



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS QUE PERMITA LA  
SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS PYMES. CASO ESTUDIO:  
RED TODO ARTESANO C.A, MUNICIPIO VALENCIA EDO. CARABOBO.**

**Autor:**

Montenegro, Humberto.

Campus Bárbula, Junio de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión Financiera y Sistema Empresarial  
Venezolano.

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS QUE PERMITA LA  
SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS PYMES. CASO ESTUDIO:  
RED TODO ARTESANO C.A, MUNICIPIO VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Autor:  
Montenegro, Humberto.

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en  
Administración de Empresas Mención Finanzas.

Bárbula, Junio de 2016.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN.

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS QUE PERMITA  
LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS PYMES. CASO ESTUDIO:  
RED TODO ARTESANO C.A, MUNICIPIO VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Tutor:  
González, Manuel.

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Empresas Mención Finanzas.

Por: González, Manuel.

C.I. 4.212.129

Bárbula Junio, de 2016.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA

VEREDICTO.

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS QUE PERMITA LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS PYMES. CASO ESTUDIO: RED TODO ARTESANO C.A, MUNICIPIO VALENCIA EDO. CARABOBO"**. Presentado por el ciudadano: Montenegro H. Humberto J. Titular de la Cédula de identidad N° V. 17.311.703. Para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

*Aprobado*

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>Del Canto, Ero</u>	<u>16291802</u>	
<u>Rodríguez, Manuel</u>	<u>6012852</u>	
<u>Useche, Jesús</u>	<u>16895066</u>	

Bárbula, Junio 2016.

## **DEDICATORIA.**

*Dedico este trabajo primeramente a dios, por ser quien guía mí camino y ser responsable de todos mis éxitos.*

*A mis padres por haberme inculcado valores y principios que han hecho de mí una persona de bien. Por haber sido el pilar de apoyo en todos los proyectos que he decidido llevar a cabo.*

*A toda mi familia, por impulsarme a superar todos los obstáculos que se me presentan.*

*A la Universidad de Carabobo, por ser la casa de estudios que me ha brindado la mejor formación como profesional y como persona.*

*A toda persona que pueda usar este trabajo de grado en su beneficio y en beneficio de los demás.*

## **AGRADECIMIENTOS.**

*A dios por todas las cosas que me ha dado. Por ser el padre protector de mi familia y de mí persona.*

*A mis padres por su apoyo incondicional tanto en los buenos como en los malos momentos. Por su gran esfuerzo en formar una familia que aporte beneficios a la sociedad.*

*A los profesores de Postgrado, por brindarme sus valiosas enseñanzas a lo largo de la Maestría.*

*A Dagbelys Rivero, por su ayuda y motivación prestadas durante la elaboración del trabajo de grado.*

*A Anabelle Yáñez por su colaboración en la elaboración del trabajo de grado y por su apoyo en mi formación emprendedora.*

*Al Dr. Ero del Canto por su disposición a sortear obstáculos para la presentación del trabajo de grado.*

*A mis compañeros de Postgrado por su apoyo incondicional durante toda la Maestría, por ser más que compañeros, amigos.*

*Al tutor de contenido, por aportar sus conocimientos y consejos para la elaboración del trabajo de grado.*

*Y a todos los que hicieron posible este trabajo de grado, muchas gracias.*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS QUE PERMITA  
LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS PYMES. CASO ESTUDIO:  
RED TODO ARTESANO C.A, MUNICIPIO VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Autor: Montenegro, Humberto.

Tutor: González, Manuel.

Fecha: Junio de 2016

**RESUMEN.**

La planificación estratégica permite optimizar los recursos operacionales y de inversión de las PYMES, es por ello que el objetivo general de la presente investigación se basa en el diseño de un plan estratégico de negocios orientado a mejorar la gestión financiera de la empresa Red Todo Artesano C.A, ubicada en Valencia, Edo Carabobo. La investigación es de tipo mixto, ya que se considera de tipo documental y de campo descriptivo. Para recabar la información necesaria para llevar a cabo la investigación se utilizó la observación directa y la entrevista a 3 directivos de la empresa como instrumentos de recolección de datos. En relación a los resultados obtenidos, se evidenció la necesidad de implementar un plan de negocios en la empresa Red Todo Artesano C.A, para optimizar sus operaciones financieras principales durante los primeros 5 años en funcionamiento.

**Palabras claves:** Planificación estratégica, gestión financiera, plan de negocios, operaciones financieras.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN  
FINANZAS  
CAMPUS BÁRBULA

**DESIGN OF AN STRATEGIC BUSINESS PLAN TO ALLOW THE  
FINANCIAL SUSTAINABILYTY OF THE SMES. STUDY CASE: RED TODO  
ARTESANO C.A, MUNICIPALITY VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Author: Montenegro, Humberto.

Tutor of content: González, Manuel.

Date: June 2016

**ABSTRACT**

The strategic planning allows to optimize the operational and investment resources of the SMES, as a result the general objective of this research is based on the design of an strategic plan intended to improve the financial management of the company Red Todo Artesano C.A, located in Valencia Edo Carabobo. The research is of a mixed type, since it is considered to be documentary and a descriptive field research. To gather the necessary information in order to carry out the research, it has been used the direct observation and the interview applied to 3 directors of the company, as data collection instruments. In relation to the results, the need to implement a business plan in the company Red Todo Artesano CA, to optimize its major financial transactions during the first 5 years of operation became evident.

**Palabras claves:** Strategic planning, financial management, business plan, financial transactions.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen en español.....	vii
Resumen en inglés.....	viii
Índice general.....	ix
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Introducción.....	xiii
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del problema.....	1
Objetivos.....	5
Justificación.....	6
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>9</b>
Antecedentes.....	9
Bases teóricas.....	15
Bases legales.....	33
Definición de términos básicos.....	36
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>38</b>
Tipo de investigación.....	38
Naturaleza de la Investigación.....	38

Diseño de la investigación.....	40
Población y muestra.....	40
Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	41
Técnicas de análisis de la información.....	42
Descripción de los procedimientos a emplear en el estudio.....	43
Validez y confiabilidad del instrumento.....	43

<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
---	-----------

<b>CAPÍTULO V LA PROPUESTA.....</b>	<b>65</b>
Introducción de la propuesta.....	65
Justificación de la propuesta.....	66
Objetivos de la propuesta.....	67
Factibilidad de la propuesta.....	68
Contenido de la propuesta.....	70

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>93</b>
--	-----------

<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>98</b>
----------------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>102</b>
--------------------	------------

## ÍNDICE DE CUADROS.

### CUADRO N°

	<b>Pág.</b>
1. Registro de datos por observación no participante.....	45
2. Análisis e interpretación de la evidencia cualitativa (entrevista a accionistas).....	46
3. Matriz de perfil interno DOFA.....	62
4. Matriz de perfil externo DOFA.....	63
5. Matriz DOFA Red Todo Artesano C.A.....	63
6. Costo de elaboración de la propuesta de plan de negocio.....	69
7. Población Aragua y Carabobo entre 15-60 años.....	78
8. Segmento de mercado de la empresa Red Todo Artesano durante sus primeros 5 años.....	78
9. Número de vendedores anuales Red Todo Artesano C.A.....	79
10. Cantidad de unidades vendidas mensuales para cada año por tipo...79	
11. Cronograma de actividades claves Red Todo Artesano C.A.....	84
12. Inversión inicial requerida por Red Todo Artesano C.A.....	85
13. Estado de ganancias y pérdidas de Red Todo Artesano C.A durante sus primeros 5 años.....	87
14. Cantidad de productos que deben venderse para recuperar la inversión inicial en Red Todo Artesano C.A.....	91

## INDICE DE GRÁFICOS.

### GRÁFICO N°

	<b>Pág.</b>
1. La planeación estratégica financiera.....	25
2. Elementos del plan estratégico de negocios de Red Todo Artesano C.A.....	71
3. Estimación de cantidad de productos mensuales a vender por Red Todo Artesano C.A durante los primeros 5 años.....	80
4. Ventas mensuales por tipo de producto vs años.....	81
5. Organigrama propuesto de la empresa Red Todo Artesano C.A.....	83
6. Flujo de efectivo Vs Años de Red Todo Artesano C.A.....	89
7. Porcentaje de rentabilidad sobre la inversión inicial por año.....	90
8. Modelo Canvas Red Todo Artesano C.A.....	92

## INTRODUCCION

La empresa Red Todo Artesano C.A, es una organización que inicia sus actividades el dos (2) de julio del 2014, con el propósito principal de comercializar productos artesanales elaborados por productores de los estados Aragua y Carabobo, implementando el canal detallista de comercialización.

El objetivo general de la investigación se basa en la propuesta de un plan de negocios que permita la sustentabilidad financiera de la empresa Red Todo Artesano C.A en el Municipio Valencia Edo Carabobo, clasificada dentro de las PYMES debido a su tamaño, en concordancia con las leyes venezolanas.

Por medio del plan estratégico se presentarán las directrices a seguir por los accionistas de forma que la organización opere eficientemente desde el punto de vista financiero y sus actividades puedan mantenerse en el tiempo de manera rentable.

Previo al diseño del plan estratégico de negocios se realiza un diagnóstico y análisis exhaustivo de la situación financiera actual de la empresa Red Todo Artesano C.A, con el fin de identificar el punto de partida desde el cuál se plantean los objetivos y metas a alcanzar por la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Seguidamente se procede a identificar los factores internos y externos que afectan positiva o negativamente el desarrollo de las actividades de la empresa y la relación que tienen entre sí, con la finalidad de diseñar

estrategias que permitan aprovechar al máximo las ventajas y disminuir el efecto de las desventajas, lo que se conoce como análisis DOFA.

De acuerdo al análisis de la situación actual, el análisis DOFA y a los objetivos específicos, se presentan una serie de conclusiones obtenidas a partir del proceso investigativo. En adición, se presentan recomendaciones dirigidas al sector donde opera la empresa.

Luego se diseñan los elementos que forman parte del plan estratégico de negocios, el cuál sirve de guía para aplicar las estrategias que deben seguirse para el éxito financiero de la empresa Red Todo Artesano C.A.

El contenido del trabajo de grado se clasifica de la siguiente manera:

El Capítulo 1, El Problema: Está conformado por el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

El Capítulo 2, Marco Teórico Referencial: Contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la definición de términos básicos.

El capítulo 3, Marco Metodológico: Está integrado por el tipo de investigación, la naturaleza y el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información, la descripción de procedimientos a emplear en el estudio y la validez y confiabilidad del instrumento.

El Capítulo 4, Análisis e Interpretación de Resultados: Contiene la información recolectada de la observación, la entrevista y la triangulación de datos cualitativos.

El capítulo 5, La Propuesta: Está conformado por la introducción, la justificación, los objetivos, la factibilidad y el contenido de la propuesta.

Luego se dan a conocer conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el proceso investigativo.

Finalmente se muestran las referencias bibliográficas que sirvieron de base durante el desarrollo del proceso investigativo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema.**

De acuerdo a lo planteado por Dornbusch, Rudiger; Fischer, Stanley (1994), la economía internacional ha logrado un importante crecimiento desde finales del siglo XX, puesto que cada vez existe mayor relación entre lo que ocurre en los mercados internacionales y los mercados de cada país. Esta se caracteriza por la integración de los mercados de cada nación, donde los inversores buscan la mayor rentabilidad de todos los mercados financieros, tomando en consideración el riesgo de cada uno, convirtiendo el capital en un factor perfectamente móvil, lo que añade un alto grado de dinamismo. Dentro de éste gran mercado operan las pequeñas y medianas empresas, conocidas mundialmente mediante el acrónimo PYME, cuyos factores ocupacionales y financieros son limitados, de acuerdo a lo determinado por cada región o país.

Las PYMES son calificadas por la unión europea como entidades independientes que presentan un mayor porcentaje de participación en el mercado de comercio, y una pequeña participación en el mercado industrial, debido a las elevadas inversiones requeridas, y las limitaciones en material legal relacionadas con el volumen del negocio y sus contrataciones, las cuales al ser superadas por una PYME la convierten automáticamente en una gran empresa. Por todo lo antes mencionado una PYME nunca podrá superar ciertas ventas anuales o determinada cantidad de personal.

En vista de los cambios que se han producido en los mercados internacionales, como los crecientes avances tecnológicos, el desarrollo de

los medios de comunicación, la globalización, y la aparición de consumidores más exigentes e informados, los cuales afectan de manera directa la finanza de las PYMES, se hace necesario utilizar en las pequeñas y medianas empresas nuevos procedimientos estratégicos que contribuyan al logro de los objetivos y al alcance de una estabilidad financiera. Hoy en día es de vital importancia que las PYMES sean competitivas; sin embargo, el éxito en el mercado depende del manejo, la administración y las estrategias financieras que se adopten.

Una las estrategias más frecuentes a seguir para el alcance de las metas propuestas de las PYMES es diseñar un plan estratégico de negocios, que no es más que la representación de la declaración formal de un conjunto de objetivos que parten de una iniciativa empresarial, dentro de una fase de estimación y diagnóstico. El plan estratégico de negocios se emplea de manera administrativa para la planificación de las PYMES, además de ayudar a convencer a terceros (como bancos o inversionistas) para el financiamiento de la idea de negocio.

El hecho de que una empresa no cuente con un plan estratégico de negocios, ha dado lugar a que las compañías no puedan afrontar las variaciones que se producen en el comercio, una de las consecuencias no sólo es la baja en las ventas sino también la incertidumbre ante el futuro al no poder visualizar claramente los retos. La mayoría de los proyectos empresariales no superan los primeros cinco años de actividad a consecuencia de la ausencia de un plan estratégico adecuadamente definido; esto es válido para grandes empresas, PYMES y fundaciones sin fines de lucro.

En Venezuela los sectores que conforman la economía, están formados en gran parte por empresas o instituciones que no poseen un plan estratégico de negocios. En investigaciones del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), en el Monitor Global del Emprendimiento, Informe Ejecutivo, Venezuela (2011-2012), se señala que los datos de mortalidad infantil de las iniciativas que nacen sin plan estratégico de negocios en el país adquirieron dimensiones preocupantes en el año 2012, ya que por cada diez (10) empresas que se crean solo una (1) continúa operando luego de tres años y medio de fundada, un descenso considerable en relación al año 2009 donde tres (3) de cada diez (10) empresas permanecían en el tiempo.

Lo anterior incluye a las PYMES, que en su mayoría han estado excluidas de técnicas y prácticas adecuadas de planificación que permitan su desarrollo sustentable. Esto incrementa considerablemente el riesgo de fracaso y cese de actividades, evitando concretar la misión y visión de la empresa, afectando a los accionistas al reducir sus ingresos y a la sociedad en general, por dejar de percibir bienes y servicios de calidad. De ahí la importancia de diseñar un plan estratégico de negocios aplicado a este tipo de empresas.

En concordancia con Kaplan y Norton (2008), entre las principales desventajas de las PYMES que no cuentan con un plan estratégico de negocios se pueden mencionar las siguientes:

- Ausencia de visión financiera integral de la organización.
- Desconocimiento de la realidad actual de la organización.
- Las actividades claves se realizan sin coordinación.

- Manejo ineficiente de los recursos.
- Falta de dirección enfocada y estratégica de las finanzas.
- Bajos niveles de organización y dedicación al logro de objetivos administrativos claves.
- Los participantes de la empresa no se enfocan hacia una tarea específica destinada a lograr el objetivo más grande de la empresa, llegando a sentirse menos importantes dentro de la organización.
- Deficiencia en la identificación de fortalezas y debilidades.
- Ausencia de filosofía de gestión.

Por otra parte, en vista del gran valor cultural y emocional que tienen los productos artesanales para el venezolano, y a la necesidad del consumidor de tener acceso a la amplia variedad que se producen en zonas remotas de los estados Aragua y Carabobo, se creó la Empresa Red Todo Artesano C.A con la finalidad de satisfacer ésta demanda insatisfecha.

La empresa Red Todo Artesano C.A es una empresa constituida en Venezuela, la cual se encuentra en proceso de formación, ésta tiene como propósito general la distribución eficiente y sustentable de productos artesanales elaborados por productores de los estados Aragua y Carabobo, que como en la mayoría de los estados centrales, han recibido influencia de otras regiones del país, de manera que los productores elaboran desde cestería hasta artículos tallados en madera, cerámica, instrumentos musicales, productos alimenticios, de higiene personal, textiles, entre otros.

En vista de las desventajas que implica no desarrollar un plan estratégico financiero dirigido a las PYMES a nivel global y también en Venezuela, se

plantea en el presente trabajo de grado el diseño de un plan estratégico de negocios de la empresa Red Todo Artesano C.A, que busque incrementar en gran medida las probabilidades de éxito y el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización.

### **Formulación del problema.**

¿De qué manera se lograría la sustentabilidad financiera de las Pymes. Caso estudio: Red Todo Artesano, C.A., Municipio Valencia Edo. Carabobo?

### **Objetivos de la investigación.**

#### ***Objetivo General.***

Proponer un plan estratégico de negocios que permita la sustentabilidad financiera de las PYMES. Caso estudio: Red Todo Artesano C.A., municipio Valencia edo. Carabobo.

#### ***Objetivos específicos.***

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al capital financiero de la empresa Red Todo Artesano, C.A., del Municipio Valencia Edo. Carabobo.
- Evaluar los factores internos y externos de la empresa Red Todo Artesano, C.A., del Municipio Valencia Edo. Carabobo.
- Diseñar un plan estratégico de negocios que permita la sustentabilidad financiera de la empresa Red Todo Artesano, C.A., del Municipio Valencia Edo. Carabobo.

## **Justificación de la investigación.**

Debido a los frecuentes cambios sociales que de una u otra forma afectan al mundo de los negocios, han surgido una amplia gama de técnicas financieras, las cuales han intervenido en el ámbito comercial para facilitar el logro de las metas empresariales y la competitividad no solo a nivel nacional sino internacional. La aplicación de un buen plan estratégico de negocios propicia una mayor rentabilidad para cualquier establecimiento de carácter comercial.

El desarrollo investigativo de este trabajo de grado ofrece un plan estratégico de negocios para la empresa Red Todo Artesano, C.A., cuyo propósito principal es que la empresa logre cumplir sus objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo. El desarrollo de la investigación permitirá a la entidad conocer su situación actual, visualizar el panorama a futuro al definir su misión, visión, objetivos estratégicos, e identificar los factores que afectan positiva o negativamente su desempeño. De esta manera se garantiza la sustentabilidad del modelo de negocio, al tener un mejor control de las operaciones al alinearlas con las estrategias.

Por medio del éxito financiero que obtendrá Red Todo Artesano, C.A a raíz de la implementación del plan de negocios presentado en este trabajo de grado, se beneficiará a los accionistas, quienes podrán gozar de una utilidad sostenible en el tiempo producto de la rentabilidad del negocio.

Por otra parte, los productores artesanales de los estados Aragua y Carabobo serán beneficiados en gran medida a través del impulso de sus ventas y el asesoramiento para el crecimiento de sus respectivos negocios.

En vista de que en la actualidad la mayoría de emprendedores no logra visualizar los beneficios que un plan estratégico aporta a sus organizaciones desde sus inicios (empresas, organizaciones sin fines de lucro, instituciones, entre otros.), éstos deciden iniciar el desarrollo de ideas de negocios sin la elaboración previa de un plan estratégico. Por ende, el presente trabajo de grado podrá demostrar a emprendedores que mediante la formulación de un plan estratégico de negocios, se puede incrementar considerablemente las probabilidades de éxito de las entidades empresariales, y les servirá de guía para elaborar planes estratégicos aplicados a sus organizaciones una vez que conozcan los beneficios que esto conlleva.

El presente trabajo de grado pertenece a la línea de investigación Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano. Los métodos modernos financieros que proporciona la investigación servirán de apoyo a la línea de investigación, dado que se añade información complementaria no abordada en trabajos de grado anteriores en lo que se refiere a la planificación financiera de las pequeñas y medianas empresas, sirviendo de guía para futuras investigaciones, facilitando el procedimiento de elaboración de planes de negocios.

Específicamente, los aportes teóricos a la línea de investigación se resumen como sigue: Sustentabilidad financiera de las PYMES y metodología de elaboración y elementos que conforman un plan estratégico de negocios aplicado a las PYMES.

El desarrollo de la investigación permitirá al autor la adquisición de conocimientos teóricos en lo concerniente a la elaboración de un plan estratégico de negocios, además de otorgarle la oportunidad de implementar

conocimientos previamente adquiridos, generando una base para su vida profesional.

Desde el punto de vista social, la investigación contribuirá a la creación de un mayor número de empresas exitosas, entre ellas Red Todo Artesano C.A, lo que aporta beneficios a las comunidades al recibir mayor cantidad de productos y servicios de calidad. Como consecuencia se verán beneficiados los trabajadores pertenecientes a las comunidades al gozar de mayores oportunidades de trabajo y empleos de calidad que puedan ejercer a largo plazo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En este capítulo se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes y antecedentes considerados válidos y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio.

#### **Antecedentes de la investigación.**

Se refiere a estudios e investigaciones previas (regionales, nacionales e internacionales) relacionados con el problema planteado; es decir investigaciones que guardan alguna vinculación con el objeto de estudio. Los antecedentes se detallan como sigue:

Barreiro, K. (2013), en su trabajo de grado titulado “Diseño de un Plan de Negocios para una Empresa de Reciclaje”, en el Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales Administrativas de México, D.F. para optar al título de Magister en Administración de Empresas, cuyo principal objetivo es diseñar un plan de negocios aplicado a una empresa de reciclaje. En ésta investigación se llegó a la conclusión de que implementar el proyecto es una clara opción de negocio, debido a la debilidad de la competencia; adicionalmente se pudo obtener un esquema general sobre el tema de reciclaje, compuesto de información, encuestas y opiniones, las cuales permiten desarrollar una propuesta para la creación, instalación e implementación de una Planta de Reciclaje.

