,03	\$ 412.406,32	\$ 544.376,34
Tesorería		\$2.687.857,97	\$4.234.729,57	\$ 6.181.928,11	\$8.610.311,55	\$11.606.618,45
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$1.051.000,00	\$2.867.167,56	\$4.471.418,23	\$ 6.494.357,14	\$9.022.717,87	\$12.150.994,78
TOTAL ACTIVO	\$1.506.614,00	\$3.265.883,25	\$4.843.157,31	\$ 6.803.917,61	\$9.270.099,73	\$12.336.198,03
PASIVO						
Recursos propios	\$1.506.614,00	\$1.506.614,00	\$1.541.816,00	\$ 1.541.816,00	\$1.541.816,00	\$ 1.541.816,00
Reservas		\$1.009.482,95	\$2.287.620,76	\$ 3.889.426,70	\$5.866.580,99	\$ 8.265.262,95
Resultados negativos						
Prestamos						

TOTAL NO CORRIENTE	\$1.506.614,00	\$2.516.096,95	\$3.829.436,76	\$ 5.431.242,70	\$7.408.396,99	\$ 9.807.078,95
Proveedores		\$ 749.786,30	\$1.013.720,55	\$ 1.372.674,91	\$1.861.702,74	\$ 2.529.119,08
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		\$ 749.786,30	\$1.013.720,55	\$ 1.372.674,91	\$1.861.702,74	\$ 2.529.119,08
TOTAL PASIVO	\$1.506.614,00	\$3.265.883,25	\$4.843.157,31	\$ 6.803.917,61	\$9.270.099,73	\$12.336.198,03

Fuente: Elaboración propia

6.5.10 Flujo de Caja proyectado 2024-2028

Tabla N°25 Proyección de flujo de caja

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	\$ 1.051.000,00	\$ 2.687.857,97	\$ 4.234.729,57	\$ 6.181.928,11	\$ 8.610.311,55
+ Beneficio	\$ 1.147.139,71	\$ 1.452.429,34	\$ 1.820.234,02	\$ 2.246.766,24	\$ 2.725.774,96
+ Amortizaciones	\$ 56.898,31	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61	\$ 62.178,61
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital		\$ 35.202,00			
+ Crédito de proveedores	\$ 749.786,30	\$ 263.934,25	\$ 358.954,36	\$ 489.027,83	\$ 667.416,35
- Crédito a clientes	\$ 179.309,59	\$ 57.379,07	\$ 75.740,37	\$ 99.977,29	\$ 131.970,02
- Dividendos	\$ 137.656,77	\$ 174.291,52	\$ 218.428,08	\$ 269.611,95	\$ 327.092,99
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones		\$ 35.202,00			
- Existencias					
Saldo final	\$ 2.687.857,97	\$ 4.234.729,57	\$ 6.181.928,11	\$ 8.610.311,55	\$ 11.606.618,45

Fuente: Elaboración propia

Figura N°5 Situación de Tesorería 2024-2028



Fuente: Simulador Financiero www.economia-excel.com

El flujo de caja proyectado refleja el comportamiento del efectivo líquido y la incidencia de los egresos, para ello se consideran los saldos en efectivo, el retorno de las cuentas por cobrar, las obligaciones con terceros y las posibles inversiones. Los saldos obtenidos son positivos, indicando un índice de liquidez favorable que le permitirá cubrir sus deudas, así como los gastos operativos, de esta forma la compañía podrá hacer frente a futuros riesgos que puedan generarse sin riesgo a pérdidas o quiebras.

6.5.11 Indicadores de Rentabilidad.

A través de las proyecciones realizadas, se determinaron los índices económicos y financieros de rentabilidad, que le permitirán a la compañía conocer su salud financiera en los siguientes años. Los resultados obtenidos son positivos, existe liquidez de activos, una baja posibilidad de endeudamiento, ya que la compañía cuenta con la capacidad de cubrir sus obligaciones y gastos con recursos propios, además obtiene un margen de beneficios de un 34% sobre su inversión estimado.

Tabla N° 26 Indicadores de rentabilidad.

