



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO  
PARA LA EMPRESA LICORERÍA SABANETA,  
C.A. EN UNA ECONOMÍA  
HIPERINFLACIONARIA.

Autor:  
Maria Teresa Mendes  
Rodrigues

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
LICORERÍA SABANETA, C.A. EN UNA ECONOMÍA  
HEPIERINFLACIONARIA.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
Licenciado en Administrador de empresas

Autores: Maria teresa Mendes Rodrigues

Tutor: Jetro López

San Diego, Abril 2019

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA**

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Jetro R. López, portador de la cédula de identidad N° 8.779.723 cedula, en mi carácter de tutora del **trabajo de grado** presentado por la ciudadana: Mendes Maria, portador de la cédula de identidad N° 26.050.791, titulado Propuesta de plan estratégico para la empresa Licorería Sabaneta c,a, en una economía hiperinflacionaria como requisito para optar al título de licenciado en administración de empresas presentado como requisito parcial para optar al título de Administrador de empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 17 días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

**RESUMEN INFORMATIVO** **XI**

**INTRODUCCION** **9**

### CAPITULO

#### **I EL PROBLEMA**

1.1 Planteamiento de problema 11

1.2 Formulación de problema 12

1.3.1 Objetivo General 12

1.3.2 Objetivos Específicos 12

1.4 Justificación 13

#### **II MARCO TEORICO**

2.1 Antecedentes de la Investigación 14

2.2 Bases Teóricas 19

2.3 Bases Legales 22

2.4 Definición Términos Básicos 23

|            |  |    |
|------------|--|----|
| <b>III</b> | <b>MARCO METODOLOGICO</b>                              |    |
|            | 3.1 Tipo de Investigación                              | 25 |
|            | 3.2 Población  | 25 |
|            | 3.3 Muestra  | 26 |
|            | 3.4 Técnicas e Instrumentos de<br>Recolección de datos | 26 |
|            | 3.5 Técnicas de Análisis de Datos                      | 20 |
|            | 3.6 Fases Metodológicas                                | 20 |
| <b>IV</b>  | <b>RESULTADOS</b>                                      |    |
|            | Fase Metodológica I                                    | 28 |
|            | Fase Metodológica II                                   | 30 |
|            | Fase Metodológica III                                  | 40 |
| <b>V</b>   | <b>PROPUESTA</b>                                       |    |
|            | 5.1 Descripción de la Propuesta                        | 45 |
|            | 5.2 Objetivos de la Propuesta                          | 46 |
|            | 5.3 Estructura de la Propuesta                         | 46 |
|            | <b>CONCLUSIONES</b>                                    | 49 |
|            | <b>RECOMENDACIONES</b>                                 |    |
|            | <b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICA</b>                        |    |
|            | <b>ANEXOS</b>  |    |

## **INDICE DE FIGURAS**

### **CONTENIDO**

#### **Figuras**

- |  |    |
|--|----|
| 1 Análisis foda de la gestión y control. | 41 |
| 2 Modelo de un plan estratégico          | 48 |

## **INDICE DE GRAFICOS**

### **CONTENIDO**

#### **PP**

#### **Grafico**

- 1 Determinación si el personal considera que es factible la aplicación de un plan estratégico  
30
- 2 Evaluación del conocimiento del personal sobre la realización de un plan estratégico  
31
- 3 Determinar si se aplica la planificación estratégica actualmente en la empresa 32
- 4 El valor de la planeación con relación a la planificación  
33
- 5 Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa  
34
- 6 Evaluación del control interno para determinar si es adecuado para la implementación de un plan estratégico  
35
- 7 Arrojo del buen planteamiento de los objetivos  
36
8. Medida de a qué nivel se logran los objetivos  
37
- 9 Evaluación de los procesos de evaluación para mantener el seguimiento y cumplimiento de objetivos  
38
- 10 Planes de contingencia para los principales proyectos y procesos de la empresa 39

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a quienes han estado conmigo siempre:

Dios, por acompañarme a lo largo de toda mi vida

A mis padres, por su amor incondicional.

A mis hermanos, por su apoyo infinito

A toda mi familia que me aconsejo, apoyo y cuido durante este camino

A mis profesores, por su paciencia y dedicación a lo largo de la carrera

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por la vida, y la dicha de poder vivirla en plenitud. Agradezco a mis padres por su amor incondicional, sus enseñanzas, su pasión por nutrirme de valores y principios.

A mis hermanos, por acompañarme en este camino, dándome la fortaleza de superar las adversidades. A mis profesores, por su paciencia y vocación al arte de enseñar, a mi primo Danny quien me abrió las puertas de su hogar, de su familia para que juntos me acompañaran en este camino.

Mi familia, por presentar un gran apoyo, con su cariño y consejos.

A todos mis amigos, que hicieron de la vida un camino más alegre que recorrer.

Sin ustedes no podría lograrlo, gracias a todos.

Maria Teresa Mendes Rodrigues



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
LICORERIA SABANETA, C.A. EN UNA ECONOMÍA  
HIPERINFLACIONARIA**

**Autor:** María Teresa Mendes Rodrigues

**Tutor:** Jetro López

**Fecha:** Abril 2019

**RESUMEN INFORMATIVO**

En diferentes países existe el fenómeno de la inflación, en Venezuela se presenta la hiperinflación lo que se define aumento generalizado y persistente de los precios de una economía. Se mide a través de la tasa de variación del índice de precios al consumidor. Es uno de los principales indicadores económicos pues refleja la existencia de desequilibrios en uno o más mercados.

En la empresa Licorería Sabaneta C.A, ubicada en la carretera centro occidental del estado Lara, se amerita la realización de un plan estratégico para definir el camino que debe recorrer la gerencia de la organización para encarar responsabilidades, crecimiento o mejoras que desea aplicar, lo cual además brinda un punto de evaluación y seguimiento de los objetivos planteados.

La hiperinflación causa un gran impacto al desarrollo de la actividad económica de la empresa lo cual dificulta establecer objetivos a mediano y largo plazo, de esta manera se ve afectado el desarrollo organizacional de la empresa. Se realizó un trabajo de campo donde la población y muestra comprende el personal de la Licorería Sabaneta C.A, al ser un número manejable. Los instrumentos utilizados para la investigación son: la encuesta y observación directa. El diseño de esta investigación es diagnóstica ya que luego de plantear el problema, determinar el diagnóstico de la situación actual se brinda soluciones y recomendaciones.

**Descriptor:** Finanzas públicas, contabilidad inflacionaria y Planificación estratégica.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es el proceso de gestión que permite a las organizaciones definir y establecer los objetivos que se pretende lograr, así como las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos. Esto teniendo como premisa una mejor toma de decisiones y la intención de aportar un rumbo a la empresa.

Es fundamental que este proceso inicie con un análisis objetivo y realista del escenario actual de la empresa pero siempre con miras hacia el futuro de manera ambiciosa, presentando retos y crecimiento y buscando cumplir con la misión para la cual fue creada la empresa y a su vez avanzar en el camino hacia la visión establecida

La planeación financiera la debe desarrollar todo director financiero para guiar a la empresa en el futuro, y se pueden extender para establecer las metas de crecimiento del negocio a corto o mediano plazo (tres o cinco años). Como objetivo principal se tiene realizar la propuesta de un plan estratégico para la empresa Licorería Sabaneta C.A, en una economía hiperinflacionaria.

En este sentido, el trabajo de grado se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: denominado EL PROBLEMA, expone el planteamiento del problema, objetivos (general, específicos) y la justificación de la investigación.

Capitulo II: MARCO TEÓRICO, muestra los antecedentes de la investigación, Bases Teóricas y Bases legales que fundamentan el estudio.

Capitulo III: MARCO METODOLÓGICO, exhibe el diseño de la investigación, tipo de investigación, área de investigación, Operación de las

VARIABLES, POBLACIÓN, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y LAS TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Capítulo IV: RECURSOS: Contiene los instrumentos que fueron utilizados en la investigación, además de los materiales empleados para la realización de los mismos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la empresa Licorería Sabaneta C.A. ubicada en la carretera centro occidental, en el estado Lara, se presenta la problemática de organizar planes estratégicos para la realización de su actividad económica la cual es la compra y venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. La empresa se enfrenta a una economía hiperinflacionaria, lo que se define en términos de economía como una inflación muy elevada, en la que los precios aumentan rápidamente al mismo tiempo que la moneda pierde su valor real y la población tiene una evidente reducción en su patrimonio monetario.

Se amerita realizar un plan estratégico para maximizar las utilidades y el camino que debe recorrer la gerencia de la organización para encarar responsabilidades, definir el crecimiento o mejoras que desea aplicar la empresa en su próximo ejercicio económico, lo cual además da un punto de comparación y evaluación al final de cada ejercicio económico.

El plan estratégico está basado en la separación de las funciones y de las responsabilidades, y por ello responde a los principios de toda organización. El plan estratégico no se concibe más que cuando las cosas y las personas están en su lugar. De tal manera que trae consigo el orden en el sentido más elevado el orden en las cosas y el orden en las funciones, un orden lógico, que establece las mutuas dependencias y facilita grandemente la dirección de la empresa. El plan estratégico es la seguridad mediante la previsión y el control permanente, las sorpresas quedan reducidas al mínimo, al mismo tiempo que procura la tranquilidad a los dirigentes, quienes pueden dedicarse a la solución de nuevos

problemas. La realidad inédita actual, obliga a la empresa reinventarse en la realización de un plan estratégico.

**1.1.1 Formulación del problema:** Para la investigación se tomó como formulación la siguiente pregunta: ¿Cómo puedo mejorar la gestión de la empresa Licorería Sabaneta C.A, en una economía hiperinflacionaria?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Como objetivo general se propuso: Proponer un plan estratégico para la empresa Licorería Sabaneta C.A, en una economía hiperinflacionaria.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Analizar la estructura actual de la empresa Licorería Sabaneta C.A.