Esta investigación se asemeja al presente trabajo de grado, porque se desarrolla un plan de negocios para una empresa que no se ha formado o se encuentra en sus inicios, tal como ocurre con la empresa Red Todo Artesano C.A, y el esquema implementado para la elaboración del plan de negocios es bastante similar a lo que se aplica en Venezuela.

Hernández, M. Larreal, E. (2013) en su trabajo de grado titulado “Evaluación de un Plan de Negocio para el Desarrollo de un modelo Comercial Dedicado a la Gastronomía y al Esparcimiento, que Permita Elevar la Calidad de Vida de los Consumidores” en la Universidad Católica Andrés Bello, Centro Internacional de Actualización Profesional, para optar al título de Magister Ejecutivo en Gestión de Marketing. El objetivo general del trabajo es evaluar un plan estratégico de negocios para el desarrollo de un modelo comercial dedicado a la gastronomía y al esparcimiento, que permita elevar la calidad de vida de los consumidores. Una de las conclusiones que se obtiene de la investigación es que al integrar y analizar los resultados obtenidos en las diferentes etapas del estudio, se concluye que el proyecto es viable, al ser evaluado en un periodo mayor a tres (3) años.

La investigación tiene similitud con el trabajo de grado presentado, ya que se enmarca dentro del tipo de proyecto factible, y contempla fases propias de un proyecto de inversión, donde se toma en consideración el estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio económico financiero.

Pineda, A. Vanessa, F. Conde, Y. (2013) en su trabajo de grado titulado “Plan de Negocio para el Desarrollo de una Página Web de Venta Online de Artículos, Productos y Servicios Relacionados al consumo del café en Venezuela” en la Universidad Católica Andrés Bello, Centro Internacional de Actualización Profesional EOI Escuela de Negocios, para optar por el título

de Magister Ejecutivo en Gestión de Marketing. El objetivo general es elaborar un plan de negocio para el desarrollo de una página web de venta online de artículos, productos y servicios relacionados al consumo del café en Venezuela. La investigación es de tipo proyectiva, y a través de éste procedimiento se llegó a la conclusión de que a partir del análisis DOFA se pueden definir los objetivos y estrategias en materia de mercadeo, operatividad y finanzas permitiendo la ejecución del plan de negocio a corto plazo.

Ésta investigación coincide con el presente trabajo de grado en que se aplica un análisis DOFA a una empresa para conocer los factores internos y externos que afectan su funcionamiento.

Flores, Y. (2012), en su trabajo de grado titulado “Diseño Metodológico de un Plan Estratégico Financiero Orientado a Mejorar la Gestión de las Empresas De Economía Social. Caso: Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L.”, en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas, el cual tiene por objetivo general diseñar metodológicamente un plan estratégico financiero orientado a mejorar la gestión gerencial de la empresa de economía social “Bloquera Díaz Moronta 2012”, R.L., ubicada en el consejo Municipio Revenga del estado Aragua. El tipo de investigación es de carácter descriptiva, por medio de éste procedimiento se llegó a la conclusión de que los asociados de la cooperativa “Bloquera Díaz Moronta 2012”, no tienen conocimientos sobre planificación estratégica financiera, adicionalmente la gerencia no elabora planes con la finalidad de orientar la toma de decisiones en la gestión, desprecia factores externos a la hora de planificar, no identifican las ventajas del funcionamiento interno al compararlas con agentes del entorno. Esto sin mencionar que la cooperativa

Bloquera Díaz Moronta 2012, R.L no tiene definida su filosofía de gestión para los próximos años.

La investigación antecedente tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico financiero que permita conocer la situación actual de la cooperativa Bloquera Díaz Moronta 2012 con el fin de diseñar estrategias a seguir para alcanzar la estabilidad financiera de la cooperativa a través del tiempo, de forma análoga al objetivo de la presente investigación y la empresa Red Todo Artesano C.A.

Carrasco, F. (2012), en su trabajo de grado titulado “Diseño de un Plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el Sector Turístico, con el Propósito de Lograr un Mejor Control Financiero. Caso de Estudio: Departamento de Alimentos y Bebidas de la Empresa Inveturca C.A”, en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas, el cual tiene por objetivo general diseñar un presupuesto en el marco de la planificación estratégica para el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A., para lograr un mejor control financiero. La investigación es de tipo Descriptiva, y de acuerdo a ésta clasificación se logró concluir que para elaborar el presupuesto de operaciones del departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A, se deben realizar proyecciones de ventas para un determinado periodo donde se consideren las fluctuaciones que se presentan debido a las temporadas vacacionales, para luego realizar estimaciones de costos de venta (presupuesto de producción), gastos de personal (presupuesto de mano de obra) y demás gastos administrativos (presupuesto de gastos administrativo) en que deben incurrirse para lograr las ventas presupuestadas.

El trabajo de grado se encuentra estrechamente relacionado con la investigación, puesto que está enfocado en el diseño de un plan presupuestario en el marco de la planificación estratégica, con el propósito de lograr un mejor control financiero en el departamento de alimentos y bebidas de la empresa INVETURCA, C.A. Esto permite la sustentabilidad financiera de la empresa INVETURCA, C.A, el mismo objetivo que se busca alcanzar para la empresa Red Todo Artesano, C.A.

Riveros, R. (2011), en su trabajo de grado titulado “Plan Estratégico de Negocio para Ofrecer Servicios de Outsourcing en el Área Administrativa y Financiera para la Pequeña y Mediana Empresa” en la Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas para optar al título de Magister en Ingeniería Industrial. El objetivo general de la investigación es desarrollar un plan estratégico de negocio para ofrecer un servicio de outsourcing de procesos para el soporte de algunas áreas administrativas y financieras en las PYMES. La investigación es de campo y se llegó a la conclusión principal de que la competitividad de las PYMES incrementará de forma gradual, como resultado de la introducción de procesos optimizados que cuenten con herramientas apropiadas para el tratamiento e interpretación de la información.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo de grado porque se basa en el diseño de un plan estratégico de negocios aplicado a la pequeña y mediana empresa. En ésta investigación se realizan aportes al desarrollo de la parte financiera de un plan de negocios, como la inversión inicial requerida y proyecciones financieras a futuro.

Blanco, E. (2011), en su trabajo de grado titulado “Propuesta de un Plan Financiero para la Pequeña y Mediana Industria del Sector Manufacturero de

la Zona Industrial La Quizanda del Estado Carabobo como Alternativa para Lograr La Optimización de sus Recursos Operacionales y de Inversión”, en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas, el cual tiene por objetivo general proponer un plan financiero para la pequeña y mediana industria del sector manufacturero de la zona industrial La Quizanda de Valencia Estado Carabobo, como alternativa para financiar las actividades para lograr la optimización de sus recursos operacionales y de inversión. El tipo de investigación es documental y de campo, en la misma se llegó a la conclusión de que la principal debilidad de las PYMES es su aspecto gerencial, dado que son dirigidas por sus dueños, quienes no cuentan con los conocimientos de administración del negocio y el manejo eficiente de los recursos por falta de planificación. Otra importante conclusión es que las PYMES presentan debilidad en su financiamiento por falta de dominio de las decisiones referentes a la inversión y en definitiva lo que requieren es establecer una relación entre el resultado de la proyección estratégica y la posibilidad de acceder a recursos financieros y el vínculo de unión entre estas dos premisas es la planificación financiera.

El trabajo de grado se encuentra estrechamente con la presente investigación porque en él se busca establecer una propuesta de un plan financiero para la pequeña y mediana industria manufacturera venezolana, como una herramienta para lograr el uso óptimo de sus recursos, en donde se pone de manifiesto lo necesario que resultan para estas pequeñas y medianas empresas tener conocimiento sobre herramientas o procedimientos que las conduzcan a la obtención adecuada de los recursos, financiamiento y por consiguiente al logro de sus metas.

## **Bases teóricas.**

Para la elaboración de las bases teóricas se recopiló información partiendo de lo general a lo específico, con la finalidad de reforzar y profundizar conocimientos acerca del tema en investigación, desarrollando tópicos de algunos autores capaces de explicar los hechos que implican un fenómeno; es decir, la obtención de literatura que corresponde al problema de investigación, permitiendo de ésta manera obtener la mayor información posible y verificar su legitimidad.

En este orden de ideas se presentan los aspectos teóricos que conforman las bases sustentables de los objetivos planteados. Los principales ejes temáticos de las bases teóricas son: Las PYMES, la planificación estratégica y la sustentabilidad financiera en empresas.

### **Las PYMES.**

#### ***Pequeña y mediana empresa (PYME).***

De acuerdo al Decreto N° 6.215, publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38999 del 21 de agosto de 2008, una PYME es toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Una PYME es una empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número limitado de empleados y registra ingresos módicos. Por las

características de las PYMES, estas necesitan resguardo y estímulos para poder ser competitivas frente a las grandes empresas.

Dentro de las PYMES se pueden incluir las microempresas, las cuales son empresas de tamaño pequeño que cuentan con un máximo de 10 empleados y una facturación acotada. El dueño de la microempresa suele trabajar en la misma, cabe destacar que si una microempresa desarrolla de manera exitosa la parte financiera, esta puede convertirse en una PYME de mayor envergadura.

### **Las Pymes en Venezuela.**

En la actualidad venezolana, a la pequeña y mediana empresa se le conoce bajo el acrónimo PYME. Según el Decreto N° 6.215, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38999 del 21 de agosto de 2008 las pequeñas y medianas industrias se clasifican de la siguiente forma:

Se considerará Pequeña Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 UT).

Se considerará Mediana Industria a aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 UT).

Tanto en la Pequeña como en la Mediana Industria ambos parámetros son concurrentes.

Cuando una empresa cumple con las condiciones mencionadas, el ministerio encargado, en materia de producción y comercio, establecerá su clasificación como pequeña y mediana empresa, de acuerdo a la metodología que establezca el reglamento del Decreto de Ley.

### **Origen y Evolución de las PYMES.**

En Venezuela siempre han existido las PYMES; sin embargo, desde los años cincuenta a raíz de la disminución de las importaciones impulsadas por el estado venezolano, es cuando se vuelven sumamente importantes para la economía nacional.

Peñaloza, M (2001), directora de Mercadotecnia de la facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de los Andes, en su artículo denominado “Importancia y Desempeño de la Pequeña y Mediana Industria Manufacturera en la Economía Venezolana Periodo 1989-1996”, señala lo siguiente:

El proceso de industrialización favoreció la constitución y concentración de parques industriales considerados en los años sesenta y gran parte de los setenta como los mejores de América Latina. Entre éstos se contaban veintitrés de la pequeña y mediana industria; de manera que, durante estas décadas se le consideró un importante generador de empleo con grandes potencialidades para constituirse en factor de desarrollo del país (p. 23).

En estas décadas fue notorio el crecimiento en el número de empresas y por consiguiente se incrementó la tasa de empleo del país. Durante éste tiempo el estado venezolano concedió gran cantidad de créditos, con tasas

de interés bastante bajas a través de entidades e instituciones financieras, permitiendo aumentar el gasto público y favoreciendo la inversión en obras gubernamentales, con el objetivo de lograr el alza de la demanda de materiales y mano de obra.

En el año de 1974 el ejecutivo nacional creó la Corporación de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (CORPOINDUSTRIA). Ésta institución fue creada con la finalidad de otorgar créditos a las pequeñas y medianas industrias, permitiéndoles adquirir maquinarias, equipos y tecnologías.

De acuerdo con Peñaloza, M (2001):

La orientación básica de la planificación industrial llevada a cabo por entes gubernamentales como Cordiplan y el Ministerio de Fomento (hoy Ministerio de Producción y Comercio) tendió hacia la concentración industrial en la búsqueda de economías de escala, criterio que para la época constituía un paradigma para el crecimiento económico (aún se mantiene pero con menor fuerza) debilitando a la PYMI, paradójicamente, al descuidarse importantes aspectos para la modernización de su estructura organizativa, gerencial y técnica, así como el uso que le daban a los recursos otorgados (p.24)

Siguiendo con investigaciones de Peñaloza (2001), durante los años ochenta, diversos factores internos y externos impedían al estado venezolano continuar con su estrategia de satisfacer las exigencias de los diferentes sectores de la sociedad, debido a esto obligó a las empresas nacionales a asignar recursos buscando los menores costos de oportunidad, asumiendo grandes riesgos para ser competitivos en una economía de mercado. En vista de la falta de modernización de la industria venezolana

para 1986, se originó una declinación de sus principales indicadores económicos como: La relación de sueldos y salarios promedio con la productividad y la tasa de crecimiento del personal.

A la postre fue necesario utilizar elementos de ajuste, los cuales se aplicaron sin analizar previamente que se produciría en la sociedad venezolana un conjunto de condiciones desfavorables que influyeron en la capacidad y potencialidad de la industria nacional actualmente.

A pesar de todos los inconvenientes, el sector de las PYMES es un sector con grandes virtudes que al hacerle el debido seguimiento, mediante políticas integrales a largo plazo, podría lograr una posición dominante dentro del mercado. Las pequeñas y medianas empresas por ser flexibles, ser capaces de emplear mano de obra de modo considerable y por sus aptitudes para crecer, pueden convertirse en las empresas que dominarán el mercado en un futuro.

### **La importancia de las PYMES.**

Las pequeñas y medianas empresas en Venezuela juegan un papel de suma importancia en la economía, ya que es uno de los sectores que poseen la mayor fuerza laboral en el país.

Las PYMES contribuyen de manera considerable al incremento del PIB del país, por otra parte elaboran y comercializan productos de gran variedad, lo cual representa una gran ventaja con respecto a las grandes industrias que venden productos más estandarizados y con una gama reducida.

La mayor parte de las veces, las PYMES sirven de apoyo a las grandes empresas; esto se debe a que las grandes empresas contratan el servicio de otras empresas para producir bienes y servicios al menor costo posible. Es importante destacar que para ciertas actividades es conveniente trabajar con pequeñas o medianas industrias, como es el caso de la agricultura, el comercio, entre otros.

En resumen la importancia de las PYMES se puede resumir como sigue:

- Generan gran cantidad de empleos, descentralizando la concentración de la mano de obra en las grandes empresas.
- La renta se distribuye entre un mayor número de empresas, beneficiando a un mayor número de empresarios.
- Existe una mejor relación entre el empleado y el empleador, ya que se produce un trato más directo, lo que ayuda a conocer mejor las necesidades de los trabajadores.
- Sus costos de infraestructura son menores y tienen mayor capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías.
- Se facilita la cooperación interempresaria, al no concentrar las actividades de producción en una sola firma.
- Tienen mayor facilidad de crecimiento porcentual que las grandes empresas.
- Poseen mejor capacidad de innovar y de adaptación que las grandes empresas.

## **Planificación estratégica empresarial.**

### **La planificación.**

Ya que las empresas desarrollan actividades para satisfacer las necesidades económicas y sociales de los individuos, se requirió instaurar actividades que faciliten la manera de encaminarse al alcance de sus objetivos, por lo que se establecieron planes para coordinar el modo de ejecutar las acciones en un corto, mediano y largo plazo, lo que propició el desarrollo de la planificación.

De acuerdo a Stoner y Freedman (1996): “La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones” (p. 286). Esta definición sugiere que la planificación va orientada a crear un panorama que permita visualizar la situación futura de las organizaciones, de acuerdo a su visión.

Bateman y Snell (2001), definieron la planificación de manera más formal y sintetizada como sigue: “La planificación es el proceso sistemático consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades, que un individuo, grupo u organización perseguirá” (p. 130). El autor define la planificación como un proceso que consta de varias etapas sucesivas, y que la misma no se limita a una organización, sino que puede ser aplicada por grupos o individuos.

Tomando en consideración las definiciones anteriores, se puede decir que la planificación es un proceso establecido que toma como base los objetivos organizacionales y determina las actividades a desarrollar en un periodo

determinado de tiempo; es además la actividad principal de los procesos empresariales. Es un proceso que refleja continuamente los cambios que se producen en el ambiente, para que la organización pueda adaptarse a estos cambios sin mayores inconvenientes. Es por esto que una planificación adecuada construye las bases para conducir a la organización por un camino de forma clara.

Blanco, E (2011) define la importancia de la actividad planificadora como sigue:

La actividad planificadora es muy importante para la gerencia de la organización y representa la base a seguir para actividades futuras, además; orienta la toma de decisiones mediante la evaluación acertada de los diferentes aspectos que pueden condicionar los resultados de la empresa. La planificación es la actividad más importante de la administración. Básicamente la planificación consiste en elegir entre un grupo de alternativas la más conveniente para la organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades sociales y el logro de los objetivos organizacionales de la forma más eficiente posible; por lo tanto comprende un ordenamiento racional de los recursos y de la formulación y ejecución (p. 42).

Esto refleja la gran importancia que tiene la planificación para una organización, por tanto no es recomendable pasarla por alto en el desarrollo de los procesos administrativos.

### **Propósito de la Planificación.**

El principal objetivo de la planificación es permitir a la organización el logro de sus metas, disminuyendo el riesgo a su mínima expresión y las incertidumbres que comúnmente se presentan en los negocios, por lo que contribuye a aclarar las condiciones de las actividades administrativas de la entidad. La planificación es un proceso que se basa en realizar un esfuerzo dentro de la organización para que a través de la administración se determine de qué forma se lograrán los objetivos propuestos. Es decir, que tiene dos propósitos principales: Resguardar a la empresa del posible efecto de factores externos que puedan influir de alguna forma en el logro de los objetivos; y el propósito de precisar el curso de las acciones a seguir.

### **Planeación estratégica:**

Parafraseando a Kaplan y Norton (2008), el proceso para planificar la estrategia transforma las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que dirigen las actividades y alinean la compañía para que la estrategia se ejecute de manera eficiente. Es necesario traducir la estrategia en un mapa estratégico para su mejor comprensión.

### **Planificación Financiera.**

La planificación financiera es de suma importancia, dado que permite conocer los requerimientos de financiación, tanto en el corto plazo como en el largo plazo, adicionalmente otorga información sobre la viabilidad económica y posibles retornos de la inversión al igual que el volumen de ventas necesario para no producir pérdidas.

Lawrence (2007); define la planificación financiera de la siguiente manera:

Uno de los aspectos fundamentales de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación coordinación y control de sus actividades para poder realizar sus objetivos. Dos aspectos esenciales para el proceso de planificación financiera son la planeación del efectivo y la planeación de las utilidades (p. 665)

Es decir, se debe conocer para cada periodo de tiempo la disponibilidad de los recursos para la continuidad de las operaciones y los dividendos que se generan.

En relación a lo expuesto por Blanco, E (2011):

El proceso de planificación financiera parte del análisis de las oportunidades de inversión y financiamiento que posee la empresa, permitiendo visualizar los resultados obtenidos, tomar decisiones y aplicar ciertas políticas. El plan financiero abarca elementos de gran índole de los cuales vale la pena mencionar el margen bruto, el beneficio de interés y el flujo de caja, factores considerados de gran relevancia para los posibles cambios de la organización y su entorno. (p.46)

De acuerdo con esta teoría, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones son aspectos interesantes por la influencia que ellos tienen en el comportamiento de los grupos, y en el proceso de planificación financiera, de modo que se conviertan en habilidades indispensables para la ejecución de las funciones del gerente dentro de la empresa.

### **Planeación estratégica financiera.**

La planeación estratégica financiera determina cual es el impacto financiero de las decisiones estratégicas y apoya la implementación de lineamientos que produzcan cambios en las empresas como:

- Definir las metas financieras de la empresa.
- Análisis de la diferencia entre la situación actual y la proyectada.
- Determinar las acciones necesarias para lograr las metas financieras.

**Gráfico 1**



**Fuente:** Webber & Sicherheit “La planeación estratégica financiera”

### **Plan de negocios.**

Es un documento que describe y analiza todos los pilares fundamentales del negocio: El marketing, la comercialización, la producción, la organización, la distribución y la planificación financiera, entre otros aspectos.

### **El mercado.**

El mercado se define según Armstrong, G. Cruz I y Cámara, D. (2004) como el “conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (p.3)

### **Importancia de definir el mercado meta.**

En concordancia con Sánchez, E (2013), es importante definir el mercado meta porque los esfuerzos de mercadotecnia y promoción son más efectivos, y es más sencillo definir qué medios de comunicación emplear para dar a conocer el producto. Esto permite especializarse con el fin de dedicarse a satisfacer eficientemente la necesidad de ese mercado en específico, de este modo se desarrolla una sólida reputación y eventualmente se reducen costos eliminando elementos innecesarios.

Por último, la competencia de grandes industrias no es de gran relevancia. Esto sucede porque todas estas grandes empresas poseen la capacidad de generar estrategias para tratar de satisfacer la necesidad de todo el mercado pero siempre existirán partes de éste mercado que no estén enteramente satisfechas con su oferta.

### **La competencia.**

De acuerdo a Arias, J (2010), la competencia se denomina al conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o similares que una determinada empresa. La competencia no se limita al caso de empresas que compiten con los mismos productos, también se considera competencia a empresas

que pueden ofrecer productos sustitutos. Es conveniente evaluar el posicionamiento de los productos para saber qué lugar ocupan en el mercado en relación a la competencia. También debe considerarse competencia a todas aquellas medidas y acciones que impiden que el producto llegue al mercado meta.

### **Importancia del análisis de la competencia.**

En alusión a Vargas, L (2015), es importante comprender como la competencia surge y se desenvuelve, para realizar un análisis y estudio de la misma con el fin de innovar y agregar valor a las actividades que se desarrollan en la empresa e innovar en la forma en que se exponen los productos y servicios y la manera de acercamiento hacia los clientes con el fin de lograr una diferenciación clara del resto de empresas.

Según Muñiz, R (2016), los precios pueden determinarse en función a los precios de la competencia, y no por sus costes o demanda. La decisión puede basarse entre mantener un precio medio o un precio al alza o a la baja.

### **Importancia del análisis del entorno económico.**

Según los preceptos de Thompson, J (2009), es importante analizar el entorno, puesto que en él se presentan las condiciones comerciales dentro de las cuales la empresa opera, y éstas cambian de manera constante. Esto representa un desafío para la administración financiera de las empresas para reunir información, la toma de decisiones, monitorear sus impactos, y la revisión de las decisiones en relación a nuevas expectativas. De ahí la

importancia de conocer en todo momento las condiciones económicas del entorno.