ANÁLISIS DEL BALANCE	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
Fondo de maniobra	\$1.051.000,00	\$2.117.381,26	\$3.457.697,68	\$5.121.682,23	\$7.161.015,13	\$9.621.875,70	> 0,00
Tesorería		\$2.687.857,97	\$4.234.729,57	\$6.181.928,11	\$8.610.311,55	\$11.606.618,45	> 0,00
Ratio de Tesorería		3,82	4,41	4,73	4,85	4,80	> 0,50
Ratio de Liquidez		3,82	4,41	4,73	4,85	4,80	> 1,50
Ratio de Endeudamiento		0,23	0,21	0,20	0,20	0,21	< 0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		\$6.544.800,00	\$8.639.136,00	\$11.403.659,52	\$15.052.830,57	\$19.869.736,35	
Coste variables (C)		\$4.561.200,00	\$6.166.800,00	\$ 8.350.439,04	\$11.325.358,31	\$15.385.474,41	
Margen (M)		\$1.983.600,00	\$2.472.336,00	\$ 3.053.220,48	\$ 3.727.472,26	\$ 4.484.261,94	> CF
% Margen s/ventas		30%	29%	27%	25%	23%	

Costes fijos (CF)	\$ 161.871,36	\$ 175.650,72	\$ 190.681,84	\$ 208.730,20	\$ 228.583,40	<M
Umbral Rentabilidad	\$ 534.087,35	\$ 613.780,03	\$ 712.189,24	\$ 842.925,21	\$ 1.012.851,59	<V

RENTABILIDAD

Económica

Rotación	2,00	1,78	1,68	1,62	1,61	>0
Margen	0,27	0,26	0,25	0,23	0,21	>0

Financiera

Apalancamiento	1,30	1,26	1,25	1,25	1,26	>=1
Efecto fiscal	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	

ROE	0,46	0,38	0,34	0,30	0,28	>0
ROE en %	46%	38%	34%	30%	28%	>0

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Por la estabilidad económica que presenta actualmente el país, los continuos cambios tecnológicos y métodos de administrar las compañías, en lo que el personal, paso a ser un recurso primordial para las compañías, así como la inversión, las compañías de Chile deben aplicar herramientas que las diferencien de la competencia para poder mantenerse en el mercado, cuando un país se encuentra estable la competencia entre compañías es más fuerte y solo las innovaciones pueden diferenciar una de las otras.

La Planificación estratégica, es una herramienta que permite que los propietarios o la alta gerencia, identifique las prioridades para el logro de la meta de la compañía, permitiendo enfocarse, destinar los recursos necesarios y orientar al personal para el logro de las actividades propuestas, evitando pérdida de recursos tanto económico como de tiempo del personal, esta permite comparar los logros en función a los planificados, para analizar los resultados obtenidos.

La Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, es una compañía estable que cuenta con una amplia clientela, por lo que debe tener en consideración mejorar la comunicación interdepartamental, para así ser más eficiente en las operaciones de venta, control de inventario y entrega de la mercancía a los clientes.

La compañía debe desarrollar las actividades planificadas, considerando priorizar lo referente a marketing empresarial, que es vital para dar a conocer a la compañía y posicionarse en el mercado, debe resaltar sus fortalezas y diferencias que tiene en consideración a la competencia. Igualmente, de enfocar su esfuerzo a capacitar al recurso humano encargado de las ventas, para que este logre que el cliente se fidelice con la compañía.

RECOMENDACIONES

La Ferretería y Materiales para la Construcción Pepe Farema, debe aprovechar sus fortalezas para segmentarse en el mercado, ya que posee una gran variedad de productos a ofrecer y precios competitivos.

Es importante que se supervisen constantemente los canales de comunicación implementados, y si las relaciones interpersonales están influyendo en la mejora de la comunicación entre departamentos.

Se recomienda enfocarse en la realización de la data de la clientela, con el fin de segmentarla y obtener más información para satisfacer sus necesidades.

Utilizar eficientemente las plataformas electrónicas Facebook, Instagram y WhatsApp con el fin de impulsar una campaña digital resaltando las ventajas competitivas de la compañía como precio y atención de calidad.

Capacitar al personal en talleres sobre relaciones personales, autoestima, sentido de pertenencia, con el fin de mejorar las relaciones del personal.

