

UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**ANALISIS SISTÉMICO DE GESTION Y CONTROL DEL EMPRENDIMIENTO PARA
DESARROLLAR ELTALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
AMÉRICA INTERACTIVA AMERIVA C.A.**

Presentado por:
Br. USECHE SARMIENTO, GEIDER ALEXMAR
V- 28.629.162

TRUJILLO, VENEZUELA

2024

UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**ANALISIS SISTÉMICO DE GESTION Y CONTROL DEL EMPRENDIMIENTO PARA
DESARROLLAR EL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
AMÉRICA INTERACTIVA AMERIVA C.A.**

Trabajo especial de grado para optar al título de Licenciada en Administración

Presentado por:
Br. USECHE SARMIENTO, GEIDER ALEXMAR
V- 28.629.162

Tutor

PROF. Héctor Antunez

TRUJILLO, VENEZUELA

2024


VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

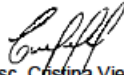
VEREDICTO

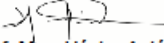
Nosotros, Prof. Msc. Héctor Antúnez, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE AMÉRICAS INTERACTIVA AMERIVA C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta el bachiller USECHE SARMIENTO GEIDER ALEXMAR, portador de la Cédula de Identidad No. 28.629.162, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **ONCE (11) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

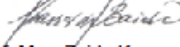
En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de febrero del año dos mil veinticuatro.


Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas
C.I. 13.048.877
JURADO


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


Prof. Msc. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669
PRESIDENTE DEL JURADO


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


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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve

AGRADECIMIENTO

Principalmente agradezco a Dios y a la Virgen, por darme salud, vida y por iluminar mi camino al elegir esta majestuosa carrera.

A la Universidad Valle del Momboy por prestar el servicio académico, y el beneficio para poder continuar la profesionalización, aquí cerca de mi hogar.

A los Docentes, que se dedicaron a ofrecer sus sabidurías, enseñanzas y por la virtud que tienen al impartir sus conocimientos con dedicación, en especial a mi Tutor de Tesis, Docente Héctor Antunez, por su paciencia y dedicación en cada paso dado durante este proceso de aprendizaje.

A mis familiares, por su apoyo incondicional, por vivir cada logro en compañía, además por impulsarme a ser mejor cada día y a seguir luchando por mis sueños y metas.

Y por último, pero no menos importante, a los colegas que laboran en la empresa Americas Interactiva Ameriva C.A, por su gran colaboración que me prestaron en la recogida de los datos, y poder estudiar su problemática de cerca, lo cual fue de considerable importancia para culminar la tesis, gracias por su sinceridad y espontaneidad.

GEIDER

DEDICATORIA

Todo gran esfuerzo, que surtió sus frutos merece ser dedicado a alguien especial, que fue parte Fundamental del éxito alcanzado, por ello ante todo le dedico: A Dios que supo guiarme por el buen camino y por darme la fortaleza necesaria para llegar hasta este punto y lograr la meta propuesta.

De manera especial a mis padres Darkis y Alexander, por apoyarme en todo momento, por su ayuda, por sus consejos, por ser mí gran ejemplo. Fueron el principal cimiento, para la construcción de mi vida profesional, sentando en mí las bases de la responsabilidad y deseos de superación.

GEIDER

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se direccionó hacia una propuesta para promover el emprendimiento en los empleados de la empresa aduanal en estudio, ubicadas en la ciudad de Puerto Cabello y San Antonio del Táchira, relaciona el emprendimiento con ciertas actitudes, aptitudes, creencias, capacidades, valores y acciones que suscitan el desarrollo humano desde una perspectiva de la capacidad humana; de allí, la materialización del fenómeno emprendedor que de alguna manera se involucra para sostener a la organización en el mercado; a tal razón, este estudio permitió visualizar las posibles debilidades existentes en el entorno laboral; el análisis, la observación y las respuestas de la entrevista, se utilizaron para diseñar con información efectiva el análisis del macroentorno (PESTEL), la preparación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el Análisis del microentorno del sector Fuerzas de Porter y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), elementos para fundamentales para realizar el diagnóstico interno y externo, las matrices proporcionaron la información relevante y formular procedimientos y acciones para mejorar con lineamientos los procesos que promuevan el emprendimiento en esta empresa y contribuya al desarrollo del espíritu emprendedor del personal.

Palabras Claves: Emprendimiento, desarrollo humano, Macroentorno (PESTEL), Matriz MEFE y MEFI.

ABSTRACT

The present research work is directed towards a proposal to promote entrepreneurship in the employees of the customs company under study, located in the city of Puerto Cabello and San Antonio del Táchira, relating entrepreneurship with certain attitudes, aptitudes, beliefs, capabilities, values and actions that bring about human development from a human capacity perspective; hence the materialization of the entrepreneurial phenomenon that in some way is involved to sustain the organization in the market; For this reason, this study allowed us to visualize the possible existing weaknesses in the work environment, with the analysis of the observation and the interview responses, they were used to design with effective information the analysis of the macroenvironment (PESTEL), the preparation of the Matrix of External Factors Evaluation (MEFE), the Analysis of the microenvironment of the Porter Forces sector and the Internal Factors Evaluation Matrix (MEFI), fundamental elements to carry out the internal and external diagnosis, the matrices will provide the relevant information to formulate procedures and actions to improve with guidelines the processes that promote entrepreneurship in this company and contribute to the development of the entrepreneurial spirit of the staff.

Keywords: Entrepreneurship, human development, Macroenvironment (PESTEL), MEFE and MEFI Matrix

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	11
INDICE DE GRAFICOS	12
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	13
1.1 Idea actual dl negocio. Nombre del negocio	13
1.2 Descripción del servicio a ofrecer	14
1.3 Equipo de trabajo	15
1.4 Diagnostico organizacional	15
1.5 Diagnostico situación contable financiera	15
1.6 Definición del problema.	22
1.7 Propuesta de Valor.	23
1.8 Objetivo general.	25
1.8.1. Objetivo general	25
1.8.1 Objetivos Específicos	25
CAPITULO II. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO	26
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)	26
2.1.1. Entorno Político Legal	26
2.1.2. Entorno económico	26
2.1.3 Entorno social y cultural	27
2.1.4 Entorno tecnológico	27
2.1.5 Entorno ecológico	27
2.1.6. Matriz de evaluación de factores externos (MAFE)	27
2.2. Análisis del micro entorno del sector: Fuerzas de Porter	28
2.2.1. Negociación con proveedores.	28
2.2.2. Negociación con clientes.	28
2.2.3.Rivalidad entre competidores existentes	29
2.2.4.Desarrollo potencial de productos sustitutos	29
2.2.5.Entrada de nuevos competidores	29
2.2.6.Nivel de atractividad de la industria	30
2.2.7. Matriz de Evaluación e Factores Internos (MEFI)	31
CAPITULO III. ANALISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO	32
3.1. Modelos de negocios CANVAS	32
3.2. Análisis funcional de la empresa América Interactiva AMERIVA CA	38
3.2.1. Gerencia de la empresa	38
3.2.2. Recursos Humanos	38
3.2.3. Investigación y desarrollo	39
3.2.4. Finanzas	40
3.2.5. Logística de Aprovisionamiento	40
3.2.6. Operaciones	41
3.2.7. Marketing y ventas	42
3.2.8. Servicios Postventas	42
CAPITULO IV. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS	44
4.1. Objetivo General 2024-2028	44

4.2. Objetivos específicos 2024-2028	44
4.3. Análisis de los objetivos estratégicos 2024-2028	44
CAPITULO V. LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO	51
5.1. Formulación de la estrategia	51
5.1.1. Matriz FODA cruzada (MFODA)	51
5.1.2. Matriz Interna. Externa (MIE)	55
5.2. Selección de la estrategia	56
5.2.1. Matriz de estrategia Vs. Objetivos estratégicos	56
5.2.2. Estrategia Seleccionada	56
CAPITULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION	59
6.1. Plan funcional de marketing	59
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing	59
6.1.2. Objetivos de marketing	59
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing	59
6.1.4. Presupuesto plan funcional de marketing	59
6.1.5. Ejecución de tareas del plan funcional de marketing	66
6.2. Plan funcional de operaciones	66
6.2.1. Situación actual de gerencia de operaciones	68
6.2.2. Objetivos de operaciones	68
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones	69
6.2.4. Presupuesto plan funcional de operaciones	69
6.2.5. Ejecución de las tareas del plan de operaciones.	70
6.3. Plan funcional de Recursos Humanos	72
6.3.1. Situación actual de la gerencia de Recursos Humanos	73
6.3.2. Objetivos de recursos humanos	73
6.3.3. Estrategia Plan funcional de recursos humanos	74
6.3.4. Presupuesto plan funcional de recursos humanos	74
6.3.5. Ejecución de tareas del plan funcional de recursos humanos.	75
6.4. Plan contable tributario	76
6.4.1. Situación actual de la gerencia contable tributaria	77
6.4.2. Objetivos de la gerencia contable tributaria	77
6.4.3. Estrategias plan funcional contable tributaria	78
6.4.4. Presupuesto del plan funcional contable tributario	78
6.4.5. Ejecución de Tareas del plan funcional contable tributario.	79
6.5. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	80
6.5.1. Situación actual de responsabilidad Social Empresarial	83
6.5.2. Objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial	83
6.5.3. Estrategias del plan funcional de Responsabilidad Social empresarial	84
6.5.4. Presupuesto Plan funcional	84
6.5.5. Ejecución de tareas del plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial	85
6.6. Plan Funciona de Finanzas y Evaluación financiera	86
6.1.1. Situación actual de la gerencia de finanzas	88
6.1.2. Objetivos de finanzas	89
6.1.3. Inversión en Activos/depreciación y amortización 2024-2028	90
6.1.4. Proyección de ventas 2024-2028	91
6.1.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028	92
6.1.6. Calculo de capital de trabajo 2024-2028	93

6.1.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028	94
6.1.8. Estado de resultaos proyectado 2024-2028	95
6.1.9. Estado de situación financiera proyectada 2024-2028	96
6.1.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028	97
6.1.11. Indicadores de Rentabilidad 2024-2028	98
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS	102
ANEXO 1.	106
ANEXO 2.	107

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Antecedentes del Diagnostico Organizacional	14
Tabla 2.	Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)	23
Tabla 3.	Matriz de factores internos (MEFI)	27
Tabla 4.	Matriz FODA Cruzada (MFODA)	50
Tabla 5.	Resumen MEFE – MEFI	51
Tabla 6.	Matriz Interna – Externa (MIE)	51
Tabla 7.	Matriz de Estrategias Vs. Objetivos estratégicos	52
Tabla 8.	Presupuesto Plan Funcional de Marketing	63
Tabla 9.	Presupuesto Plan Funcional de Operaciones	68
Tabla 10.	Presupuesto Plan Funcional de Recursos Humanos	72
Tabla 11.	Presupuesto Plan Funcional Contable Tributario	76
Tabla 12.	Presupuesto Plan de Responsabilidad Social Empresarial.	82

INDICE DE GRAFICOS

<u>Grafico 1. Organigrama de funcionamiento de América Interactiva C.A.</u>	12
<u>Grafico 2. Modelo de negocio CANVAS</u>	29
<u>Grafico 3. Inversión en activos. Depreciación y amortización 2024-2028</u>	87
<u>Grafico 4. Proyección de ventas 2024-2028</u>	88
<u>Grafico 5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028</u>	89
<u>Grafico 6. Calculo de capital de trabajo 2024-2028</u>	90
<u>Grafico 7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028</u>	91
<u>Grafico 8. Estado de resultados proyectados 2024-2028</u>	92
<u>Grafico 9. Estado de situación financiera proyectada 2024-2028</u>	93
<u>Grafico 10. Flujo de caja proyectado 2024-2028</u>	94
<u>Grafico 11. Indicadores de Rentabilidad 2024-2028</u>	95

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

I. Idea Actual el Negocio /América Interactiva AMERIVA C.A.

La empresa América Interactiva AMERIVA C.A. establecida en Venezuela desde el año 2002, la agencia central está ubicada en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo y la sucursal en la ciudad de San Antonio del Táchira; centrando la actividad al campo de los servicios aduanales que involucra Agentes de carga y aduana, proponiendo ofrecer soluciones prácticas y rentables en el servicio de transporte internacional que incluye la logística y tramitación aduanal acorde a las exigencias de la normativa vigente, esta empresa está conformada por personal capacitado para gestionar asesorías y soportes especializados en los procesos legales de los servicios aduaneros.

Esta empresa aduanal, se constituye en una apertura para las importaciones y exportaciones de mercancías, tanto marítima como terrestre, buscando minimizar costos de operaciones de colocar o traer productos de mercados exteriores, operando con jurisprudencia sobre las normas emanadas por los organismos gubernamentales competentes en esta materia aduanera; de esta manera, los procesos de clasificación, valoración, determinación de los impuestos a cancelar, aplicación de aranceles aduanales, operación de desaduanamiento y entrega de producto a tiempo y en perfeccionadas condiciones, son características de las labores cotidianas dentro de la empresa.

En Venezuela, debido a ciertas causas socio políticas, las operaciones tienden a ser cambiantes, razón por la que el personal de América Interactiva AMERIVA C.A está preparado para desarrollar los procesos aduanales de manera que garantice los servicios de logística, asesoría, operaciones tributarias, documentación, legislación, en otras palabras, tiene la capacidad para desenvolverse acertadamente en los procesos aduanales competentes del comercio exterior.

1.2 Descripción del servicio a ofrecer:

La empresa América Interactiva AMERIVA C.A ofrece los siguientes servicios:

- Importación y Exportación

- L.C.L.: Consolidador Marítimo de Carga Suelta. F.C.L.
- Servicio de Contenedor Completo. A.I.R.
 - Consolidadores de Carga Aérea. C.F.C.L.
 - Contenedor Completo de Carga Consolidada.
- Carga de Proyecto.
- Agenciamiento Aduanal:
 - Marítima: Puerto Cabello
 - Terrestre: San Antonio del Táchira.
- Transporte Terrestre
 - Carga Suelta y Pesada.
 - Carga Contenerizada
- Transporte Marítimo y Terrestres, Seguro de Carga, Licencias, Asesoría y Cálculos.
- Trámite de Permisos: Contraloría Sanitaria (Para empresas/establecimiento, vehículo y productos), Sencamer (Reglamento Técnica, eficiencias, manufactura, CPE o CND, consultas técnicas, entre otros),
- Licencias (de importación y exportación).