### **Incidencia de los factores del entorno económico en las PYMES.**

Velazco, M (2010), ratifica que la inflación dificulta las decisiones de inversión y consumo, además reduce el crecimiento. Las tasas de interés bajas estimulan el consumo y desestimulan el ahorro y la inversión, incrementando la inflación. La devaluación causada por la falta de demanda de la moneda local incrementa las deudas del país, reduciendo el consumo y por ende la producción.

### **Importancia de la capacitación de accionistas.**

La capacitación según Avendaño, C (2015), va dirigida a directivos, ejecutivos y empleados, consiste en transmitir conocimientos que la empresa requiere para que éstos desarrollen dentro del área o departamento que se le asigne un buen desempeño. La capacitación implica el crecimiento profesional para los participantes y un beneficio para la empresa. A través de la capacitación los participantes se sienten motivados debido a que adquieren nuevos conocimientos logrando así el desarrollo personal.

Al no haber capacitación se afecta de manera negativa los resultados de la empresa y se produce la sustitución y/o rotación de personal por no tener la capacidad de realizar los trabajos de forma adecuada. Esto es válido tanto para gerentes como para directivos que tienden a tomar un mayor número de decisiones erróneas.

### ***Sustentabilidad Financiera en las empresas.***

La sustentabilidad financiera en las organizaciones está dirigida a satisfacer los requerimientos económicos actuales de la empresa, pero sin sacrificar las capacidades futuras de la organización y las generaciones siguientes al buscar satisfacer sus propias necesidades; es decir, se debe buscar el perfecto equilibrio entre estos dos elementos. La propuesta general se enfoca en explotar un recurso pero que al utilizarlo ésta tarea se ejecute debajo de los límites de renovación, ya que sólo de ésta manera se tiene la posibilidad de preservar convenientemente las capacidades de la generación futura.

### ***Plan de sustento financiero en empresas.***

Sirve como mecanismo para ayudar a la empresa u organización y promover el crecimiento de sus metas; permitiendo el crecimiento sostenido a largo plazo. Similar a cualquier clase de plan, el plan para el sustento financiero está formado por objetivos, estrategias y pasos a seguir para lograr la conservación de los recursos.

### ***El valor del dinero en el tiempo en las empresas.***

El valor del dinero a través del tiempo, es uno de los principios más importantes en todas las finanzas empresariales.

Según Solís M (2015):

El cambio del valor del dinero en el tiempo es el producto de la agregación o influencia de la tasa de interés, la cual constituye el precio

que una empresa debe pagar por disponer de cierta suma de dinero, en el presente, para devolver una suma mayor en el futuro, o la inversión en el presente que compensará en el futuro una cantidad adicional en la invertida. (párr. 17)

### **Presupuesto en las organizaciones.**

El presupuesto maestro se define como el conjunto de todos los presupuestos; en él se expresa el plan general de la empresa, en él se incluyen planes de tipo operacionales y financieros, los que se relacionan y complementan entre sí para crear estados financieros proyectados. Además el presupuesto de capital estima los requerimientos de inversión en maquinaria y equipos, terreno, instalaciones, entre otros, y estudia la posibilidad de compra y fuentes de financiamiento.

Los presupuestos financieros se pueden clasificar de la siguiente manera: Presupuestos de efectivo y estados financieros presupuestados. El primero es de suma importancia para la administración de la empresa, ya que es a través del cual se proyectan las entradas y salidas de efectivo para tomar las provisiones necesarias, mientras el segundo sintetiza el alcance del plan presupuestario, señalando el efecto neto que sobre las cuentas (reales y nominales) tienen todas las actividades presupuestadas y las repercusiones económicas sobre la empresa.

### **Inversiones dentro de las organizaciones.**

De acuerdo a Blanco, E (2011) las inversiones “representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a

futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividiendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición” (p. 51).

Las inversiones temporales son definidas por Blanco, E (2001) como:

Documentos a corto plazo (certificados de depósito, bonos tesorería y documentos negociables), valores negociables de deuda (bonos del gobierno y de compañías) y valores negociables de capital (acciones preferentes y comunes), adquiridos con efectivo que no se necesita de inmediato para las operaciones. Estas inversiones se pueden mantener temporalmente, en vez de tener el efectivo, y se pueden convertir rápidamente en efectivo cuando las necesidades financieras del momento hagan deseable esa conversión (p.52).

Las inversiones a largo plazo se definen como colocaciones de dinero las cuales se conservan por la empresa o entidad durante un periodo mayor a un año, y se cuenta a partir de la fecha de presentación del balance general.

### **La Matriz DOFA en las empresas.**

La Matriz DOFA se define por Juárez, R (2015) como “una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, o empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo” (párr. 3).

Juárez, R (2015) añade que el análisis DOFA es:

Una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización)

permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (párr. 3).

### **El modelo de negocio Canvas en las empresas.**

En concordancia con Baum, E (2013):

El Canvas es considerado una herramienta estratégica empresarial y de gestión que permite describir, diseñar, retar, inventar y pivotar nuevos modelos de negocio. Se basa en nueve pilares fundamentales, organizados en un lienzo pre-estructurado de 9 casillas, con el cual puedes hacer un mapa completo del modelo de negocio en una sola imagen. (párr.3).

De acuerdo con Andrade, S (2012), éste modelo es una “herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no autoinhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso” (párr. 4).

El modelo Canvas permite tener una visión rápida del modelo de negocio, la cual podrá desarrollarse posteriormente con mayor profundidad en otros documentos estratégicos. Según Pendino, S (2013), el modelo permite simplificar en una sola hoja de forma rápida y sencilla los principales elementos del plan de negocio. Al representar todos los elementos en la misma hoja, se vuelve más notable cualquier posible incoherencia entre ellos: cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio.

## **Bases legales.**

La presente investigación tendrá como base o normativa legal los postulados que han sido desarrollados por instituciones nacionales, los cuales se presentan a continuación:

### ***Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.***

Es la ley principal que regula las actividades del país, la cual en su Capítulo VII, artículo 112 establece lo siguiente:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Este artículo es de suma importancia, porque indica el carácter legal de iniciar cualquier actividad de índole comercial, siempre y cuando sea en beneficio de la sociedad en general. Además se evidencia la importancia de contar con el estado como ente promotor de estas actividades.

### ***Obligaciones mercantiles de las Pymes.***

Al ser una empresa, el emprendedor tiene que cumplir con todas las obligaciones del comerciante. En efecto, debe asentar en el Registro de Comercio todos los documentos previstos en el artículo 19 del Código de Comercio, tales como: las firmas de comercio personales o sociales, los escritos donde se modifica el documento constitutivo estatutario, los escritos donde se disuelva una sociedad o donde se liquide o en la cual se vendan acciones o cuotas de participación, los poderes que los comerciantes otorgan a sus factores o dependientes. El artículo sirve para determinar la situación legal de la empresa, en cuanto a accionistas, capital, o modificaciones en el acta constitutiva. Por medio del artículo se determina quienes son los accionistas de la empresa y las acciones que posee cada uno.

Uno de los artículos claves a tomar en cuenta es el artículo 32 de la Ley de Costos y Precios Justos el cuál expresa lo siguiente:

El margen máximo de ganancia será establecido anualmente, atendiendo criterios científicos, por la SUNDDE, tomando en consideración las recomendaciones emanadas de los Ministerios del Poder Popular con competencia en las materias de Comercio, Industrias y Finanzas. En ningún caso, el margen de ganancia de cada actor de la cadena de comercialización excederá de treinta (30) puntos porcentuales de la estructura de costos del bien o servicio.

Este artículo se toma en consideración porque a través de él se define el margen de ganancia máximo que será utilizado para la estimación de las ventas, precios e ingresos de Red Todo Artesano C.A.

### ***Obligaciones laborales de las Pymes.***

Los emprendedores deben cumplir con todas las obligaciones derivadas de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo, destinadas al aseguramiento de condiciones mínimas de seguridad, salud, bienestar en el sitio de trabajo con la finalidad de garantizar un desarrollo efectivo de sus facultades físicas y mentales.

Este artículo define los parámetros y conductas que deben seguir los accionistas de la empresa Red Todo Artesano C.A, para mantener un adecuado ambiente de trabajo para los empleados.

## **Definición de términos básicos.**

**Artesano:** Es la persona que realiza trabajos de forma manual sin ayuda de la energía mecánica, por lo general vende sus productos de forma particular sin intermediarios.

**Capital:** Conjunto de recursos que el empresario pone a disposición de la empresa para iniciar sus actividades.

**Negocio:** Ocupación, actividad o trabajo que se realiza para obtener un beneficio, especialmente el que consiste en realizar operaciones comerciales, comprando y vendiendo mercancías o servicios.

**Estabilidad financiera:** Es la capacidad de una empresa para mantenerse en condiciones financieras favorables durante un periodo de tiempo determinado.

**Mercado:** La palabra mercado se refiere al medio o ámbito, de gran influencia en la economía, donde se desarrollan las actividades económicas de compra y venta de productos y servicios; es decir, el intercambio de los mismos.

**Inversión:** Inversión es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.

**Plan estratégico:** Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura).

**Productos artesanales:** Los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

La presente investigación se fundamenta en el método científico, debido al seguimiento de una serie de procedimientos lógicos; para así obtener conocimientos aplicables a la resolución de un problema práctico. De acuerdo con los objetivos de la investigación que trata sobre la creación de un plan de negocios de una pequeña empresa utilizando a las finanzas como herramienta primordial para la toma de decisiones. El marco metodológico según Hurtado, I y Toro, J (1.997) se refiere a:

La metodología que va a seguirse en la investigación para lograr los objetivos propuestos o para probar las hipótesis formuladas (...) hay que presentar aquí el diseño de investigación que se pondrá en práctica y el tipo de investigación que vamos a realizar; se elaboran los instrumentos para la recolección de los datos y se indica cuáles serán los procedimientos a seguir para el análisis de los mismos, (p. 118).

A continuación se presentan de manera detallada el conjunto de técnicas y procedimientos que serán utilizados en la investigación.

#### **Naturaleza de la investigación.**

#### ***Tipo de investigación.***

Según los objetivos planteados en este proyecto; se trata de una investigación mixta, en primer lugar porque se toma información e ideas de otros autores lo que la hace considerar como una investigación de tipo documental y en segundo lugar se constituye como una investigación de

campo y descriptivo ya que se busca tomar datos de manera directa de la realidad donde ocurren los hechos; es decir, en la empresa Red Todo Artesano, C.A. ubicada en el municipio Valencia. Según Hurtado, I y Toro, G (1997) “se pueden distinguir las investigaciones según se realicen con datos primarios, secundarios o mixtos, es decir, de ambos tipos” (p.83)

Delgado de Smith, Y (2006) , define a la investigación documental como “un instrumento para investigar una unidad de un universo poblacional con el propósito de realizar un análisis específico, descripción de acontecimientos logrando por esta vía un diagnóstico de la utilidad seleccionada a través de sucesivas etapas” (p. 233). Lo que indica que en este tipo de investigación se realiza una extensa revisión bibliográfica, que sirve como base documental para el estudio, implicando así documentos específicos relacionados con el tema, que en este caso se trata del manejo de las finanzas en la PYMES.

La otra característica de este estudio se basa en una investigación de campo, la cual se puede conceptualizar como un proceso sistemático, riguroso de recolección, organización análisis y presentación de los datos recopilados mediante la utilización de instrumentos de recolección de los datos como lo es la encuesta, entrevista y la observación.

Balestrini A. Miriam (1998), señala que se está en presencia de una investigación de campo cuando:

Los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con la aplicación de determinados instrumentos de recolección de información, considerándose de esta forma que los datos son primarios: por cuanto se recogen en su realidad cotidiana, natural observando,

entrevistando o interrogando a las personas vinculadas con el problema investigado (p.9).

### **Diseño de la Investigación.**

El diseño de la investigación en el cual se guía el estudio de la formulación planteada y los pasos a seguir para dar resultado a la problemática presentada es no experimental y descriptivo que de acuerdo con Hurtado, I y Toro, J (1997) los estudios no experimentales “son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables de estudio” (p. 87). Este estudio se realiza observando los hechos existentes en el contexto real en su ambiente natural, en otras palabras, no se interviene en ningún momento con las actividades normales de la empresa.

La presente investigación forma parte de un proyecto factible.

### **Población y Muestra.**

#### ***Población***

En toda investigación es importante tener bien definida la población que según Hernández, R (1997) la señala como el: “conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones” (p.210).

Es por eso que para el diseño de un plan estratégico de negocios que permita la sustentabilidad financiera de las PYMES. Caso estudio: Red Todo Artesano, C.A. ubicada en el municipio Valencia, se eligió una población que está conformada por los informantes claves; es decir, los tres (3) accionistas de la empresa. Por tanto  $N=3$ .

No se seleccionó a ningún empleado de la organización porque la empresa se encuentra en una etapa pre operativa y no cuenta con empleados; por tanto, los accionistas deben encargarse de realizar las actividades de la empresa inicialmente.

### ***Muestra.***

De acuerdo a Pérez, A (2004) la muestra “es una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p.65)

Partiendo de la población, se puede decir que la muestra de esta investigación es igual a la población debido a que ésta se encuentra representada por los tres (3) accionistas que pertenecen a la empresa Red Todo Artesano, C.A., en otras palabras  $N=n$ . No se utilizarán fórmulas de métodos probabilísticos.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

Una de las técnicas seleccionadas es la observación directa, ésta se caracteriza por la recolección de los datos a través de la percepción visual de lo que sucede en un determinado proceso; en otras palabras, consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta que manifiesta un público. Según Tamayo y Tamayo, M (1998) definen a la observación directa, como: “aquella que el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (p.22).

Enfocándose en el ambiente de la empresa, se busca obtener la resolución del objetivo específico número dos, el cual dicta: “Examinar los

factores internos y externos de la empresa Red Todo artesano, C.A, del Municipio Valencia Edo. Carabobo”.

Adicionalmente se optó por la entrevista que según el autor Sabino Carlos (1986) es:

Una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés. Se hace un diálogo, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones. (p.139).

De acuerdo con la definición descrita anteriormente, parte de la investigación llevada a cabo se realiza a través de entrevistas no estructuradas, dado que este método permitirá de una manera más flexible obtener la información mediante una lista de puntos de interés o guía de entrevista y dejando que el entrevistado tenga la libertad de hablar sobre el tema; de esta forma se obtendrá la respuesta al objetivo específico número uno, el cual es: “Diagnosticar la situación actual en cuanto al capital financiero de la empresa Red Todo Artesano, C.A., del Municipio Valencia Edo. Carabobo”.

### **Técnicas de análisis de la información.**

#### ***Análisis de datos cualitativos.***

Un estudio cualitativo es necesario porque ofrece un amplio espectro de posibilidades de investigación; la idea es comprender los hechos mediante un análisis exhaustivo. Algunos datos serán obtenidos con diferentes

instrumentos como la observación directa y la entrevista, logrando obtener así información oculta en los investigados, ya que se harán preguntas en torno a las finanzas y sobre las estrategias de negocios actuales formulando así hipótesis respecto al objeto de estudio. El análisis de la información ofrece resultados verdaderamente fiables para la toma de decisiones.

### **Descripción de los procedimientos a emplear en el estudio.**

- **Observación directa no participante:** Se mantendrá contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno objeto de investigación, considerando los resultados obtenidos como datos estadísticos originales. El observador permanece ajeno a la situación que se observa.
- **La Entrevista:** Ya que es de característica cualitativa al igual que la observación, se recolectará información con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, para así responder al objetivo correspondiente y generar conocimientos.

### **Validación y confiabilidad del instrumento.**

La validez según Hernández, R. (1997) “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.442). De esta manera se puede afirmar que para la investigación se selecciona un tipo de instrumento de medición, donde se pretende medir las variables de conocimientos sobre la técnica financiera. En el caso particular de la presente investigación la entrevista no tiene validación por ser de tipo no

estructurada, y la información que se obtiene de este tipo de entrevista es de carácter cualitativo.

Para Sabino Carlos (1986) la confiabilidad es cuando se puede “confiar en una escala, cuando produzca constantemente los mismos resultados al aplicarla a una misma muestra” (p.117).

En la presente investigación la confiabilidad no se mide, en vista que al ser de carácter cualitativo no se puede conocer el nivel de exactitud de los resultados obtenidos.

#### **Cuadro de operacionalización de variables.**

El cuadro de operacionalización de variables de la investigación se muestra en el anexo B.

**CAPITULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

**Registro de datos por observación no participante.**

**Cuadro 1.**

<b>Red Todo Artesano C.A.</b>	<b>Temática.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías.</b>
	Infraestructura.	La empresa no posee instalaciones formales; cada accionista aporta un espacio de su vivienda para realizar las operaciones. Las viviendas de los accionistas no están acondicionadas adecuadamente para realizar operaciones empresariales. El espacio disponible para las operaciones se encuentra habitado por los accionistas y sus familiares, por tanto no es de uso exclusivo de la empresa.	Instalaciones formales.  Espacio disponible.
	Actividades claves.	La empresa no realiza actividades de producción debido a que se encuentra en una etapa pre operativa.	Etapa Pre operativa.
	Inventario de productos.	La empresa cuenta con productos artesanales diversos (dulces a base de frutas, productos de Cacao, Mermeladas, Productos de aseo personal, productos decorativos, textiles; entre otros.  Estos productos son un aporte de los accionistas y de productores. Se encuentran almacenados en las viviendas de los accionistas. El lugar no es el más adecuado para su almacenamiento.	La empresa cuenta con productos variados.  Lugar de almacenaje no apto.
	Cartera de clientes.	La empresa cuenta con cinco (5) vendedoras interesadas en comercializar los productos. Estas vendedoras aún no forman parte de la cartera de clientes porque la empresa aún no inicia actividades.	Bajo número de vendedoras.
	Ubicación y acceso de la empresa.	La empresa no se encuentra ubicada en una zona industrial; por tanto no es de fácil acceso.	Ubicación con acceso limitado.
	Información de	Los proveedores son productores del estado	Proveedores

	proveedores.	Aragua y Carabobo, que cuentan con productos artesanales de distinta variedad.	de Aragua y Carabobo.
	Equipos de transporte	La empresa sólo cuenta con un vehículo propiedad de uno de los accionistas para realizar el transporte de la mercancía. Este vehículo no es de carga pesada, por tanto no es el más adecuado para la distribución de los productos.	Vehículo no adecuado para el transporte de carga.
	Entorno económico.	El entorno económico es inestable, existen diversas condiciones desfavorables como: alta inflación, escasez de materia prima, riesgos políticos, falta de divisas, el control de precios la inamovilidad laboral, devaluación de la moneda, bajas tasas de interés.  Los aspectos positivos son: alta demanda insatisfecha, mayores pagos de contado por la alta inflación, mano de obra barata producto del desempleo, predominancia de productos nacionales.	Entorno inestable.  Presencia de aspectos positivos.