Determinación de los indicadores de gestión (KPI) de la empresa Licorería Sabaneta C.A.

Diseñar un plan estratégico para la empresa Licorería Sabaneta C.A, en una economía hiperinflacionaria.

## **1.3 Justificación de la investigación**

Ante un mercado que es cada vez más dinámico y fluctuante, es necesario mantener un exhaustivo control financiero de la empresa. Sobre todo, para lidiar con periodos de altos índices de inflación, como actualmente padece el país donde la empresa realiza sus operaciones.

El proyecto brinda lineamientos estratégicos que permiten la realización de un plan estratégico acondicionado bajo la crisis económica que combate la

empresa actualmente. De esta manera se logra obtener un mayor control de la gestión administrativa, previendo situaciones futuras, un mayor control en las distribuciones de los elementos para la mejora de cada proceso, así como un elemento que facilita la evaluación de los procesos implementados en el periodo.

Se genera una alternativa de control, la cual formula un plan de operaciones e recursos para lograr los objetivos propuestos en el tiempo establecido, para que de esta manera se vean expresados de forma monetaria. Se busca obtener un plan estratégico que prevé las provisiones correspondientes o necesarias, ya que se busca la preparación adecuada a cualquier situación que se genere en el transcurso de las operaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

El marco teórico es la revisión de documentos y bibliografías a través de visitas a centros de documentación, centros de información virtual, bibliotecas, archivos, revisión de bibliografías especializada e investigaciones realizados similares al que sirven de base para abordar el problema. Según Palella y Martins (2006),

El marco teórico es el soporte principal del estudio, en él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación y establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema. (p.55)

Es decir que la función del marco referencial está orientada a fundamentar y dar sustento al problema de la investigación a través de las teorías y análisis que están directamente relacionadas con la naturaleza del problema.

#### **2.1 Antecedentes**

Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. De acuerdo a Arias (2006: 23).” son los estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas que guardan alguna vinculación con nuestro estudio”. Esto quiere decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares al actual permitiendo hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. Con el fin de obtener información sobre el tema en estudio, se procedió a realizar una revisión de

Trabajos de grado en las bibliotecas de universidades e Instituciones de Investigación que pudieran tener en sus archivos, material realizado por otros investigadores en relación a la temática tratada. Por lo que a continuación se presentan algunos trabajos que de manera indirecta se relacionan con la presente Investigación.

Primeramente, Mendes (2018), presento para optar por el título de contador público en la universidad José Antonio Paéz, presento el trabajo de grado titulado **“Lineamientos para la elaboración de presupuestos en economías hiperinflacionarias en la empresa Licorería Sabaneta C.A.”** En el presente proyecto implemento lineamientos en la empresa Licorería Sabaneta C.A. ubicada en la carretera centro occidental, en el estado Lara, que presenta dificultad para realizar sus presupuestos para el desarrollo de su actividad económica, ya que la economía hiperinflacionaria del país afecta los ingresos y egresos presupuestados generando diferencias, las cuales representan mayores ingresos que ameritan ser ajustados al ritmo de crecimiento de la inflación, por otro lado se genera aumentos en los egresos mayores a los presupuestados arrojando diferencias negativas. En esta investigación también se planteó la planificación estratégica para la misma empresa, de ella se tomó las bases correspondientes para realizar un plan estratégico.

Seguidamente, Segui y Segui (2018), para optar por el título de administrador de empresas en la universidad José Antonio Paéz, presentó su trabajo de grado titulado **“Propuesta de plan estratégico para optimizar el control de inventarios en la empresa 3PL Panamericana C.A.”**. El objetivo de este trabajo es La presente investigación tuvo como finalidad de propuesta plan estratégico para la optimizar el control de inventarios en la empresa 3PL panamericana, C.A., evaluando la situación actual de la empresa en cuanto a proveer de una herramienta suficiente para un control óptimo de inventarios, para la planificación sustentable, la toma de decisiones y la gestión administrativa de

la misma. El estudio represento por una modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de nivel descriptivo, conformado por los usuarios internos y externos para un total de ocho (08) personas. No se aplicó proceso de muestreo, debido a que la población fue fácilmente abordable por el investigador. Como técnica de recolección de datos se utilizaron la observación directa y la encuesta a través de los instrumentos como el registro de observación y el cuestionario. Los resultados fueron procesados con las técnicas de análisis y síntesis. Este trabajo brindo las bases teóricas necesarias para la realización del plan estratégico en el área de inventarios de la empresa Licorería Sabaneta C.A.

Además, Osorio (2016), presento su trabajo de grado titulado: **“Planificación presupuestarias de proyectos tipo hospitalario para la ciudad de Maracaibo”** para optar por el título de especialista en gerencia de proyectos de construcción en la universidad del Zulia. La presente investigación el presente trabajo tiene como objetivo Diseñar la Planificación Estratégica de Proyectos de Tipo Hospitalario categoría IV en esta Ciudad , la Planificación estratégica de proyectos de tipo hospitalario en la ciudad de Maracaibo es un tema crítico actualmente., describiendo la situación actual, sus componentes y estableciendo los lineamientos necesarios para la planificación estratégica. Para el desarrollo de los objetivos de la investigación, fue necesario tipificar el estudio bajo la modalidad descriptiva y proyectiva, con un diseño no experimental de campo y transaccional. Se escogió una población de catorce (14) personas representantes de organismos públicos, que aportaran sus ideas a través de un cuestionario diseñado con (40) ítems y cuatro (04) alternativas de respuestas. Se determinó, según los resultados arrojados por la población, que existen barreras en la planificación estratégica, que limitan de alguna u otra forma el avance del crecimiento hospitalario en sentido espacial e ideológico. Por último se formularon lineamientos estratégicos para la factibilidad del desarrollo de la

planificación estratégica de proyectos de tipo hospitalario. Este trabajo brinda la información necesario para el seguimiento de construcciones que se llegan a plantear en la empresa Licorería Sabaneta C.A.

Castillo (2015), presento para optar por el título de maestría en ingeniería industrial en la universidad de Carabobo presenta el trabajado de grado titulado: **“Propuesta de un plan estratégico para la unidad generadora de ingresos de la dirección de medios electrónicos y telemática de la universidad de Carabobo”**. En los actuales momentos, las Universidades Públicas de Venezuela atraviesan una situación financiera delicada, en el cual el entorno económico nacional, ha generado que en los últimos años el presupuesto universitario sea cada vez más deficitario, en la que se necesita dedicar tiempo en experimentar nuevas formas de generar entradas financieras que permitan cubrir parte de los gastos operativos y de emergencia. La presente investigación tiene como objetivo proponer un Plan Estratégico para la Unidad Generadora de Ingresos en una dependencia de la Universidad de Carabobo como es la Dirección de Medios Electrónicos y Telemática. La investigación es del tipo descriptiva, contemplando el estudio y análisis documental con un trabajo de campo. Para lograr el objetivo principal de la investigación, se diagnostica la situación actual, se reformula Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, acordes al horizonte de estudio. Se identifica las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas a través de Matrices de Evaluación de factores internos y externos respectivamente, generando las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos fijados con su respectivo diseño de un Plan de Acción realista, y presentado el Plan operativo Anual en el cumplimiento de las mismas. Como resultado de la presente investigación, se dispone de información lo suficientemente clara y concisa que permite establecer prioridades de acuerdo con los factores claves de éxito, las necesidades y expectativas de la organización, permitiendo a la organización reorientar las políticas y estrategias con respecto a la gestión de la UGI-

DIMETEL, impulsando la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada una de las áreas de las coordinaciones de DIMETEL, a través del desarrollo, implementación e interpretación de los Indicadores de Gestión permitiendo una gerencia soportada en datos y hechos. Este trabajo aporó estrategias para impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de la actividad económica de la empresa, enfocándose en buscar los puntos estratégicos.

Pérez (2015), realizo para optar por el título de especialista en gerencia de proyectos en la universidad católica Andrés Bello, presento su trabajo de grado titulado: **“Plan estratégico para la sustentación de crecimiento y aumento de la productividad. Caso de estudio Encantto”**. Encantto es una empresa que comercializa muebles para el hogar importados y nacionales, con diseños contemporáneos y modernos, con 3 años en el mercado, ha tenido un crecimiento acelerado y sin orden o planificación. Por lo antes expuesto el presente trabajo es un paso fundamental en la sustentación del crecimiento en el tiempo y el aumento de productividad. Al contar con una planificación estratégica, la empresa tendrá un norte y camino definido, con un plan de acción detallado que incluya, misión, visión, objetivos, definición de cargos, funciones, procedimientos, nuevos proyectos a desarrollar e identificar los recursos a ser empleados en el desarrollo de dichas estrategias. La investigación fue de campo porque la información requerida fue recopilada directamente de la empresa caso de estudio, se aplicaron dos instrumentos, un cuestionario con escala Likert para los empleados y una entrevista estructurada para la junta directiva y gerentes; el nivel de la investigación es descriptivo porque se caracterizaron sus lineamientos, la modalidad es de proyecto factible porque busca proponer soluciones a las fallas que presenta por su crecimiento acelerado. La técnica de muestreo utilizada fue tipo censo, por la facilidad de acceso a toda la población. Finalmente como resultado se establecieron los lineamientos estratégicos permanentes y semipermanentes, se definió el organigrama de la empresa y las funciones de cada cargo, las estrategias con planes de acción

y se propuso un portafolio de proyectos con la aprobación de la junta directiva para que la empresa pueda subsistir y crecer en el tiempo. Este trabajo presento un gran aporte para el aumento de la productividad que se buscó aplicar en la empresa Licorería Sabaneta C.A.