1.3 Equipo de trabajo

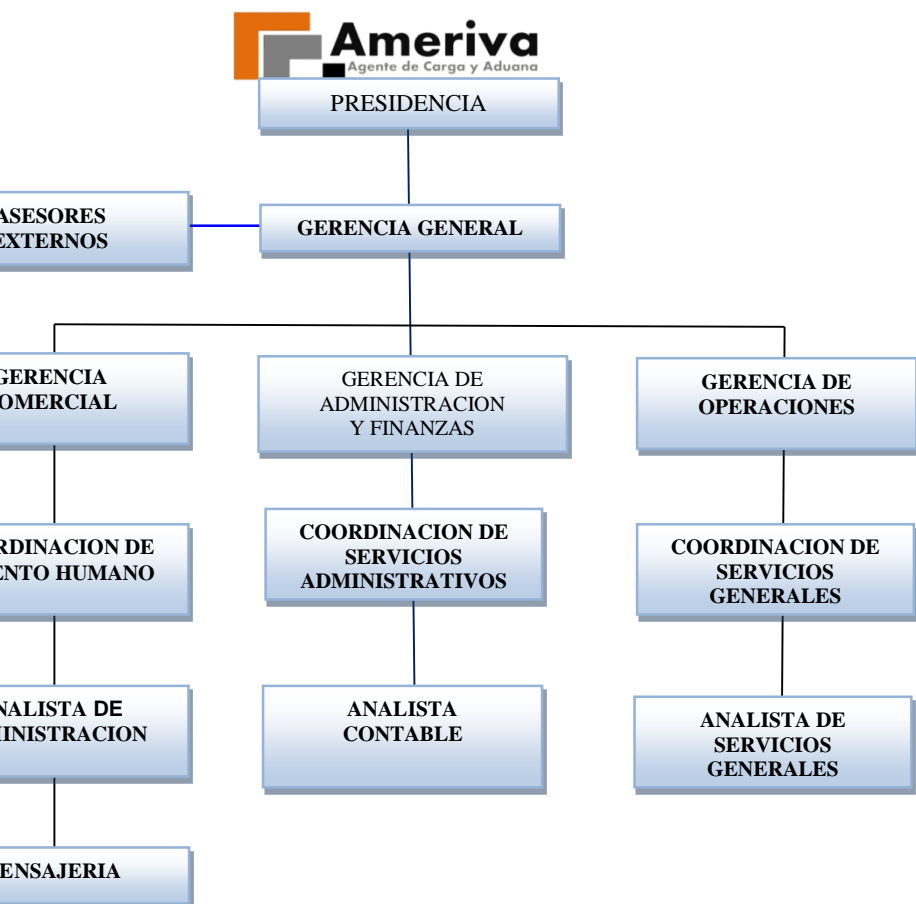


Grafico 1. Organigrama de Funcionamiento América Interactiva AMERIVA C.A.

Fuente: Elaboración propia. (2023)

1.4 Diagnostico organizacional.

La gerencia en las empresas cumple la tarea de garantizar que las actividades cotidianas sean efectivas; entre sus funciones debe asegurar que la labor de los empleados sea productiva y que estos se capaciten profesionalmente, Montalbán (1999, p.55) señala: “El elemento más importante De una empresa lo constituye su personal”. Formar un equipo de trabajo capacitado es garantía para el desarrollo de la empresa, pero, cabe la posibilidad de existir debilidades en el funcionamiento de la organización; situación que dificulta alcanzar los objetivos propuestos; muchas veces no se identifican fácilmente lo que ocasiona este escenario adverso a los intereses

empresariales, el diagnóstico organizacional permite localizar e identificar los elementos que de alguna forma frenan el logro de los resultados deseados.

A tal razón, los resultados de la encuesta dicotómica aplicada, (Anexo 1) donde se consideraron factores como: emprendimiento, gerencia y motivación, pues son elementos clave para lograr el éxito en la organización, se logró constatar que el personal tiene capacidad y aptitudes para el desempeño laboral, se debe mejorar la actitud personal, muestra temor a correr riesgos, pero tienen disposición a las labores específicas de la empresa; así mismo, desde el aspecto gerencial, se puede constatar que el personal es tomado en cuenta para los planes de la empresa, existe una comunicación horizontal y disponen de tecnología para desarrollo de labores.

En relación a las directrices gerenciales, motiva a través de los ascensos, se evidencia la disposición a capacitar profesionalmente a los empleados y en función de sus capacidades le son asignadas funciones, lo que muchas veces ocasiona inconformidad en el personal; evento que crea una atmosfera de apatía e indiferencia a las actividades, situación que dificulta el buen desempeño laboral, por ende el buen funcionamiento de la empresa.

Tabla 1. Antecedentes del Diagnostico Organizacional

Diagnostico	Causas	Factores del diagnostico
Escucha y transmitir ideas de forma efectiva. Cumple las tareas en el tiempo estimado. Acepta funciones asignadas. De ser necesario abandona su zona de confort. para trabajar en tus ideas Toma decisiones para solventar situaciones incómodas. Aprovecha los recursos de la empresa para lograr metas. Recibe apoyo de los compañeros de trabajo para lograr las metas.	Capacidad Aptitud Actitud Riesgos Desempeño	Emprendimiento
Utilizan medios y materiales basados en tecnología actual La gerencia brinda adecuado apoyo al personal. El emprendimiento está presente en los procesos laborales. La gerencia considera la opinión de los empleados. Los criterios asignados están acorde a la capacidad del empleados	Procedimientos Recursos estrategias planes oportunidades y amenazas	Gerencia
El buen desempeño permite ascenso dentro de la empresa Es evidente la apatía en el personal de la empresa. Se promueve actividades de capacitación para mejorar el emprendimiento Las tareas son asignadas según la capacidad individual. La gerencia incentiva para seguir estudios de profesionalización.	Directrices. Factores internos y externos. Sistema de recompensa.	Planeación. Motivación

Fuente: Elaboración propia (2023)

1.5 Diagnostico situación contable – financiero (Aplicación de Indicadores)

Ejecutar un diagnostico dentro de la empresa permite estudiar las situaciones, como la financiera, analizar los contextos para facilitar la toma de decisiones para lograr las metas; el análisis financiero inicia de la información intrínseca de la organización, de acá que la empresa Interactiva AMERIVA C.A, mantiene los datos financieros bajo reserva de acceso a segundas personas, los datos obtenidos por parte del Analista Contable fueron poco relevantes e insuficientes para realizar un acertado diagnostico financiero. (Anexo 2).

En este orden de ideas, cabe destacar que para Córdoba (2014) es: “el análisis financiero es importante en el mundo empresarial y de los negocios debido a que con su aplicación se logra comprender el diagnostico mediante herramientas del campo interno y externo en el cual se encuentra la organización”. (p. 8), es decir, la utilización de indicadores financieros, de esta manera

percibir el posicionamiento en terminología financiera y poder evaluar los niveles de liquidez, endeudamiento y rentabilidad: igualmente, el posicionamiento de mercados.

Algunos pasos para realizar un diagnostico financiero son:

1. Etapa Preliminar:
 - a. Objetivos a cumplir con el análisis.
 - b. Definir al usuario que se ofrece la información.
 - c. Establecer la información concreta necesaria para realizar el diagnostico.
 - d. Establecer los índices de control.
2. Análisis formal: en este paso se desarrolla los procesos técnicos usando las herramientas específicas para este tipo de estudio con las cuales se pretende lograr los objetivos establecidos, son elementos necesarios para poder realizar cálculos, mapas conceptuales y gráficos estructurales representativos de los datos obtenidos, es decir, se establecen formatos para facilitar la comprensión, es importante en esta fase conocer los indicadores financieros y los métodos necesarios para realizar el diagnostico real.
3. Análisis Real: en esta fase, deben estar definidos los objetivos y organizada la información, es una fase de enfoque cualitativo que comprende:
 - a. Estudio de la información del paso anterior.
 - b. Localización de problemas y las causas.
 - c. Emisión de Juicios ante las situaciones.
 - d. Planteamiento de posibles soluciones y alternativas.
 - e. Selección de alternativa.
 - f. Implementación de la alternativa seleccionada.
4. Indicadores de liquidez: indican la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las

obligaciones inmediatas y responder a los compromisos económicos contraídos a corto plazo, asimismo, la solidez financiera. Para Jaramillo (2009) entre los indicadores de liquidez son: Índice de liquidez corriente, índice de prueba acida, índice de capital de trabajo.

5. Indicador de endeudamiento: Riesgo de la empresa que involucra asumir obligaciones con sus activos; es conocer la capacidad para contraer deudas y poder financiar con su capital, se debe considerar el índice de endeudamiento con entidades financieras, con proveedores, índice de cubrimiento de intereses, índice de endeudamiento del activo fijo y el índice de apalancamiento.
6. Indicador de rentabilidad: este indicador muestra el nivel de efectividad y rendimiento con los recursos que dispone la organización, indica la sostenibilidad para mantenerse en el mercado, caso del índice de rentabilidad neta del activo, de margen bruto neto y de la rentabilidad del patrimonio.
7. Indicadores de eficiencia: este indicador permite conocer la manera de direccionar la administración del recurso, así como la gestión de la empresa se centra a través de los indicadores de gestión, como: El índice de rotación de inventarios, de rotación de cartera, rotación de cuentas por pagar, rotación de activos fijos, de la rotación de ventas, de impacto de los gastos administrativos y ventas y el índice de impacto de la carga financiera; para de esta manera conocer si es adecuada o se puede mejorar la administración y gestión de los recursos de la empresa.

Con estos resultados se puede considerar una inversión o un financiamiento para mantenerse o seguir creciendo, con un diagnostico financiero se pueden detectar posibles irregularidades que pueden afectar las operaciones de la empresa y la ejecución de proyectos; estos indicadores se deben desarrollar junto a un plan de viabilidad económica y financiera.

1.6 Definición del problema.

Al analizar el emprendimiento como objeto de estudio direccionado hacia el desarrollo humano, se visualiza como un fenómeno que edifica y difunde lo subjetivo del ser humano dentro de sus proyectos de vida, “El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos”. (Max-Neef, 1993. p. 208 en Luna et al 2012), para lo cual se debe considerar desde el enfoque de las capacidades humanas, es una situación netamente vinculada al desarrollo humano, pues es la parte que perfila el análisis en las actividades del hombre e incluye las que desarrolla para lograr una mejor calidad de vida; es evidente que las empresas generan impactos tanto colectivos como individuales, razón por lo que se aborda analizar de manera general y el control del emprendimiento desde el desarrollo humano.

Desde esta perspectiva, el análisis de la gestión y el control del emprendimiento del desarrollo humano deben abordar variables y acciones centradas al formular y desarrollar ideas para procurar dar respuestas acertadas a las necesidades empresariales, lo que puede manifestar un continuo mejoramiento de la sociedad en todos los espacios, “existen efectos positivos que se genera en los individuos debido a que pasan de la baja autoestima de estar desempleados a la autovaloración de su tarea y en consecuencia de sí mismos”.(Duran & Lukez 2003en Zambrano et al 2016), el emprendimiento abre nuevas competencias para que el individuo tenga mayor capacidad de interactuar en la sociedad.

Lo anterior, refleja el aspecto de motivación al logro personal, que señala los rasgos personales que engranan con las particularidades empresariales para un mejor desarrollo del clima organizacional, este tipo de emprendedores, según Lozano (2014): “...se refiere que los emprendedores son aquéllos que poseen formas de comportamiento particulares.” (p.13),

independientemente de los diferentes aspectos del emprendimiento, todos enfocan a lograr mejor calidad de vida, según expectativas particulares.

Ahora bien, el emprendimiento como objeto de estudio en América Interactiva AMERIVA C.A., muestra que convergen elementos fundamentales en su estructura, Osorio (2010, p. 67) sostiene que estos elementos o vertientes son: "...desde la mirada del individuo, el proceso, la organización y el entorno", elementos que deben interactuar para poder visualizar y sentir el fenómeno emprendedor en una empresa; en este trabajo investigativo, se aborda desde la perspectiva del individuo, donde interceden aspectos como: la satisfacción personal y laboral, la experiencia, la edad, su nivel de capacitación, entre otros aspectos que permiten concebir el emprendimiento como una necesidad para el desarrollo humano y progreso empresarial.

La empresa América Interactiva AMERIVA C.A, no escapa al fenómeno globalizante como el emprendimiento, las actividades rutinarias de la empresa evidencian la existencia de dificultades para el buen funcionamiento laboral y prestar un mejor servicio a los clientes, existe incumplimiento de los procesos logísticos, retraso en tramites particulares propios de la empresa, estos eventos generan inconformidad, desconfianza, desconcierto en los clientes habituales de la agencia aduanal; el crecimiento de la empresa se estanca ante la inexistencia del sentido de pertenencia de los empleados, el desinterés por la atención esmerada para mantener la clientela, la inseguridad para la toma de decisiones, fenómeno social que limita el progreso empresarial.

Es de vital importancia en la actividad mercantil que los empleados asuman riesgos, que tengan capacidad de proponer negocios, ideas, acciones que muestre una actitud progresista, motivacional, de seguridad, de potencial espíritu emprendedor; "Todos nacemos con esa cualidad y eso define la manera en que vemos, oímos, sentimos y vivimos las experiencias. Esta cualidad puede florecer, si es alimentada, de lo contrario, sin estimulación, se trunca y muere." (Gerber 1997 p.18 citado en Guacho 2023).