Fuente: Propia "Registro de datos por observación no participante"

### Análisis e interpretación de la evidencia cualitativa. (Entrevista a los accionistas).

**Cuadro 2**

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación.
<b>Entrevista accionista Nº 1 Fecha: 23/07/2015</b>			
Condiciones de las Instalaciones de trabajo.	No se cuenta con instalaciones apropiadas.  Se tiene previsto trabajar en una casa de manera provisional, mientras se reúne el capital necesario para adquirir una estructura que sirva de oficina y almacén.	Instalaciones no apropiadas.  Capital insuficiente.  Falta de infraestructura.	Dado que actualmente la empresa no cuenta con las instalaciones adecuadas para su funcionamiento, su imagen ante los clientes se ve afectada, y las operaciones necesarias para su funcionamiento no se realizarían de forma eficiente.
	El mercado lo	Mercado	Los productos a comercializar que

<p>Descripción del mercado.</p>	<p>conforma la familia venezolana o consumidor venezolano.</p> <p>La empresa ofrece productos para satisfacer distintas necesidades.</p> <p>Los productos van dirigidos a personas de distintas edades.</p> <p>Se ofrecen artículos que van desde productos alimenticios, artesanales, limpieza, belleza, y utilitarios.</p>	<p>conformado por la familia venezolana.</p> <p>Productos que satisfacen diversas necesidades.</p> <p>Productos dirigidos a personas de cualquier edad.</p> <p>Productos artesanales variados.</p>	<p>son de primera necesidad pueden tener un mayor volumen de ventas. Esto generaría un incremento de los ingresos.</p> <p>El entrevistado indica un mercado meta de manera general no delimitada.</p> <p>Hace falta que el mercado se defina de manera cuantitativa para la estimación de las ventas.</p>
<p>Nivel de la competencia .</p>	<p>La competencia es débil debido a que hay pocas empresas que trabajan con redes de productores artesanales en la actualidad.</p>	<p>Competencia débil.</p> <p>Pocas empresas emplean redes de productores.</p>	<p>La empresa debe aprovechar la demanda insatisfecha que deja desatendida la competencia.</p> <p>En vista de la debilidad de la competencia la empresa puede hacer llegar sus productos a un mayor número de clientes.</p> <p>La alta captación de clientes representa un mayor flujo de ingresos por ventas.</p>
<p>Incidencia del entorno económico.</p>	<p>El entorno económico afecta negativamente y de forma considerable.</p> <p>Los productores no pueden garantizar un precio fijo de sus productos a causa de la inflación.</p> <p>La empresa es susceptible a cambios en la economía como: incremento de la inflación, la escasez de materia prima, y</p>	<p>Entorno económico perjudica a la empresa.</p> <p>Inestabilidad de precios.</p> <p>Susceptibilidad a los cambios de las variables económicas.</p>	<p>La alta inflación dificulta la planificación financiera, porque los costos varían muy rápidamente en cortos periodos de tiempo, debiendo ajustar constantemente los precios de venta. Los cálculos financieros son complejos, donde se pueden producir pérdidas por factores que no son considerados.</p> <p>La escasez afecta a los productores artesanales, que son los responsables de abastecer a la empresa, lo que dificulta contar con grandes cantidades de inventario para vender.</p>

	el desempleo.		El desempleo disminuye el poder adquisitivo de los clientes potenciales afectando directamente las ventas.
Descripción de factores financieros.	<p>La empresa Red Todo Artesano C.A no cuenta con un plan de negocios.</p> <p>No se tiene certeza de las necesidades financieras de la empresa a corto plazo.</p> <p>Se dispone de Bs. 33.000,00 de capital propio. La empresa cuenta con productos a crédito provenientes de la cooperativa Arte Vetiver.</p> <p>Desconozco que tan viable económicamente es la empresa, ni las ventas requeridas para recuperar la inversión inicial.</p> <p>Es de vital importancia la elaboración de un plan de negocios.</p>	<p>No se ha elaborado Plan de Negocio.</p> <p>Desconocimiento de necesidades financieras.</p> <p>Financiamiento propio y productos a crédito.</p> <p>Desconocimiento de la viabilidad económica.</p> <p>En favor de elaborar un plan de negocios.</p>	<p>Es necesario que la empresa cuente con un plan de negocios que le permita identificar cuáles son las estrategias a seguir para el alcance de su visión y cuáles son las necesidades financieras de la empresa a corto plazo, ya que el entrevistado no las conoce.</p> <p>La empresa debe aprovechar la ventaja de contar con productos a crédito de la cooperativa Arte Vetiver, y realizar los pagos puntualmente para seguir contando con productos bajo ésta forma de pago.</p> <p>El entrevistado no conoce que tan viable es el negocio, y cuál es la tasa de retorno, ni puede estimar con claridad las ventas requeridas para recuperar la inversión, éste es otro de los motivos por el cual es importante que la empresa cuente con un plan de negocios.</p> <p>El accionista está dispuesto a recibir información relacionada con la elaboración de un plan de negocio, lo que permite presentarle una propuesta para su consideración, en vista de que además no tiene conocimientos sólidos a nivel financiero.</p>
Nivel de conocimiento financiero.	Mis conocimientos son regulares, ya que me hace falta capacitación, asesoramiento, entre otras cosas.	Conocimientos financieros básicos.	Los conocimientos del accionista son básicos; por tanto no está en capacidad de elaborar un plan de negocio por su cuenta. Además necesita adiestramiento para comprender los elementos que forman parte del plan de negocios y aplicarlos.
Actividades claves para el funcionamiento de la	Venta por catálogos, alianza con productores estratégicos, asesorar productores	Actividades principales para el funcionamiento.	El accionista da a conocer actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe tener en cuenta estas actividades para

empresa.	para hacer crecer sus negocios, entre otras.		elaborar el plan de negocios.
<b>Entrevista accionista Nº 2 Fecha: 23/07/2015</b>			
Condiciones de las instalaciones de trabajo.	La empresa no cuenta con instalaciones, pero inicialmente iniciaría sus actividades en una vivienda familiar.	Actividades iniciales en una vivienda familiar.	El entrevistado coincide con el entrevistado 1 en que las actividades de la empresa se iniciarán en una vivienda, lo que perjudica notablemente la imagen y operaciones de la empresa.
Descripción del mercado.	Se busca que los productos lleguen a toda la población en general, pero inicialmente se busca comercializar los productos en zonas de los estados Aragua y Carabobo, tanto en zonas rurales como urbanas sin distinción.  Los potenciales clientes pueden ser niños, adultos y personas de la tercera edad.	Zonas de Aragua y Carabobo como mercado principal.  Clientes de todas las edades.	Al indicar el entrevistado que los productos se pretenden comercializar en los estados Aragua y Carabobo, se tiene una delimitación inicial del mercado meta.  Al establecer que se pretende hacer llegar los productos a niños, adultos y personas de la tercera edad no se está delimitando el mercado, ya que cualquier persona puede estar incluida dentro de esta categoría.
Nivel de la competencia .	La competencia no es muy fuerte, ya que está conformada por productores que no se organizan.  Los productores a pesar de tener gran cantidad de productos no se encuentran formalizados, por lo que no pueden competir a gran escala.	Debilidad de la competencia.  Productores sin negocios formales.	La debilidad de competencia genera una gran demanda insatisfecha que pudiera ser aprovechada. Esto facilita considerablemente al crecimiento a futuro de la empresa.
Incidencia del entorno económico.	El entorno económico afecta en gran medida y de forma directa puesto que la inflación y otras variables económicas no	Inflación y variables económicas que dificultan las estimaciones de presupuestos.	El entrevistado considera que la inflación es lo único que afecta, dejando a un lado otros posibles factores que pudieran afectar negativamente a la empresa.  La inflación como se mencionó

	<p>permiten mantener los precios durante mucho tiempo lo que dificulta la elaboración de presupuestos ajustados a la realidad.</p>		<p>con anterioridad dificulta elaborar estimaciones precisas en el ámbito financiero.</p>
<p>Descripción de factores financieros.</p>	<p>No se dispone de un plan de negocios.</p> <p>Se necesita cierto capital para iniciar las operaciones se desconoce el monto requerido.</p> <p>Actualmente se cuenta con Bs. 33.000 que fue el capital inicial aportado para la apertura de la empresa.</p> <p>A corto plazo se solicitó préstamos a terceros y ofreciendo una tasa de intereses por sus préstamos más alta que las de los bancos. A largo plazo, cuando la empresa haya realizado varias ventas, se solicitarán préstamos a los bancos para abrir una oficina y adquirir un almacén.</p> <p>Se tiene seguridad de que la empresa es rentable, en vista de que existe poca competencia a nivel macro. No se conoce cuál es el porcentaje de retorno de la inversión ni el nivel</p>	<p>Ausencia de plan de negocio.</p> <p>Desconocimiento del capital requerido.</p> <p>Solicitud de préstamos a terceros a corto plazo.</p> <p>Solicitud de préstamos bancarios a largo plazo.</p> <p>Necesidad de contar con una oficina y almacén.</p> <p>Seguridad acerca de la rentabilidad del negocio.</p> <p>Viabilidad y retorno de la inversión desconocidos.</p> <p>Desconocimiento de ingresos para recuperar la inversión.</p> <p>A favor de la elaboración de un plan de negocios.</p>	<p>Al no contar la empresa actualmente con un plan de negocios no se conocen las directrices a seguir para alcanzar las metas que se han propuesto los accionistas, evidenciando aún más la importancia de elaborar uno.</p> <p>El entrevistado no conoce cuanto capital se necesita a corto plazo para el funcionamiento de la empresa, esto se puede conocer mediante un plan de negocios.</p> <p>En cuanto a las fuentes de financiamiento el entrevistado tiene identificadas dos posibles fuentes a corto y largo plazo de vital importancia, como son las solicitudes de préstamos a terceros y a los bancos.</p> <p>El entrevistado considera que el negocio es rentable y viable; sin embargo, no sabe expresar de forma cuantitativa estas variables. No conocer cuál es el volumen de ventas que se debe alcanzar para recuperar la inversión hace complicado conseguir financiamiento por parte de inversionistas externos</p> <p>El entrevistado está de acuerdo en recibir indicaciones provenientes de un plan de negocios. Esto es importante para que se puedan tomar las acciones necesarias para el inicio eficiente de la empresa.</p>

	<p>de viabilidad de la empresa.</p> <p>Al tener un alto volumen de ventas se obtiene un beneficio, pero no sé cuánto es suficiente para recuperar la inversión.</p> <p>Estoy de acuerdo en recibir información proveniente de la elaboración de un plan de negocios ya se pueden alcanzar las metas propuestas.</p>		
Nivel de conocimiento o financiero.	<p>Nivel de conocimiento financiero entre medio y alto.</p> <p>A pesar de los conocimientos adquiridos hace falta adquirir mayor experiencia que permita el dominio del área financiera.</p>	<p>Nivel de conocimiento medio o alto.</p> <p>Falta de experiencia.</p>	<p>El entrevistado posee importantes conocimientos en el área de finanzas, lo que le permite aportar ideas y tomar decisiones que encaminen al desarrollo de la organización.</p> <p>De acuerdo a sus conocimientos tiene la capacidad de comprender los aspectos que forman parte de un plan de negocios.</p>
Actividades claves para el funcionamiento de la empresa.	<p>Elaborar catálogos digitales e impresos, prestar asesorías a productores y vendedores para que se formalicen, diseñar un sistema de incentivo para los vendedores por sus volúmenes de ventas, utilizar medios publicitarios para dar a conocer la empresa y sus productos y registrar una marca común a todos los productos comercializados.</p>	<p>Actividades claves diversas de gran importancia.</p>	<p>El entrevistado indica varias actividades que son claves y deben ser tomadas en cuenta para el funcionamiento de la empresa, ya que sin ellas se dificulta el alcance de las metas que se proponen los socios y el desarrollo sustentable de la entidad.</p>
<b>Entrevista accionista Nº 3 Fecha: 23/07/2015</b>			
Condiciones	Actualmente no se	Instalaciones no	Al no contar con instalaciones

de las instalaciones de trabajo.	dispone de instalaciones propias. Se pretende usar la vivienda de los socios como depósito, centro de distribución y de reuniones.	disponibles.  Vivienda de socios como lugar para actividades.	adecuadas para el inicio de las operaciones, se dificulta la realización eficiente de las actividades claves.
Descripción del mercado.	El mercado lo conforman hombres y mujeres entre 19 y 60 años de los segmentos A, B y C, con poder adquisitivo, a quienes les gusten productos naturales, saludables, y productos artesanales.	Mercado bien definido.	El mercado meta se define con mayor precisión, y no de manera general. Al dirigir la idea de negocio hacia los segmentos A, B y C de la población, se tiene la posibilidad de hacer llegar los productos hacia clientes con mayor poder adquisitivo, que pueden comprar mayores volúmenes.
Nivel de la competencia .	Realmente no existe un concepto como este en el mercado de productos artesanales.  Hay algunos artesanos que ofrecen y venden sus productos a través de páginas de internet, pero se debe viajar para tener acceso a este tipo de productos.	Concepto único en el mercado.  Difícil acceso a los productos de la competencia.	Se destaca la importancia de que la idea de negocio es única.  Es importante destacar que una de las actividades claves que diferencia a la empresa de la competencia es la capacidad de hacer llegar los productos hasta los clientes, ya que algunos productores se encuentran en zonas remotas.
Incidencia del entorno económico.	En la coyuntura actual ciertamente existen muchas dificultades: alta inflación que afecta el poder adquisitivo de la gente; dificultades para conseguir insumos para la elaboración de algunos productos, pero al mismo tiempo, la escasez de productos de todo tipo en el mercado,	Gran oportunidad de atender demanda insatisfecha.	A pesar de que la variación económica afecta considerablemente el desarrollo de la empresa, se presenta una oportunidad al haber una mayor demanda insatisfecha ocasionada por la escasez.

	particularmente los importados, abre una excelente oportunidad para atender una demanda insatisfecha.		
Descripción de factores financieros.	<p>Actualmente no se cuenta con un plan de negocios y no se tiene claras las necesidades financieras de la empresa, de ahí la necesidad de elaborar un plan de negocios.</p> <p>Se realizó un aporte de capital inicial, se cuenta también con inventario de conservas de frutas Any Light, mermeladas Any, que serán aportados para el inicio de la idea de negocio.</p> <p>No se conoce la rentabilidad del negocio ni las ventas requeridas para el retorno de la inversión.</p> <p>Es fundamental contar con un plan de negocio para poder conocer mejor el mercado, la viabilidad económica, las ventas necesarias para el retorno de la inversión.</p> <p>Actualmente tenemos una idea general del negocio. Pero esa idea sin un</p>	<p>No se ha elaborado plan de negocio.</p> <p>Desconocimiento o de necesidades financieras.</p> <p>Necesidad de un plan de negocios.</p> <p>Aporte de capital y productos.</p> <p>Desconocimiento o de la rentabilidad y ventas requeridas para el retorno de la inversión.</p> <p>Importancia de contar con un plan de negocio.</p> <p>Idea general del funcionamiento del negocio.</p>	<p>El entrevistado sabe que es necesario contar con un plan de negocios para la empresa. Esto es importante, ya que son los accionistas quienes deben dar la aprobación para implementarlo.</p> <p>Se debe aprovechar la ventaja de contar con productos a crédito como de la marca Any, teniendo en cuenta que los pagos deben hacerse a tiempo para seguir contando con éste crédito.</p> <p>Al desconocer el volumen de ventas ni las necesidades financieras de la empresa, es complicado dirigir acertadamente las actividades; sin embargo, se enfatiza la importancia de la buena disposición del accionista de aplicar un plan de negocios a la empresa.</p>

	plan no llegará muy lejos.		
Nivel de conocimiento financiero.	<p>Conocimiento del tema de costos de producción, elaboración de flujo de caja, lectura de balance general.</p> <p>Mi formación no es administrativa, contable ni financiera. Por eso se necesita asesoría financiera.</p>	<p>Conocimientos financieros generales.</p> <p>Aprendizaje no formal.</p>	<p>A pesar de que el entrevistado obtuvo sus conocimientos en el área de finanzas por medio de una amplia experiencia en el manejo de empresas, hace falta que adquiera adiestramiento en cuanto a conocimientos técnicos.</p>
Actividades claves para el funcionamiento de la empresa.	<p>La venta directa por catálogos, la capacitación a productores y vendedores, adquirir instalaciones para almacenaje y venta de productos, crear un sistema horizontal de incentivos para los vendedores que sea transparente y motivador.</p>	<p>Procedimientos claves para el funcionamiento de la empresa.</p>	<p>El entrevistado nombró actividades claves que considera que debe realizar la empresa. Esto brinda información acerca de la manera en que los accionistas desean que funcione la empresa.</p>

**Fuente:** Propia “Análisis e interpretación de la evidencia cualitativa. (Entrevista a los accionistas)”

### **Triangulación de datos cualitativos. (La observación, la entrevista e información teórica).**

En esta sección se compara y contrasta la información obtenida de la observación no participante y las entrevistas a los accionistas de la empresa. La información es además complementada y sustentada por información de carácter teórico para obtener conclusiones más precisas sobre la recolección de los datos.

De acuerdo a la triangulación se puede aseverar lo siguiente:

Tanto en la observación como en la entrevista a los tres accionistas se evidencia la falta de instalaciones formales para la realización de las actividades de la empresa Red Todo Artesano C.A. Todos los accionistas coinciden en la falta de instalaciones formales y esto se evidencia además por medio de la observación. No contar con instalaciones formales perjudica notablemente la imagen de la empresa, por tanto se produce en el cliente una sensación de falta de solidez y organización.

Otro inconveniente de no contar con instalaciones formales es que se dificulta la realización de las actividades, disminuyendo considerablemente la productividad y contribuyendo a la desmotivación de los futuros empleados. Lo anterior reafirma los preceptos de Peñaloza (2001), donde expone que al descuidarse importantes aspectos orientados a modernizar la estructura organizativa, gerencial y técnica de las PYMES, se produce su debilitamiento.

La empresa Red Todo Artesano C.A se clasifica dentro de las pequeñas empresas de acuerdo al Decreto N° 6.215, publicado en la Gaceta Oficial de

la República Bolivariana de Venezuela N° 38999 del 21 de agosto de 2008 donde la pequeña y mediana empresa se define como una unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad, además cuenta con un promedio anual de trabajadores inferior a cincuenta (50) y una facturación anual promedio inferior a cien mil unidades tributarias (100.000 UT) ; Uno de los propósitos del plan de negocio es que la empresa Red Todo Artesano C.A pueda desarrollar exitosamente su parte financiera y pueda convertirse en una PYME de gran envergadura, manteniéndose dentro de ésta clasificación a través del tiempo de manera sustentable.

En relación al mercado meta de la empresa, de acuerdo a la observación aún no se cuenta con clientes en vista de que la empresa no inicia sus actividades; sin embargo, el segundo entrevistado propone que los productos se distribuyan hacia los consumidores de los estados Aragua y Carabobo inicialmente. El tercer entrevistado delimita aún más el mercado meta, al proponer que los productos se ofrezcan a personas comprendidas entre los 19 y 60 años, de los segmentos A, B y C de la población, que cuentan con mayor poder adquisitivo.

En correspondencia con Armstrong, G. Cruz I. Cámara, D. (2004) el mercado está formado por los compradores reales y potenciales de un producto. Por medio de la observación se determinaron los clientes reales y por medio de la entrevista los clientes potenciales. Estos comparten un deseo entre sí que puede satisfacerse por medio de una relación de intercambio.

Es importante definir el mercado meta ya que según Sánchez, E (2013), los esfuerzos en materia de mercadotecnia y promoción son más efectivos, y esto facilita la especialización dirigida a éste mercado, desarrollándose una sólida reputación ante los clientes. Al mismo tiempo la competencia de grandes industrias se torna despreciable en vista de que estas empresas no cuentan con la capacidad de brindar atención personalizada a clientes de mercados más reducidos.

En cuanto a la competencia, los accionistas poseen una visión general de debilidad de sus competidores que se pudiera aprovechar; sin embargo, para obtener un panorama claro y preciso de la situación de la competencia, no basta con emitir opiniones personales, y la observación por sí sola no sirve para recolectar datos específicos, lo correcto es efectuar un análisis profundo de la competencia para determinar cómo se posicionaría Red Todo Artesano C.A en relación a ésta.

Conforme a Arias, J (2010), la competencia está formada por aquellas empresas que ofrecen productos iguales o similares a Red Todo Artesano C.A, y aquellas que comercializan productos que puedan ser sustitutivos. La competencia no está formada exclusivamente por otras empresas, ésta también está formada por aquellas acciones y actividades que impidan el crecimiento de Red Todo Artesano C.A.

Es conveniente analizar la competencia para diseñar estrategias y actividades con rasgos distintivos en relación a los competidores. Esto permite ser innovadores en cuanto a la distribución de productos, presentación ante los clientes y en la realización de las actividades claves que agregan valor a la organización. Esto concuerda con lo expresado por Vargas, L (2015), donde se destaca su importancia.

Del entorno económico los accionistas poseen una visión negativa en general. El principal aspecto que mencionan es la alta inflación, esto concuerda con la observación no participante. Otros factores determinados por la observación que no fueron mencionados por los accionistas que afectan de forma negativa son, la falta de divisas, el control de precios, la inamovilidad laboral, la devaluación y las bajas tasas de intereses. En concordancia con Velazco, M (2010), la inflación dificulta la toma de decisiones de inversión, y puede reducir el crecimiento de la empresa, la inflación es estimulada por bajas tasas de interés que promueven el consumo en vez del ahorro e inversión. En vista de la devaluación de la moneda, las deudas del país son mayores, disminuyendo la producción y el consumo que afecta a todas las empresas.

A pesar de haber muchos aspectos negativos en materia del entorno económico, también existen aspectos positivos los cuales se evidenciaron por medio de la observación: La demanda insatisfecha debido a la escasez, mayor volumen de pagos de contado a proveedores, mano de obra barata a consecuencia del desempleo, la falta de divisas beneficia a los que elaboran productos nacionales con poco o ningún componente importado, como es el caso de los productos artesanales.

Para aprovechar al máximo los factores económicos favorables y reducir el impacto negativo de los factores económicos desfavorables se debe implementar la planificación financiera. De acuerdo a la entrevista, la empresa Red Todo Artesano C.A carece de un plan de negocio, por tanto carece de planificación financiera. Según Lawrence (2007), la planificación financiera es uno de los aspectos fundamentales de las operaciones y subsistencia de una empresa, por medio de ésta se puede planear el efectivo y planear las utilidades. Como mencionan los accionistas en la entrevista, la

alta inflación dificulta el proceso de planificación; pero esto no implica que el procedimiento no se pueda realizar de manera adecuada.

La importancia del análisis del entorno según Thompson, J (2009), radica en que éste es muy variable y en él se realizan las actividades de la empresa. Conocer el entorno permite la toma correcta de decisiones financieras, analizar el impacto de las decisiones y plantearse nuevas decisiones en función de nuevas expectativas económicas.

Apegado a lo expuesto por Blanco, E (2011) las inversiones son colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, mediante la venta de un producto a un mayor valor que el costo de adquisición. En vista de la alta inflación la inversión es de suma importancia para evitar la pérdida de valor de los ingresos en el tiempo.

El nivel de conocimiento de los accionistas según la entrevista es limitado. A pesar de tener ciertos conocimientos generales del área financiera, estos no son suficientes para aplicar y comprender el plan de negocios. Según lo expresado por Avendaño, C (2015), es importante capacitar a accionistas y empleados para que éstos tengan un buen desempeño dentro de la organización y se sientan motivados, lo que se traduce en un beneficio para la organización. No capacitar al personal se traduce en alta rotación o sustitución de personal, y la obtención de resultados negativos. Es necesario programar adiestramientos para que los accionistas conozcan a profundidad los elementos que forman parte de un plan de negocios y como aplicarlos a la empresa Red Todo Artesano C.A.

De acuerdo a Blanco, E (2011) el plan financiero abarca elementos de gran índole como el margen bruto, el beneficio de interés y el flujo de caja,

factores de gran relevancia para los cambios de la organización y su entorno. El liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones son aspectos interesantes por la influencia que ellos tienen en el comportamiento de los grupos y la planificación financiera. En vista de los conocimientos limitados de los accionistas en el área financiera, estos elementos deben convertirse en habilidades indispensables para la ejecución de sus funciones dentro de la empresa, de ahí la necesidad de que los accionistas inviertan en adquirir mayores conocimientos profesionales y financieros.

Por medio del proceso de observación se determina que el acceso de la empresa es limitado, esto concuerda con lo expuesto por los accionistas que cuentan con sus viviendas para las operaciones, las cuales no se encuentran en zonas industriales de fácil acceso. Esto dificulta la distribución de los productos, haciéndola más costosa e ineficiente.