## **2.2 Bases teóricas**

En toda investigación se hace importante la fundamentación de objetivos soportados por teorías de autores reconocidos, que permitan conocer las diferentes consideraciones y criterios que han surgido en relación al tema. En consecuencia, es pertinente iniciar esta sustentación alegando algunas de las más importantes definiciones dentro del cual se encuentra inmerso el objeto del presente estudio. Según Tamayo (1999: 78), la definición de términos básicos "es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema." Estas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

### **2.2.1 Planificación Estratégica:**

Según (Lerdon, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

### **2.2.2 Etapas de un plan estratégico:**

Según (Muchnick 1999), hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista.

Los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción (Muchnick, 2000).

### **1. Misión:**

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

### **2. Visión:**

La visión es una expresión del tipo de organización que aspiran crear sus socios y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; explicitar el marco conceptual que regula las relaciones entre la organización y su entorno; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la organización (Lerdon, 1999)

### **3. Objetivos:**

Los objetivos de la organización. ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr? Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Armijo, 2011).

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar

coherencia con la misión y con el análisis interno y externo (Muchnick, 1999). Ellos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión? (Lerdon, 1999).

### **2.2.3 Planificación Presupuestaria**

Según Francisco Quisiguiña Calle (2006:Internet), la ejecución y administración del presupuesto se inicia con la revisión de los recursos a emplearse, se debe establecer la respetabilidad y compromiso de cada miembro del equipo de gerencia respecto a la contribución que se espera de la gestión, se revisarán criterios básicos de administración en general, resaltando el papel de la planificación en la consecución de los objetivos, se verá el proceso de planeamiento estratégico como base del negocio para llegar al propósito del mismo en mediano y corto plazo.

### **2.2.4 Control Interno:**

Según Chapman (2010), es un proceso que busca evaluar el desempeño de ciertas áreas de las empresas, con la finalidad de dar a conocer su la empresa está llevando a cabo sus actividades como debería o en la forma adecuada para así cumplir con las metas u objetivos planteados.

Dentro de sus componentes existen:

Ambiente de control: corresponde a cuál es el carácter, la disciplina de la organización, busca estimular y promover la conciencia y el compromiso hacia el control. Evaluación de Riesgo: Es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, construyendo una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos.

Actividades de control: Son políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se están

llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos.

### **2.2.5 Inflación:**

Según Witch (1995), la inflación es “Aumento generalizado y persistente de los precios de una economía .En el caso peruano se mide a través de la tasa de variación del índice de precios al consumidor. Es uno de los principales indicadores económicos pues refleja la existencia de desequilibrios en uno o más mercados”

### **2.2.6 Hiperinflación:**

Steve Hanke, académico de la Universidad Johns Hopkins y una autoridad mundial en la materia, asegura a BBC Mundo que, "por convención, la profesión económica acepta que existe hiperinflación cuando la tasa de inflación supera el 50% mensual".

## **2.4 Bases legales:**

El Código de Comercio establece en su artículo 35:

Todo comerciante, al comenzar su giro y al fin de cada año, hará en el libro de inventarios una descripción estimatoria de todos sus bienes, tanto muebles como inmuebles y de todos sus créditos, activos y pasivos, vinculados o no a su comercio. El inventario debe cerrarse con el balance y la cuenta de ganancias y pérdidas; esta debe demostrar con evidencia y verdad los beneficios obtenidos y las pérdidas sufridas. Se hará mención expresa de las fianzas otorgadas, así como de cualesquiera otras obligaciones contraídas bajo condición suspensiva con anotación de la respectiva contrapartida. Los inventarios serán firmados por todos los interesados en el establecimiento de comercio que se hallen presentes en su formación. Pág. (23).

Así mismo el Código Orgánico Tributario en su artículo 132 establece:

La Administración Tributaria podrá determinar los tributos sobre base presuntiva, cuando los contribuyentes o responsables:

1. Se opongan u obstaculicen en acceso a los locales, oficinas o lugares donde deban iniciarse o desarrollarse las facultades de fiscalización de manera que imposibiliten el conocimiento cierto de las operaciones.

2. Lleven dos o más sistemas de contabilidad con distinto contenido.

3. No presenten los libros y registros de la contabilidad, la documentación comprobatoria o no proporcionen las informaciones relativas a las operaciones registradas.

4. Ocurra alguna de las siguientes irregularidades:

a) Omisión del registro de operaciones y alteración de ingresos, costos y deducciones.

b) Registro de compras, gastos o servicios que no cuenten con los soportes respectivos.

c) Omisión o alteración en los registros de existencias que deban figurar en los inventarios, o registren dichas existencias a precios distintos de los de costo.

d) No cumplan con las obligaciones sobre valoración de inventarios o no establezcan mecanismos de control de los mismos.

5. Se adviertan otras irregularidades que imposibiliten el conocimiento cierto de las operaciones, las cuales deberán justificarse razonadamente.

#### **2.4 Definición de términos Básicos**

**Planificación:** los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento,

para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.

**Inflación:** proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos

**Hiperinflación:** subida del nivel de precios muy rápido y continuado, que provoca que la gente no retenga el dinero, por su pérdida de valor constante, y prefiera conservar las mercancías.

**Planeación:** la planeación o planeamiento es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

**Eficiencia:** la eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea.

**Eficacia:** la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el

para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo)

**Ingresos:** los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de entradas o incrementos del valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones que dan como resultado aumentos del patrimonio neto y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de este patrimonio

**Egresos:** son los decrementos de los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo contable, en forma de salidas o disminuciones del valor de los activos, o bien del nacimiento o aumento de los pasivos, que da como resultado decrementos en el patrimonio neto y no están relacionados con las distribuciones realizadas a los propietarios de este patrimonio.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo contiene el conjunto de estrategias o procedimientos que sirven de apoyo para alcanzar los objetivos. Este referido a las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la investigación.

#### **3.1 Tipo de investigación**

La investigación representa un proyecto factible; ya que es una propuesta viable para solucionar un problema, en este caso elaborar un plan estratégico para la empresa Licorería Sabaneta C.A. en una economía hiperinflacionaria. De allí, que el estudio se ubique como descriptivo ya que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, u objetos sometido a investigación.

#### **3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Estas comprenden las distintas formas de obtener información, en virtud de ello y en concordancia con los objetivos de la investigación, la autora para recabar información se aplicó como técnica la observación directa mediante un registro de información, de igual manera aplico un cuestionario a los trabajadores para determinar la situación de la empresa.

#### **3.3 Técnicas de análisis de datos**

Los datos provenientes de la observación directa se procesaron con el método de análisis y síntesis y se aplicará la encuesta enfocada en la situación presupuestaria actual de la empresa, además de la evaluación de la empresa para determinar unos lineamientos adecuados para la elaboración de sus presupuestos.

### **3.4 Fases metodológicas**

#### **Fase 1: Análisis la estructura actual de la organización de la empresa Licorería Sabaneta C.A.**

##### **Población de estudio**

Una población está definida por Ballestrini (2006; 140), como “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.”. Atendiendo a estas consideraciones la presente investigación fue realizada en las instalaciones de la empresa y para su desarrollo, se necesitó la colaboración de los usuarios internos u empleados, un gerente y dos empleados.

##### **Muestra**

Ballestrini (2006; 141), define la muestra como “una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”. No se aplicó proceso de muestreo, debido a que la población es fácilmente abordable por el investigador y se trabajó con la población en su totalidad, es decir, tres (03) personas, lo que se conoce como estudio poblacional.

En esta fase se evaluara la situación actual de la empresa, por medio de observación directa, diagnostico de antiguos planes estratégicos y se aplicaran encuestas a los trabajadores que brinden los datos recurrentes de la empresa con respecto a su actividad presupuestaria. La encuesta constara de ocho (8) preguntas de selección, será aplicada a sus tres (3) trabajadores para determinar su opinión acerca del funcionamiento actual de la empresa con relación a su presupuesto.

**Fase 2: Definición de los indicadores de gestión (KPI) de la empresa Licorería Sabaneta C.A.**

En esta se definen los indicadores para evaluar los servicios, el rendimiento de los mismos, además de garantizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Licorería Sabaneta C.A.

**Fase 3: Diseño de un plan estratégico para la empresa Licorería Sabaneta C.A. en una economía hiperinflación.**

Una vez obtenida la información necesaria se procederá a la realización de un plan estratégico para la empresa Licorería Sabaneta C.A en una economía hiperinflacionaria.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

La presentación de los resultados consiste sencillamente en entrelazar los datos y resultados que se encontraron en la investigación con la teoría, a fin de interpretarlos, dar respuesta a los objetivos planteados y obtener suficientes elementos para plantear las conclusiones.

Continuando con lo anteriormente dicho, Eyssautier, M (2013), sostiene lo siguiente:

El análisis e interpretación de los resultados es la síntesis de la información recopilada que se traducirá en conclusiones que deberán ser enunciadas con mucha precisión, es decir, deberán tener una interpretación científica y un alto nivel de abstracción y generalización. (p.255).

Después de haber recolectado la información detallada en los cuestionarios que fueron aplicados a los trabajadores, los datos se tabularon y se analizaron, obteniendo los resultados que los encuestados proporcionaron al grupo investigador acerca de las funciones que se realizan.