Lo mencionado por Gerber (1997), se debe tomar en consideración al realizarse un análisis sistémico de la gestión y el control de las actividades laborales propias del emprendimiento personal; de esta manera desarrollar estrategias para incidir positivamente en el talento humano en la empresa en estudio; centrando en las habilidades y cualidades que debe tener un emprendedor, particularidades que evidencia la necesidad de una efectiva gestión empresarial ante el débil desempeño laboral, que posiblemente se presente por la ausencia de motivación de emprendimiento en el personal, situación que dificulta el efectivo desenvolvimiento de las labores empresariales y afecta de manera directa la rentabilidad de la empresa; como se señala en acápites anteriores, esta situación problemática deriva ante la ausencia de control de la gestión laboral y amerita se realice una revisión y evaluación a los procesos que realizan los empleados, de esta manera detectar las debilidades que dificultan el sentido de pertenencia y por ende el compromiso en el desarrollo sostenido de la agencia aduanal.

1.7 Propuesta de valor

El diagnóstico organizacional hace un muestreo de las causas y los factores que inciden en el desarrollo laboral de la Empresa en estudio, desde los cargos gerenciales, administrativos hasta los de apoyo, dejando entrever debilidades en su sistema de gestión gerencial, debilidades que se traducen a la ausencia de una cultura centrada en el emprendimiento personal, la ausencia del cumplimiento efectivo de los procedimientos operativos pertinentes de la agencia de aduanal, a partir de este diagnóstico se aspira idear un plan estratégico dirigido a promover el emprendimiento para el desarrollo humano en el personal de la empresa América Interactiva Ameriva C.A., de esta manera optimizar el funcionamiento de la organización.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa América Interactiva C.A. en los años 2023 – 2024 enfocado en promover el emprendimiento como necesidad para el desarrollo humano.

1.8.2. Objetivos específicos

- 1) Describir el macroentorno competitivo en el que se debe introducirse el producto o servicio de la empresa América Interactiva C.A. en los años 2023 – 2024 enfocado en promover el emprendimiento como necesidad para el desarrollo humano.
- 2) Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empres América Interactiva AMERIVA CA en los años 2023 – 2024 enfocado en promover el emprendimiento como necesidad para el desarrollo humano.
- 3) Definir los objetivos estratégicos de la empresa América Interactiva Ameriva C.A. en los años 2023 – 2024 enfocado en promover el emprendimiento como necesidad para el desarrollo humano.
- 4) Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos , responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa América Interactiva CA en los años 2023 – 2024 enfocado en promover el emprendimiento como necesidad para el desarrollo humano.

CAPITULO II. ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO

2.1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

Este análisis que engloba lo político, económico, lo social, tecnológico, ecológico y lo legal (PESTEL), es una herramienta para examinar y valorar los factores externos que de alguna manera incide en la operacionalización laborable de la empresa, es una herramienta de análisis estratégico para tomar decisiones acertadas relacionadas al macroentorno, se estudian las oportunidades y las amenazas presentes como factores externos, que pueden afectar la consecución de las metas trazadas, este estudio permite percibir el crecimiento o declive del mercado; lo que facilita que la gerencia pueda proponer estrategias para aprovechar las oportunidades y/o minimizar las debilidades presentes; el análisis PESTEL se desarrolla de la siguiente manera:

2.1.1. Entorno político y legal

Actualmente, los factores políticos están en este país en primer orden de importancia, se centra en como interviene el gobierno en el sector económico, entre los factores externos más resaltantes en Venezuela destacan: Gobierno inestable, barreras al comercio internacional, alto riesgo país, manipulación de estadísticas, sistema tributario, tratados comerciales, fuerte política gubernamental, inestabilidad en mercados extranjeros, restricciones comerciales, legislación laboral y ambiental, leyes de los consumidores, propiedad intelectual, seguridad del producto, licencias y sectores protegidos o regulados; es indispensable que las empresas conozcan y manipulen todos los aspectos reglamentarios para poder garantizar las operaciones laborales.

2.1.2 Entorno económico

Los factores económicos presentes en este entorno, afecta de alguna manera las operaciones particulares en este tipo de negocio, lo que genera un impacto significativo en la actividad económica, caso de las políticas económicas gubernamentales, régimen cambiario, políticas fiscales, tasas de interés, renta en consumidores, hábitos de consumo, gasto, bajo poder adquisitivo, crisis financiera, deterioro de sueldos y salarios; en fin, aquellos factores que dificultan

las inversiones.

2.1.3. Entornos sociales y culturales

Los factores socioculturales están directamente vinculados a las espacios que comprenden las creencias, actitudes, los instintos, el estilo de vida, el crecimiento de la población, demografía, edad, opinión, perfil del consumidor, actitudes profesionales, imagen de marca, patrones a seguir, los medios, eventos, esnobismo, nivel de consumo, nivel de ingreso, las influencias socio culturales y las relaciones públicas; factores con consecuencia directa en los mercados y su relación ventas clientes.

2.1.4 Entorno tecnológico

Es un elemento que emerge del desarrollo y avance científico, que muchas veces cambia los panoramas de los sistemas de información y comunicación, lo que afecta de algunas formas la comercialización de productos; las innovaciones, las TIC, patentes, nuevas maneras de producir bienes y servicios, la distribución, desarrollo tecnológico, propiedad intelectual; estos factores que conforman el entorno tecnológico inducen a capacitar y conocer los avances tecnológicos para poder estar en el campo competitivo.

2.1.5 Entorno ecológico o Ambiental.

Los factores ambientales o ecológicos, se han caracterizado por direccionar su importancia al criterio referido a la materia prima, la contaminación, negociar con empresas sostenibles y confiables en el mercado, empresas amigables con el ambiente, cambio climático, preservación y mantenimiento del ambiente, Ley de protección ambiental, Ley de consumo de energía y el calentamiento global; es importante actualizar la información referida a la normativa ecológica.

Los factores del macroentorno referidos para el análisis PESTEL facilitan el estudio de la situación externa de la empresa para lograr encontrar soluciones efectivas de gestión.

2.1.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Tratados comerciales	0.06	3	0.18
Hábitos de consumo	0.06	3	0.18
Tendencias	0.05	4	0.20
Estilos de Vida	0.05	4	0.2
Crecimiento poblacional	0.04	4	0.16
Actitud del consumidor	0.05	3	0.15
Actitud profesional	0.01	2	0.02
Desarrollo tecnológico (TIC)	0.05	3	0.15
Opiniones	0.02	3	0.06
Relaciones Publicas	0.02	3	0.06
Comercialización de Productos	0.05	2	0.10
Ley consumo de energía	0.05	2	0.10
AMENAZAS			
Ley protección del ambiente	0.05	2	0.10
Gobierno inestable	0.1	1	0.10
Alto riesgo país	0.1	1	0.10
Sistema tributario	0.05	2	0.10
Régimen cambiario	0.04	1	0.04
Tasa de interés	0.02	2	0.04
Crisis financiera	0.03	2	0.06
Bajo poder adquisitivo	0.03	2	0.06
Deterioro de sueldos	0.01	2	0.02
Medios	0.02	2	0.04
Influencia socio cultural	0.02	2	0.04
Patente	0.01	2	0.02
Propiedad intelectual	0.01	2	0.02
TOTALES	1.00		2.3

Fuente: Elaboración propia(2023)

2.2 Análisis del microentorno de la empresa Fuerzas de Porter.

Se analiza el microentorno de la empresa evaluar los valores o factores que influye de manera directa en la organización, como la negociación con proveedores, negociación con clientes, la

rivalidad entre competidores del ramo aduanero, desarrollo potencial de servicios sustitutos y entrada de nueva competencia, factores que se definen de la siguiente manera:

2.2.1. Negociación con proveedores

Es importante no depender de un solo proveedor, deben manejarse otras opciones.

- Red de agentes aduanales internacionales.
- Líneas marítimas.
- Terminales portuarios.
- Transportistas terrestres.
- Aumentar cartera de proveedores.
- Establecer alianzas a mediano y largo plazo.

2.2.2. Negociación con clientes

Es un sector de consumo a gran escala, existen muchas firmas que prestan este tipo de servicio, el poder de negociación con los clientes es álgido, existe la posibilidad de cambiar de agente aduanal de manera constante.

- Comercio vía electrónica.
- Disponibilidad de información administrativa para el cliente.
- Promoción de precios para la compra.
- Existen facilidades de pago.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

- Elevados costos de transporte.

- Conocimientos de los procesos aduanales.
- Recurso humano competente.
- Tiempo de formalización de trámites.
- Costos de licencias.
- Cartera de clientes.
- Alianzas estratégicas.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

El servicio de aduanas de la empresa América Interactiva Ameriva C.A. está enfocado en hacer seguimiento a la red de distribución internacional de comercio marítimo, todos los servicios de transporte marítimo son subcontratados, lo que implica que estas empresas son potenciales sustitutos, el cliente puede contratar de manera directa los servicios de las empresas subcontratadas; esto direcciona a que el valor agregado de la empresa se centre en la tecnología, en los procesos, la capacidad del recurso humano.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevas empresas en el mercado conlleva a establecer ciertas dificultades para la operabilidad laboral, como:

- Precios por servicio integral,
- Clientes fijos.
- Tiempos de entrega,
- Financiamiento,
- Asesoramiento comercial.
- Imagen de la empresa.
- Gastos de inversión

- Infraestructura,
- Equipamiento
- Experiencia en logística.

Aspectos que establecen amenazas a la competencia.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la empresa.

La empresa objeto de estudio mantiene competidores en este estilo de prestación de servicios aduanales a nivel nacional, destacando en:

- Apoyo logístico altamente profesional.
- Soporte en nuevas tecnologías.
- Mantiene estándares internacionales de calidad y seguridad.
- Eficiencia en tiempos de entrega.
- Comprometidos con el ambiente.
- Responsabilidad y mejoramiento empresarial.
- Reconocimiento de marca en el mercado internacional
- Infraestructura ubicada estratégicamente.
- Sistema efectivo de despacho aduanero.
- Comunicación en tiempo real con el cliente.
- Coordinación de carga puntual.
- Seguimiento a la carga de mercancías.

2.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos /MEFI)

FACTORES INTERNOS	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS			
Transporte terrestre	0.09	4	0.36
Alianzas a largo plazo	0.02	3	0.06
Comercio electrónico	0.05	3	0.15
Disponibilidad de Información	0.05	3	0.15
Promoción de precios	0.1	3	0.3
Facilidades de pago	0.05	3	0.15
Conocimientos de procesos	0.09	4	0.36
Clientes fijos	0.09	3	0.27
Asesoramiento logístico	0.08	3	0.24
Infraestructura	0.8	3	0.24
DEBILIDADES			
Altos costos de transporte	0.08	2	0.16
Línea Marítima	0.08	1	0.08
Terminal portuarios	0.04	1	0.04
Costos de Licencias.	0.02	2	0.04
Gastos de inversión.	0.05	1	0.05
Subcontratos de transporte marítimo	0.08	1	0.08
Equipamiento.	0.01	1	0.01
Financiamiento.	0.01	2	0.02
Aumentar cartera de proveedores.	0.01	1	0.01
TOTALES	1		2.77

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.1 Modelo de Negocios CANVAS

En el mundo comercial, se conoce que un modelo de negocio funciona como un plan para diseñar e implementar estrategias empresariales en relación a las estructuras organizativas y sus procesos laborales; El modelo del Lienzo de Negocio CANVAS, es una herramienta de gestión estratégica creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, es: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, citado por Lozano et al 2019, p.90), este modelo distribuye el lienzo en nueve bloques o categorías interrelacionadas entre sí; Lozano (2019) sostiene que: “... permite la rápida evaluación de una idea, se compone en nueve bloques: Segmento de clientes, Alianzas clave, Propuesta de valor, Actividades, Canales, Flujo de ingresos, Estructura de costos, Recursos clave y Relaciones con los clientes”. (p.91)

En este mismo orden de ideas, vale señalar que: “el modelo es la parte de la estrategia de negocios, por lo que es de gran importancia ordenar este tipo de recursos para conocer a fondo como opera, que fortalezas y que debilidades tiene una empresa”. (Rivera 2015 en Reaño 2018, p.18), refleja de manera lógica las cuatro áreas de operatividad empresarial: la infraestructura, la oferta, los clientes y las finanzas. Esta herramienta de análisis permite visualizar las fortalezas y las debilidades, para de esta manera plantear objetivos estratégicos y acciones que permitan mayores ingresos y por ende, aumentar la rentabilidad.

El diseño de modelo de negocio CANVAS para la empresa América Interactiva AMERIVA C.A. contiene los elementos precisos para representar de forma gráfica la idea de negocio, ubicar cada elemento en el bloque específico y señalar los elementos pertinentes a los factores internos que se ubican en el extremo izquierdo y los elementos de los factores externos la extremo derecho.








<u>Alianzas claves:</u>	<u>Actividades claves</u>	<u>Propuesta de valor:</u>	<u>Relación con</u>	<u>Segmento de</u>
<p>Empresa de transporte de carga pesada. Almacenadoras Autoridades portuarias. Estibadoras. Gestores aduanales</p> 	<p>Importación y Exportación Agenciamiento Aduanal Transporte Terrestre Transporte Marítimo Trámite de Permisos Almacenamiento</p>  <p><u>Recursos claves:</u> Recurso humano. Oficinas. Equipos tecnológicos Vehículos carga</p>	<p>Servicio aduanal confiable y responsable. Servicios de carga y logística aduanales. Servicios de transporte de mercancías a escala internacional</p> 	<p><u>clientes:</u> Plataforma comercial. Pagina web. Oficinas en puertos marítimos y terrestres.</p>  <p><u>Canales:</u> Puertos Carreteras Agencia propia</p>	<p><u>clientes</u> Empresas importadoras o exportadoras. Empresas marítimas. Empresas de container. Distribuidoras de mercancías.</p> 
<p><u>Estructura de costos:</u></p> <p>Vehículos de carga. Mantenimiento, Compra de máquinas. Sueldos y salarios Tramites</p> 		<p><u>Modelo de ingresos:</u></p> <p>Tarifas por servicios aduanales. Servicio logístico portuario. Servicio de almacén. Flota de transporte.</p> 		

Grafico 2. Modelo de Negocios CANVAS América Interactiva AMERIVA C.A.