La planificación financiera en alusión a Lawrence (2007) consiste en planear las utilidades y del efectivo, un acceso limitado perjudica la distribución eficiente de los productos y por ende el flujo de efectivo que ingresa. Al elevarse los costos de distribución se incrementan los egresos afectando el flujo de efectivo. Para manejar un flujo de caja eficiente es importante adquirir instalaciones con fácil acceso, con cercanía a autopistas y zonas comerciales.

La observación permite verificar que la empresa actualmente no se encuentra en operaciones, pero los accionistas dan a conocer en la entrevista actividades que consideran necesarias para la operatividad de la empresa. Estas actividades son ideas generales de cómo funcionaría la empresa, pero éstas deben ser evaluadas para determinar si están orientadas a alcanzar la visión de la empresa.

Tomando como base los preceptos de Baum, E (2013) el modelo negocio Canvas es una herramienta estratégica empresarial y de gestión que permite describir, diseñar, retar, inventar y pivotar nuevos modelos de negocio. La importancia de implementar el modelo Canvas según Andrade, S (2012) es que permite detectar con mayor facilidad los elementos que generan valor al negocio. Es conveniente utilizar éste modelo porque además permite visualizar en una sola hoja y de forma gráfica las actividades claves que agregan valor a la propuesta de negocio y verificar que no se presenten incoherencias en la definición de éstas actividades, esto concuerda con lo expuesto por Pendino, F (2013). De esta forma los accionistas de Red Todo Artesano C.A pueden cerciorarse de si las actividades claves que proponen aportan verdaderamente un beneficio a la empresa o si por el contrario son perjudiciales.

La empresa cuenta con un inventario de productos muy variados aportados por sus accionistas y otros a crédito que pueden ser aportados por productores. La observación y la entrevista coinciden en éste aspecto. Esto indica que se puede ir incrementando el capital de la empresa vendiendo estos productos inicialmente e ir reinvertiendo el capital para mejorar la situación financiera a través del tiempo.

Según Muñiz, R (2016) los precios pueden determinarse en función de la competencia, contar con una amplia gama de productos permite mayores posibilidades de ofrecer precios competitivos en ciertos rubros. El modelo Canvas permite definir los recursos claves, y como afectan el desempeño de la empresa. Los recursos claves van estrechamente relacionados con las actividades claves, por eso se debe verificar que exista congruencia entre ambos elementos en alusión a Pendino, F (2013).

## Análisis DOFA de Red Todo Artesano C.A

Para realizar el análisis DOFA aplicado a la empresa Red Todo Artesano C.A, se enumeran las fortalezas y debilidades en una matriz que se conoce como Matriz del perfil interno DOFA, y se enumeran las oportunidades y amenazas en una matriz que se conoce como Matriz del perfil externo DOFA. Finalmente se construye la matriz DOFA, con estrategias conocidas como FO (cruce de fortalezas con oportunidades), DO (cruce de debilidades con oportunidades), FA (cruce de fortalezas con amenazas) y DA (cruce de debilidades con amenazas). Estas estrategias buscan maximizar los aspectos positivos y disminuir el impacto de los aspectos negativos de acuerdo al cruce de factores externos e internos.

**Cuadro 3**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>F1- La empresa comercializa productos que en su gran mayoría no dependen de materias primas importadas.</p> <p>F2- Existen modelos de negocios similares de venta de productos por catálogos de los cuales se puede obtener información.</p> <p>F3- En la actualidad hay muchos vendedores con experiencia en la venta de productos por catálogo de marcas como Avon, Ebel y Stanhome.</p> <p>F4- Al comercializar productos los costos por mano de obra son mínimos.</p> <p>F5- Actualmente los productores cuentan con la capacidad de producir las cantidades requeridas para iniciar el negocio.</p> <p>F6- La forma de pago sería de contado.</p> <p>F7- Se presentan grandes posibilidades de negociar crédito con los productores artesanales por los grandes volúmenes de productos a manejar.</p> <p>F8- Los socios comparten el mismo espíritu emprendedor y de progreso.</p>	<p>D<sub>1</sub>- Difícil estimar la demanda de los productos por ser tan variados.</p> <p>D<sub>2</sub>- Se presenta la dificultad de adaptar a los vendedores y productores al uso de nuevas tecnologías.</p> <p>D<sub>3</sub>- Acceso limitado a internet en zonas remotas donde se ubican productores y vendedores.</p> <p>D<sub>4</sub>- Poco capital de trabajo de los productores y vendedoras.</p> <p>D<sub>5</sub>- Poca inclusión de los vendedores y productores artesanales al sistema bancario nacional.</p> <p>D<sub>6</sub>- La empresa no se especializa en un tipo de productos específico, ya que el catálogo de productos sería muy amplio y variable.</p> <p>D<sub>7</sub>- La logística de distribución de los productos es compleja.</p> <p>D<sub>8</sub>- Falta de conocimientos técnicos de vendedores y productores.</p>

**Fuente:** Propia "Matriz de perfil interno DOFA"

**Cuadro 4**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS.</b>
<p>O1- Positiva tendencia del consumidor hacia el consumo de productos naturales, hechos a mano y artesanales.</p> <p>O2- Algunos productos a comercializar forman parte de las tradiciones culturales del venezolano.</p> <p>O3- Mayor probabilidad de recibir apoyo financiero del estado por ser una empresa dirigida a la sociedad.</p> <p>O4- Existe el marco legal que permite proteger la propiedad intelectual y la marca de los productos.</p> <p>O5- Gran posibilidad de exportar los productos por ser de estilos únicos.</p> <p>O6- Gran número de productores artesanales en los estados Aragua y Carabobo.</p> <p>O7- Alianzas con ONG' s que apoyan a microempresarios (Tierra Viva, Cesap, Fundación Mendoza, Fundación Polar).</p> <p>O8- Existe la tecnología requerida para realizar las actividades claves de la empresa de manera eficiente.</p> <p>O9- Elevado flujo de efectivo en la calle.</p>	<p>A1- Elevada inflación que no permite planificar por medio de presupuestos ni garantizar precios a los clientes.</p> <p>A2- Escases de materia prima para empaacar los productos a comercializar.</p> <p>A3- Falta de divisas para traer alguna materia prima importada.</p> <p>A4- Situación política inestable.</p> <p>A5- Control de cambio.</p> <p>A6- Dificultad para controlar la producción.</p> <p>A7- EL PIB del país está decreciendo.</p> <p>A8- Leyes estrictas de control de precios.</p> <p>A9- Condiciones crediticias desfavorables para empresas en sus inicios.</p>

**Fuente:** Propia "Matriz de perfil externo DOFA"

**Cuadro 5**

<b>DEFINICION DE ESTRATÉGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DOFA.</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<p>F1- La empresa comercializa productos que en su gran mayoría no dependen de materias primas importadas.</p> <p>F2- Existen modelos de negocios similares de venta de productos por catálogos de los cuales se puede obtener información.</p> <p>F3- En la actualidad hay muchos vendedores con experiencia en la venta de productos por catálogo de marcas como Avon, Ebel y Stanhome.</p> <p>F4- Al comercializar productos los costos por mano de obra son mínimos.</p> <p>F5- Actualmente los productores cuentan con la capacidad de producir las cantidades requeridas para iniciar el negocio.</p> <p>F6- Al haber ventas directas la forma de pago sería de contado.</p> <p>F7- Se presentan grandes posibilidades de negociar crédito con los productores artesanales por los grandes volúmenes de productos a manejar.</p> <p>F8- Los socios comparten el mismo espíritu emprendedor y de</p>	<p>D<sub>1</sub>- Dificil estimar la demanda de los productos por ser tan variados.</p> <p>D<sub>2</sub>- Se presenta la dificultad de adaptar a los vendedores y productores al uso de nuevas tecnologías.</p> <p>D<sub>3</sub>- Acceso limitado a internet en zonas remotas donde se ubican productores y vendedores.</p> <p>D<sub>4</sub>- Poco capital de trabajo de los productores y vendedoras.</p> <p>D<sub>5</sub>- Poca inclusión de los vendedores y productores artesanales al sistema bancario nacional.</p> <p>D<sub>6</sub>- La empresa no se especializa en un tipo de productos específico, ya que el catálogo de productos sería muy amplio y variable.</p> <p>D<sub>7</sub>- La logística de distribución de los productos es compleja.</p> <p>D<sub>8</sub>- Falta de conocimientos técnicos de vendedores y productores.</p>

	progreso.	
<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <p>O<sub>1</sub>- Positiva tendencia del consumidor hacia el consumo de productos naturales, hechos a mano y artesanales.</p> <p>O<sub>2</sub>- Algunos productos a comercializar forman parte de las tradiciones culturales del venezolano.</p> <p>O<sub>3</sub>- Mayor probabilidad de recibir apoyo financiero del estado por ser una empresa dirigida a la sociedad.</p> <p>O<sub>4</sub>- Existe el marco legal que permite proteger la propiedad intelectual y la marca de los productos.</p> <p>O<sub>5</sub>- Gran posibilidad de exportar los productos por ser de estilos únicos.</p> <p>O<sub>6</sub>- Gran número de productores artesanales en los estados Aragua y Carabobo.</p> <p>O<sub>7</sub>- Alianzas con ONG' s que apoyan a microempresarios (Tierra Viva, Cesap, Fundación Mendoza, Fundación Polar).</p> <p>O<sub>8</sub>- Existe la tecnología requerida para realizar las actividades claves de la empresa de manera eficiente.</p> <p>O<sub>9</sub>- Elevado flujo de efectivo en la calle.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>FO<sub>1</sub>- Enfocarse en comercializar productos que formen parte del valor cultural del venezolano y a su vez no tengan dependencia de materias primas importadas.</p> <p>FO<sub>2</sub>- Buscar apoyo financiero de la banca adscrita al gobierno para exportar los productos que se comercializan, obteniendo ingresos en divisas que llenen las expectativas del mercado.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>DO<sub>1</sub>- Buscar apoyo financiero de la banca adscrita al gobierno tanto para la empresa como para vendedores y productores, a objeto de que puedan crecer todos mancomunadamente.</p> <p>DO<sub>2</sub>- Buscar alianzas con organizaciones que apoyan a microempresarios para que vendedores y productores reciban capacitación técnica.</p>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>A<sub>1</sub>- Elevada inflación que no permite planificar por medio de presupuestos ni garantizar precios a los clientes.</p> <p>A<sub>2</sub>- Escases de materia prima para empacar los productos a comercializar.</p> <p>A<sub>3</sub>- Falta de divisas para traer alguna materia prima importada.</p> <p>A<sub>4</sub>- Situación política inestable.</p> <p>A<sub>5</sub>- Control de cambio.</p> <p>A<sub>6</sub>- Dificultad para controlar la producción.</p> <p>A<sub>7</sub>- EL PIB del país está decreciendo.</p> <p>A<sub>8</sub>- Leyes estrictas de control de precios.</p> <p>A<sub>9</sub>- Condiciones crediticias desfavorables para empresas en sus inicios.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>FA<sub>1</sub>- Exportar la mayor cantidad posible de productos de manera de recibir ingresos en divisas, disminuyendo el impacto de la inflación en los precios de venta.</p> <p>FA<sub>2</sub>- Debido a la dificultad de obtener crédito para las empresas en sus inicios, se debe negociar la compra de productos a crédito a los productores, cumpliendo con los plazos de pago a los productores.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>DA<sub>1</sub>- Entrenar a productores de manera que puedan mejorar sus conocimientos técnicos que al aplicarlos puedan mejorar su capacidad de producción.</p> <p>DA<sub>2</sub> Tener una amplia gama de productos a comercializar de forma que se disminuya el impacto que pudiera ocasionar la escases de algún producto en específico en la empresa.</p>

Fuente: Propia "Matriz DOFA Red Todo Artesano C.A"

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA**  
**LOGRAR LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA RED**  
**TODO ARTESANO C.A.**

**Introducción.**

En vista del dinamismo e inestabilidad creciente de la economía venezolana actualmente, cobra suma importancia la planificación financiera de las actividades de las pequeñas y medianas empresas, para afrontar el reto que representa desarrollar sus actividades en una economía tan cambiante.

El plan estratégico de negocios permite dictar las pautas que rigen el funcionamiento de las PYMES, de forma que sus actividades de producción, de ventas, administrativas se realicen de la manera más eficiente posible y sin ningún tipo de improvisación. Es el encargado de la dirección y la estrategia del negocio, ayuda a obtener financiamiento y permite mantener a los empleados que forman parte de la organización encaminados hacia una misma meta en común.

En muchos casos, las pequeñas y medianas empresas desestiman la importancia de contar con un plan de negocios que les indique en qué condiciones financieras se encuentran actualmente, hacia donde quieren dirigirse, y cuáles son las estrategias a seguir para alcanzar sus objetivos, por tanto prescinden de su implementación. Esto impide coordinar los diferentes factores del negocio que son necesarios para el éxito, evitando la cohesión de elementos claves como: Los inversionistas, proveedores, directivos, empleados, entre otros.

En vista de lo anteriormente mencionado se plantea una propuesta de plan estratégico de negocios de la empresa Red Todo Artesano C.A, cuya finalidad es encaminar las actividades financieras de la organización hacia el logro de las metas propuestas de una manera sustentable a través del tiempo, teniendo como base la Matriz DOFA de la entidad.

### **Justificación de la propuesta.**

La empresa Red Todo Artesano C.A no cuenta actualmente con un plan de negocios financiero para el inicio de sus operaciones. De iniciar las operaciones sin un plan de negocios, los principales involucrados en las actividades de la empresa no tendrían claras las estrategias a seguir para lograr el crecimiento de la organización, ni tampoco hacia donde quisieran llegar en determinado periodo de tiempo.

Los planes de negocio financieros permiten que las empresas puedan planificar mejor sus actividades en el presente y a futuro, sirviendo además de carta de presentación a los inversionistas y bancos para obtener financiamiento. Permite por otra parte que todos los empleados de la organización se encuentren alineados en buscar alcanzar una meta en común, encaminando a la organización al alcance de la visión que se han propuesto los accionistas. Entre otros beneficios que se obtienen de la elaboración de un plan de negocios enfocado al área financiera, se puede mencionar que sirve para conocer el capital que hace falta invertir, cuál sería la rentabilidad del negocio y cuál será el volumen de venta necesario para recuperar la inversión inicial, entre otros beneficios.

Debido a los múltiples beneficios que representa contar con un plan de negocios enfocado a la parte financiera de las PYMES y en vista de que la empresa Red Todo Artesano C.A no cuenta actualmente con un plan de negocios financiero, se plantea la propuesta de diseñar un plan de negocios aplicado a Red Todo Artesano C.A, que dicte las pautas a seguir por parte de sus directivos, con la finalidad de que la empresa inicie sus operaciones realizando las actividades claves para lograr un desarrollo sustentable en el corto, mediano y largo plazo.

### **Objetivos de la propuesta.**

#### **Objetivo general**

Dotar a la empresa Red Todo Artesano C.A de un plan estratégico de negocios para lograr su sustentabilidad financiera.

#### **Objetivos específicos**

- Resumir los aspectos positivos más sobresalientes de Red Todo Artesano C.A.
- Establecer la filosofía de gestión de la empresa Red Todo Artesano C.A.
- Estimar el volumen de ventas a partir de las condiciones del mercado a alcanzar.
- Definir la estructura organizacional y cronograma de actividades de Red Todo Artesano C.A
- Elaborar análisis financiero de Red Todo Artesano C.A

- Agrupar los principales elementos que influyen en el funcionamiento de Red Todo Artesano C.A aplicando el método Canvas.

### **Factibilidad de aplicación de la propuesta.**

La factibilidad de la propuesta se determina de acuerdo a las posibilidades de ejecución de la misma, y viene dada por las factibilidades de tópicos en específico que se mencionan a continuación:

#### **Factibilidad económica.**

Los directivos de la empresa Red Todo Artesano C.A, están en la disposición de aportar el capital propio y el financiamiento de terceros que sea necesario para poner en marcha la propuesta. La inversión inicial es Bs. 715.000,00, lo cual es un monto accesible a través de aporte de los socios y financiamiento de terceros. Además, se estimada que para el quinto año de operaciones se obtengan dividendos equivalentes a 16 veces la inversión inicial. Por otra parte, la inversión se recupera en un año y dos meses aproximadamente. Debido a los resultados económicos proyectados, se considera que la propuesta es económicamente factible.

Para la aplicación del plan de negocio se estima que se debe realizar la siguiente inversión:

**Cuadro 6**

<b>Tipo de inversión.</b>	<b>Monto a invertir (Bs)</b>	<b>Observaciones</b>
Honorarios asesor en planificación estratégica.	35.000,00	Es la persona encargada de supervisar la aplicación del plan de negocio.
Gastos de papelería e impresión.	25.000,00	Se debe entregar plan de negocio a accionistas, inversionistas y empleados.

Adiestramiento de accionistas.	25.000,00	Se debe entrenar a los accionistas para que adquieran la capacidad de aplicar el plan de negocio.
Difusión del plan de negocio a accionistas, inversionistas y empleados.	30.000,00	Dar a conocer el plan de negocio por medio de charlas, folletos, y presentaciones a los participantes de la empresa.
Seguimiento de adecuación de la empresa al plan de negocio.	22.000,00	Verificación periódica de las actividades de la empresa en relación al plan de negocio y que se cumplan las metas propuestas en el mismo.
Modificaciones al plan de negocio	21.000,00	Cambios en el plan de negocio cuando sea conveniente.
Gastos administrativos.	30.000,00	Gastos administrativos imprevistos.
<b>Total costo implementación</b>	<b>188.000,00</b>	

**Fuente:** Propia "Costo de elaboración de la propuesta de Plan de Negocio."

Cabe destacar que los gastos de implementación del plan de negocio se pueden ir realizando a medida que la empresa vaya realizando sus actividades productivas.

### **Factibilidad técnica.**

La empresa Red Todo Artesano C.A y sus directivos cuentan con los conocimientos técnicos y administrativos suficientes para llevar a cabo la propuesta que aquí se plantea. Adicionalmente la empresa tiene la posibilidad a futuro de adquirir los equipos y recursos técnicos necesarios para sus operaciones, como maquinaria y equipos tecnológicos, a los que se tienen acceso en el país.

### **Factibilidad psicosocial.**

Las personas involucradas en el desarrollo de la empresa Red Todo Artesano C.A se encuentran en la disposición de realizar las actividades que se indican en la propuesta, demostrando además deseos de superación,

innovación y colaboración. El desarrollo de la propuesta permitirá a la empresa Red Todo Artesano C.A, aportar beneficios sociales a la comunidad y empleados, contribuyendo a mejorar su conducta psicosocial. Por tanto es factible en éste ámbito.

### **Factibilidad institucional.**

Los directivos de Red Todo Artesano C.A se encuentran a favor de desarrollar la propuesta, ya que reconocen será un aporte positivo al crecimiento, desarrollo y dirección de la misma. El país cuenta con instituciones que facilitan el desarrollo de la empresa, entre las que se cuentan instituciones de apoyo a productores artesanales, instituciones para la defensa de las empresas, instituciones del estado e instituciones legales.

### **Factibilidad legal.**

Las actividades de la empresa se realizarán enmarcadas dentro de las leyes de la República Bolivariana de Venezuela; como la Ley de Precios Justos, la LOPCYMAT, y las leyes mercantiles. Esto evidencia que las actividades productivas serán de carácter lícito; y de ahí se deriva su factibilidad.

### **Contenido de la propuesta.**

A continuación se presenta en un esquema los diferentes elementos de la propuesta que forman parte del plan estratégico de negocios de la empresa Red Todo Artesano C.A.

**Gráfico 2**



**Fuente:** Propia “Elementos del Plan Estratégico de Negocios de “Red Todo Artesano C.A”

Seguidamente se detallan de forma específica los elementos que forman parte del plan de negocios de Red Todo Artesano C.A.

### **Resumen ejecutivo.**

La empresa Red Todo Artesano C.A es una propuesta de negocio de venta de productos artesanales que se elaboran en el país, sobre la base del comercio justo, utilizando la venta por medio de una red de comercializadores mediante un catálogo impreso y catálogo digital para los vendedores.

Los productores artesanales presentan serias dificultades para la colocación de sus productos porque no cuentan con un canal de comercialización idóneo; no disponen de capital para obtener los permisos ni para crecer. La creación de la red de venta permitirá incorporar otros productores al trabajo artesanal y la mayor generación de ingresos a un sector importante de la población.

Actualmente se cuenta con una red de productores artesanales integrada por varias iniciativas de producción en Aragua y Carabobo, todos ellos con decisión de crecer, formalizarse y aumentar su producción mediante alianzas y asociaciones, cuando se trata de productos similares (por ejemplo: productos del cacao y productos de la miel) para fabricar una marca común que venderán en la red y a la vez podrán conservar y fortalecer sus marcas particulares.

La inversión inicial requerida es de **Bs. 715.000,00.**

***Propuesta de valor.***

Los productos artesanales son los elaborados por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles.

Pero el acceso a este tipo de bienes no es sencillo por cuanto la comercialización se realiza en ferias populares, venta directa por encargo,

centros artesanales promovidos por alcaldías y gobernaciones como atractivo turístico o una reducida red de tiendas de artesanía.

Si la empresa de artesanía tiene la ambición y la posibilidad de llevar sus productos a una escala mayor de mercado, requiere utilizar los instrumentos de la empresa de hoy: las páginas web, internet, entre otros; es decir, los instrumentos para que un ciudadano pueda ver el producto y que se convierta en un objeto de deseo para el consumidor.

Red Todo Artesano C.A ofrece la oportunidad de llevar los productos artesanales de excelente calidad y precio directamente al consumidor, mediante la venta por catálogo digital e impreso, incorporando a los artesanos y comercializadores en las nuevas tendencias del mercado y abriendo oportunidades de alianzas para crecer y formalizarse. Como referencia interesante, Stamhome cuenta hoy en Venezuela con una red de venta de 80.000 personas, lo que permite dimensionar el alcance de este sistema de comercialización. Además también brinda la posibilidad del desarrollo de una marca común y/o la consolidación de marcas propias previas.