A continuación se presenta dicha información para dar base a los objetivos planteados en este trabajo

#### **4.1 Análisis de los resultados:**

En este capítulo se desarrollan los objetivos específicos planteados comenzando con la presentación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario de doce (10) preguntas cerradas, aplicadas a una población tres (3) personas, conformadas por el dueño y gerente, y sus dos trabajadores en el área de venta de la empresa Licorería Sabaneta C.A. Dicho esto, se presentan los gráficos de resultados con sus respectivas interpretaciones. De igual manera se logró identificar factores internos (debilidades y fortalezas) y factores externos (amenazas y oportunidades) existentes en la realización de un plan estratégico en la empresa Licorería Sabaneta, ubicada en el estado Lara, llevando a cabo un análisis de los

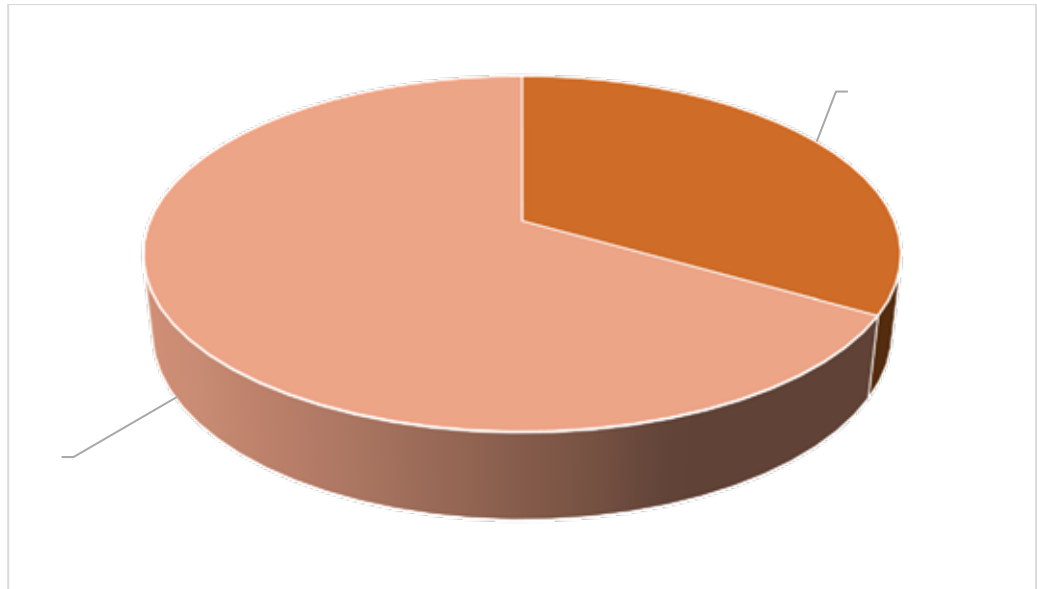
indicadores de gestión (KPI), que servirá de guía con sus resultados para el diseño de los lineamientos para optimizar la realización de sus presupuestos.

**4.2. Fase I. Analizar la estructura actual de la empresa Licorería Sabaneta C.A.**

A continuación se presenta las preguntas formuladas al gerente y sus trabajadores, tomando la población completa de la empresa por ser un número de personas reducido, conjuntamente la interpretación de los datos obtenidos:

**Ítem No. 1:** ¿Considera que es factible la aplicación de un plan estratégico en la empresa?

**Gráfico No. 1:** Determinación si el personal considera que es factible la aplicación de un plan estratégico.



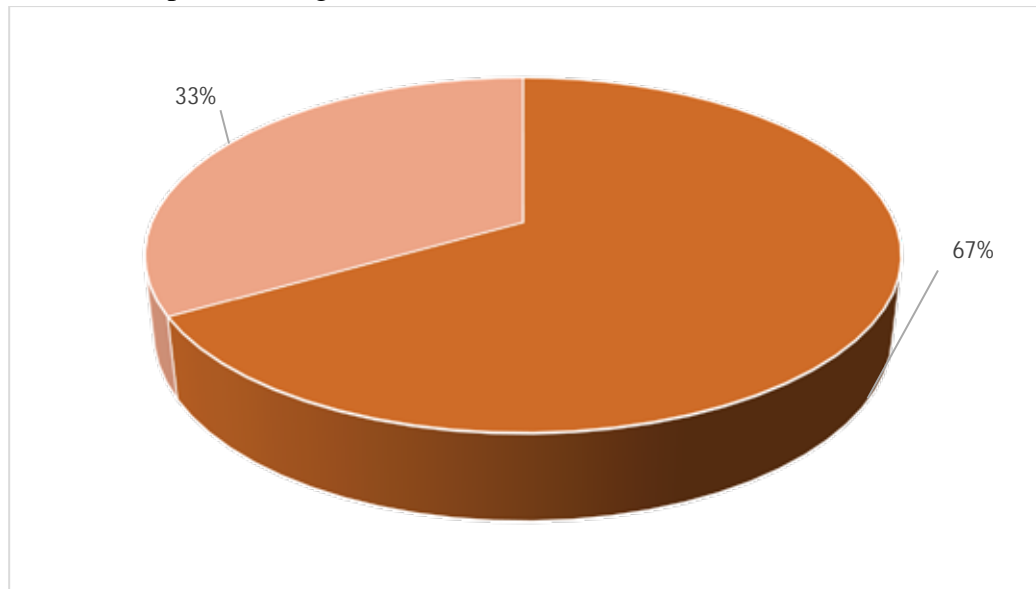
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

A la interrogante el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados respondió que Si, por lo que la muestra considera que si es factible la aplicación de un plan estratégico en la empresa. Mientras que el treinta y tres por ciento (33%) restante consideran que NO, no es factible la aplicación de un plan estratégico en la empresa. Esta minoría representa un trabajador que expone que la inflación es un impedimento para realizar planes a largo plazo en una economía tan cambiante.

**Ítem No. 2:** ¿Tiene el conocimiento para la correcta realización de un plan estratégico?

**Grafico No 2:** Evaluación del conocimiento del personal sobre la realización de un plan estratégico



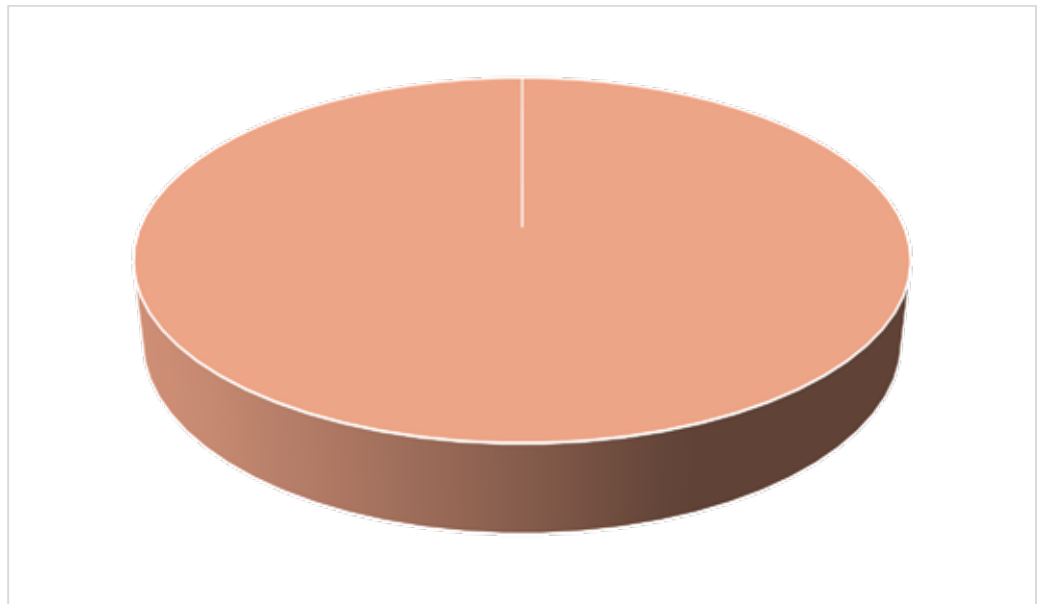
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

A la interrogante de los encuestados respondió que el sesenta y siete por ciento (67%) Si, por lo que la muestra considera que si tienen el conocimiento para la realización de una plan estratégico. Mientras que el treinta y tres por ciento (33%) restante consideran que No, esta minoría representa a empleados de la aérea de despacho y no al departamento administrativo de la empresa.

**Ítem No. 3:** Actualmente, ¿se aplica la planificación estratégica en la empresa?

**Gráfico No. 3:** Determinar si se aplica la planificación estratégica actualmente en la empresa



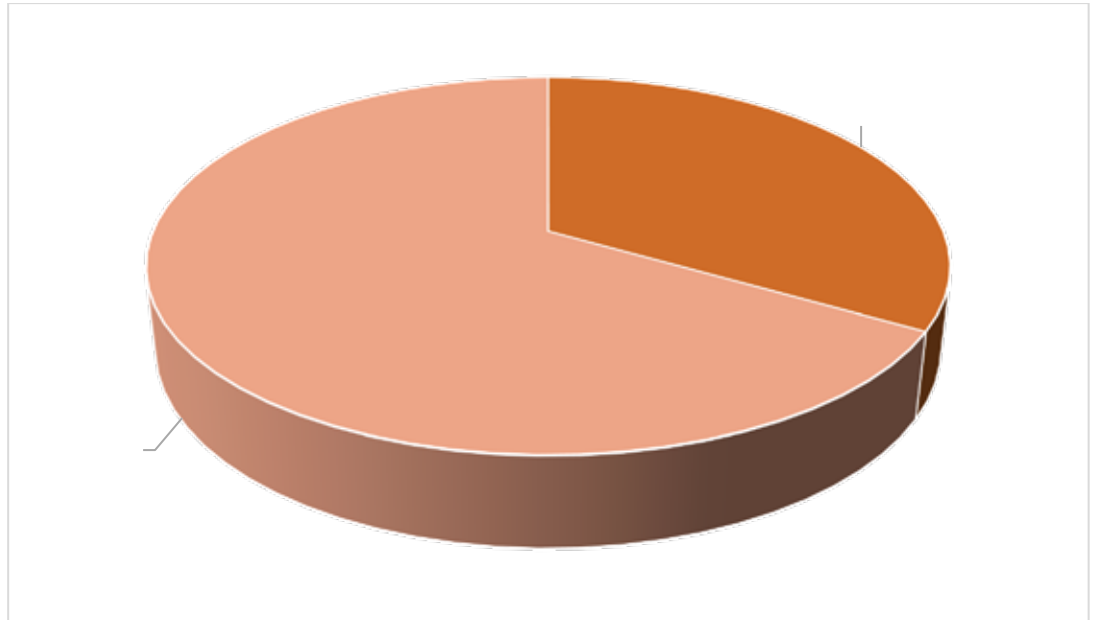
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