Fuente: Elaboración propia (2023)

- Segmento clientes: Este bloque es la base para desplegar el lienzo, permite desarrollar los demás bloques que conforman el tapiz del modelo Canvas propuesto para la empresa América Interactiva AMERIVA, C.A., en este fragmento se hace referencia a los clientes establecidos, caso de las empresas importadoras de mercancías y productos agropecuarios, empresas

exportadoras de productos mineros y agrícolas; contratos con empresas navieras nacionales como internacionales; así mismo, relaciones comerciales con empresas de alquiler de contenedores internacionales; asesoramiento comercial y legal para personas naturales o jurídicas con aspiraciones a importar o exportar mercancías a baja o alta escala; a través de los servicios digitales, esta actividad es ofrecida a todas las personas que estén o quieran involucrarse en el mundo del comercio internacional, independientemente de la nacionalidad que tenga y del país desde donde quiera iniciar una relación comercial.

- Relación con clientes: es preponderante el contacto directo con los clientes, de esta manera detallar con especificaciones las situaciones de comercialización de mercancías o productos a nivel internacional; el interés del cliente gira entorno a la seguridad de la mercancía, a la fluidez de las operaciones, los costos pertinentes a las operaciones aduanales; la atención directa por parte del personal de la empresa hacia los clientes, le permite ahondar sobre la clasificación y la valoración de las importaciones o exportaciones y de los respectivos impuestos, así mismo, en esta empresa, se garantiza al cliente la eficiencia en el desaduanamiento, entrega de mercancías en excelente estado y condiciones; se le proporciona al cliente información necesaria para evitar incumplimientos de normas y no caer en sanciones y/o pago de multas; en este contexto, la relación con los clientes se centra en demostrar la experiencia en manejo de normas y legislación aduanera, conocimiento sobre comercio exterior, asesorías a los clientes desde el embalaje de las mercancías, tránsito y llegada a destino en óptimas condiciones; la empresa cuenta con herramientas tecnológicas para brindar una mejor comunicación con los clientes; actualmente se trabaja con el diseño de una página web donde habrá información pertinente al comercio internacional.

- La propuesta de valor se centra en la posible ventaja sobre la competencia para lograr mantener y captar nuevos clientes potenciales, se enfoca en la situación que incide en el segmento clientes y se busca solventar sus necesidades mercantiles; la prestación del servicio como asesores cuyo eje primordial es lo relacionado al comercio exterior, se ofrece al cliente los conocimientos y manipulación de los conceptos técnicos, prácticos y documentación pertinente al comercio internacional de mercancías. En este sentido, la empresa América Interactiva AMERIVA C.A., asume diferentes posturas para el desempeño de las operaciones aduaneras sobre importaciones y exportaciones de mercancías destacando el rol de operador bajo la norma aduanera, enfocadas en las responsabilidades penales, civiles y tributarias pertinentes al sistema aduanero en beneficio del cliente al garantizar la satisfacción en los procesos comerciales.
- Canales: En este bloque, luego de establecido el segmento cliente y determinada la propuesta de valor, se establece los medios como la empresa América Interactiva AMERIVA C.A se relacionara con los clientes esto incluye el posicionamiento como proveedor de los servicios aduanales que satisfaga las necesidades comerciales del cliente; se ofrece a los clientes un palmarés de posibilidades de actividad aduanal, destacando los medios de pago y los canales de entrega; esta propuesta de servicios se realizan de esta manera directa en las oficimas de la empresa tanto en San Antonio del Táchira como en la oficina de Puerto Cabello, estado Carabobo, allí se dará a conocer los puertos de embarque o desembarque disponibles, los depósitos disponibles, las vías terrestres para entrega o despacho de las mercancías, actividad garante de los servicios de aduanamiento.
- Fuentes de ingreso: en este apartado se muestra el pilar financiero, el flujo de caja o flujo de ingresos, al definir las particularidades del cliente, determinada la propuesta de valor y detallado los canales, se identifica las maneras como percibir ingresos, tal como: venta de servicio aduanal,

alquileres de depósitos, contratos de embalajes y transporte terrestre, comisiones por logística aduanal (trámites legales).

- Actividades claves: es necesario señalar que el sistema particular de las actividades aduanal es incorporar la intervención y control de la entrada, almacenamiento y salida de mercancías o productos como elementos de tráfico internacional; en otras palabras, esta empresa dispone del personal especializado para realizar el agenciamiento aduanal de importación o exportación de mercancías; se dispone de flota de camiones NPR para transporte terrestre de mercancías livianas; para volúmenes más grandes, se dispone la contratación de empresas de vehículos para carga pesada, así como para transportar mercancías en condiciones especiales (caso refrigeración o líquidos); la empresa América Interactiva AMERIVA C.A., dispone de depósitos para almacenamiento de mercancías mientras se tramitan los permisos pertinente, se presta servicio de logística para desaduanamiento de mercancía y mantener un servicio de optima responsabilidad.
- Recursos claves, este bloque hace referencia a todos los componentes imprescindibles que la empresa AMERIVA requiere para ofrecer la propuesta de valor y establecer relaciones con los clientes y los mercados determinados; estos elementos son los activos que garantizan el éxito en la aplicación del modelo de negocio; la empresa América Interactiva AMERIVA C.A., dispone de recursos humanos representados en el personal capacitado para lograr concretar negociaciones significativas, las operaciones aduaneras, generalmente se caracterizan por ser dinámicas y en varias ocasiones tienden a ser complejas, situación que puede generar desde el aspecto legal algunos posibles riesgos debido a los continuos cambios del régimen normativo, lo que amerita la intervención de especialista en la materia aduanal; a sí mismo, captar nuevos clientes y asumir responsabilidades pertinentes al comercio exterior; los recursos físicos que

dispone esta empresa están distribuidos en las oficinas de la agencia, estacionamientos techados y vigilados, equipos tecnológicos, flota de camiones para carga liviana, así como maquinaria específica en este ramo comercial; como: monta carga, grúa, paletas de madera, forros protectores, entre otros. Igualmente, el recurso económico, establecido por los ingresos que percibe la empresa.

- Alianzas Claves, es importante mantener comunicación y trato constante con entidades tanto públicas como privadas para constituir alianzas estrategias que coadyuva al desarrollo del modelo de negocio de manera acertada, estas alianzas comerciales sirven de apoyo al cumplimiento de las actividades que dan posicionamiento y formalismo a los cliente y proveedores de servicios; es indispensable mantener una cartera de empresas de transporte de carga pesada, contar con portafolio de empresas almacenadoras, así como empresas estibadoras en los diferentes puertos del país; en este orden de ideas cabe mencionar contacto personal con autoridades portuarias y gestores aduanales, que en algún momento pueden cooperar para desaduanamiento de mercancías y agilizar las actividades pertinentes de la agencia aduanal.
- Estructura de costos; en este espacio se reflejan los costos vinculados a canalizar las actividades en este modelo de negocio, acá se refleja en cifras la información emanada de algunos bloques que conforman este modelo de negocios CANVAS, para América Interactiva AMERIVA C.A, es imprescindible reflejar los costos asociados al mantenimiento de las relaciones con clientes y proveedores, mantenimiento de los activos fijos, compra de maquinaria, considerar los gastos pertinentes a la tramitación aduanal, comisiones generadas, sueldos y salarios.

3.2 Análisis Funcional de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A.

Esta parte del acápite 3, describe cada una de las actividades que desempeña el personal de la organización en estudio, labores para el efectivo trabajo aduanal; la función es identificar y mostrar una visión general de los diferentes procesos que se realizan, para de esta manera consolidar o rediseñar el organigrama empresarial.

3.2.1. Gerencia de la Empresa

La gerencia en la empresa América Interactiva AMERIVA C.A es gestionada por el gerente general, es quien direcciona instrucciones empresariales, dispone del grupo de asesores externos, maneja expertos en el área de comercio exterior y avalan las disposiciones gerenciales por medio de organizar y coordinar las actividades pertinentes al cumplimiento de dichas instrucciones y lograr las metas trazadas; el gerente general rinde cuentas mensuales a la presidencia de la organización cuentas que le permite tomar decisiones gerenciales según los resultados obtenidos y del funcionamiento de las demás dependencias gerenciales.

3.2.2 Recursos Humanos

Esta organización es operada por 22 empleados, ubicados en las oficinas de San Antonio del Táchira y Puerto Cabello; esta oficina de Recursos Humanos es dirigida desde la gerencia comercial y depende de la coordinación de talento humano; ahora bien, los empleados están a cargo de las diferentes oficinas de gerencia organizacionales, de igual manera, el equipo de coordinadores y analistas de apoyo a las actividades pertinentes al ramo aduanal; como puede observarse en la Figura 1 del organigrama de funcionamiento de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A., todo gira alrededor del gerente general, quien está en contacto directo con las gerencia comercial, administración, finanzas y la gerencia de operaciones.

Gerencias que tienen bajo su responsabilidad un equipo de coordinadores caso de: coordinación de talento humano, de servicios administrativos y consolidación de operaciones; como se puede apreciar en la figura 1, dispone de un staff de analistas para las áreas de

administración, contabilidad y servicios generales; así oxigenar las gerencias respectivas y puedan estar orbitando entre las oficinas que conforman la organización, los depósitos, en las estibadoras, los puertos, en los estacionamientos de la flota de camiones, en las oficinas de tramitación aduanal, entre otras actividades pertinentes al comercio de exportación e importación de mercancías.

En esta empresa se busca mantener un equipo eficiente y especializado en el área respectiva, bajo la mirada de comercio exterior se establece una estructura piramidal de funciones y responsabilidades, donde los niveles verticales se ordenan según los compromisos exigidos; es decir, en los niveles superiores se centran tareas de decisiones y medidas normativas, en los niveles intermedios e inferiores se canalizan las actividades de ejecución y cumplimiento de las directrices, en función de la dinámica de la empresa, es importante mantener una comunicación fluida para control y cumplimiento de las directrices y lograr satisfacer la clientela.

3.2.3. Investigación y desarrollo

En la empresa América Interactiva AMERIVA C.A. la investigación y desarrollo comercial se direcciona desde la coordinación de servicios administrativos, oficina dependiente de la gerencia de administración y finanzas; entre sus funciones destaca la propuesta de capacitación constante al personal, en vista del crecimiento profesional para el personal de las áreas de la organización, este tipo de empresa está en constante dinamismo normativo, lo que amerita estar a la vanguardia de las disposiciones gubernamentales para lograr servicios puntuales; asimismo, cabe mencionar la actualización de equipos cibernéticos y de faenas aduanales que garantizan calidad en la prestación de servicios que de alguna manera fortalece el prestigio en el campo aduanal, fenómeno que genera expectativas en segmentos de nuevos clientes.

3.2.4. Finanzas

La gerencia de Administración y Finanzas; mantiene funciones de gran responsabilidad, pues esta avocada al control y manejo del área financiera de la organización, caso de la tesorería y

la parte contable; deben presentar a la gerencia general reportes de gestión de manera constante, se informa de las actividades relevantes y tiene la potestad de ejecutar procesos financieros y administrativos, así como disponer del área de cobranzas, revisa y prepara los montos a cancelar por obligaciones contraídas, asimismo, el pago de impuestos fiscales y tributarios en materia aduanal según el marco legal vigente, plantea normas y procedimientos para el control ante la información contable, mantiene los estados financieros según la normativa impuesta por los entes gubernamentales.

La coordinación de servicios administrativos, oficina adjunta a la gerencia antes mencionada, tiene las tareas de gestionar partidas de ingreso; tiene la responsabilidad de autorizar los diferentes pagos que debe realizar la organización: proveedores, servicios, alquileres, para lo cual debe manejar la disponibilidad económica; el gerente de administración y finanzas participa de manera directa en el análisis presupuestario y supervisa los procesos administrativos relacionados o vinculados a los recursos humanos, como pago de nómina, prestamos, comisiones, descuentos, entre otras.

3.2.5. Logística de aprovisionamiento

La actividad logística de aprovisionamiento en América Interactiva AMERIVAC.A., es direccionada por la Coordinación de servicios administrativo, oficina que depende de la gerencia de Administración y Finanzas, su función es desarrollar las operaciones para abastecer y optimizar los mecanismos de recepción de los materiales y/o mercancías necesarias para su funcionamiento; se gestiona los suministros requeridos para la prestación del servicio aduanal; prever las necesidades requiere de una planificación que pretende mantener de manera segura el inventario materiales o suministros para cumplir de manera satisfactoria la prestación del servicio de aduanamiento; la logística se desarrolla bajo la supervisión del gerente de administración, quien toma decisiones para adquirir, abastecer, distribuir y almacenar periódicamente los materiales para

ejecutar las actividades que garantizan el funcionamiento adecuado de la empresa AMERIVA CA, de esta manera sostener el nivel de prestación del servicio aduanal en el país; mantener satisfecha la clientela, lo que puede generar nuevos clientes.

3.2.6. Operaciones

Las acciones que se realizan en el área de operaciones de la empresa en estudio, se plantea desde la gerencia de operaciones, que direcciona instrucciones a la coordinación y al analista de servicios generales; entre las tareas asignadas destaca la planificación organización y dirección de las actividad de, asimismo el monitoreo y control, de las mismas, de esta manera garantizar la efectividad de los procesos pertinentes a la agencia de aduana; tiene la responsabilidad de regir las actividades bajo las normas, reglamentos, acuerdos en relación al comercio internacional de mercancías.

Desde la gerencia de operaciones se manejan indicadores para conocer el funcionamiento de los distintos procesos laborales y coadyuvar a la toma de decisiones; la aplicación de estos indicadores permite registrar la información y evaluar el desarrollo de los diferentes procesos operacionales característicos de este tipo de negocio, con prácticas que garanticen la internalización de las operaciones y tratar de definir modelos de procesos operativos que permitan estándares de cumplimiento de productividad del equipo de trabajo; en este mismo orden de ideas, cabe mencionar que el gerente de operaciones debe identificar las necesidades de capacitación profesional; asimismo, elaborar los informes al gerente sobre la gestión del personal y tiene atribución para dirigir los procesos de aduanamiento de mercancías y/o productos vinculados al comercio exterior.