### **Filosofía de gestión Red Todo Artesano C.A.**

La filosofía de gestión de la empresa son los diferentes parámetros que rigen su funcionamiento y dirección.

De acuerdo a la información proporcionada por los accionistas, la Misión, Visión y Valores de la empresa Red Todo Artesano C.A se puede definir de la siguiente forma:

**Misión:** Comercializar productos artesanales venezolanos de manera eficiente con el fin de promover la expansión de negocios de sus productores así como el crecimiento profesional de vendedores con un enfoque socialmente responsable.

**Visión:** Ser la principal empresa comercializadora de productos artesanales de Venezuela en un periodo de 5 años.

**Valores:**

- Los involucrados en la organización deben sentirse a gusto con sus labores.
- La empresa se caracteriza por la transparencia.
- De nada vale el crecimiento de la empresa sin el crecimiento de productores y vendedores artesanales.
- Queremos brindar la mayor cantidad de beneficios sociales a nuestros asociados y empleados.

Los departamentos de la organización buscarán alcanzar sus objetivos planteados teniendo como guía principal la misión, visión y valores de la organización Red Todo Artesano C.A.

**El mercado.**

A continuación se presentan las consideraciones acerca del mercado que se propone alcanzar Red Todo Artesano C.A

### ***El producto o servicio.***

En vista del gran valor cultural y emocional que tienen los productos artesanales para el venezolano, específicamente los de la zona de Aragua y Carabobo, surge la necesidad de que el consumidor tenga acceso a la amplia variedad que se producen en la región, ya que normalmente tienen que viajar hasta cada una de las localidades donde se elaboran éstos productos. La red de comercialización Todo Artesano C.A provee un medio de distribución y colocación en el mercado de éstos productos artesanales, con la intención de buscar el crecimiento propio como organización y el de productores por medio del impulso de sus ventas.

### ***Necesidades del cliente a satisfacer.***

Debido a la gran diversidad de productos artesanales que se pueden incluir dentro de la red de distribución, el consumidor potencial tiene la posibilidad de satisfacer un sin número de necesidades. Para iniciar el negocio se puede contar con productos de higiene personal, alimenticios, salud, relajación, textiles, madera, entre otros. Además, se satisface la necesidad de adquirir éstos productos con historia y valor cultural desde la comodidad del hogar.

### ***Análisis de la competencia.***

Actualmente, en el mercado de la zona de Aragua y Carabobo no existe una comercializadora de productos artesanales de la forma como se plantea en la empresa Red Todo Artesano C.A. Por lo general sólo se consiguen en sitios turísticos, en los centros de artesanía y en las pocas tiendas artesanales que existen en la región.

Red Todo Artesano C.A busca incorporar al mayor número de productores a la red de comercialización. Los productores que no se incorporen a la red, formarán parte de la competencia, pero éstos no tendrán la capacidad de abarcar un segmento del mercado tan amplio como Red Todo Artesano C.A. Debido a esto, la competencia tendría muy pocos recursos para abarcar el mercado objetivo que aquí se plantea, e incluso estudiarían la posibilidad de unirse a la red por la oportunidad de crecimiento en ventas, producción y otros beneficios que se le ofrecen.

### ***Promoción de los productos.***

Para la promoción de los productos, los vendedores se apoyarán en catálogos impresos y un catálogo digital al cuál tendrán acceso por medio de internet.

Los consumidores además podrán visualizar las características de los productos disponibles a través de la página web de Red Todo Artesano C.A y podrán solicitar la asignación de algún vendedor. Igualmente se deben usar redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram para la promoción de los productos.

### ***Canales de distribución de los productos.***

El canal de distribución de los productos de la empresa Red Todo Artesano C.A es el canal detallista o canal dos (del productor o fabricante a los detallistas y de éstos a los consumidores).

Para distribuir los productos desde los almacenes de los productores artesanales hacia los vendedores a corto plazo se emplearán empresas de servicios de encomiendas como Zoom, MRW, Fletes Gag, Ipostel, entre otras y a largo plazo se implementará un sistema de distribución por zonas a través de camiones que permitan reducir al máximo los costos de transporte. Los vendedores serán los encargados de que los productos sean accesibles al cliente final.

### ***Segmento de mercado.***

La propuesta será dirigida fundamentalmente a los segmentos A, B y C de la población de Aragua y Carabobo entre 15 y 60 años, una población que fácilmente sentirá interés por los productos debido a su naturaleza, diversidad y precio.

En el caso de los adolescentes su interés radicaría en productos textiles y dulcerías.

Los hombres adultos contemporáneos se inclinarían hacia los vinos y ponches y las mujeres adultas contemporáneas que son el mayor auge por representar una gran fuerza en la población y dominio como pilar del hogar se identifican con toda la gama de productos considerando el cuidado personal, del hogar y la familia.

Para estimar el segmento de mercado, se asume que este pertenece a los segmentos A, B y C de Aragua y Carabobo, que son los de mayor poder adquisitivo, tal como se indica en la tabla siguiente:

**Cuadro 7**

Población entre 15 y 60 años	Segmentos A, B y C		
	Habitantes	Habitantes	Habitantes
<b>Total</b>	491.851	359.119	850.970
hombres entre 15-60 años	241.702	175.631	417.333
Mujeres entre 15-60 años	250.148	183.489	433.637

**Fuente:** INE Censo población 2011 "Población Aragua y Carabobo entre 15-60 años"

Para realizar una estimación del número de personas a las que se quiere alcanzar se asume que para el primer año se alcanzará 1% de las mujeres y 0,5 % de hombres entre 15 y 60 años, de los segmentos A, B y C de los estados Aragua y Carabobo, y luego año a año se incrementa la cantidad de personas a alcanzar hasta los 5 primeros años. Esto se determina de acuerdo a la conveniencia de los accionistas. Por tanto, el segmento de mercado que se quiere alcanzar se muestra en la siguiente tabla:

**Cuadro 8**

Año	1		2		3		4		5	
	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total
Población Segmentos A, B, C										
hombres entre 15-60 años	.5%	2.086	1%	4.173	1,5%	6.258	2%	8.344	2,5%	10.430
Mujeres entre 15-60 años	1%	4.336	2%	8.673	3%	13.009	4%	17.345	5%	21.682
Total		6.006		12.012		18.089		24.022		30.029

**Fuente:** Propia "Segmento de mercado de la empresa Red Todo Artesano C.A durante sus primeros 5 años"

***Estimación de ventas de los primeros 5 años.***

Para satisfacer las necesidades del mercado objetivo, se empieza el proyecto con 10 vendedoras, y de acuerdo a las siguientes premisas:

- Se estima que cada vendedor venda en promedio, el equivalente a un producto por tipo al mes, esto de acuerdo a la prueba piloto de ventas que se realizó.
- Las ventas se incrementan cada año a medida que se vayan incorporando a la red nuevos vendedores.
- En el caso de los productos de madera y productos textiles y confección por ser más caros y difíciles de vender, se estima que cada vendedor venda uno de este tipo cada 6 meses.
- Se estima que el incremento anual del número de vendedores es como se indica en la siguiente tabla, esto a conveniencia de los socios:

**Cuadro 9**

Equipo de Venta Crecimiento estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Nº vendedores				
Vendedores	10	15	27	54	108

**Fuente:** Propia “Número de vendedores anuales Red Todo Artesano C.A”

Tomando en cuenta el incremento anual del número de vendedores, la cantidad estimada de ventas mensuales de cada uno y los diferentes tipos de productos que los productores ofrecen, los cuales se muestran en el anexo C, las ventas totales mensuales por productos durante los primeros cinco años de la empresa se estiman como sigue:

**Cuadro 10**

Cantidad de unidades vendidas mensuales para cada año						
Tipos de productos	Cantidad tipos de productos	Año I 10 vendedores	Año II 15 vendedores	Año III 27 vendedores	Año IV 54 vendedores	Año V 108 vendedores
Productos alimenticios	29	290	435	783	1566	3132
Textiles y confección	4	7	10	18	36	72

Productos utilitarios	3	30	45	81	162	324
Productos de madera	8	13	20	36	72	144
Productos de miel.	19	190	285	513	1026	2052
Productos de cacao.	13	130	195	351	702	1404
Productos de zábila.	7	70	105	189	378	756
<b>Total ventas mensuales:</b>	<b>83</b>	<b>730</b>	<b>1095</b>	<b>1971</b>	<b>3942</b>	<b>7884</b>
<b>Total ventas por año:</b>	<b>996</b>	<b>8760</b>	<b>13140</b>	<b>23652</b>	<b>47304</b>	<b>94608</b>

Fuente: Propia "Cantidad de unidades vendidas mensuales para cada año por tipo"

En el gráfico siguiente se muestran los productos mensuales a vender por cada año en la empresa Red Todo Artesano C.A.

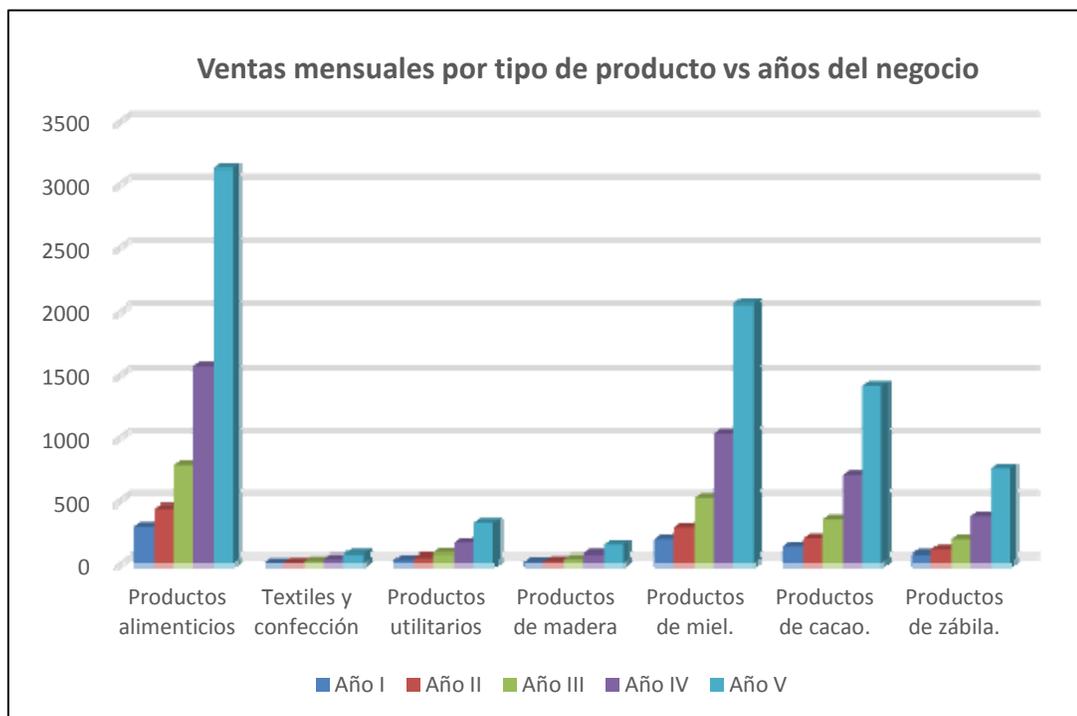
**Gráfico 3**



Fuente: Propia "Estimación de cantidad de productos mensuales a vender por Red Todo Artesano C.A durante los primeros 5 años"

Seguidamente en el gráfico siguiente se muestran las ventas mensuales por tipo de producto estimadas durante los primeros 5 años en funcionamiento de la empresa Red Todo Artesano C.A.

**Gráfico 4**



**Fuente:** Propia “Ventas mensuales por tipo de producto vs años”.

## **Departamentos organizacionales y cronograma de actividades Red Todo Artesano C.A.**

### ***Organización departamental.***

La organización estará formada por las áreas de mercadeo y ventas; finanzas y contabilidad; almacén y distribución; capacitación y compras.

El departamento de finanzas y contabilidad será el encargado de: el financiamiento para el crecimiento continuo de la organización; la planificación y relaciones financieras con productores, vendedores y clientes; la tesorería; la obtención de recursos para elaboración de proyectos e inversiones a futuro; la gestión de las relaciones con los inversionistas; el control de costos; la elaboración de balances y estados financieros; entre otros.

El departamento de mercadeo y ventas será el encargado de: La investigación del mercado; fijar los precios; promover las ventas y seleccionar los canales de comercialización idóneos.

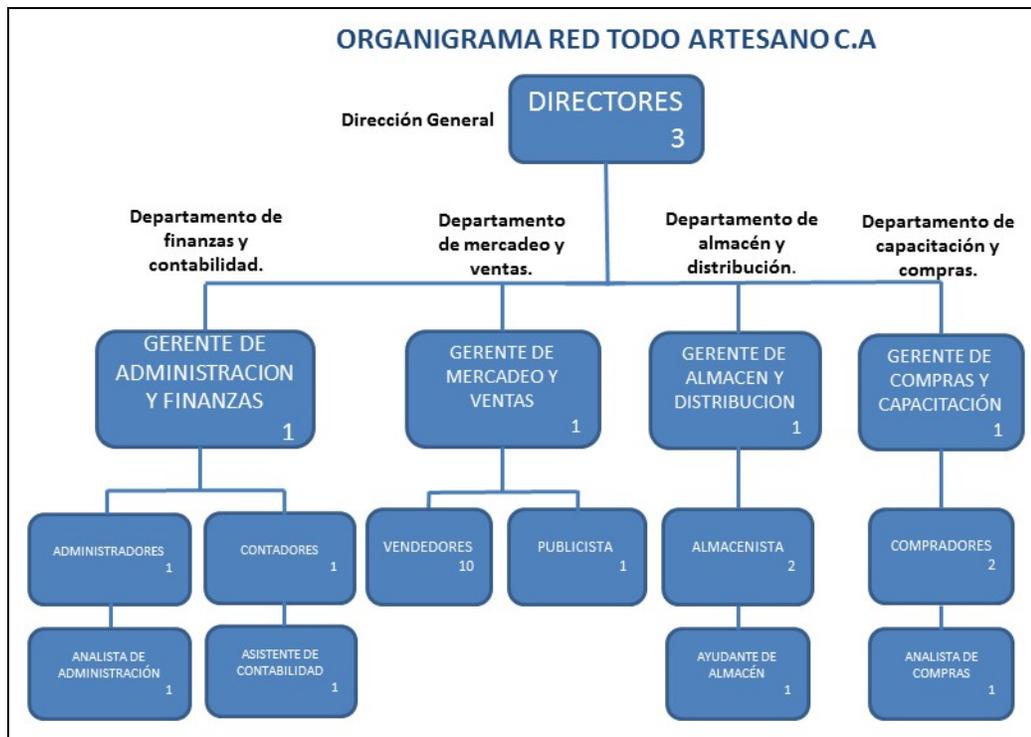
El departamento de almacén y distribución tendrá la responsabilidad de: garantizar el abasto suficiente de los artículos y productos artesanales recurrentes; controlar las actividades de despacho, registro y control de los productos destinados al cliente; verificar que los productos artesanales que se reciben en los almacenes de los productores cumplan con la cantidad, calidad y especificaciones requeridas por la red de comercialización.

El departamento de capacitación y compras cumplirá las siguientes funciones: Asegurar la cantidad de productos artesanales en el tiempo que son requeridos; procurar los materiales al precio más bajo posible mediante negociaciones con productores; procurar que los materiales obtenidos sean compatibles con la calidad y el servicio requerido; contar con una amplia gama de proveedores artesanales; hacer seguimiento a las órdenes de compras colocadas por los clientes.

### Organigrama de la empresa.

Una vez definidos los departamentos que deben formar parte de Red Todo Artesano C.A, se presenta un organigrama propuesto, el cual se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 5



Fuente: Propia “Organigrama propuesto de la empresa Red Todo Artesano C.A”.

### Calendario de actividades claves

Durante el proceso de desarrollo de la empresa, se deben realizar las siguientes actividades claves de las cuales depende el éxito de la organización. A continuación se resumen las actividades claves de Red Todo Artesano C.A por cuatrimestre hasta cumplir los 5 años (15 cuatrimestres).

**Cuadro 11**

<b>Cronograma de actividades claves de Red Todo Artesano C.A por cuatrimestres.</b>															
<b>Actividades claves.</b>	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º	13º	14º	15º
Implementar plan de negocios de la empresa Red Todo Artesano C.A															
Identificar e incorporar productores artesanales a la empresa.															
Identificar e incorporar vendedores.															
Atender pedidos mensuales de los vendedores.															
Realizar pedidos a productores de acuerdo a solicitud de vendedores.															
Buscar financiamiento por parte de bancos o terceras personas.															
Diseñar catálogo en línea de Red Todo Artesano C.A.															
Diseñar y entregar catálogo impreso a vendedores.															
Buscar el apoyo gubernamental para exportar los productos.															
Realizar trámites para exportación de productos.															
Exportar los productos.															
Capacitar técnicamente a vendedores y productores.															
Negociar compra de productos a crédito con los productores.															
Contactar empresas de servicios de fletes (MRW, Zoom, Fletes Gag) etc.															
Adquirir instalaciones y equipos para el funcionamiento de la empresa.															
Diseñar sistema de incentivo a los vendedores de acuerdo a sus ventas.															
Implementar sistema de incentivo a los vendedores de acuerdo a sus ventas.															

**Fuente:** Propia "Cronograma de actividades claves Red Todo Artesano C.A".

## **Análisis financiero Red Todo Artesano C.A.**

### ***Precio de venta de los productos.***

Para calcular los precios de venta de Red Todo Artesano C.A hacia el vendedor de calle, se parte de los precios que ofrecen los productores artesanales a la empresa y se aplica un 12,5% de gastos administrativos y un 30 % de utilidad, que son los porcentajes máximos permitidos por la ley de costos y precios justos en su artículo 32.

El precio de venta al detal (al cliente final) se obtiene al aplicar un 30% a los precios de venta del vendedor, asumiendo que los gastos administrativos del vendedor son despreciables.

Por medio de éste sistema obtienen utilidades considerables los productores, la empresa Red Todo Artesano C.A y los vendedores.

En el anexo D se puede observar la lista de precios que los productores ofrecen a la empresa Red Todo Artesano C.A. A partir de ésta lista y aplicando los porcentajes anteriormente mencionados se obtienen los precios de venta de Red Todo Artesano C.A al vendedor y los precios de venta al detal, los cuales se resumen en el anexo E.

### ***Inversión inicial requerida.***

**Cuadro 12.**

<b>Concepto</b>	<b>Recursos Propios</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Total inversiones.</b>
Equipos de Oficina y tecnología.	0,00	150.000,00	150.000,00
Mobiliario de Oficina	50.000,00	0,00	50.000,00

Alquiler de oficina ( 4 Meses Depósito)	0,00	120.000,00	120.000,00
Cursos Capacitación de Productores Artesanales	25.000,00	20.000,00	45.000,00
Cursos Capacitación de Vendedores	20.000,00	10.000,00	30.000,00
Implementar plan de negocio	20.000,00	0,00	20.000,00
<b>Gastos preoperativos</b>			
Catálogo en Línea	30.000,00	0,00	30.000,00
Diseño e impresión de catálogos	25.000,00	0,00	25.000,00
Gastos de transporte de productos	10.000,00		10.000,00
<b>Capital de trabajo</b>			
Tres meses de gastos de nomina	0,00	150.000,00	150.000,00
Tres meses de gastos fijos	0,00	85.000,00	85.000,00
<b>Total Inversiones</b>	<b>180.000,00</b>	<b>535.000,00</b>	<b>715.000,00</b>

**Fuente:** Propia "Inversión inicial requerida por Red Todo Artesano C.A".

Como puede observarse, la inversión requerida es de **Bs. 715.000,00** de la cual los socios deberán hacer un aporte de **Bs. 180.000,00** y se requiere un financiamiento de **Bs. 535.000,00**. Este financiamiento se obtendrá a través de créditos para pequeñas y medianas empresas que ofrece la banca adscrita al gobierno.

En caso de que no se logre el financiamiento por parte de los bancos, se debe buscar financiamiento por otros medios.

### ***Estado de ganancias y pérdidas.***

A continuación se presenta el estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa Red Todo Artesano C.A en el cuál se refleja el flujo de efectivo (ingresos menos costos) y las utilidades netas durante los primeros años de funcionamiento de la empresa.

Para el estado de ganancias y pérdidas, se asume que la inflación de cada año es 20 % mayor que el año anterior. Esto es una estimación optimista de la inflación en relación a la situación actual.