Se recomienda seguir los objetivos planteados a cabalidad, para así lograr las metas propuestas en la planificación. Al mismo tiempo la compañía debe de priorizar el marketing digital y aumentar la presencia en redes sociales, debido a que estas son las mejores estrategias para dar a conocer a la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGDER (2020), 50 preguntas para auto diagnosticar tu negocio, agder.org.mx, <https://www.agder.org.mx/author/admin/>
- Cabrera F. (2022), Responsabilidad Social Empresarial: Experiencia normativa comparada, obtiencarchivo.bcn.cl, https://obtiencarchivo.bcn.cl/obtiencarchivo?id=repositorio/10221/33103/2/Informe_BCN_Responsabilidad_Social_Compañiarial_FINAL.pdf
- Clavijo C. (2023), Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos, blog.hubspot.es, <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Contreras O. & Garibay R. (2020), Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina, revista. Inmediaciones de la Comunicación, <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- COLAC (2023), Pasos para entender cuál es el objetivo del diagnóstico financiero, colac.coop, <https://www.colac.coop/articulos-colac/pasos-para-entender-cual-es-el-objetivo-del-diagnostico-financiero>
- Consulado de Chile (2023), Economía de Chile, chile.gob.cl <https://www.chile.gob.cl/teheran/sobre-chile/economia-de-chile/economia-de-chile>
- Da Silva D. (2022), ¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor?, zendesk.com <https://www.zendesk.com.mx/blog/factores-influyen-comportamiento-consumidor/>
- Da Silva D. (2022), ¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor?, zendesk.com <https://www.zendesk.com.mx/blog/factores-influyen-comportamiento-consumidor/>
- Hammond M. (2023), Servicio posventa: qué es, cómo implementarlo con éxito y ejemplos, blog.hubspot.es, <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>

- Gonzalez R., (2020), Conceptos básicos en la gestión del aprovisionamiento, meetlogistics.com
<https://meetlogistics.com/cadena-suministro/gestion-del-aprovisionamiento/>
- Castro Y. (2022), Trabajo De Grado Para Optar Al Título De Profesional En Administración De Mercadeo Modalidad Creación De Compañía Plan De Negocio, digitk.areandina.edu.co,
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5127/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1>
- Lozano L., et al. (2019), El modelo de negocio metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales, dialnet.unirioja.es
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7368617>
- Ortega C. (2023), Gestión de la calidad total: Qué es, principios y ejemplos, questionpro.com
<https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-de-la-calidad-total/>
- Raeburn A. (2021), Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos), asana.com
<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Red Educa (2023), Las barreras en el proceso de la comunicación, rededuca.net
<https://www.rededuca.net/blog/atencion-temprana/barreras-proceso-comunicacion>
- Rodríguez A. (2019). Diagnóstico organizacional. gestiopolis.com
<https://www.gestiopolis.com/diagnostico-organizacional/>
- Rodríguez N. (2023), Estructura de costos: qué es y cómo crearla (con ejemplos), blog.hubspot.es
<https://blog.hubspot.es/sales/estructura-costos>
- Romero L. & Castillo B. (2019), Comunicación para la motivación. Claves del asertividad y del trabajo en equipo en las organizaciones, dialnet.unirioja.es
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8365029>
- Santos D. (2023), Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos, blog.hubspot.es

<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>

Silva V. (2023), Compañías chilenas se enfocan en la modernización de aplicaciones para mantener la competitividad, bctecnologia.com <https://bctecnologia.com/compañías-chilenas-se-enfocan-en-la-modernizacion-de-aplicaciones-para-mantener-la-competitividad/>

Silva V. (2023), Compañías chilenas se enfocan en la modernización de aplicaciones para mantener la competitividad, bctecnologia.com, <https://bctecnologia.com/compañías-chilenas-se-enfocan-en-la-modernizacion-de-aplicaciones-para-mantener-la-competitividad/>

Terreros D. (2023), Propuesta de valor: qué es, cómo se hace y ejemplos (con plantilla), blog.hubspot.es, <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>

Torres D. (2022), Qué es el plan estratégico de una compañía, cómo crearlo y ejemplos, blog.hubspot.es, <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-plan-estrategico-compañía>

Ulloa C. (2023), Boric anuncia propuesta de pacto fiscal para costear medidas sociales en Chile, cnnespanol.cnn.com, <https://cnnespanol.cnn.com/2023/08/02/boric-propuesta-pacto-fiscal-medidas-sociales-chile-orix/>

Valerio Y. (2023), ¿Qué hace un gerente financiero?, freelancemap.com <https://www.freelancemap.com/blog/es/gerente-financiero/>

ANEXOS

Anexo N° 1 Organigrama de la compañía.