A la interrogante el cien por ciento (100%) de los encuestados, respondió que No, se aplica la planificación estratégica actualmente en la empresa. Este resultado arroja la ausencia de la planificación estratégica en la empresa, lo cual señala que el funcionamiento de la misma no está regida por objetivos claros ni metas concisas

**Ítem No. 4:** ¿La planeación supera a la planificación en el desarrollo de las actividades de la empresa?

**Grafico No. 4:** El valor de la planeación con relación a la planificación.



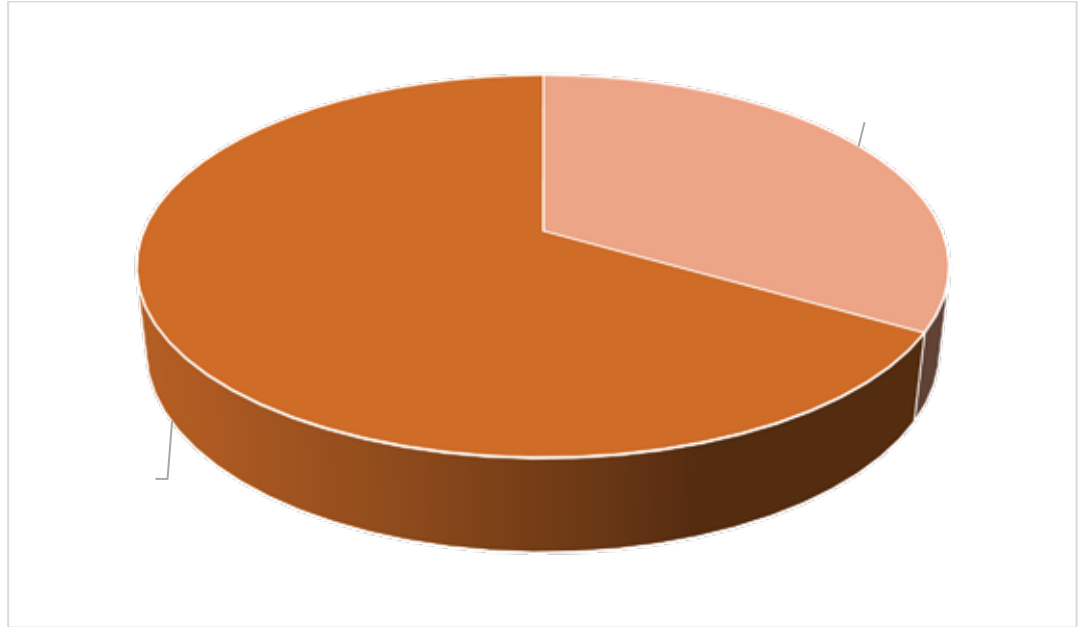
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

A la interrogante el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, respondió que Sí la planeación supera la planificación en las actividades de la empresa; mientras que el treinta y tres por ciento (33%) señaló No, ya que la administración se esfuerza por determinar objetivos y alcanzarlos en el menor tiempo posible, solo que los sucesos inesperados a los que se enfrenta la empresa ameritan la planeación para continuar con sus ejercicio económico.

**Ítem No. 5:** ¿Están señaladas de manera específica la misión y visión de la empresa?

**Grafico No. 5:** Conocimiento sobre la misión y visión de la empresa.



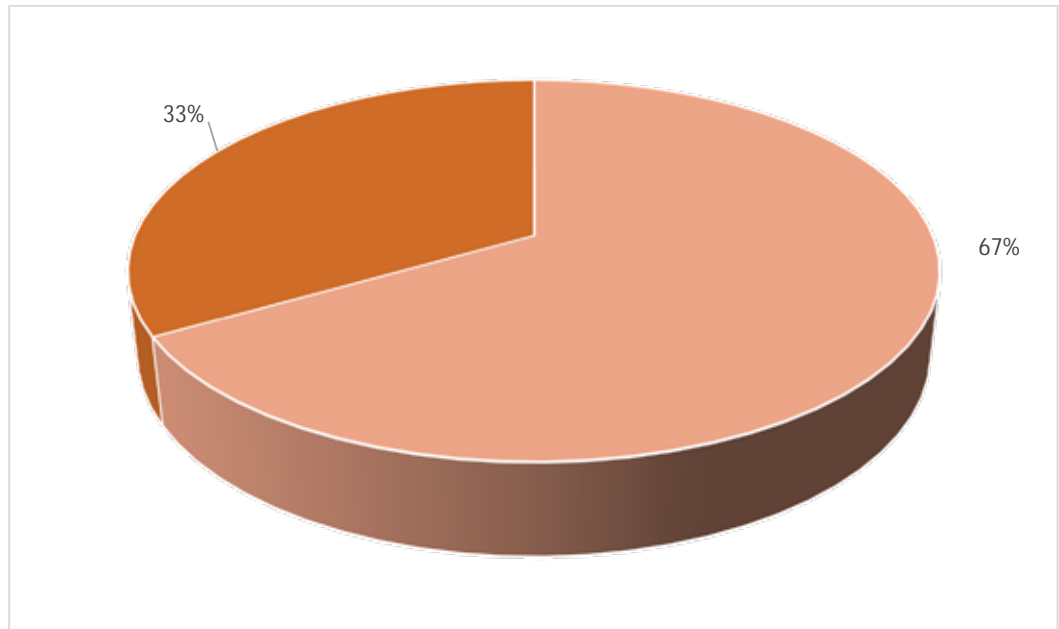
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

A la interrogante el sesenta y siete por ciento (67%) los encuestados respondió que No, por lo que la muestra considera que no posee el conocimiento correspondiente a la misión y visión de la empresa. El treinta y tres por ciento (33%) restante consideran que Si, ya que esta minoría corresponde a la administración de la empresa.

**Ítem No. 6:** ¿Considera el control interno es adecuado para la implementación de un plan estratégico?

**Grafico No. 6:** Evaluación del control interno para determinar si es adecuado para la implementación de un plan estratégico.



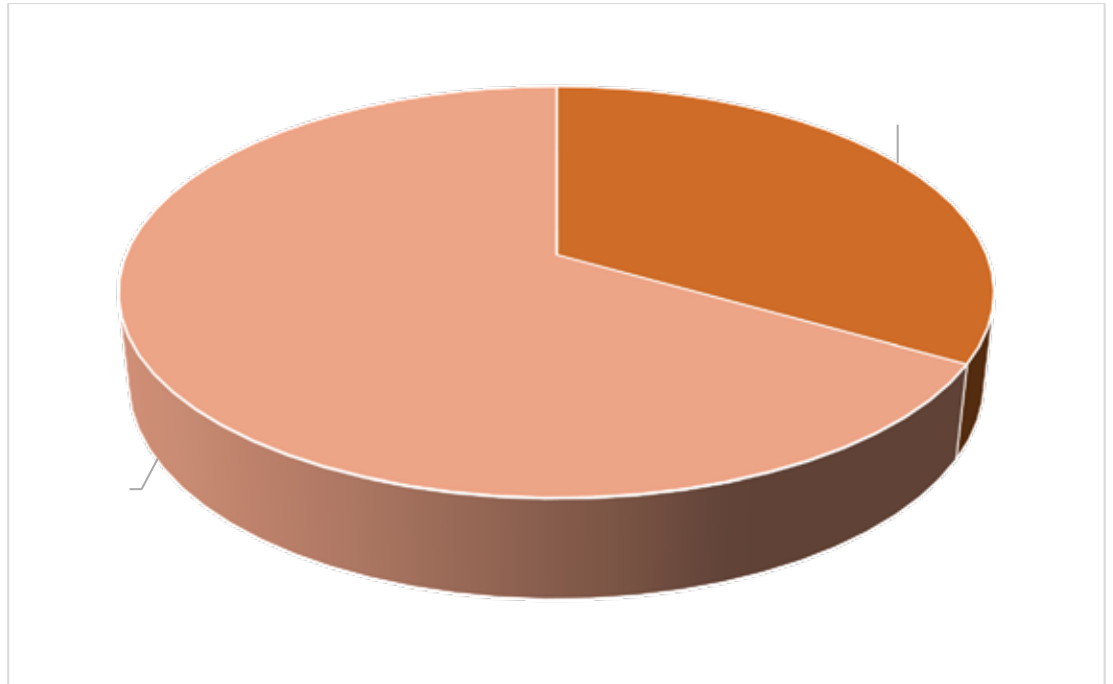
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

Un sesenta y siete por ciento (67%) respondió Si a la interrogante, mientras un treinta tres por ciento (33%) argumentó que No es adecuado el control interno para la implementación de un plan estratégico. El porcentaje con mayor posición, señala que la empresa cuenta con un control interno funcional que permite que se realice la implementación de un plan estratégico, que permita evaluar el cumplimiento de objetivos y la evaluación del desenvolvimiento de las actividades diarias de la empresa.