**Cuadro 13.**

<b>Estado de ganancias y pérdidas Red Todo Artesano C.A.</b>					
<b>Concepto</b>	<b>Año I</b>	<b>Año II</b>	<b>Año III</b>	<b>Año IV</b>	<b>Año V</b>
<b>Total ingresos</b>	<b>4.027.535,19</b>	<b>7.249.563,35</b>	<b>15.659.056,83</b>	<b>37.581.736,40</b>	<b>90.196.167,36</b>
Ventas de productos alimenticios.	925.191,78	1.665.345,21	3.597.145,65	8.633.149,56	20.719.558,95
Venta de productos textiles y confección	551.731,50	993.116,70	2.145.132,07	5.148.316,97	12.355.960,73
Venta de productos utilitarios	151.848,00	273.326,40	590.385,02	1.416.924,06	3.400.617,74
Venta de productos de madera	649.391,09	1.168.903,96	2.524.832,55	6.059.598,11	14.543.035,47
Venta de productos de miel.	945.882,78	1.702.589,01	3.677.592,26	8.826.221,42	21.182.931,41
Venta de productos de cacao.	536.506,55	965.711,79	2.085.937,47	5.006.249,94	12.014.999,86
Venta de productos de zábila.	266.983,49	480.570,28	1.038.031,81	2.491.276,34	5.979.063,21
<b>Total costos y gastos</b>	<b>3.343.974,54</b>	<b>5.878.154,16</b>	<b>12.426.092,99</b>	<b>29.416.543,19</b>	<b>70.112.407,65</b>
Costo de productos alimenticios.	649.257,39	1.168.663,30	2.524.312,74	6.058.350,57	14.540.041,37

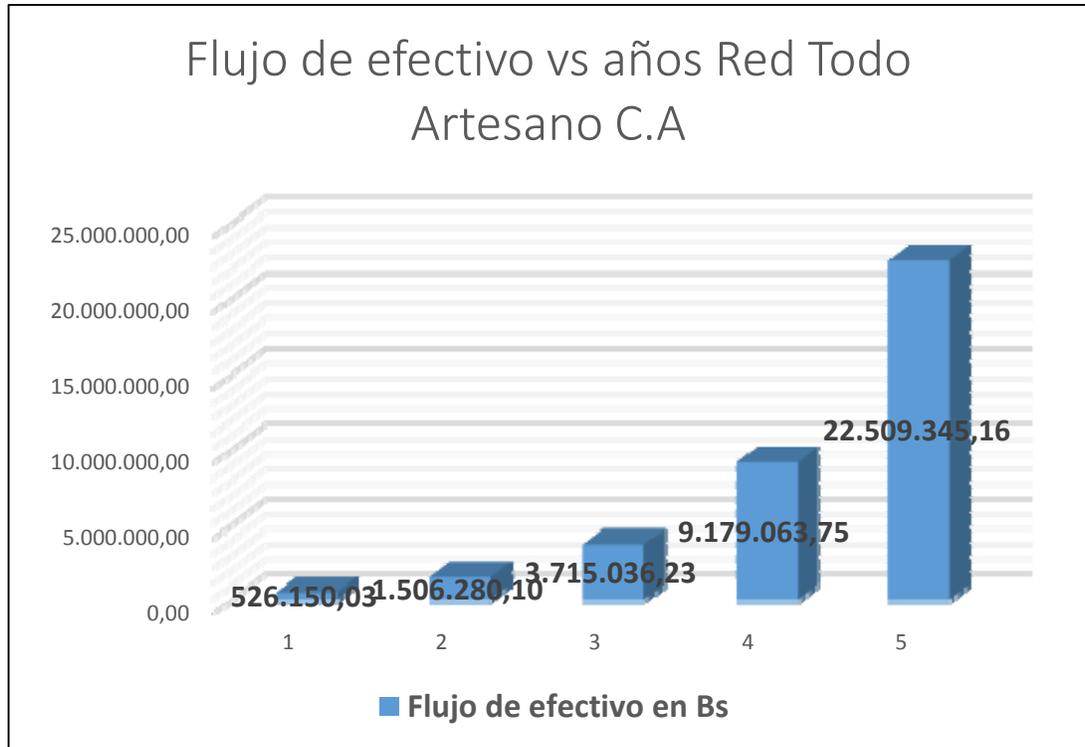
Costo de productos textiles y confección	387.180,00	696.924,00	1.505.355,84	3.612.854,02	8.670.849,64
Costo de productos utilitarios	106.560,00	191.808,00	414.305,28	994.332,67	2.386.398,41
Costo de productos de madera	455.713,04	820.283,48	1.771.812,31	4.252.349,55	10.205.638,92
Costo de productos de miel.	663.777,39	1.194.799,30	2.580.766,50	6.193.839,59	14.865.215,02
Costo de productos de cacao.	376.495,83	677.692,49	1.463.815,77	3.513.157,85	8.431.578,85
Costo de productos de zábila.	187.356,83	337.242,30	728.443,37	1.748.264,10	4.195.833,83
Gastos fijos	235.000,00	282.000,00	338.400,00	406.080,00	487.296,00
Costos de distribución	282.634,05	508.741,29	1.098.881,18	2.637.314,84	6.329.555,60
Utilidad neta anual	683.560,66	1.371.409,18	3.232.963,84	8.165.193,21	20.083.759,71
Impuesto sobre la renta	157.410,62	391.279,12	1.024.207,71	2.701.165,69	6.753.478,30
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>526.150,03</b>	<b>1.506.280,10</b>	<b>3.715.036,23</b>	<b>9.179.063,75</b>	<b>22.509.345,16</b>

**Fuente:** Propia "Estado de ganancias y pérdidas de Red Todo Artesano C.A durante sus primeros 5 años".

De acuerdo al estado de ganancias y pérdidas la empresa Red Todo Artesano C.A obtendrá una utilidad neta consolidada de **Bs 22.509.345,16** para el quinto (5º) año de funcionamiento. Esto equivale a **Bs 12.087.397,02** en el año cero (0), al descontar la tasa de interés mínima esperada de 12,5% anual (tasa de interés pasiva de la banca nacional).

En el siguiente gráfico se muestra el flujo de efectivo de los primeros 5 años de operaciones de la empresa Red Todo Artesano C.A.

**Gráfico 6.**



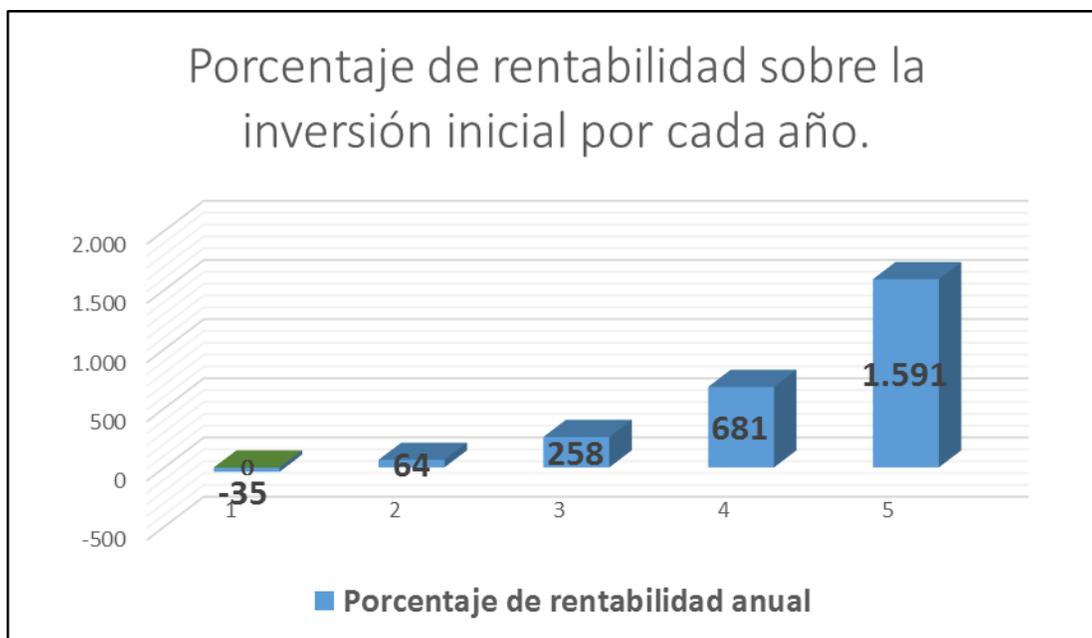
**Fuente:** Propia "Flujo de efectivo Vs Años de Red Todo Artesano C.A".

***Rentabilidad sobre la inversión inicial.***

Para estimar la rentabilidad sobre la inversión inicial de Red Todo Artesano C.A para cada uno de sus primeros 5 años de operaciones se parte de los montos de los flujos de efectivo de cada año equivalentes en el año cero (0), la inversión inicial y una tasa de interés de 12,5% anual.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto la rentabilidad anual se muestra como sigue:

**Gráfico 7.**



**Fuente:** Propia "Porcentaje de rentabilidad sobre la inversión inicial por año".

Esto quiere decir que luego de 5 años en funcionamiento, la empresa Red Todo Artesano C.A puede generar un beneficio neto 16 veces mayor a la inversión inicial.

#### ***Punto de equilibrio de Red Todo Artesano C.A.***

Para obtener el punto de equilibrio se necesita generar una utilidad neta igual a la inversión inicial, esto equivale a obtener rentabilidad cero (0) con respecto a la inversión inicial. En el primer año se estima que la empresa venda **Bs 526.150,03**. Este monto no es suficiente para recuperar la inversión inicial, aún restaría vender **Bs 188.849,97** en el segundo año para obtener una utilidad neta igual a la inversión inicial. Debido a que los ingresos del segundo año se comportan de manera lineal en el tiempo, se determina que deben pasar 2,3 meses luego del primer año para obtener un ingreso

equivalente a la inversión inicial. Es decir, para recuperar la inversión inicial se necesita 1 año y 2,3 meses de operaciones de la empresa Red Todo Artesano C.A.

En cuanto a la cantidad de productos que deben comercializarse para recuperar la inversión inicial, se establece que para el primer año deben venderse la totalidad de productos, y para el segundo año un 19% de los productos estimados totales. A continuación se resume en una tabla las cantidades de productos que debe vender la empresa Red Todo Artesano C.A para alcanzar el punto de equilibrio.

**Cuadro 14.**

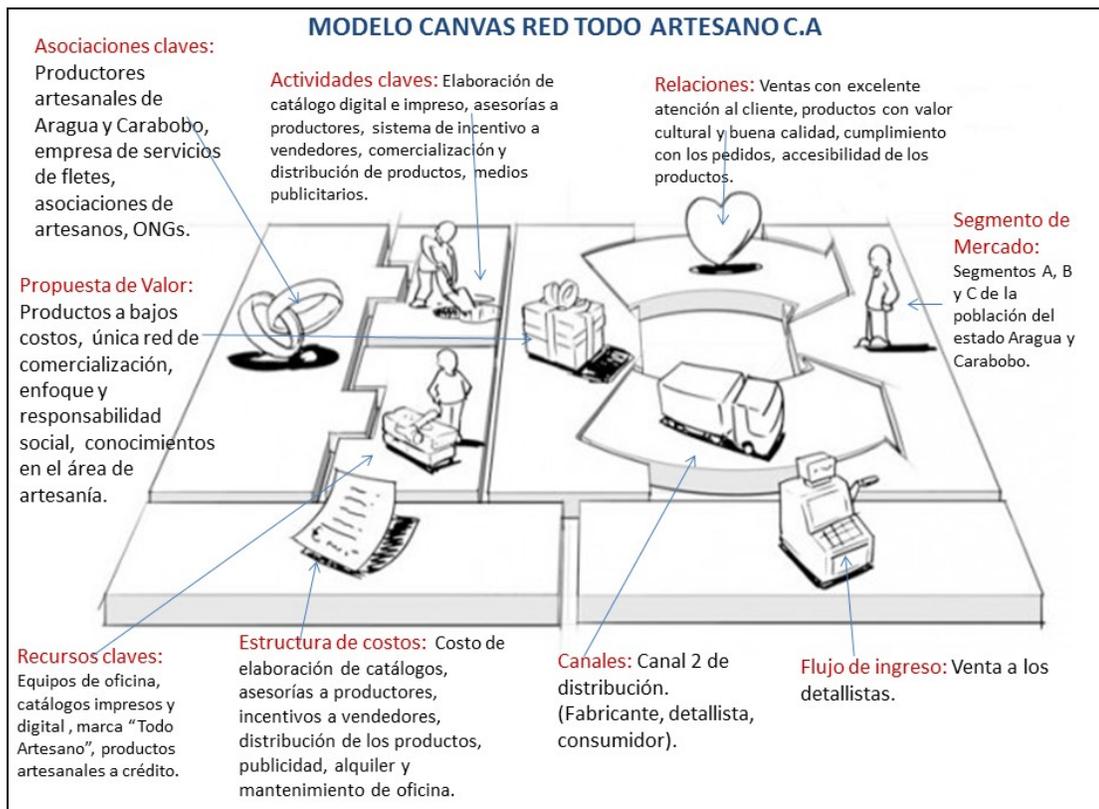
<b>Cantidad de unidades necesarias para alcanzar el punto de equilibrio.</b>			
<b>Tipos de productos</b>	<b>Cantidad tipos de productos</b>	<b>Año I 10 vendedores</b>	<b>Año II 15 vendedores</b>
<b>Productos alimenticios</b>	29	290	83
<b>Textiles y confección</b>	4	7	2
<b>Productos utilitarios</b>	3	30	9
<b>Productos de madera</b>	8	13	4
<b>Productos de miel.</b>	19	190	54
<b>Productos de cacao.</b>	13	130	37
<b>Productos de zábila.</b>	7	70	20
<b>Total ventas mensuales:</b>	<b>83</b>	<b>730</b>	<b>208</b>
<b>Total ventas por año:</b>		<b>8760</b>	<b>2496,6</b>

**Fuente:** Propia “Cantidad de productos que deben venderse para recuperar la inversión inicial en Red Todo Artesano C.A”.

## Modelo Canvas Red Todo Artesano C.A.

A continuación se muestra el diagrama del modelo Canvas ajustado a la idea de negocio Red Todo Artesano C.A, el cual servirá de guía para los encargados de poner en marcha el plan de negocio de Red Todo Artesano C.A, puesto que ayuda a visualizar de manera sencilla y generalizada los principales elementos que influyen en el proceso productivo de la empresa.

Gráfico 8.



Fuente: Propia "Modelo Canvas Red Todo Artesano C.A".

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Luego de realizado el presente estudio y el análisis de resultados por medio de los instrumentos de recolección de datos se concluye lo siguiente:

Diagnosticar la situación actual de Red Todo Artesano C.A es importante para conocer el punto de partida desde el cual se diseñan los elementos del plan de negocios.

Al no poseer conocimientos sólidos del área financiera, la información obtenida por parte de los accionistas puede ser errónea, por tanto es importante su verificación.

Comparar los datos obtenidos en la observación y la entrevista con aspectos teóricos de la planificación financiera, permite verificar que los resultados obtenidos del proceso de recolección de datos sean correctos.

No se puede proyectar la situación a futuro de Red Todo Artesano C.A sin antes conocer su situación actual, ya que de ésta dependen las estrategias a implementar para alcanzar la visión de los accionistas.

La empresa Red Todo Artesano C.A no cuenta actualmente con un plan de negocios, y sus accionistas se encuentran en disposición de elaborar uno, esto evidencia que las empresas mayormente se forman sin un plan de negocios. En este caso se cuenta con la ventaja de que sus accionistas conocen la importancia de contar con uno.

Por medio de la Matriz DOFA se obtuvieron estrategias que debe seguir la empresa Red Todo Artesano C.A que son claves para su desarrollo. Esto debido a que las estrategias permiten el máximo aprovechamiento de los factores en pro de la empresa y permiten disminuir el efecto de los factores que atentan contra el buen funcionamiento de la empresa, en donde radica su gran importancia.

El cruce de la matriz FODA permite generar una tormenta de ideas para crear estrategias que pueden no pueden ser definidas mediante un simple análisis o a simple vista.

Es de vital importancia que la empresa aplique las estrategias FO, DO, FA Y DA, debido a que al aplicarlas se obtienen dos beneficios simultáneos como: El diseño de estrategias para disminuir el efecto de un elemento negativo y maximizar uno positivo, maximizar dos elementos positivos, o minimizar el efecto de dos aspectos negativos, tanto internos como externos a la empresa.

Diseñar un plan estratégico de negocios aplicado a Red Todo Artesano C.A permite disponer de un panorama futuro de la empresa y que estrategias aplicar para que se concrete ésta situación futura deseada.

El plan estratégico de negocios debe revisarse constantemente a medida que se desarrollan las actividades de la empresa para verificar desviaciones con lo esperado y realizar las modificaciones que sean necesarias.

El Plan estratégico de negocios representa una situación idealizada de la empresa, es muy difícil que las actividades de la empresa se realicen con

exactitud según lo proyectado, pero se debe buscar que éstas se acerquen lo más posible a la situación proyectada.

## **Recomendaciones.**

De acuerdo a los objetivos de la presente investigación, se propone seguir las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda en todo momento realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de las PYMES.
- Al recolectar información para elaborar un plan de negocios entrevistando a los accionistas ésta se debe verificar con aspectos teóricos, puesto que pueden ser informaciones erróneas.
- Es recomendable proyectar la situación a futuro de las PYMES conociendo de antemano su situación actual. Desconocer la situación actual permite que el punto de partida de la proyección sea incierto.
- Los directivos de las PYMES deben adquirir conocimientos progresivamente en el área de finanzas. Esto les permite tomar mejores decisiones en cuanto a esta área se refiere y desarrollar el plan de negocios.
- Es importante contar con la aprobación de los accionistas de las PYMES para la elaboración del plan de negocio, de no contar con la aprobación se deben dar a conocer a éstos los beneficios que implica contar con uno.

- Se recomienda construir la matriz FODA para diseñar estrategias a seguir que son difíciles de determinar por simple observación o análisis.
- Se recomienda aplicar las estrategias obtenidas de la matriz FODA ya que éstas son las que aportan mayor beneficio a las empresas.
- Toda organización u empresa debe seguir los lineamientos de sus respectivos planes de negocio, para lograr ser rentables y que sus operaciones puedan mantenerse en el tiempo al minimizar los riesgos.
- Se debe hacer seguimiento constantemente a las operaciones de las empresas, con la finalidad de verificar si se está cumpliendo con lo estipulado en sus respectivos planes de negocios, de forma que exista la posibilidad de realizar correctivos a tiempo a la hora de producirse alguna desviación.
- Se recomienda acercarse lo más posible a lo estipulado en el plan de negocio, manteniendo siempre cierto grado de tolerancia a desviaciones, puesto que nunca se llega a una situación ideal.

## LISTA DE REFERENCIAS.

- Arias, J (2010). **La Competencia** [Información en Línea]. Disponible: <http://jennyarias03.blogspot.com/2010/06/la-competencia.html> [Consulta: 2016, Mayo].
- Andrade, S (2012) Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios [Información en Línea]. Disponible: <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/> [Consulta: 2016, Mayo].
- Avendaño, C (2015) **Importancia de la capacitación y el adiestramiento en las empresas. Ensayo** [Información en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-y-el-adiestramiento-en-las-empresas/> [Consulta: 2016, Mayo].
- Balestrini Acuña, Miriam (1998). **Cómo se Elabora El Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados, Servicio Editorial, Caracas, Venezuela.
- Barreiro, K (2013). Trabajo de grado titulado “**Diseño de plan de negocios para una empresa de reciclaje**”. Instituto Politécnico Nacional. Postgrado México, DF.
- Bateman T. y Snell J (2001). **Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo**. México: Mc Graw Hill.
- Baum, E. (2013). **Lean Canvas**. [Información en Línea]. Disponible: <http://www.leanstart.es/lean-canvas/> [Consulta: 2015, Julio].
- Blanco, E. (2011). Trabajo de grado titulado **Propuesta de un Plan Financiero para la Pequeña y Mediana Industria del Sector Manufacturero de la Zona Industrial La Quizanda del Estado Carabobo como Alternativa para Lograr La Optimización de sus Recursos Operacionales y de Inversión**. Universidad de Carabobo. Postgrado. Valencia – Carabobo.
- Carrasco, F. (2012). Trabajo de grado titulado **Diseño de un Plan Presupuestario en el Marco de la Planificación Estratégica para el Sector Turístico, con el Propósito de Lograr un Mejor Control**

**Financiero. Caso de Estudio: Departamento de Alimentos y Bebidas de la Empresa Inveturca C.A.** Universidad de Carabobo. Postgrado. Valencia – Carabobo.

- Delgado de Smith, Yamile (2006). **La Investigación Social.** Universidad de Carabobo, LAINET. Valencia- Venezuela.
- Dornbusch, Rudiger; Fischer, Stanley (1994). **Macroeconomía.** McGraw-Hill.
- Gruber, A (2013). Trabajo de grado titulado “**Planificación estratégica para una empresa de servicios industriales. Caso: Sumagen, C.A**” Universidad Católica Andrés Bello Postgrado. Caracas. DC.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (1997). **Metodología de la Investigación.** Mc Graw Hill, México.
- Hurtado Iván; Toro Garrido Josefina (1998). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempo de Crisis.** Caracas- Venezuela.
- Informe Ejecutivo, Venezuela (2011-2012). **Monitor Global de emprendimiento.** Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA, Caracas, Venezuela.
- Juarez, R (2015) **Develando la realidad comercial de la empresa: La Matriz DOFA.** [Información en Línea]. Disponible: <http://escuelaemprendedores.co/articulo-develando-la-realidad-comercial-de-la-empresa:-la-matriz-dofa> [Consulta: 2016, Mayo].
- Kaplan R., Norton D. (2008). **The Execution Premium.** Ediciones Deusto, Barcelona, España.
- Lawrence J. (2007). **Principios de Administración Financiera.** 11<sup>va</sup>. Ed.: México. Ed. Pearson Educación.
- **Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Micro financiero (2001). Decreto N° 1547.** Artículo 3°. Caracas – Venezuela.
- Melissa, H. Edgar, L (2013). Trabajo de grado titulado “**Evaluación de un plan de negocio para el desarrollo de un modelo comercial dedicado a la gastronomía y al esparcimiento, que permita elevar la calidad de**

**vida de los consumidores”** Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado. Caracas, DC.

- Muñiz, R (2016) **La estrategia de precios** [Información en Línea]. Disponible: <http://www.marketing-xxi.com/la-estrategia-de-precios-51.htm> [Consulta: 2016, Mayo].
- Pendino, S (2013) **Cómo crear un Modelo de Negocio con el Lienzo Canvas** [Información en Línea]. Disponible: <https://sebastianpendino.com/como-crear-un-modelo-de-negocio-lienzo-canvas/> [Consulta: 2016, Mayo].
- Pérez, A. (2004). **Guía Metodológica para Anteproyecto de Investigación.** Venezuela: FEDUPEL.
- Peñaloza, M (2001). **Importancia y desempeño de la pequeña y mediana industria manufacturera en la economía venezolana Periodo 1989-1996.** Universidad de los Andes. Venezuela.
- Pineda, A. Fornino, V. Conde, Y (2013). Trabajo de grado titulado **“Plan de negocio para el desarrollo de una página web de venta online de artículos, productos y servicios relacionados al consumo del café en Venezuela”** Universidad Católica Andrés Bello Postgrado. Caracas. DC.
- Riveros, R (2011). Trabajo de grado titulado **“Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de outsourcing en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa”** Universidad Nacional de Colombia. Postgrado Bogotá, DF
- Sabino Carlos A. (1986). **El proceso de investigación.** Caracas, Venezuela Editorial Panapo.
- Sánchez, E (2013) **La importancia de definir un mercado meta para tu empresa.** [Información en Línea]. Disponible en: <https://theenterpriser.com.mx/2013/03/15/la-importancia-de-definir-un-mercado-meta-para-tu-empresa/> [Consulta: 2015, Julio].
- Solís, M. (2015). **El valor del dinero a través del tiempo.** [Información en Línea]. Disponible: <http://marinasolis.udem.edu.ni/?p=57> [Consulta: 2015, Julio].