3.2.7. Marketing y ventas

En América Interactiva AMERIVA C.A., se desarrolla desde la Gerencia Comercial los planes y estrategias de marketing para captar nuevos potenciales clientes; se indaga mercados con

necesidades del servicio de comercio exterior, diseña y desarrollan promociones de servicios de aduanamiento, resaltando la confiabilidad, rapidez y seguridad en el transporte de las mercancías; así como desarrollar estrategias para conocer el comportamiento de la parte interesada y poder tomar decisiones por medio de canales específicos que comprenda las necesidades del cliente; estrategias de Marketing enfocan según las expectativas del cliente y ofrecer promociones de venta en relación a los elementos de la empresa, caso de flota de transporte, almacenes propios, seguimiento en las estibadoras, garantía y rapidez en las gestiones aduanales.

Generalmente, ante la presencia de nuevas empresas aduaneras, se debe generar innovadoras maneras de desarrollar e implementar estrategias de marketing aprovechando las fortalezas que tiene la empresa, es decir, analizar las necesidades comerciales de los usuarios de mercados internacionales por medio de un análisis FODA, para así conocer los objetivos determinados para marketing, como: atraer y mantener clientes, establecer montos acorde a la capacidad económica, pero factibles para lograr utilidades. Las estrategias de marketing que se desarrollan, se orientan a servicios aduanales en buena calidad, seguridad, cumplimiento, asesoría, precios; estrategias que contribuyen al apalancamiento de las ventas, así como al posicionamiento de la marca en el ambiente aduanal; es importante diseñar y ofrecer un sitio web, donde aporte mejor visibilidad de la empresa y mayores ventajas competitivas.

3.2.8. Servicios posventas

La gerencia comercial de la empresa en estudio esta cargo de las estrategias de marketing de ventas y de los servicios posventas; desde esta gerencia se realiza y mantiene seguimiento a la cartera de clientes, tanto antiguos como nuevos, se centra en satisfacer las demandas del mercado aduanero y a la satisfacción del cliente ante la oferta postventa gracias a la buena calidad del servicio de aduanamiento prestado; se pretende generar una matriz de opinión de los clientes, para analizar y evaluar nuevas oportunidades y captar mayor clientes potenciales, se plantea como una

estrategia de seguimiento para examinar y valorar los servicios prestados, de igual forma, se evalúan los procesos desarrollados en relación a la atención a los clientes, factor preponderante en las operaciones comerciales, que va desde la tramitación, recepción de mercancías, embalaje y entrega satisfactoria del producto, destaca las óptimas condiciones de presentación del producto al ser entregado a destino, se requiere clientes satisfechos; es importante mantener contacto con la cartera de potenciales clientes, de esta manera ofrecer promociones, actualización de información sobre aspectos legales, en fin, todo lo relacionado a las transacciones comerciales de índole internacional.

CAPITULO IV. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS 2023-2027

4.1 Objetivo General

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado, mediante el

desarrollo de un servicio aduanal dirigido al segmento cliente durante los años 2023-2027 enfocado en la empresa América Interactiva AMERIVA C.A

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027

- a) Incrementar las ventas totales desde un 15% anual promedio con tendencia al incremento de las ventas del 2023 a 2027.
- b) Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.
- c) Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa América Interactiva AMERIVA CA en un 100% en el lapso de 3 años.
- d) Desarrollar la marca de la empresa América Interactiva AMERIVA CA a través de 2 años.
- e) Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de 5 años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027

Objetivo estratégico literal (a): Incrementar las ventas totales desde un 15% anual promedio con tendencia al incremento de las ventas del 2023 a 2027, en la empresa en estudio para plantear un incremento de las ventas es importante tener un resumen de las ventas históricas, programar una proyección de la demanda para los años consecuentes y con las mejores cifras en ventas para trazar el objetivo, Kotler (2001) sostiene que: “Una empresa u oferta puede diferenciarse en cuatro dimensiones básicas (formas en que el consumidor percibe el valor): producto, servicios, personal e imagen.” (p.37), existen diversas estrategias para incrementar las ventas, se debe diseñar una estrategia acorde a las necesidades particulares de la organización.

Es preponderante realizar un análisis situacional de la empresa, evaluar los factores que permitan determinar las incidencias para su desarrollo operacional, diseñar una estrategia de

marketing para ampliar las ventas del servicio aduanal, es importante el reconocimiento del logo y la marca de la empresa en el mercado; de esta manera se establece la diferencia ante la competencia y actuar como plataforma de valor, ante esto se propone promocionar la imagen en las redes sociales y en vallas publicitarias en carreteras de alto tránsito en el país, así mismo una desarrollar una estrategia comunicacional, establecer alianzas estratégicas con los entes gubernamentales e instituciones vinculadas al comercio exterior, ofreciendo asesorías y relaciones comerciales, es necesario realizar contratos con revistas electrónicas especializadas en comercio internacional, de esta manera llegar al público específico.

Asimismo, es de acotar sobre los precios, se debe establecer con mejoras competitivas, para lo cual se debe desarrollar una estrategia de precios; el servicio aduanal de la empresa en estudio marca diferencia ante la competencia por la excelencia y calidad en todos los procesos de trámites aduaneros; establecer un incremento en el precio por los servicios de gestión de aduanamiento, se debe crear tarifas según el apoyo profesional logístico prestado, coordinación de carga puntual, seguimiento de mercancías, entre otras; estas consideraciones pueden aportar para crear promociones de servicio integral aduanal, resaltando la experiencia en logística y asesoramiento comercial.

Para desarrollar una estrategia de precios es preponderante mantener actualizados los estándares internacionales de calidad y seguridad, que otorguen reconocimiento de la marca en los mercados internacionales, es importante aprovechar el potencial publicitario que existe en las diferentes redes sociales (en área de comercio internacional), que se pueden convertir en nuevos y potenciales segmentos de clientes; estas estrategia de marketing buscar captar la aceptación del servicio en el mercado, de esta manera lograr incrementar las ventas en un 15% en relación a las ventas del ejercicio fiscal pasado.

El objetivo estratégico lateral (b), esta direccionado a incrementar los niveles de

rentabilidad a partir de un 15% anual con tendencia hacia al incremento promedio desde los resultados anuales 2023 a 2027; toda empresa pretende que los beneficios económicos sean mayores que los gastos, se deben considerar los beneficios sociales, traducidos en compromisos ambientales en beneficio de la sociedad, pretender un incremento en la rentabilidad en el período estipulado, se debe tener en consideración factores de la empresa que generen mayores ingresos y aquellos que de alguna forma tienden a generar pérdidas; una matriz FODA puede aportar datos importantes al analizar y evaluar los factores que inciden en el desarrollo de la empresa; con los datos obtenidos, se puede diseñar un plan para mantener o mejorar esos factores y realizar un análisis sobre los que no aporten beneficios.

La atención al cliente, es la base de toda transacción comercial, es la mejor manera de atraer, captar y mantener al cliente, lo que repercute en mayores ventas de servicios para mayores ingresos económicos lo que genera mayor rentabilidad; es importante minimizar y optimizar los trámites aduaneros, se pretende de esta manera atraer al cliente, se debe demostrar seguridad y velocidad en la gestión aduanal, lo que aportará beneficios a la empresa; a tal razón, se deben realizar programas de actualización profesional al personal; que junto a la experiencia en lo referente al comercio exterior, es significativo disponer de personal eficiente para consolidar la imagen de la empresa para garantizar las transacciones comerciales y pretender incrementar la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, es necesario realizar un análisis sobre los factores que signifique gastos innecesarios, como caso de los insumos, electricidad, telefonía, vigilancia, papelería, gestiones administrativas y todo aquello que arrojen gastos innecesarios con el fin de tener una gestión administrativa que permita incrementar la rentabilidad de la empresa a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio.

El objetivo estratégico literal (c) se refiere a formalizar y estructurar los procesos de negocios de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años; los procesos de negocio para Gorbaneff (2006, p.188) son: “las rutinas, procedimientos y mecanismos organizacionales que utilizan los recursos”, se caracterizan por ser acciones repetitivas, monitoreables lo que permite pronosticar ciertos resultados, para lo cual se mantiene una secuencia de acciones sistematizada para realizar faenas determinadas, de esta manera lograr diseñar un manual normalizado de funciones laborales.

En la Empresa América Interactiva AMERIVA C.A., a través del manual de cargos están formalizados los procesos de negocios, aunque es preciso modificar y actualizar las directrices que conforman este manual; esta en servicio desde que se constituyó la empresa, esta manual se debe rediseñar y formular normas laborales, de esta manera evitar situaciones de informalidad laboral en relación a las condiciones empresariales actuales, es importante rediseñar e implementar un manual de funciones, que sirva de indicador de las actividades de la organización; es decir, un KPI (Key Performance Indicator), que registra la información y permite la evaluación el cumplimiento de los procesos laborales; actividad que coadyuva a definir la normalización de las actividades y lograr estándares de cumplimiento y productividad del equipo de trabajo aduanal.

Sin un manual de funciones, en la empresa en estudio se evidencia sobrecarga de trabajo, desinterés, desmotivación, apatía, sin sentido de pertenecía en el personal activo de la organización; es posible que al formalizar los procesos de negocio estas actitudes personales y profesionales tiendan a mejorar la actividad empresarial y se vea reflejado en el cierre de cada ciclo económico; es decir, el manual de funciones se considera una herramienta estratégica para dirigir, controlar y evaluar la carga laboral, el tiempo y sobre todo, prevé errores que pueden retrasar la gestión empresarial.

Para formalizar y estructurar los procesos de negocios en un 100% en América Interactiva AMERIVA C.A en el lapso de 3 años, se requiere que la Coordinación de Talento Humano evalúe

los planes estratégicos y redireccionar las funciones a través de tareas estandarizadas que permita un mayor control de las actividades laborales, analizar y canalizar las nuevas tareas, labores estandarizadas que permitan el control de la actividad laboral y mejorar las asignaciones en los métodos de atención a los clientes, es de acotar la necesidad de posibles reformas a la estructura laboral de la empresa.

El objetivo estratégico literal (d), busca desarrollar la marca de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A a través de 2 años, es necesario realizar un plan de promoción de marca, incorporar el logo que identifica la empresa en canales de comunicación directa e indirecta, proceso estratégico para infundir e internalizar el producto a través del logo en el segmento clientes, de esta manera la percepción del servicio aduanal se puede hacer notoria ante la competencia; el branding o gestión de la marca son estrategias que infieren al posicionamiento de la marca en el cliente, tienen relevancia por establecer conexiones de manera consciente o inconsciente en el segmento cliente para de alguna forma tratar de influir sus decisiones de contratar los servicios aduanales; una marca es más que un logo, es la experiencia visual que los clientes ha formado a partir del servicio de la empresa.

El desarrollo de la marca AMERIVA C.A, se debe basar en visualizar las expectativas de crecimiento en el lapso de 2 años, conocer el segmento clientes para planear estrategias de conexión y lograr analizar las características de las necesidades de servicios aduanales; se pretende diseñar estrategias de promoción en la redes sociales, en revistas electrónicas de comercio exterior, cabe la posibilidad de contratación de un Employerbranding para desarrollar la marca, es de resaltar que para lograr captar el cliente con la marca, es preponderante garantizar la participación de todo el personal de la empresa con la propuesta de valor, los empleados tiene alta cuota de participación en materializar la diferencia con la competencia, razón para establecer el Employerbranding como una estrategia de marketing que construye y sostiene la imagen de marca de manera positiva.

El objetivo estratégico literal (e), señala que la empresa América Interactiva AMERIVA C.A debe realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de 5 años, este sistema de compra venta vía internet para contactar y realizar negocios que utilizan páginas web y redes sociales con información detallada y de impacto que de alguna manera demanda el cliente específico. Es un Modelo de negocio que se perfila como estrategia clave para crecer y penetrar nuevos mercados; el e-commerce ofrece distintas oportunidades de llegar a nuevos segmentos clientes, sin considerar la distancia y permite segmentar los clientes, de esta manera mejorar la comunicación, direccionar el marketing con promociones específicas.

Una tienda online o un canal e-commerce para América Interactiva AMERIVA C.A se puede establecer aprovechando el desarrollo de la marca, el Brand Manager y la creación de la línea de recursos promocionales de la organización, se hace referencia a la atención física en las oficinas de la empresa y al respaldo virtual con disponibilidad las 24 horas del día para comercializar los servicios aduanales, sostenidos por el plan de estrategias de marketing que dispone de la información preciosa de oferta de los servicios de comercio exterior, donde debe resaltar características como: la amplia experiencia en gestión de comercio exterior, la confianza de los clientes ante el crecimiento empresa, personal capacitado, equipo con nueva tecnología, entrega de mercancías de manera oportuna, procedimientos aduanales óptimos y rápidos; son elementos que marcan la diferencia ante la competencia.

El diseño e implementación de una página web es de carácter significativo, aporta seriedad y profesionalismo, el proceso de diseñar y publicar un catálogo de servicios aduanales, organizado por categorías, con galería de imágenes, ubicación física y con los precios o promociones; la utilización de la internet es de gran importancia, sitios como google maps se adaptan a planes de marketing digital, con estándares diferenciadores que logre captar la atención de los interesados y se conviertan en potenciales clientes del servicio de aduanamiento, asimismo, la incorporación de

sistema de pago o checkout para concretar la transacción comercial, es importante hacer y mantener la presencia en las redes sociales para captar clientes, con este comercio digital se pretende realizar en 50% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de 5 años.

CAPITULO V. LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1. Matriz FODA cruzada (MFODA)

En el ámbito de los negocios, la planificación estratégica ostenta un rol preponderante para cualquier organización, más aún para empresas de servicio de comercio exterior como América Interactiva AMERIVA C.A, la planeación estratégica, siguiendo a Serna (1994), es un proceso que facilita la información para que sea procesada y organizada para evaluar los factores que inciden

en el entorno y tomar decisiones de direccionamiento anticipadamente; es realizar un análisis situacional y lograr evaluar el entorno interno y externo donde está establecida la empresa, en este estudio se realiza un diagnóstico para detectar posibles problemas o situaciones que benefician el desarrollo de las acciones empresariales.