**Ítem No. 7:** ¿Determina que están adecuadamente planteados los objetivos de la empresa?

**Grafico No. 7:** Arrojo del buen planteamiento de los objetivos.



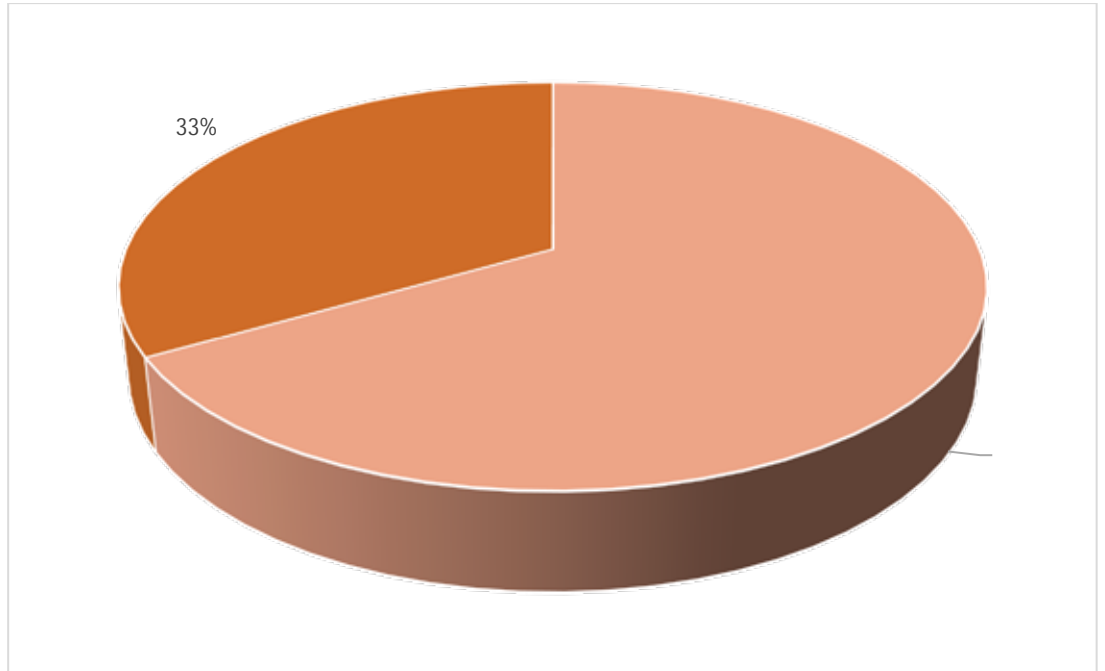
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

El sesenta y siete por ciento (67%) señalo que No se plantean de manera adecuada los objetivos en la organización, mientras que un treinta y tres por ciento (33%), señala que Si se plantean. Es importante destacar que por medio de la observación directa se pudo determinar que los objetivos a mediano y largo plazo son del manejo del personal de administración de la empresa.

**Ítem No. 8:** ¿Se logran los objetivos a mediano y largo plazo?

**Grafico No. 8:** Medida de a qué nivel se logran los objetivos.



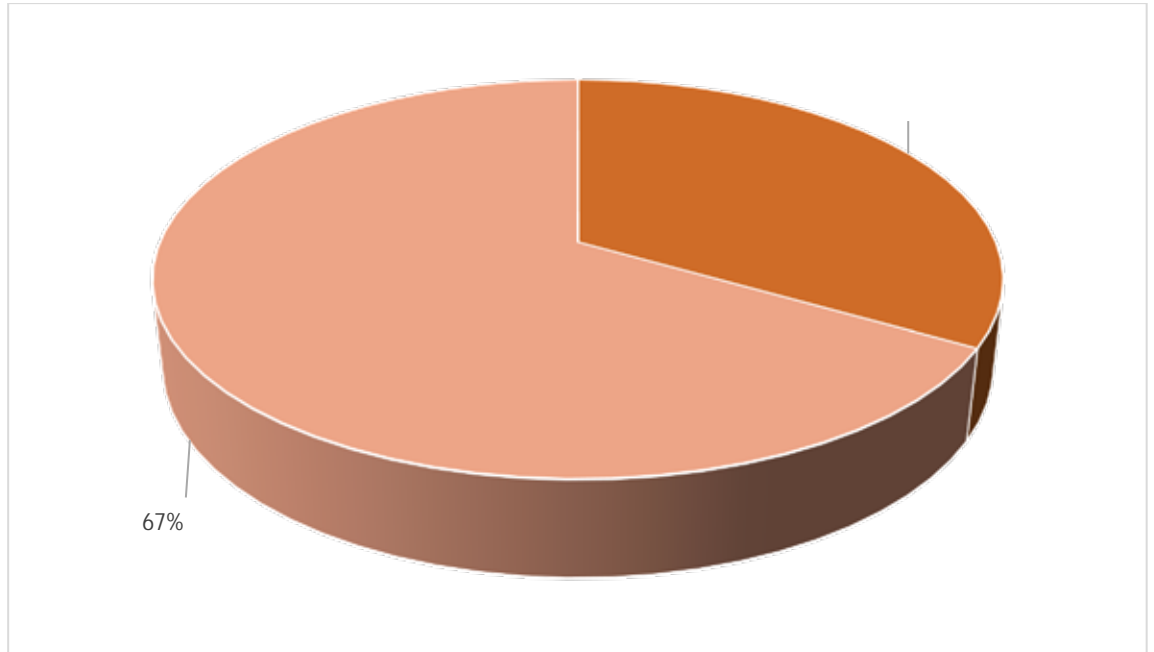
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

Un sesenta y siete por ciento (67%), determina que No se logran los objetivos a mediano y largo plazo, mientras que el treinta y tres por ciento (33%) responde que Sí. Es necesario desarrollar una evaluación sobre los objetivos que se plantean, para determinar qué tan alejados están de la realidad de la empresa.

**Ítem No. 9:** ¿Se Monitorean los planes para alcanzar los objetivos?

**Grafico No. 9:** Evaluación de los procesos de evaluación para mantener el seguimiento y cumplimiento de objetivos.



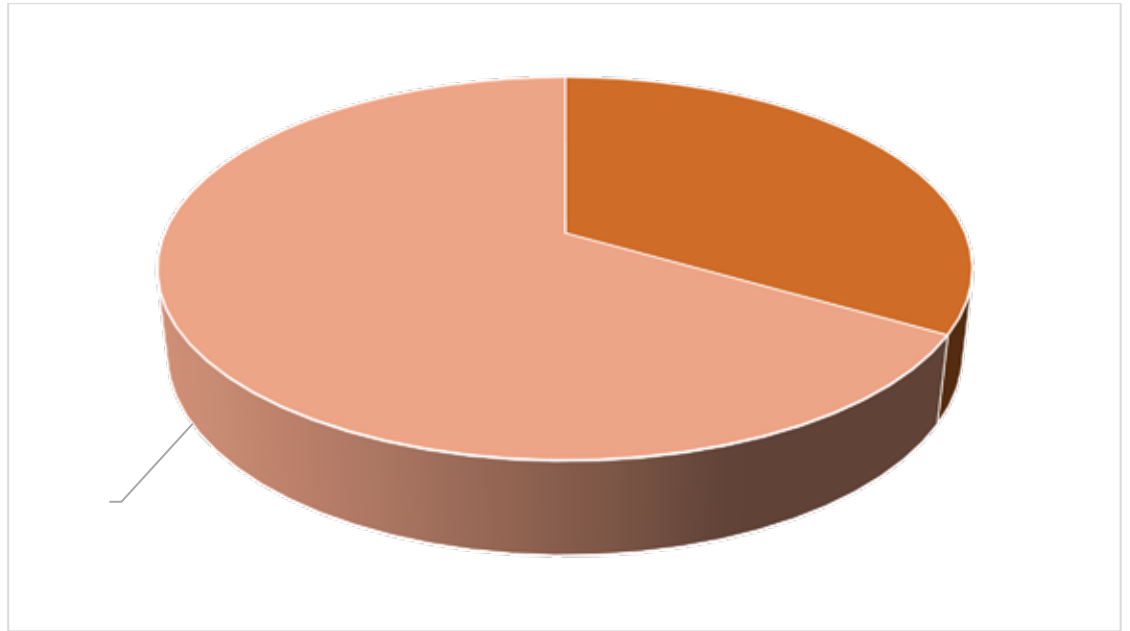
Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

Un sesenta y siete por ciento (67%) determina que No se realiza el seguimiento del plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos. El treinta y tres por ciento (33%), determina que Si se realiza el seguimiento de los planes estratégicos planteados, esta minoría corresponde al departamento administrativo.

**Ítem No. 10:** ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?

**Grafico No. 10:** Planes de contingencia para los principales proyectos y procesos de la empresa



Fuente: Mendes (2019)

**Análisis:**

Un sesenta y siete por ciento (67%) señala que Si se realizan los planes de contingencia para los principales proyectos y procesos de la empresa, mientras un treinta y tres por ciento (33%) determina que No, este menor porcentaje corresponde a uno de los empleados, señalando que es la gerencia quienes realizan mencionados planes para las posibles fallas o deterioros que puedan generar una disminución o parálisis de la actividad de la empresa.

**4.3. Fase II. Determinación de los indicadores de gestión (KPI) de la empresa Licorería Sabaneta C.A.**

Con la finalidad de poder cumplir con los objetivos de esta investigación y de realizar las actividades que se desarrollaran al respecto de la realización de un plan estrategico, se detallaran las debilidades y fortalezas, que se observaron a

través de la encuesta y observación directa en la empresa Licorería Sabaneta C.A., las cuales quedaran plasmadas en una matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), la cual se define como una herramienta de análisis que se puede aplicar en cualquier situación, empresa, producto y/o individuo, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado en el tiempo. La misma está compuesta por cuatro bases fundamentales que definen los agentes internos y externos que intervienen en el desenvolvimiento de una organización. La presentación de una matriz DOFA, es importante para el desarrollo de la presente investigación, debido a que en ella se establecerán de manera clara y directa las estrategias que más se adaptan a la problemática de la empresa, provenientes de la combinación de los factores antes mencionados. Las estrategias mencionadas que van a permitir lograr dichos objetivos organizacionales no son únicamente los que establezca o dicte la Licorería como sujeto activo, también se debe tomar en cuenta las opiniones de los comercios como sujetos pasivos, para de esta manera fortalecer y maximizar las oportunidades de incrementar las realización de presupuestos en una economía hiperinflacionaria.