Anexo N° 2 Resumen de ventas anuales

RESUMEN DE VENTAS							25-10-2023
Entre: 03/01/2022 30/12/2022							
Caja 3,00							
BOLETA ELECTRONICA							
Desde: 278.531 Hasta: 336.381							
		Documentos	Documentado	Pendiente	PAGADO	TOTAL	
0	CHEQUE AL DIA	20	0	0	821.398	821.398	
7.940	EFFECTIVO	66.306	0	0	1.594.064.987	1.594.064.987	
0	POR PAGAR	114	0	4.791.859	1.666.308	6.458.167	
0	T.DEBITO	525	0	0	41.256.272	41.256.272	
0	TARJETA CREDITC	41	0	0	7.926.935	7.926.935	
0	FERENCIA ELECTRONICA	39	0	0	8.053.516	8.053.516	
				0	4.791.859	1.653.789.416	
					1.658.581.275		
FACTURA ELECTRONICA							
Desde: 46.746 Hasta: 55.687							
		Documentos	Documentado	Pendiente	PAGADO	TOTAL	
0	CHEQUE 7 DIAS	1	0	0	19.800	19.800	
0	CHEQUE AL DIA	16	0	0	6.305.582	6.305.582	
285.717	EFFECTIVO	2.096	0	0	166.317.708	166.317.708	
0	POR PAGAR	1.129	178.900	133.307.967	105.332.042	238.818.909	
0	T.DEBITO	4.469	0	0	277.068.356	277.068.356	
0	TARJETA CREDITC	670	0	0	82.313.018	82.313.018	
0	FERENCIA ELECTRONICA	548	0	0	131.490.163	131.490.163	
				178.900	133.307.967	768.846.669	
					902.333.538		
NOTA CREDITO ELECTRONICA							
Desde: 378 Hasta: 401							
		Documentos	Documentado	Pendiente	PAGADO	TOTAL	
0	CHEQUE AL DIA	1	0	0	-150.000	-150.000	
0	CTA. CTE.	1	0	0	-711.260	-711.260	
-121.690	EFFECTIVO	5	0	0	-24.226.520	-24.226.520	
0	POR PAGAR	13	0	0	-2.518.791	-2.518.791	
0	T.DEBITO	3	0	0	-108.540	-108.540	
0	TARJETA CREDITC	1	0	0	-10.200	-10.200	
				0	-27.725.311	-27.725.311	
Total 1-VENTA			178.900	133.307.967	1.394.910.774	1.533.189.500	
CAJA							
Desde: 74.809 Hasta: 81.581							
		Documentos	Documentado	Pendiente	PAGADO	TOTAL	
24.760	ENTRADA	3.744			548.891.436	548.891.436	
-6.000	SALIDA	3.026			-302.313.620	-302.313.620	
					246.577.816	246.577.816	
Total 2-CAJA					246.577.816	246.577.816	
NOTA CREDITO ELECTRONICA							
Desde: 379 Hasta: 401							
		Documentos	Documentado	Pendiente	PAGADO	TOTAL	
0	CTA. CTE.	1	0	0	-711.260	-711.260	
0	T.DEBITO	1	0	0	-34.190	-34.190	

Anexo N°3 Efectivo en caja

	0	0	-745.450	-745.450
Total 3-RESUMEN DE PAGO:	0	0	-745.450	-745.450
Total Efectivo + Caja: 982.733.991				
Total Otros Pagos: 796.287.875				
Total General	178.900	38.099.826	40.743.140	79.021.866

Anexo N° 4 Liquidación de sueldos de un trabajador mensual

» LIQUIDACIÓN DE SUELDOS			
ENERO DE 2023			
Nombre del Trabajador:	LUIS DANIEL PAREDES ARAUJO		
Rol Unico Nacional	27108089-1		
Fecha de Incorporación a la Empresa	01-06-2019		
Ocupación	-		
Departamento	-		
Sueldo Base Mensual	\$410.000	Sueldo Ganado x Dias T	\$410.000
Días Trabajados	30	Factor de AFP	10,58
Administradora de Fondos	Modelo	Total Imponible	\$616.827
Monto AFP	\$65.260	Monto AFC	\$3.701
Institución de Salud	Fonasa	Total No Imponible	\$0
Factor de Isapre	7	Total Haber	\$616.827
Pactado en UF	0	Descuentos Legales	\$112.139
Monto Salud	\$43.178	Otros Descuentos	\$0
Adicional de Salud	\$0	Previsión Voluntaria	\$0
Impuesto Unico	\$0	Monto Tributable	\$504.688
Número de Cargas Familiares	\$0	Alicance Liquido	\$504.688
Anticipos	\$0	Liquido a Pagar	\$504.688
DETALLES			
Haber es Imponibles		Haber es No Imponibles	
Sueldo Alicanz.	\$410.000	Asig. Familiar	\$0
Gratificación	\$100.000	Movilización	\$0
Horas Extras	33.5 hrs = \$106827	Colación	\$0
Otros Descuentos			