Teóricos de la materia proponen como herramienta idónea para lograr un acertado estudio situacional, el análisis FODA, en Zabala (2005), es: "... el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional, que al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional". (p.96), también considerada como una herramienta que permite realizar según Díaz (2005): "un análisis situacional con miras a la planeación integral, es un modelo sencillo y claro que provee dirección y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de la empresa y de comercialización". (p.165); es decir, revisar de manera analítica los factores claves del entorno, que pueden incidir en el éxito empresarial.

El desarrollo de esta capítulo se centra en el análisis de la matriz FODA cruzada, de esta manera lograr tener una perspectiva clara de la empresa en relación a la situación actual y la visión a futuro, con el desarrollo de las diferentes estrategias se pretende ofrecer un mejor servicio aduanal; con este análisis la gerencia podrá visualizar y examinar las interacciones de las principales debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas que existen en el entorno, así, diseñar estrategias y engranar las tendencias para mejorar el desempeño que permitan cumplir las metas u objetivos establecidos por la empresa.

La utilización de la Matriz FODA en la empresa AMERIVA CA, permitió el análisis de los factores internos y externos, para de esta manera realizar la formulación y selección las estrategias a desatollar durante las actividades aduanales en relación a las estrategias que van a permitir potenciar las fortalezas y oportunidades y por otro lado, minimizar o neutralizar las debilidades

presentes e idear la manera de enfrentar las amenazas; plantear como interrelacionarlas, es decir, una FODA cruzada, para Rodríguez (2018): "...estrategias FO (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades), FA (usar fortalezas para evitar amenazas), DO (vencer debilidades aprovechando oportunidades), DA (reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas)". (p.49).

Para la empresa en estudio, el análisis FODA muestra la distinción crucial entre las cuatro variables, se determinan los elementos que conciernen en cada caso:

OPORTUNIDADES: las políticas de gobierno al suscribir tratados de comercio internacional, firma de convenios a largo plazo con empresas reconocidas, incremento del comercio exterior, alianzas estratégicas comerciales con otros países, avances en la tecnología, preferencia de los clientes sobre otras empresas aduanales, utilización de documentos digitalizados, optimización de procesos aduaneros, imagen de marca, prestación de servicios aduanales con rapidez y de calidad.

AMENAZAS: Excesivo trámites en las aduanas, aumento de porcentaje de aranceles e impuestos aduanales, ingreso de nuevos competidores, alto riesgo en el transporte terrestre de mercancía, requerimiento de financiamiento por parte de los clientes, exigencia de los clientes por seguridad y celeridad en las gestiones, presencia de mercancía de contrabando, transporte de mercancías escasos y costosos, incremento del sistema tributario, políticas gubernamentales cambiantes.

FORTALEZAS: Extensa experiencia en gestión de comercio internacional, amplia cartera de clientes reconocidos, confianza de los clientes, personal capacitado, inversión en la infraestructura para soportar crecimiento, equipos innovadores, ubicación estratégica de oficinas, entrega oportuna de las mercancías, seguimiento y ubicación de mercaderías, compromiso con los clientes.

DEBILIDADES: deficiente integración en los procesos aduanales con los clientes, escasa integración con agencias aduanales en el exterior poca efectividad de estrategia de marketing, debilidad en la fuerza de ventas, deficiente control del transporte de carga de mercancías, limitación de indicadores para tomar decisiones, poca adaptación a los cambios estructurales de la empresa, diferencia económica con la competencia, limitadas políticas de desarrollo de profesional, escasa flotilla de distribución.

Realizada la matriz FODA de la empresa, donde se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respectivas, se centra en realizar una matriz que procede de la matriz anterior, la matriz FODA cruzada, se desarrollan cuatro tipos de estrategias en relación a los factores respectivos, de acuerdo a lo propuesto por Rodríguez (ob. Cit) en acápite anteriores y se detallan en cuadrantes de estrategias FO, FA, DO, DA.

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.1.2. Matriz Interna–Externa (MIE)

Esta matriz interna externa, permite identificar la posición estratégica de la organización y poder diseñar una estrategia que direcciona a una posición ideal, con esta matriz se evalúa la organización desde sus factores que inciden en la empresa; como los factores internos (fortalezas, debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), se pondera en función de un índice para así poder realizar la gráfica; (Castellanos, 2015, citado por Salas et, al. 2018, p.217), la Matriz

Interna-Externa (MIE) está compuesta por nueve cuadrantes, los cuales permiten ubicar la Tabla 4. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
Ambiente interno		<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia experiencia en gestión de comercio exterior. 2. Confianza de los clientes ante el crecimiento empresa. 3. Alta cartera de clientes reconocidos, 4. Personal capacitado 5. Inversión en la infraestructura para soportar crecimiento. 6. Equipos innovadores. 7. Entrega oportuna de las mercancías 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente integración de los procesos aduanales con los clientes. 2. Poca efectividad de estrategia de marketing 3. Deficiente control del transporte de carga de mercancías 4. Diferencia económica con la competencia. 5. Escasa Flotilla de distribución. 6. Debilidad en la fuerza de ventas. 7. Limitadas políticas de desarrollo de profesional. 8. Limitación de indicadores para tomar decisiones.
	Ambiente Externo		
		Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades		<p>F3- O4: Establecer alianzas estratégicas con Agencias de Aduana.</p> <p>F2-O6: Mejora continua de los Procesos</p> <p>F7-O7: Mejorar el tiempo en los procesos aduanales.</p>	<p>D2-O3: Implementar el área de marketing para el mercado nacional e internacional</p> <p>D6 – O1 Implementar un plan de ventas en base a las nuevas políticas de comercio exterior.</p> <p>D7-O7: Capacitar a los empleados para lograr los objetivos estratégicos.</p>
Amenazas		<p>F1-A3 Establecer alianzas con otros agentes de aduanas.</p> <p>F2-A6 Brindar nuevos servicios relacionados con el agenciamiento.</p> <p>F5-A3 Ingresar a nuevos fragmentos de crecimiento.</p>	<p>D3-A7: Formalizar alianzas estables con empresas de transporte.</p> <p>D8-A6: Mejorar los procesos críticos de la organización</p> <p>D1-A1: Optimizar los procedimientos administrativos.</p>

LEYENDA

Desarrollo de servicios

Mercado

Enfoque de costos

Diferenciación

posición estratégica

De la empresa, tomando como fuente de datos, la información detallada en las tablas que muestran los resultados del análisis de los factores internos (MEFI) y factores externos (MEFE) de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A., ante esta aseveración, el resultado de las matrices MEFI y MEFE se ubican sobre el lienzo de nueve cuadrantes y el cruce de las líneas, ubica la posición de la empresa.

Tabla 5. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultados
MEFE	2.30
MEFI	2.77

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 6 Matriz Interna-Externa (MIE)

	3	2	1	
3	I	II	III	2.30 Matriz Externa
2	IV	V	VI	
1	VII	VIII	IX	
		2.77	Matriz Interna	

Fuente: Elaboración Propia (2023)

La tabla anterior muestra la posición estratégica en que se sitúa la empresa América Interactiva AMERIVA C.A al cruzar las líneas representativas de los valores; convergen en el cuadrante V, las estrategias recomendadas en este cuadrante se orientan a conservar y mantener, lo que implica que las acciones se deben orientar hacia la penetración de mercados y desarrollar la propuesta de servicios aduanales, de esta manera poder migrar a cuadrantes que reflejen un mejoramiento empresarial.

5.2. Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de la estrategia Vs, Objetivos estratégicos

Tabla 7. Matriz de estrategias Vs. Objetivos estratégicos.

Estrategias	Incrementar las ventas totales desde un 15% anual promedio con tendencia al incremento de las ventas del 2023 a 2027	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa América Interactiva CA en un 100% en el lapso de 3 años.	Desarrollar la marca de la empresa América Interactiva CA a través de 2 años.	Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de 5 años.
Mejorar los tiempos de los Servicios en los procesos aduanales			X		
Establecer alianzas estratégicas con Agencias internacionales de Aduana.		X			
Mejora continua de los procesos administrativos			X		X
Formalizar alianzas estables con empresas de transporte.					
Mejorar los procesos críticos de la organización			X		
Ingresar a nuevos fragmentos de crecimiento.	X	X		X	
Brindar nuevos servicios relacionados con el agenciamiento.					
Establecer alianzas con agentes gubernamentales.					
Implementar un plan de ventas en base a las nuevas políticas de comercio exterior.	X	X			
Capacitar a los empleados para lograr los objetivos estratégicos			X		X
Implementar el área de marketing para el mercado Nacional e internacional			X	X	X

Fuente: Elaboración propia (2023)

5.2.2 Estrategia Seleccionada

El análisis de los criterios de las estrategias formuladas, se han seleccionado las prioritarias y que mantienen un alto nivel de afinidad entre si y respecto a los objetivos estratégicos de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A., en los objetivos estratégicos propuestos, se hace referencia a incrementar las ventas y los niveles de rentabilidad; ahora bien, esta organización de servicios aduanales, gira económicamente sobre el comercio exterior, actividad económica que tiende a aumentar debido al nivel de importaciones y exportaciones gracias a la apertura de tratados

de comercio internacional y la inversión privada para la comercialización de mercancías; para esta empresa es preponderante plantear una estrategia empresarial que permita el crecimiento de las ventas en un 15% anual; estrategia que se debe centrar en diseñar e implementar un plan de ventas a nuevos segmentos clientes, aprovechando la cartera de clientes y la confianza generada por la experiencia del trabajo aduanal.

Se pretende con esta estrategia atraer nuevos potenciales clientes, para lo cual es necesario establecer un equipo de investigación de mercadeo para identificar mercados atractivos y diseñar planes que puedan generar ingresos a la empresa para esto se requiere establecer acciones de Marketing que dirija el relanzamiento de imagen de América Interactiva AMERIVAC.A., para lo cual se debe redefinir la oferta de servicios aduaneros a sectores mineros, textiles, agrícolas e industriales, ubicando a los potenciales clientes de cada área, proponer servicios logísticos a precios asequibles en el mercado internacional, razón por lo que debe estar en constante actualización de las políticas gubernamentales en relación a las tasas, normas, tributos y toda documentación pertinente al comercio exterior.

En función de incrementar las ventas y los niveles de rentabilidad de la empresa en estudio, se debe repotenciar y orientar la fuerza de ventas de servicios aduaneros, direccionando a segmentos específicos de nuevos mercados; la implementación de una estrategia de negocios de deben considerar los factores internos y externos que inciden en las actividades específicas de este tipo de empresa, en caso de algunas debilidades puntuales, en consideración al incremento de las ventas, en este caso se debe capacitar al personal para crear sentido de pertinencia y compromiso para el desarrollo sostenido de la empresa, así, resaltar el prestigio y reputación de responsabilidad ante los servicios aduanales prestados, en cada una de las áreas de trabajo dispone de personal eficiente, mantiene equipos con tecnología de vanguardia para ofrecer celeridad en los procesos pertinentes al aduanamiento, con tendencia a penetrar a nuevos mercados de comercio

internacional.

Esta actividad de aduanamiento de mercancías tiende a tener alta propensión a la rivalidad empresarial, centrados en captar potenciales clientes en función de precios competitivos y la eficiente logística aduanera; para esta empresa la estrategia a seleccionar debe orientar a la promoción a nivel nacional la empresa basado en hechos documentados que del aval de garantía y excelente servicio aduanal; es importante identificar la parte opuesta en el mercado de agencias de aduanas, de esta forma crear un prototipo estratégico en función de las experiencias en la prestación de los servicios de aduanamiento, es recomendable lograr establecer alianzas puntuales con empresas para transporte terrestre de mercancías, mantener alternativas para el almacenamiento de mercancías, apoyar la actividad comercial con herramientas tecnológicas, de esta manera, el cliente pueda hacer seguimiento del movimiento de las mercancías; en América Interactiva AMERIVA C.A se propone establecer una estrategia de negocio para que el cliente solvete su situación comercial con confianza y seguridad.

En función de los resultados logrados al desarrollar la matriz estrategia Vs. Objetivos estratégicos, las estrategias seleccionadas para esta empresa son: Ingresar a nuevos fragmentos de crecimiento e implementar el área de marketing para los mercados nacionales e internacionales; se propone implementar una estrategia de negocio que se conduzca hacia un plan de captación de potenciales clientes, se debe considerar las oportunidades presentes en el entorno para tratar de incrementar las ventas y aumentar la rentabilidad; la situación país, es un factor que puede incidir en que los clientes adquieran los servicios de aduanamiento, no solo en función de los precios, sino también en la efectividad y garantía de la experiencia del personal, capacitado para realizar transacciones comerciales internacionales de manera efectiva, apoyados con una excelente estrategia de marketing en la incursión de nuevos mercados meta.

Es importante señalar que la proyección obtenida al desarrollar la matriz interna externa

(MIE), ubica en el cuadrante V de la región a la empresa AMERIVA CA, los teóricos recomienda: retener y mantener; dando cabida a incursionar en nuevos mercados y con la posibilidad de desarrollar nuevos servicios aduanales; aseveración ante los resultados logrados al desarrollar la Matriz de estrategia Vs. Objetivos estratégicos, estas estrategias de negocios son: ingresar a nuevos fragmentos de crecimiento e implementar el desarrollo de marketing para los mercados nacionales e internacionales.

CAPITULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1. Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la Gerencia de Marketing

En América Interactiva AMERIVA CA, las campañas de promocionar los servicios aduanales son responsabilidad de la Gerencia de Operaciones, se diseña y aplican estrategias de difusión y se monitorean las actividades de posicionamiento de mercado según datos estadísticos del sector aduanal, así, tomar decisiones enfocadas en la planeación de estrategias de marketing se

busca penetrar en nuevos mercados de comercio internacional; esta Gerencia tiene la facultad para diseñar planes estratégicos para segmentos clientes, direccionados a la oferta y promoción de los servicios de aduanamiento en función de la adecuada gestión comercial y la experiencia en trámites de comercio exterior Stanton (et al 2007, p. 6) sostienen que: “ Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos, distribuirlos a los mercados meta a fin de lograr los objetivos de la organización”.