**Grafico No. 11: Matriz DOFA**

### Oportunidades:

- Desarrollo de un mejor control interno
- Nuevas estrategias de planificación estratégica para alcanzar los objetivos
- Implementar un plan estratégico eficiente y eficaz
- Aplicar teorías gerenciales actuales que impulsen el desarrollo de la empresa

### Amenazas:

- Economía hiperinflacionaria
- Cambios tributarios repentinos
- Falta de personal capacitado
- Fallas en los servicios públicos

### Debilidades:

- Falta de información en la realización y seguimiento de un plan estratégico
- Falta de implementación de planes estratégicos a corto plazo
- Información desactualizada de las tendencias gerenciales actuales

### Fortalezas:

- Realización de planes de acción en diferentes posibles escenarios
- Evaluación de los riesgos a los que están sujetos los futuros proyectos de la empresa
- Seguimiento continuo a las metas a corto plazo

Fuente: Mendes (2019)

**Grafico No. 12:** Matriz DOFA

### Estrategia (FO):

- Capacitaciones acerca de planes estratégicos, con respecto a su elaboración y seguimiento.
- Nuevas estrategias que reduzcan los futuros riesgos económicos, que dificulten la realización de metas a largo plazo.
- Seguimiento continuo y constante del control interno.
- Establecer una misión y visión clara de la empresa.

### Estrategia (DO):

- Inversión en capacitación de personal para realizar y seguir planes estratégicos.
- Innovación en las estrategias a largo plazo.
- Modernizar las tácticas gerenciales.
- Implementar un nuevo sistema que mejore el control interno.

### Estrategia (FA):

- Realizar un estudio sobre la hiperinflación de los últimos meses, para determinar estimados a corto plazo.
- Agilizar los procesos tributarios luego de alguna modificación de los mismos
- Aplicar charlas de contenido para capacitar el personal
- Invertir en tecnología que impulse el desarrollo de las actividades diarias y mantenga su funcionamiento

### Estrategia (DA):

- Planeación a corto plazo para solventar las irregularidades que afecten el desarrollo de la empresa
- Reorganización táctica que lograra advertir los posibles cambios en leyes tributarias
- Mejoras al equipo que logre mantener su funcionamiento, evitando averías.
- Captar personal capacitado en las diferentes áreas con déficits en la empresa, para fortalecer los puntos débiles.

Fuente: Mendes (2019)

### Análisis General:

La empresa Licorería Sabaneta C.A, presenta falta de información en la realización y seguimiento de planes estratégicos, porque posee poco personal, el cual en su mayoría no se encuentra capacitado para esa función. A nivel de gerencia, se observaron debilidades por tener un gerente gestionando diferentes áreas, donde no se puede delegar ninguna labor ya que no se cuenta con profesionales de ese dominio.

Esto genera problemáticas en el desenvolvimiento del control interno de la empresa, el cual debe ser modificado he mejorado para garantizar la aplicación de un plan estratégico factible. Por otro lado, la problemática que se presenta es la falta de objetivos a largo plazo, ya que esto realiza difuso el futuro de la organización, tomándose en cuenta que si no se establecen metas a cumplir, el crecimiento de la empresa se ve comprometido a no progresar ya que no cuentan con un plan de acción para imponer su negocio y posicionarse en el mercado.

De igual manera la Licorería Sabaneta C.A., no presenta la tecnología que pueda solventar las problemáticas que originan factores externos a la empresa, pero que sin duda causa pausas en las operaciones normales de su actividad económica, sin dejar a un lado el hecho de que deterioran los equipos existentes ocasionando gastos imprevistos y no estimados durante el mes, viéndose así afectado los resultados en los cálculos de ingresos y gastos del mes.

La empresa se enfrenta a una economía hiperinflacionaria, cada día más creciente y descontrolada, se puede definir la inflación como el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios existentes en el mercado durante un período de tiempo, a periodo de un año. Cuando el nivel general de precios aumenta, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Mientras que la hiperinflación en la economía es una inflación muy elevada, fuera de control, en la que los precios aumentan rápidamente al mismo tiempo que la moneda pierde su valor real y la población tiene una evidente reducción en su patrimonio monetario.

Para ello se recomienda, el estudio de los últimos meses y la indagación de opiniones de expertos en el área para contar con un estimado de los posibles escenarios que se deba enfrentar la empresa, para realizar cálculos aproximados a la posible realidad, de esta manera poder generar provisiones. Además, contar con un plan estratégico más asertivo.

**4.4. Fase III. Diseñar un plan estratégico para la empresa Licorería Sabaneta C.A, en una economía hiperinflacionaria:**

A través de la obtención de los resultados, se procede a realizar una serie de lineamientos para optimizar la realización de planes estratégicos en la Licorería Sabaneta C.A. por lo que la propuesta se estructurara de la siguiente manera:

- Presentación de la Propuesta
- Objetivos de la Propuesta
- Justificación de la Propuesta.
- Factibilidad de la Propuesta.
- Desarrollo de la Propuesta.

## **CAPITULO V**

## **LA PROPUESTA**

### **5.1 La presentación de la Propuesta:**

El control, la supervisión y el seguimiento de los planes estratégicos en una empresa, es de vital importancia para su evaluación y crecimiento. Es por ello que se propone una serie de actividades, dirigidas a la formación del personal de la Licorería Sabaneta C.A, para mejorar la realización de un plan estratégico.

La planificación estratégica es una herramienta muy valiosa para la empresa; en ella se planea integralmente todo lo referente a las operaciones que se llevan durante un periodo determinado. Su finalidad es auxiliar a la administración en el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto los directivos. Dentro del documento, se definen los objetivos a corto plazo que se han de cumplir para alcanzar lo establecido a largo plazo.

Es importante establecer los objetivos a largo plazo de la empresa, para determinar así metas a corto, mediano y largo plazo que generen su posicionamiento en el mercado, para ello debe surgir la planificación estratégica sujeta a un presupuesto que permita definir los parámetros de este crecimiento en una economía hiperinflacionaria.

La Planificación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basado en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización. El plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro. Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

### **5.2 Justificación de la propuesta:**

Ante un mercado que es cada vez más dinámico y fluctuante, es necesario mantener un exhaustivo control financiero de la empresa. Sobre todo, para lidiar con periodos de altos índices de inflación, como actualmente padece el país donde la empresa realiza sus operaciones. Es por ello, que se ha de implementar lineamientos específicos para la realización de un plan estratégico bajo esta situación.

### **5.3 Objetivos de la propuesta:**

**5.3.1 Objetivo General:** Establecer un plan estratégico que mejore la situación actual de la empresa Licorería sabaneta.

#### **5.3.2 Objetivos Específicos:**

Mejorar el control interno de la empresa Licorería Sabaneta C.A.

Capacitar al personal en la realización de planes estratégicos que sobrelleven la economía hiperinflacionaria.

Implementar la planificación estratégica en la empresa Licorería Sabaneta C.A. para buscar posicionarse en el mercado.

### **5.4 Facilidad de la Propuesta:**

**Factibilidad Institucional:** La propuesta es factible, desde el punto de vista institucional, dado que cuenta con el apoyo de la gerencia de la entidad, para tomar en consideración cada uno de los aspectos a exponer en las diversas acciones a seguir, así como la disposición del personal para llevar a cabo las estrategias propuestas.

**Factibilidad Técnica:** La empresa cuenta con todos los aspectos técnicos para desarrollar las actividades, tales como: Computadoras, internet, impresoras, material de oficina y espacio acorde para el desarrollo de la

formación, por lo tanto, desde el punto de vista técnico y de infraestructura, es factible.

**Factibilidad Humana:** Desde el punto de recursos humano, tanto el personal, como el público en general está de acuerdo a la formación.

### **5.5 Desarrollo de la propuesta:**

En la empresa Licorería Sabaneta C.A. se pudo observar fallas de control interno en las áreas de cuentas por pagar, ya que no se realiza el tratamiento correcto a los soportes de las diferentes obligaciones, se sugiere solventar la problemática con un manual específico de normas y procedimientos para el mencionado departamento, esto causara un control interno más factible para la realización de un plan estratégico.

Por otro lado, se obtiene que la gerencia está sujeta a criterios anticuados que obstaculizan el crecimiento de la empresa, actualmente existen propuestas ambiciosas que se desarrollan ocasionando un crecimiento y posicionamiento estable en el mercado, pautando la diferencia. Se logró observar que la gerencia, desconocía estos avances he han evidenciado un interés por fomentarlos, para generar un desarrollo organizacional más estable y organizado.

La empresa se ve afectada por factores externos que generan pausas en su actividad económica. Estos no pueden ser controlados por la empresa, sin embargo, esto podría solventarse con inversiones en equipos nuevos y restauración de los actuales. De esta manera poder reducir he incluso evitar las interrupciones en sus operaciones diarias.