- Stoner J. y Freedman R. (1996). **Administración**. México 6<sup>ta</sup> Edición. Pearson Educación.
- Tamayo y Tamayo Mario (1998). **El Proceso de la Investigación Científica**. México. Editorial Limusa.
- Thompson, J (2009) **El entorno económico de la empresa** [Información en Línea]. Disponible: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/10/el-entorno-economico-de-la-empresa.html> [Consulta: 2016, Mayo].
- Velazco, M (2010) **Aspectos económicos y legales que afectan la función financiera de las PYMES**. [Información en Línea]. Disponible: <http://es.slideshare.net/mvelascom/aspectos-econmicos-y-legales-que-afectan-la-funcin-financiera-en-las-pymes> [Consulta: 2016, Mayo].

# ANEXOS

**ANEXO A**  
**CARTA AUTORIZACIÓN RED TODO ARTESANO C.A**



Red Todo Artesano C.A.

RIF: J-40433500-5

**CARTA AUTORIZACIÓN PARA DISEÑAR PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO Y USAR NOMBRE  
RED TODO ARTESANO C.A.**

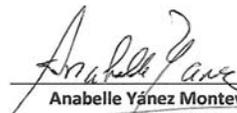
Valencia, 28 de Mayo de 2016.

A QUIEN PUEDA INTERESAR.

Yo, Anabelle Yáñez, Titular de la CI N° 4.865.307 domiciliada en Av Prolongación El Parque Nro 106-23, Qta Cucurucho, Urb Guaparo Valencia-Carabobo, teléfono 0414.2633213, en mi carácter de Administrador y Accionista de la empresa Red Todo Artesano C.A identificada con el RIF No J-40433500-5, autorizo al Sr Humberto Montenegro, titular de la CI: 17.311.703, domiciliado en Av Paseo Cuatricentenario, Vía Guataparo, Urb Parque Mirador, Casa Nro 71, Valencia-Carabobo, a diseñar Plan Estratégico de Negocios aplicado a la empresa Red Todo Artesano C.A la cuál represento, además lo autorizo a recolectar de la empresa toda la información necesaria para tal fin y utilizar el nombre de la empresa en el título de su trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención finanzas en la Universidad de Carabobo.

Sin más que agregar me despido.

Atentamente,

  
Anabelle Yáñez Monteverde.  
CI: 4.865.307  
Cel: (0414) 263.32.76

CALLE N°7 CASA NRO 2 BARRIO JOSE ANTONIO PAEZ VALENCIA CARABOBO ZONA POSTAL 2001

Telfs.: +414-2633213 / 0241-8179092

## ANEXO B

### Cuadro de operacionalización de variables.

Objetivos	Categoría	Indicadores	Instrumento	Fuente	Técnica
Diagnosticar la situación actual en cuanto al capital financiero de la empresa Red Todo Artesano, C.A., del Municipio Valencia Edo. Carabobo.	Evaluar y determinar la situación actual de la empresa Red Todo Artesano C.A.	1.- Capital financiero. 2.- Capacidad de inversión. 3.-Conocimiento financiero de los accionistas.	La Entrevista no estructurada.  Observación no participante.	Tres (3) accionistas de la empresa.	La Entrevista  Observación directa.
Examinar los factores internos y externos de la empresa Red Todo Artesano, C.A., del Municipio Valencia Edo. Carabobo.	Evaluar el escenario tanto interno como externo de la empresa.	1.- Aspectos económicos. 2.- Aspectos sociales. 3.- Aspectos políticos. 4.- Aspectos ambientales. 5.- Aspectos culturales. 6.- Aspectos geográficos.	Observación no participante.	Empresa Red Todo Artesano C.A. y entorno.	Observación directa.
Diseñar los elementos del plan estratégico de negocios que permitan la sustentabilidad financiera de la empresa Red Todo Artesano C.A., del Municipio Valencia Edo. Carabobo.	Escoger y diseñar los principales elementos para un plan estratégico de negocio que permita la sustentabilidad financiera de la empresa.	1.-Índices macroeconómicos. 2.-Índices financieros. 3.-Indicadores de gestión.	Análisis de resultados.  Bases Teóricas.	Empresa Red Todo Artesano, C.A.  Textos.	Revisión Documental.

## ANEXO C.

Lista de Productos Red Todo Artesano C.A	
<b>Productos Alimenticios</b>	
1.- Cascos de Guayaba Any Light.	6.- Perchero bate béisbol
2.- Durazno Any Light.	7.- Porta llaves (casita madera)
3.- Mangos Any Light.	8.- Portallaves ( con llave madera)
4.- Melocotoncitos Any Light.	<b>Productos de Miel</b>
5.- Lechosa Any Light.	1.- Miel botella de 0,70 LTS. (1 KG.)
6.- Higos Any Light.	2.- Miel botella 0,35 LTS. (1/2 KG.)
7.- Mermeladas Any.	3.- Miel frasco bocón 200 CC. (250 GRS)
8.- Mermelada Auyama 230 gr.	4.- Miel frasco tapa de lujo (410 GRS)
9.- Mermelada Torta de Zanahoria (piña, zanahoria y especies 230 gr.	5.- Miel, polen y jalea real 150 CC (170 GRS.)
10.- Mermelada Naranja con zanahoria 230 grs.	6.- Polen granulado frasco 200 CC. (125 GRS).
11.- Mermelada Guayaba 230 grs	7.- Propóleo goteros ámbar 30 CC
12.- Mermelada Mango y Parchita 230 grs	8.- Propóleo Spray 30 CC.
13.- Mermelada de Piña grs	9.- Jalea Real fresca pomo 10 grs.
14.- Sopas Any en frascos de vidrio	10.- Jabón Jalea Real
15.- Crema de Auyama 630 grs	11.- Jabón de Canela
16.- Crema de Apio 630 grs	12.- Jabón de Naranja
	13.- Jabón de Rosas

17.- Crema de Ajoporro 630 grs	14.- Jabón de propóleos
18.- Crema de Calabacín 630 grs	15.- Jabón de arcilla
19.- Crema de Espinaca 630 grs.	16.- Crema nutritiva con miel y jalea real pote 30 Grs.
20.- Tomate 630 grs	17.- Crema exfoliante miel con avena pote 30 Grs.
21.- Conservas de Frutas con azúcar.	18.- Crema con propóleo (FUNGICIDA)
22.- Cascos de Guayaba	19.- Lápiz labial humectante (Cera de abejas, Miel y Manteca de Cacao)
23.- Cabello de Ángel/Piña	<b>Productos de Cacao</b>
24.- Durazno	1.- Aceites para masajes ( chocolate /mandarina)
25.- Mangos	2.- Gel Criogeno-reductor (con Fucus y Centella a.)
26.- Melocotoncitos	3.- Jabones Cacao ( 90 grs)
27.- Lechosa	4.- Jabón Miel
28.- Lechosa con piña	5.- Jabón Propóleo
29.- Higos	6.- Jabón Mandarina
<b>Textiles y confección</b>	7.- Jabón Zábila
1.- Franelas estampadas con RIP de diferente color AK47	8.- Jabón Manzanilla
2.- Franelas estampadas diferentes colores AK47	9.- Jabón avena-miel
3.- Vestidos AK47	10.- Cremas corporales( chocolate/sábila/miel)(100 gr)
4.- Sweaters AK47	11.- Cremas corporales (230 ml)
<b>Productos utilitarios.</b>	12.- Panelas de Cacao Puro 120 GR

1.- Imanes	13.- Turrone de maní cacao 100GR
2.- Cestas	<b>Productos de Zábila</b>
3.- Gallinas	1.- Jabón de Zábila Total 100 g
<b>Productos de Madera</b>	2.- Jabón de Zábila Especial 100 g
1.- Reloj portarrollos	3.- Jabón de Zábila Cristal 100 g.
2.- Reloj timón	4.- Champú de Zábila Total 250 ml
3.- Reloj # 1	5.- Champú de Zábila Total 125 ml
4.- Repisa pequeña lazo	6.- Loción para el cuerpo 125 ml
5.- Perchero pared	7.- Crema para la cara 30 g.

## ANEXO D

<b>Lista de precios de productores a Red Todo Artesano C.A</b>			
<b>Productos Alimenticios</b>	<b>Precios de venta del productor</b>	<b>Productos de Miel</b>	<b>Precios de venta del productor</b>
1.- Cascos de Guayaba Any Light.	181,00	1.- Miel botella de 0,70 LTS. (1 KG.)	669,13
2.- Durazno Any Light.	190,00	2.- Miel botella 0,35 LTS. (1/2 KG.)	371,74
3.- Mangos Any Light.	210,00	3.- Miel frasco bocón 200 CC. (250 GRS)	185,87
4.- Melocotoncitos Any Light.	195,00	4.- Miel frasco tapa de lujo (410 GRS)	520,43
5.- Lechosa Any Light.	215,00	5.- Miel, polen y jalea real 150 CC (170 GRS.)	260,22
6.- Higos Any Light.	220,00	6.- Polen granulado frasco 200 CC. (125 GRS).	520,43
7.- Mermeladas Any.	252,78	7.- Propóleo goteros ámbar 30 CC	334,57

8.- Mermelada Auyama 230 gr.	252,78	8.- Propóleo Spray 30 CC.	334,57
9.- Mermelada Torta de Zanahoria (piña, zanahoria y especias 230 gr.	252,78	9.- Jalea Real fresca pomo 10 grs.	297,39
10.- Mermelada Naranja con zanahoria 230 grs.	252,78	10.- Jabón Jalea Real	171,00
11.- Mermelada Guayaba 230 grs	252,78	11.- Jabón de Canela	171,00
12.- Mermelada Mango y Parchita 230 grs	252,78	12.- Jabón de Naranja	171,00
13.- Mermelada de Piña grs	252,78	13.- Jabón de Rosas	171,00
14.- Sopas Any en frascos de vidrio	150,00	14.- Jabón de propóleos	171,00
15.- Crema de Auyama 630 grs	170,00	15.- Jabón de arcilla	171,00
16.- Crema de Apio 630 grs	195,00	16.- Crema nutritiva con miel y jalea real pote 30 Grs.	297,39
17.- Crema de Ajoporro 630 grs	185,00	17.- Crema exfoliante miel con avena pote 30 Grs.	282,52
18.- Crema de Calabacín 630 grs	195,00	18.- Crema con propóleo (FUNGICIDA)	297,39
19.- Crema de Espinaca 630 grs.	215,00	19.- Lápiz labial humectante (Cera de abejas, Miel y Manteca de Cacao)	133,83
20.- Tomate 630 grs	115,00	<b>Productos de Cacao</b>	
21.- Conservas de Frutas con azúcar.	150,00	1.- Aceites para masajes (chocolate /mandarina)	334,57
22.- Cascos de Guayaba	135,00	2.- Gel criogeno-reductor (con Fucus y Centella a.)	334,57
23.- Cabello de Ángel/Piña	145,00	3.- Jabones Cacao ( 90 grs)	193,30
24.- Durazno	120,00	4.- Jabón Miel	193,30
25.- Mangos	155,00	5.- Jabón Propóleo	193,30
26.- Melocotoncitos	125,00	6.- Jabón Mandarina	193,30
27.- Lechosa	115,00	7.- Jabón Zábila	193,30

28.- Lechosa con piña	120,00	8.- Jabón Manzanilla	193,30
29.- Higos	140,00	9.- Jabón avena-miel	193,30
<b>Textiles y confección</b>		10.- Cremas corporales (chocolate/sábila/miel) (100 gr)	237,91
1.- Franelas estampadas con RIP de diferente color AK47	2.515,00	11.- Cremas corporales (230 ml)	446,09
2.- Franelas estampadas diferentes colores AK47	2.750,00	12.- Panelas de Cacao Puro 120 GR	223,04
3.- Vestidos AK47	5.520,00	13.- Turrónes de maní cacao 100GR	208,17
4.- Sweaters AK47	8.574,00	<b>Productos de Zábila</b>	
<b>Productos utilitarios.</b>		1.- Jabón de Zábila Total 100 g	185,87
1.- Imanes	111,00	2.- Jabón de Zábila Especial 100 g	223,04
2.- Cestas	333,00	3.- Jabón de Zábila Cristal 100 g.	260,22
3.- Gallinas	444,00	4.- Champú de Zábila Total 250 ml	260,22
<b>Productos de Madera</b>		5.- Champú de Zábila Total 125 ml	148,70
1.- Reloj portarrollos	3.345,65	6.- Loción para el cuerpo 125 ml	260,22
2.- Reloj timón	4.125,00	7.- Crema para la cara 30 g.	223,04
3.- Reloj # 1	4.125,00		
4.- Repisa pequeña lazo	2.050,00		
5.- Perchero pared	2.675,00		
6.- Perchero bate béisbol	2.675,00		
7.- Porta llaves (casita madera)	975,00		
8.- Portallaves ( con llave madera)	2.815,00		

## ANEXO E.

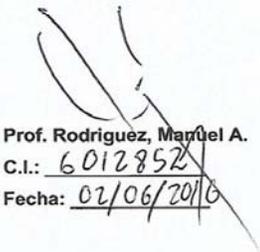
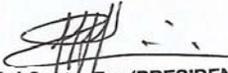
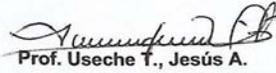
<b>Lista de precios de venta Red Todo Artesano C.A</b>			
<b>Productos Alimenticios</b>	<b>Precios de venta del productor</b>	<b>Precio de venta al vendedor (30+12,5%)</b>	<b>Precio de venta final (30%)</b>
1.- Cascos de Guayaba Any Light.	181,00	257,93	335,30
2.- Durazno Any Light.	190,00	270,75	351,98
3.- Mangos Any Light.	210,00	299,25	389,03
4.- Melocotoncitos Any Light.	195,00	277,88	361,24
5.- Lechosa Any Light.	215,00	306,38	398,29
6.- Higos Any Light.	220,00	313,50	407,55
7.- Mermeladas Any.	252,78	360,22	468,28
8.- Mermelada Auyama 230 gr.	252,78	360,22	468,28
9.- Mermelada Torta de Zanahoria (piña, zanahoria y especias 230 gr.	252,78	360,22	468,28
10.- Mermelada Naranja con zanahoria 230 grs.	252,78	360,22	468,28
11.- Mermelada Guayaba 230 grs	252,78	360,22	468,28
12.- Mermelada Mango y Parchita 230 grs	252,78	360,22	468,28
13.- Mermelada de Piña grs	252,78	360,22	468,28
14.- Sopas Any en frascos de vidrio	150,00	213,75	277,88
15.- Crema de Auyama 630 grs	170,00	242,25	314,93
16.- Crema de Apio 630 grs	195,00	277,88	361,24
17.- Crema de Ajoporro 630 grs	185,00	263,63	342,71
18.- Crema de Calabacín 630 grs	195,00	277,88	361,24

19.- Crema de Espinaca 630 grs.	215,00	306,38	398,29
20.- Tomate 630 grs	115,00	163,88	213,04
21.- Conservas de Frutas con azúcar.	150,00	213,75	277,88
22.- Cascos de Guayaba	135,00	192,38	250,09
23.- Cabello de Ángel/Piña	145,00	206,63	268,61
24.- Durazno	120,00	171,00	222,30
25.- Mangos	155,00	220,88	287,14
26.- Melocotoncitos	125,00	178,13	231,56
27.- Lechosa	115,00	163,88	213,04
28.- Lechosa con piña	120,00	171,00	222,30
29.- Higos	140,00	199,50	259,35
<b>Textiles y confección</b>			
1.- Franelas estampadas con RIP de diferente color AK47	2.515,00	3.583,88	4.659,04
2.- Franelas estampadas diferentes colores AK47	2.750,00	3.918,75	5.094,38
3.- Vestidos AK47	5.520,00	7.866,00	10.225,80
4.- Sweaters AK47	8.574,00	12.217,95	15.883,34
<b>Productos utilitarios.</b>			
1.- Imanes	111,00	158,18	205,63
2.- Cestas	333,00	474,53	616,88
3.- Gallinas	444,00	632,70	822,51
<b>Productos de Madera</b>			

1.- Reloj portarrollos	3.345,65	4.767,55	6.197,82
2.- Reloj timón	4.125,00	5.878,13	7.641,56
3.- Reloj # 1	4.125,00	5.878,13	7.641,56
4.- Repisa pequeña lazo	2.050,00	2.921,25	3.797,63
5.- Perchero pared	2.675,00	3.811,88	4.955,44
6.- Perchero bate béisbol	2.675,00	3.811,88	4.955,44
7.- Porta llaves (casita madera)	975,00	1.389,38	1.806,19
8.- Portallaves ( con llave madera)	2.815,00	4.011,38	5.214,79
<b>Productos de Miel</b>			
1.- Miel botella de 0,70 LTS. (1 KG.)	669,13	953,51	1.239,56
2.- Miel botella 0,35 LTS. (1/2 KG.)	371,74	529,73	688,65
3.- Miel frasco bocón 200 CC. (250 GRS)	185,87	264,86	344,32
4.- Miel frasco tapa de lujo (410 GRS)	520,43	741,62	964,11
5.- Miel, polen y jalea real 150 CC (170 GRS.)	260,22	370,81	482,05
6.- Polen granulado frasco 200 CC. (125 GRS).	520,43	741,62	964,11
7.- Propóleo goteros ámbar 30 CC	334,57	476,76	619,78
8.- Propóleo Spray 30 CC.	334,57	476,76	619,78
9.- Jalea Real fresca pomo 10 grs.	297,39	423,78	550,92
10.- Jabón Jalea Real	171,00	243,68	316,78
11.- Jabón de Canela	171,00	243,68	316,78
12.- Jabón de Naranja	171,00	243,68	316,78
13.- Jabón de Rosas	171,00	243,68	316,78
14.- Jabón de propóleos	171,00	243,68	316,78
15.- Jabón de arcilla	171,00	243,68	316,78
16.- Crema nutritiva con miel y jalea real pote 30 Grs.	297,39	423,78	550,92
17.- Crema exfoliante miel con avena pote 30 Grs.	282,52	402,59	523,37
18.- Crema con propóleo (FUNGICIDA)	297,39	423,78	550,92
19.- Lápiz labial humectante (Cera de abejas, Miel y Manteca de Cacao)	133,83	190,70	247,91
<b>Productos de Cacao</b>			

1.- Aceites para masajes ( chocolate /mandarina)	334,57	476,76	619,78
2.- Gel Criogeno-reductor (con Fucus y Centella a.)	334,57	476,76	619,78
3.- Jabones Cacao ( 90 grs)	193,30	275,46	358,10
4.- Jabón Miel	193,30	275,46	358,10
5.- Jabón Propóleo	193,30	275,46	358,10
6.- Jabón Mandarina	193,30	275,46	358,10
7.- Jabón Zábila	193,30	275,45	358,09
8.- Jabón Manzanilla	193,30	275,45	358,09
9.- Jabón avena-miel	193,30	275,45	358,09
10.- Cremas corporales ( chocolate/sábila/miel) (100 gr)	237,91	339,03	440,73
11.- Cremas corporales (230 ml)	446,09	635,67	826,38
12.- Panelas de Cacao Puro 120 GR	223,04	317,84	413,19
13.- Turrone de maní cacao 100GR	208,17	296,65	385,64
<b>Productos de Zábila</b>			
1.- Jabón de Zábila Total 100 g	185,87	264,86	344,32
2.- Jabón de Zábila Especial 100 g	223,04	317,84	413,19
3.- Jabón de Zábila Cristal 100 g.	260,22	370,81	482,05
4.- Champú de Zábila Total 250 ml	260,22	370,81	482,06
5.- Champú de Zábila Total 125 ml	148,70	211,89	275,46
6.- Loción para el cuerpo 125 ml	260,22	370,81	482,05
7.- Crema para la cara 30 g.	223,04	317,84	413,19

## ANEXO F.

	<p><b>UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES</b> <b>DIRECCIÓN DE POSTGRADO</b> <b>SECCIÓN DE GRADO</b></p>	 <small>ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Carabobo</small>
<b>ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO</b>		
<p><i>En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:</i></p>		
<b>"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS QUE PERMITA LA SUSTENTABILIDAD FINANCIERA DE LAS PYMES. CASO ESTUDIO: RED TODO ARTESANO C.A., MUNICIPIO VALENCIA EDO. CARABOBO"</b>		
Presentado para optar al grado de <b>MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b> MENCION FINANZAS por el(la) aspirante:		
<b>MONTENEGRO H., HUMBERTO J.</b> C.I.: 17.311.703		
Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. GONZALEZ F., MANUEL V., titular de la cédula de identidad N°. 4.129.212		
Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está <u>AProbado</u>		
En Bárbula, a los <u>02</u> días del mes de <u>Juni's</u> de <u>2016</u>		
 Prof. Rodríguez, Manuel A. C.I.: <u>6012852</u> Fecha: <u>02/06/2016</u>	 Prof. Del Canto, Ero (PRESIDENTE) C.I.: <u>16245882</u> Fecha: <u>02/06/2016</u>	 Prof. Useche T., Jesús A. C.I.: <u>16895066</u> Fecha: <u>02/06/2016</u>
		
<small>Reporte generado a través del Sistema Unificado de Control Académico Integral (SUCAI) Postgrado en fecha: 2016-05-31 14:11:50</small>		