Las directrices del departamento de marketing de esta empresa, se enfilan en la promoción de planes comerciales a segmentos clientes; la oferta del servicio aduanal inicia con orientaciones pertinentes en base a las normas nacionales e internacionales de importación y exportación de mercancías o productos; la parte tributaria, la carga arancelaria y demás aspectos legales pertinentes que conlleva esta actividad comercial; igualmente se ofrece el servicio de embalaje de mercancías, para garantizar la seguridad del producto ante posibles incidentes; este servicio comprende almacenamiento en depósitos seguros y transporte terrestre en vehículos de la empresa aval de confianza y seguridad para el traslado y entrega de la carga, se promociona un servicio integral de importación o exportación de productos en relación a calidad, seguridad, tiempo y costo.

La empresa América Interactiva AMERIVA C.A., adapta el marketing según las necesidades de los clientes; enfocados en producto, precio, promoción y plaza; pero la evolución del comercio hace necesario incorporar nuevas estrategias, personas, post venta y procesos ante la propuesta de Booms y Bitner, componentes esenciales para desarrollar la estrategia de marketing; para esta empresa las 7 P's del marketing es la siguiente; Producto: el servicio integral de agenciamiento aduanal para la importación y exportaciones de mercancías, la prestación eficiente del servicio aduanal para satisfacer las necesidades de los clientes; el servicio se presenta como AMERIVA C.A., nombre que hace la diferencia respecto a las otras agencias aduanales. Precio:

esta estrategia se direcciona en fijarlos costos básicos, pretendiendo maximizar el beneficio que cliente está dispuesto a pagar, se considera al servicio que recibe vale ese precio.

En este mismo orden de ideas, está la Plaza; la mayor parte de los potenciales clientes están en el centro del país, la empresa dispone de los servicios en el sitio, espacio y las condiciones más viables o adecuadas para que el cliente encuentre la prestación del servicio de aduanas, en otras palabras, AMERIVA C.A. dispone de un plan enmarcado en actividades logísticas desde la iniciación de la tramitación hasta que la mercancía se entrega al destino satisfactoriamente. La Promoción, utiliza estrategias para hacer llegar mensajes al público objetivo o segmento cliente; de esta manera conozcan los beneficios del servicio aduanal que se ofrece; se mantiene contacto directo con los clientes, en anuncios, en páginas web destinadas al comercio exterior y espacios en revistas especializadas de mercadeo aduanal.

La variable Personas, está representado por el segmento clientes; es la variable elemental del marketing, pues todas las estrategias diseñadas deben ir dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente, es de resaltar que todo el personal de la empresa deben trabajar de manera mancomunada para prestar el servicio que el cliente espera recibir, pues éste es la razón de toda empresa; debe tener las actitudes y aptitudes para prestar el servicio de agenciamiento aduanal de manera óptima; AMERIVA C.A fundamenta la imagen empresarial en la eficiencia de los procesos administrativos y en la aptitud, conocimiento y valores de los empleados, por esto, es primordial una constante formación académica y las actitudes basadas en los valores y políticas pertinentes a esta empresa aduanal.

Procesos, son las actividades estratégicamente diseñadas en la gerencia de operaciones de la empresa, todas las acciones son previamente diagramadas para que el proceso se efectúe de manera eficiente, es decir, mantener un seguimiento de la mercancía desde el inicio hasta el final, se debe seguir un esquema resumido desde el cargado de origen y los controles pertinentes de

embarque, tramitación legal, seguimiento que la mercancía este cargada en la ubicación establecida dentro del barco, bajo la normativa de seguridad, de allí la razón del plan de estiba que también sirve para las operaciones de recepción de la mercancía en los tiempos establecidos y en el puerto determinado; se trata de mantener una estrecha comunicación con los clientes, se informa sobre el seguimiento de las operaciones, mantener al cliente informado, así como la atención adecuada según datos de los clientes para ofrecer respuestas acertadas, lo que posiblemente permita que el cliente vuelva a utilizar los servicios aduanales de AMERIVA C.A.

Finalmente la Postventa, esta acción se desarrolla desde la gerencia comercial, es una actividad fundamental en cada proceso comercial realizado por la empresa; esto comprende, luego de culminar la operación visitar al cliente y examinar el proceso mercantil, de esta manera lograr analizar las situaciones sobre posibles molestias, dificultades o inquietudes respecto al servicio prestado, analizar las mejoras en las actividades que el cliente considere convenientes e implementar en los planes de la empresa para futuros servicios, es de ,mencionar la importancia de la prestación de un servicio aduanal de calidad, de empatía en el personal, donde arraigo del emprendimiento como recurso humano en la actividades laborales se haga sentir de manera efectiva, así lograr imponer la imagen positiva d la atención en la mente del cliente, de esta manera la marca AMERIVA C.A. sea recordada y preferida al momento de requerir nuevamente los servicios aduanales.

6.1.2. Objetivos de marketing

El Plan Funcional de Marketing de esta empresa aduanal establece los siguientes objetivos, los cuales se proponen en relación a las estrategias de negocio seleccionadas:

- Identificar los sectores de mayor comercialización de mercancías.
- Categorizar el segmento clientes.

- Posicionar el servicio aduanal en la nueva segmentación de clientes
- Determinar plan de ventas de los servicios hacia zonas seleccionadas.
- Establecer programa de promoción de ventas de servicios aduanales integrales en las zonas seleccionadas.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Las estrategias de marketing se diseñan para determinar los patrones a seguir y lograr ubicar la empresa en un escenario favorable para lograr los objetivos comerciales, para (Castellano, 2015. en Izquierdo et al. 2020), sostienen que: “Consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado”; es importante identificar los servicios que ofrecen mayor rentabilidad, así como seleccionar el mercado y precisar la manera de posicionamiento de la marca en los clientes, es importante utilizar adecuadamente los elementos del enfoque clásico del marketing mix o mezcla de marketing para lograr metas empresariales, enfiladas en las 4P del marketing, que para Soriano (1991, p.33) se concentra en “ producto, precio, plaza y promoción”; es elemental reconocer e identificar las oportunidades que ofrece el el segmento mercado en relación a los objetivos de Marketing y lograr transacciones satisfactorias con el mercado meta, combinando estrategias para obtener resultados excelentes los cuales deben estar en correspondencia con las estrategias de cartera, Da Silva (2021) sostiene que:“La estrategia de cartera de productos consiste en un conjunto de prácticas y conocimientos para gestionar los artículos que vende una empresa.” (p.1), observar posibles opciones de producto/mercados que sean realizable en las actividades comerciales.

Ahora bien, las estrategias de penetración, se refiere al incremento de participación en la clientela y los actuales servicios, es posible que los mercados no estén saturados, por lo tanto es

importante aumentar la tasa de penetración; así como que la competencia este disminuida, razón por lo cual existe un aumento del mercado; por su parte, la estrategia de desarrollo de mercado, implica ampliar nuevas aplicaciones para los servicios que se ofrecen y lograr captar nuevos segmentos de clientes, así como incursionar en otros contextos geográficos, utilizar mejores canales de distribución; ahora bien, la estrategia de desarrollo del producto se enfoca en introducir nuevos e innovadores servicios que reemplace los patrones vigentes, para lo cual se debe investigar, diseñar e e implementar mejoras en los servicios aduanales prestados y finalmente, las estrategias de diversificación, las cuales se desarrollan de manera simultánea, con nuevos servicios y nuevos segmentos clientes, al no crecer la competencia, se abre la oportunidad para implementarlas.

En este mismo orden de ideas, se plantean las estrategias de segmentación y posicionamiento para lograr optimizar la planificación del Marketing, para genera y reforzar estrategias se debe segmentar el mercado, actividad que se realiza con la partición en características, criterios similares o afines, variables que facilitan identificar grupos homogéneos y ofrecer propuestas según las particularidades de cada grupo, por su parte, la segmentación de mercados, para Lambin (2013, p.50), “...los segmentos a los que apertura esta elección implica la participación del mercado en grupos de clientes con necesidades y características de comportamiento o motivación similares, que constituyen distintas oportunidades de mercado”, estas estrategias de mercado se dividen en: Estrategia Indiferenciada, cuando la empresa hace la misma oferta a diferentes segmentos con diferentes necesidades con lo que se pretende captar mayor clientela; la estrategia diferenciada, orienta hacia cada segmento de mercado, oferta a fin de las características de cada grupo y la estrategia concentrada, consiste en direccionar la oferta a segmentos determinados, adaptando a las características de cada grupo seleccionado.

Las estrategias de posicionamiento según Naranjo, (2023): “tienen como finalidad resaltar a un producto o servicio de sus competidores, para incrementar sus ventas”. (p.16), se plantea en

relación a criterios como; calidad, uso, categoría, beneficio, precio, entre otros; La empresa puede incidir sobre la apreciación de la clientela en función de la misma, puede indagar sobre las particularidades de los clientes y realizar un análisis de la competencia, de esta manera, buscar reforzar las cualidades y condiciones propias, situación que convergen en la propuesta de valor de los servicios a ofrecer, por su lado, el marketing de fidelización, se enfoca en la apreciación de valor que el cliente deduce al recibir un beneficio por la compra del servicio aduanal, lo que establece y/o fortalece la lealtad del cliente, la satisfacción de sus necesidades comerciales.

Finalmente, la estrategia funcional o Marketing Mix; siguiendo a Bigné et al (2000): "... la combinación de los diferentes recursos e instrumentos comerciales de los que dispone la organización para alcanzar sus objetivos. El modelo de marketing mix más extendido es el de las cuatro pes: producto, precio, plaza y promoción". (p.26); elementos esenciales para poder desarrollar actividades comerciales de la empresa, de esta manera, los servicios ofertados sean percibidos por los clientes; en el caso de AMERIVA C.A. la propuesta de estrategia funcional se plantea de la siguiente manera:

- Producto: Disponer de un catálogo con los diversos planes de servicios aduanales, donde se especifican las características de cada uno
 - Planes de acción: Diseñar un catálogo de servicios para que los clientes puedan seleccionar el modelo que más se adapte a sus necesidades comerciales, que ofrezca las soluciones logísticas e integrales, direccionadas a la comercialización de mercancías acorde a las necesidades comerciales del cliente.
- Precio: Los precios del servicio en el ámbito aduanal, en este caso; tienden a variar según el plan seleccionado; pero deben estar vinculados a los servicios ofrecidos, evaluando los precios de la competencia y las expectativas del mercado internacional.

- Planes de acción: Establecer paquetes que reflejen la calidad y el valor de los servicios ofrecidos, que especifiquen las características de cada uno; con respectivo costo; así como una segmentación de precios que permita llegar a diferentes tipos de clientes, tomando en consideración tanto la conveniencia como la capacidad económica.
- Plaza: Proponer programas de actualización y capacitación al personal, fundamental para atender directa al cliente.
 - Planes de acción: Realizar talleres, seminarios y cursos para los empleados de AMERIVA C.A. con profesionales de las áreas requeridas.
- Promoción: Dar a conocer el servicio aduanal por los medios de comunicación, promocionando la experiencia, solidez y confiabilidad de la empresa.
 - Planes de acción: diseñar paquetes publicitarios con la información pertinente en cada área publicitaria: flayers, catálogos, participación en eventos comerciales, medios especializados, redes sociales y alianzas estratégicas.

6.1.4. Presupuesto Plan de Marketing

Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing proyectado 2024-2028

Plan de Marketing	Recursos	Costo Unitario \$	Costo anual \$	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL (\$)
Investigación del segmento clientes para la identificación del perfil y necesidades comerciales del cliente	Contratación de analistas de marketing.	750.00	750.00	750.00	825.00.	907.50	998.25	1098.08	3753,83
	120 horas x 2 personal	1.00	240.00	480.00	528.00	580.80	638.88	702.76	2930,44
Diseño del servicios aduanal conforme a las necesidades comerciales del cliente.	120 horas x 1 gerente	3.00	360.00	360.00	396.00	435.60	479.16	527.08	2197,84
Disposición de planes de servicios aduanales para comercio exterior.	72 horas x 2 personas	1.00	144.00	288.00	316.8	348.48	383.33	421.66	1.758,27
Plan de programas de actualización y capacitación al personal.	36 horas x 2 facilitadores	3.00	216.0	432.0	475.20	522.72	574.99	632.50	2.637,41
Difusión del servicio aduanal en comercio	72 horas x 2 promotores	1.50	216.0	432.00	475.20	522.72	574.99	632.50	2.637,41

exterior a través de
redes sociales y mass
media.

TOTAL \$	759.50	1926.00	1512.00	1663,20	1829,52	2012,47	2213,74	9230,93
-----------------	--------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	----------------

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.1.5. Ejecución de tareas del Plan funcional de marketing

La ejecución de las estrategias debe estar en correspondencia con el plan de acción para lograr los objetivos en el tiempo estipulado, es indispensable la disposición del recurso humano y económico que garantice el cumplimiento del plan de marketing diseñado para la empresa AMERIVA CA en el cual se propone evaluar el segmento mercado y tratar de identificar los requerimientos comerciales de los potenciales clientes, es necesario disponer de una empresa de analistas de mercados para seleccionar y clasificar cada uno de los segmentos de mercado objetivo; con los datos o información recolectada se plantea la estrategia de marketing, el análisis debe ser desarrollado por la empresa contratada en un lapso de 30 días hábiles para la entrega de los informes pertinentes, es responsabilidad del la Gerencia Comercial.

La segunda tarea del plan de acción se orienta hacia el diseño del servicio aduanal, conforme a la identificación y evaluación del cliente; la empresa en estudio se centra en ofertar servicios de tramitación aduanal pertinentes a la importación y exportación de mercancías; la gerencia comercial de la empresa AMERIVA C.A. no dispone de un departamento creativo, por lo tanto debe contratar un profesional en el ramo de diseños de servicios aduanales; la empresa contratada la integra el director y un asistente; la actividad está proyectada para ser cumplida 120 horas. Responsable de la tarea, gerente comercial.