La actividad presupuestaria de la empresa debe estar sujeta a objetivos financieros y organizacionales, la empresa debe establecer propósitos con una misión he visión clara de su finalidad. Aplicar la planeación para lograr las

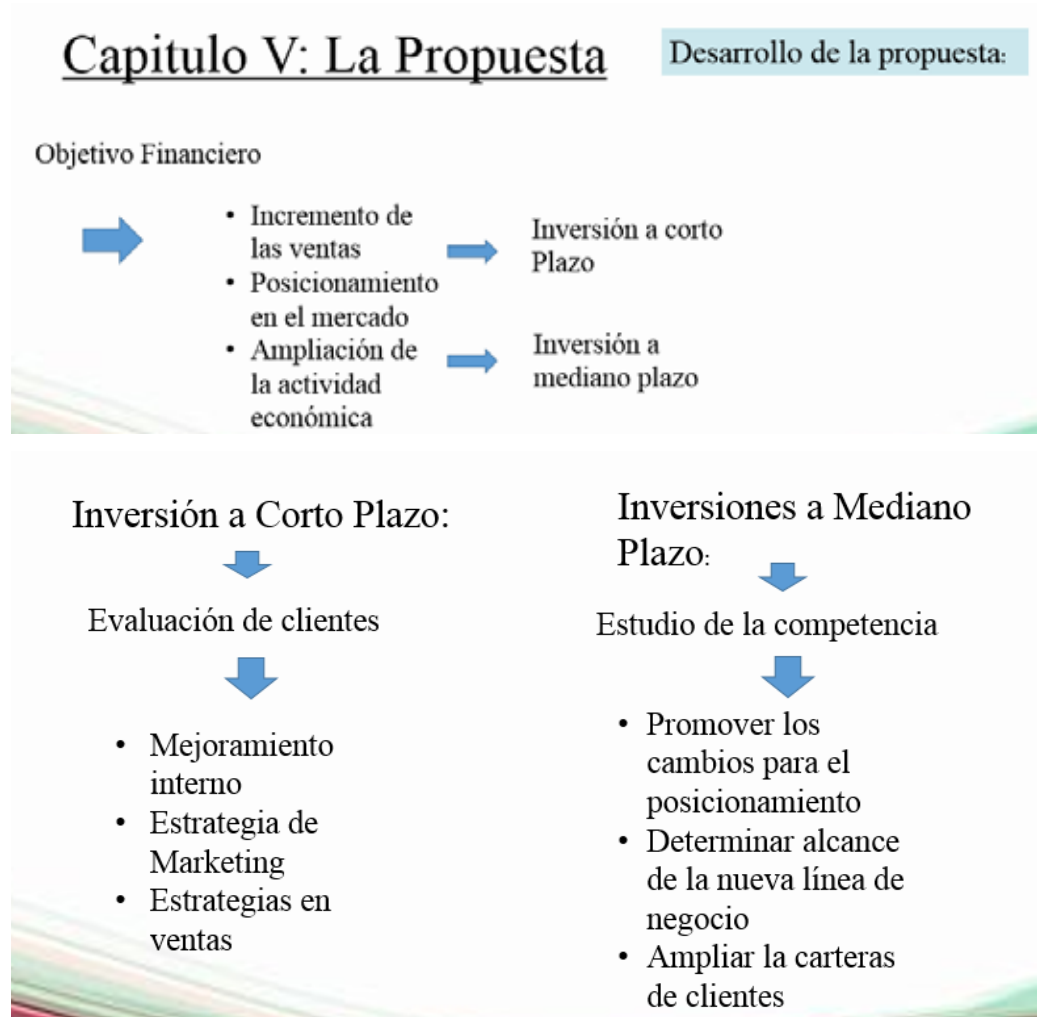
mejoras continuas en sus actividades, lo cual genere mayores ingresos con una operatividad más fluida.

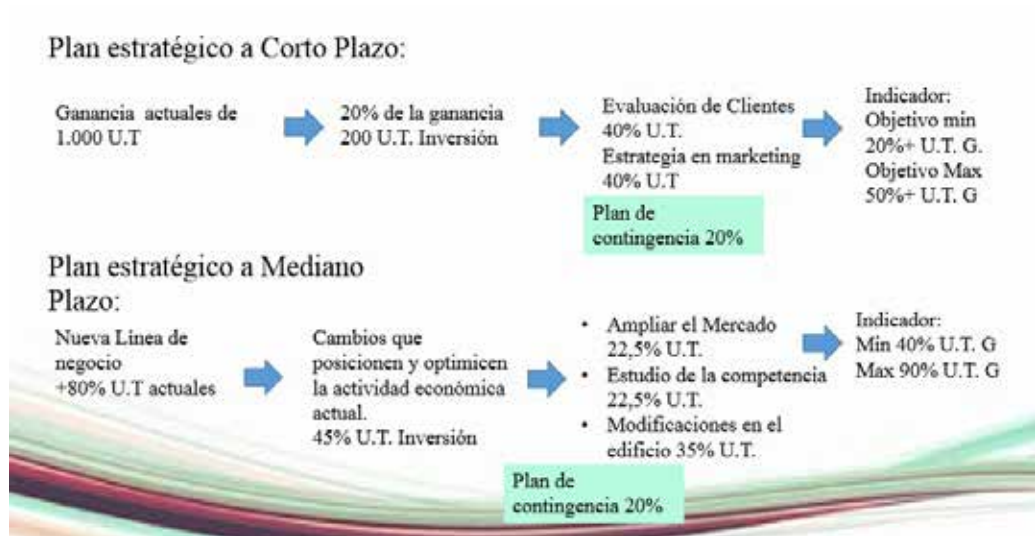
Finalmente, se propone la realización de plan estratégico donde los objetivos sean planteados con claridad en todas las áreas de la empresa. La empresa cuenta con los recursos para posicionarse con más fuerza en el mercado, por ello se amerita que la empresa tenga claro las metas corto plazo que impulsen el alcance de los objetivos establecidos a largo plazo.

En un una economía tan cambiante es necesario aplicar la planeación sobre la planificación estratégica como un complemento de una a otra, no sobreponerlas. Al tener una planificación clara y concisa con objetivos reales e determinados con claridad anteriormente, se puede recurrir a la planeación ante diferentes situaciones que presenten una amenaza en los objetivos propuestos.

El gerente y los trabajadores estuvieron de acuerdo con las sugerencias planteadas para impulsar la mejora de la situación actual de empresa, de este modo lograr un posicionamiento estable, mejorar la calidad de los servicios y contar con un mayor control de su actividad económica.

**Gráfico No. 15:** Modelo de un Plan Estratégico





Fuente: Mendes (2019)

Este plan estratégico está planteado con un presupuesto interno de la empresa donde se valoriza en una unidad de trabajo establecida de manera mensual o quincenal, de acuerdo al valor del dólar paralelo el cual se basan los proveedores en las facturas. Se puede visualizar dos planes estratégicos uno a corto plazo donde la prioridad es aumentar el porcentaje de ganancia, por medio de una inversión en una evaluación de los clientes y una estrategia de marketing efectiva, reservando un porcentaje para un plan de contingencia ya que la situación económica presenta una inflación muy alta la cual puede superar los valores presupuestados en un inicio.

Este plan tiene como indicador los porcentajes mínimos y máximos que podrán determinar la efectividad el mismo. Seguidamente se presenta un plan estratégico a mediano plazo, el cual presenta una ampliación en la línea de negocios la cual trata de promover las ventas al mayor, para ellos se realiza una inversión mayor destinada a los objetivos: de ampliar el mercado, un estudio de la competencia y modificaciones en el local actual para brindar el espacio necesario para la realización de esta nueva actividad que funcionara de manera paralela a la actual. Este plan cuenta con un porcentaje reservado al plan de contingencia que servirá de apoyo por las posibles problemáticas que se pueden presentar durante la realización de este proyecto, finalmente se encuentran los indicadores que brindan un margen de éxito de este proyecto por medio del cual se evaluara el éxito del mismo.

## **CONCLUSIONES**

Luego de la investigación realizada se presentan las conclusiones derivadas del alcance de los objetivos específicos. Se determinó que la planificación actual de la empresa es ineficiente, ya que se deben solventar las problemáticas de control interno en diferentes departamentos para poder ser factible la aplicación de una planificación estratégica acompañada de un presupuesto que impulse el desenvolvimiento de la empresa Licorería Sabaneta C.A.

Realizado el análisis DOFA, se lograron identificar las debilidades y amenazas de la empresa que dificultan el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, como son factores externos como fallas eléctricas, suspensión del servicio de agua potable y déficits en las redes de comunicación. Se plantearon diferentes planes a ejecutar para evitar detener el uso de la actividad económica de la empresa. Por otro lado, tenemos que debilidades internas de la empresa como las fallas en el control interno, la ausencia de la planeación para solventar situaciones inoportunas.

Finalmente se planteó un modelo de plan estratégico, el cual atiende a las necesidades de la empresa, donde podría ajustarse a la situación económica actual del país donde se desarrolla la actividad económica, se señala una medida de control ante una economía hiperinflacionaria.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando

sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

### **RECOMENDACIONES**

Con la finalidad de que la propuesta presente se lleve a cabo con el mayor de los éxitos para la organización se recomienda las siguientes acciones:

Analizar objetivamente y oportunamente la propuesta antes señalada y considerar su contenido.

Capacitar personal para las diferentes áreas de la empresa, delegar funciones y causar un desenvolvimiento más fluido.

Realizar un manual de normas y procedimientos que regulen el control interno, para evitar la falta de documentación e información sin respaldo en los estados financieros.

Elaborar un plan estratégico que impulse de manera ambiciosa la posición de la empresa en el mercado

Determinar metas a corto plazo de inversión en los equipos existentes, para su restauración

Invertir en equipos nuevos que aseguren el buen funcionamiento de la empresa, como plantas eléctricas, mejores equipos de acondicionamiento, un plan de red donde los clientes también se vean beneficiados.

Indagar sobre las nuevas tendencias gerenciales, de esta manera determinar cuál es la más factible aplicar en la empresa

## **ANEXOS**

| Encuesta:   | Si | No |
|---|----|----|
| ¿Considera que es factible la aplicación de un plan estratégico en la empresa?              |    |    |
| ¿Tiene el conocimiento para la correcta realización de un plan estratégico?                 |    |    |
| Actualmente, ¿se aplica la planificación estratégica en la empresa?                         |    |    |
| ¿La planeación supera a la planificación en el desarrollo de las actividades de la empresa? |    |    |
| ¿Están señaladas de manera específica la misión y visión de la empresa?                     |    |    |
| ¿Considera el control interno es adecuado para la implementación de un plan estratégico?    |    |    |
| ¿Determina que están adecuadamente planteados los objetivos de la empresa?                  |    |    |
| ¿Se logran los objetivos a mediano y largo plazo?   |    |    |
| ¿Se monitorean los planes para alcanzar los objetivos?                                      |    |    |
| ¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?                   |    |    |