Para disponer de un paquete de planes de servicios aduanales de calidad, la empresa América Interactiva AMERIVA CA, necesita contratar un especialista en publicidad y promoción, de esta manera lograr estructurar de forma acertada los diversos planes de servicios aduanales, detallando las características de cada plan, destacando los precios según las rutas, declaraciones

desaduanamiento, carga marítima, transporte terrestre de mercancías, almacenamiento, embalaje y otras actividades propias de la comercialización internacional de mercancías; las promociones son establecidas según características y parámetros financieros determinados por la gerencia general.

Asimismo, para desarrollar los programas de actualización y capacitación para el personal, se requiere de profesionales facilitadores de los diferentes talleres, cursos, diplomados o seminarios programados en la actualización de operaciones aduanales y en atención al cliente; actividad académica enmarcada en la fundamentación legal, que generen crecimiento profesional y personal de los empleados; actividad que optimicen las relaciones comerciales; Esta actividad es responsabilidad de la coordinación de talento Humano de la empresa, el plan diseñado para la promoción y difusión del servicio aduanal a través de paquetes publicitarios y alianzas estratégicas será realizado por profesionales de marketing digital, expertos en manejos de redes sociales direccionados a los clientes con propensión de realizar transacciones comerciales internacionales; el contrato estipula un tiempo requerido de 25 horas y 3 técnicos en manejo de redes sociales; esta actividad es responsabilidad de la Gerencia Comercial.

6.2. Plan Funcional de Operaciones

6.2.1. Situación actual de la Gerencia de Operaciones.

La gerencia de Operaciones de esta empresa aduanal, estudio planifica y direcciona las acciones concernientes para el logro de los objetivos, el gerente de operaciones tiene la autonomía para formular y proponer estrategias de operaciones para garantizar el buen funcionamiento de la organización, destaca la evaluación de inventarios para proponer la compra de insumos y materiales requeridos por las diferentes gerencias y oficinas para lograr mantener el buen servicio profesional; así mismo, esta gerencia recopila los informes de desempeño laboral y poder examinar, evaluar y aprobar las labores de trabajo específicas de los empleados.

El gerente de Operaciones de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A. traza metas a corto y largo plazo, delega funciones, dirige todos los procedimientos para el efectivo funcionamiento de la empresa en función de satisfacer las demandas comerciales de los clientes, asimismo, evalúa y analiza los procesos operacionales y puede disponer de recursos para incentivar un mejor rendimiento laboral al momento de prestar el servicio como gestores de comercialización; la empresa debe realizar las operaciones de manera efectiva, iniciando con la parte arancelaria, cancelación de los impuestos establecidos dentro de la Norma Jurídica y Tributaria de Comercio exterior; aduanamiento, entre otras actividades pertinentes a las operaciones aduanales, de igual manera, convalida el cumplimiento de las pautas organizacionales y certifica el acatamiento de las instrucciones por parte del personal; es decir, supervisa y se asegura que las instrucciones se cumplan y poder solventar situaciones que dificulten el desarrollo de las actividades, emite informes a la gerencia general y participa con voz y voto en las reuniones.

6.2.2. Objetivos de Operaciones

Los objetivos estratégicos para esta gerencia, están diseñados en relación a factores que inciden en el planteamiento de las estrategias seleccionadas, particularmente vinculadas a factores como factores como negocio, ventas, clientes, procesos administrativos, gerenciales y recurso humano; con estos factores se proponen los siguientes objetivos;

- Comunicación efectiva con los segmento clientes.
- Promocionar los planes de servicios aduanales.
- Controlar los planes de ventas en gestión de la red
- Adecuar espacios físicos para atención a los clientes.
- Seguimiento a los procesos de gestión aduanera

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

- Estrategia de costos – capacidad: La tarea de esta estrategia de costos, (Mallo, 2000 citado por Gómez 2018), se centra en el análisis de las actividades que conforman la cadena de valor, enfocada en una perspectiva general y constante que permitir orientar las capacidades intrínsecas de la organización AMERIVA C.A., de esta manera plantearlas en el entorno externo para procurar una ventaja competitiva ante la competencia, enfatizando en la calidad y eficiencia del desarrollo de las actividades aduaneras, suceso que incide en los costos al considerar las decisiones estratégicas, siguiendo a Shank y Govindarajan (1995) señalan que: “...los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener”. (p. 251), factores como: inversión, experiencia acumulada, tecnología, planes de servicios, entre otros, son factores que causan costos.
- Estrategia calidad – procesos: con esta práctica se garantiza la competitividad y el logro de incursionar en los segmentos de mercado metas, Armand Feigenbaum sostiene que para que exista calidad en los servicios, debe estar una estructura de trabajo operativa de todo el personal de la empresa para así garantizar la satisfacción de las necesidades y las expectativas del cliente, a tal razón, el objetivo se centra en mejorar los procesos internos de la empresa y minimizar costos para procurar la satisfacción del cliente; la estrategia se debe implementar en función de establecer y definir planes de acción, identificar y ajustar los procedimientos pertinentes, especificar y ejecutar indicadores laborales y plantear la capacitación profesional y personal constante del empleado; así se garantiza la sostenibilidad y el éxito empresarial.
- Estrategia de flexibilidad – capacidad: Esta estrategia para Frías (2008) es: “ajustar e instaurar determinadas prácticas de gestión que se manifiesta en la búsqueda, generación y evaluación de soluciones y en el reajuste de objetivos con rapidez, libertad de acción y susceptibilidad al

cambio”.(p.1), es decir, adecuar los procesos a los cambios del mercado, destaca la actualización tecnológica y la capacitación del recurso humano; de esta manera solventar situaciones empresariales en diferentes escenarios laborales, demostrando flexibilidad para adaptar al cambio y poder ofrecer de manera eficiente los servicios de agenciamiento aduanal adecuando los procesos al logro de los objetivos en el tiempo estimado

6.2.4. Presupuesto del plan funcional de operaciones.

A continuación, se presenta la Tabla que muestra el presupuesto del plan funcional de operaciones de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES	RECURSOS	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO ANUAL (\$)	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL (\$)
Evaluación de proveedores.	72 horas x 1 gerente	5,00	360,00	360,00	396,00	435,60	479,16	527,08	2197,84
Planes de capacitación profesional y personal a empleados de la empresa.	144 horas x 1 facilitador	2,50	360,00	360,00	396,00	435,60	479,16	527,08	2197,84
Plan de inversión en actualización de equipos tecnológicos.	Mensual x 2 personas	250,00	250,00	500,00	550,00	605,00	665,5	732,05	2992,05
Optimizar los servicios de atención al cliente	144 horas x 3 personas	1,50	216,00	648,00	712,80	784,08	862,49	948,74	3956,11
	144 horas x 2 facilitador	2,50	360,00	720,00	792,00	871,20	958,32	1.054,15	4395,67
Propuesta para desarrollar una metodología de control de calidad.	72 horas x 1 gerente	5,00	360,00	360,00	396,00	436,00	479,50	527,08	2197,84
	72 horas x 2 Personas	1,50	108,00	316,00	237,60	261,60	287,75	316,25	1318,71
	TOTAL \$	268,00	828,00	3164,00	3480,4	3828,44	4151,29	4632,43	19256,56

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.2.5 Ejecución de las tareas del Plan de operaciones

El desarrollo del plan de tareas de operaciones se realizara de la siguiente manera:

- Evaluación de proveedores, con esta actividad se supervisar el rendimiento de los actuales

proveedores, procurando así mitigar riesgos y reducir costos, igualmente permite seleccionar adecuadamente la cartera de proveedores que requiere la empresa para su funcionamiento; en este proceso se evalúan las particularidades de los proveedores, en lo referente a lo que la empresa requiere, como la fiabilidad, precios, disponibilidad, transporte, variedad, calidad del producto y presentación; la evaluación se realiza a través de una matriz de proveedores, se le asigna una ponderación a los criterios según la valoración que la empresa requiera, se propone una ponderación referencial para lograr la valoración final de la evaluación de cartera de proveedores. Tiempo disponible: 100 horas, responsabilidad del Gerente de Operaciones.

- Los planes de capacitación al personal, son una estrategia de formación empresarial que especifica las actividades, objetivos, contenidos y el cronograma de estudios que sustenten la capacitación del personal, el desarrollo del plan está enmarcado en parámetros como; seleccionar los temas pertinentes, redactar los objetivos y los contenidos; convenir con los facilitadores según el área de conocimientos, el programa, horario, lugar y definir el personal a capacitar. Tiempo: 72 horas, Responsable Gerente de Operaciones y dos facilitadores.
- Las acciones referentes al plan de Inversión en actualización de equipos tecnológicos, es una estrategia de desarrollo tecnológico para incorporar tecnologías innovadoras a las operaciones, se orienta en la identificación y análisis de las oportunidades tecnológicas presentes en el entorno, definir los objetivos pertinentes a los intereses de la empresa, concretar el presupuesto y diseñar el cronograma de implementación de las innovaciones tecnológicas escogidas para buscar mantener y atraer nuevos clientes para la empresa y mejorar la rentabilidad; tiempo estimado: mensual; responsabilidad de gerente de operaciones y 2 facilitadores.
- Los Planes de acción referente a la atención al cliente son elementales para el éxito de la empresa, la gestión de los procesos tienden a optimizar el recurso humano para lograr agilidad

y precisión en la atención al cliente ante los servicios que se ofrecen, se busca mantener la credibilidad de la empresa y marcar la diferencia ante la competencia; esta actividad se desarrollará por medio de cursos de capacitación personal, enfocado en acciones de atención al cliente y el contenido esta comprendido según los requerimientos de la empresa; tiempo 144 horas, responsable: del gerente de recursos humanos y 2 facilitadores.

- En América Interactiva AMERIVA C.A. el servicio se presta con control de calidad, esmero para garantizar la calidad del servicio, de esta manera cumplir adecuadamente los procesos específicos de la agencia aduanal, como el monitoreo, métodos de control con las herramientas pertinentes y el recurso que requiera para solventare las necesidades mercantiles de los clientes; la metodología de control se encarga de hacer cumplir las pautas o requisitos determinados y resaltar la valoración de los servicios prestados, lo que contribuye a fidelidad y aumentar los beneficios para la organización; la propuesta para desarrollar una metodología de control de calidad, obedece al monitoreo de los métodos operacionales, el gerente de operaciones de la empresa llevara un seguimiento detallado de las actividades que se realizan para poder detectar situaciones anómalas, de esta manera, diseñar y ejecutar las correcciones respectivas de los procesos; se propone la formación y capacitación del personal en las áreas específicas y utilizar nuevos recursos que perfeccionen la prestación del servicio; la gestión de calidad es direccionada por el gerente de operaciones, tiempo estimado:72 horas, responsables: 1 gerente y 2 facilitadores.

6.3. Plan funcional de Recursos Humanos

6.3.1. Situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos.

La Gestión de recursos Humanos de América Interactiva AMERIVA C.A es responsabilidad de la Coordinación de Talento Humano, dependencia de la Gerencia Comercial y tiene su responsabilidad veintidós (22) empleados, ubicados en las áreas operacionales según las funciones de la empresa; la gestión de la Coordinadora de Talento Humano es determinante para

coadyuvar al logro de las metas, direcciona las políticas internas orientadas al cumplimiento de los deberes laborales en las actividades pertinentes a esta empresa y tiene la responsabilidad que se desarrollen según lo planificado; coordina las actividades enfocadas en las áreas; mantiene comunicación constante entre niveles gerenciales de la empresa, busca promover y sostener un buen ambiente laboral; analiza y propone la capacitación del personal, igualmente puede evaluar al persona y realizar junto al gerente de operaciones el monitoreo del trabajo y tiene la potestad para realizar acciones correctivas sobre incidencias.

En esta empresa de agenciamiento aduanal, la coordinación de Talento Humano ejerce funciones de asesora en la toma de decisiones, participa en la detección de necesidades para el perfecto desarrollo de los patrones de los procesos operativos por medio del control de políticas de desempeño laboral, supervisión y coordinación de procedimientos pertinentes al desarrollo de actividades laborales en procura de la calidad en el servicio; es importante que conozca el funcionamiento general de la empresa, así apoyar de manera acertada las situaciones difíciles y garantizar los arreglos para el éxito y satisfacción de la necesidad comercial del cliente.

6.3.2. Objetivos de los Recursos Humanos

En relación al plan funcional de RRHH se plantean los siguientes objetivos:

1. Optimizar el recurso humano para el logro de metas.
2. Garantizar el proceso de selección y contratación de personal.
3. Incorporación, formación y perfeccionamiento del nuevo personal
4. Fomentar la calidad del clima laboral
5. Maximizar y reconocer los beneficios de los empleados de acuerdo a la actitud y productividad.

6.3.3 Estrategias del Plan de Recursos Humanos

La Gerencia de Recursos Humanos Plantea las estrategias siguientes

- Optimizar el recurso humano para el logro de metas.
 - Estrategia: diseñar e implementar planes de beneficio de seguridad social como la salud y bienestar emocional.
- Garantizar el proceso de selección y contratación de personal.
 - Estrategia: establecer políticas según las necesidades de la organización para la selección adecuada de personal.
- Incorporación, formación y perfeccionamiento del nuevo personal
 - Estrategia: realizar una gira instruccional por las instalaciones de la empresa, para detallar las actividades y el desempeño de cada empleado, se pretende dar un conocimiento general de cada área de trabajo.
- Fomentar la calidad del clima laboral.
 - Estrategia: Diseñar y ejecutar talleres y/o cursos de motivación personal, de capacitación y desarrollo emocional.
- Maximizar y reconocer los beneficios de los empleados de acuerdo a la actitud y productividad.
 - Estrategia: proponer estímulos según los logros obtenidos y generar bonificaciones por la productividad y la posibilidad de desarrollar carrera profesional y ascensos laborales.

6.3.4. Presupuesto plan funcional de Recursos Humanos

Tabla 10. Presupuesto plan funcional de Recursos Humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO ANUAL (\$)	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL (\$)
Optimizar el recurso humano para el logro de metas.	Especialista en área de salud y recreación.	1000,00	1000,00	1000,00	1100,00	1210	1331	1464,1	5105,1
Garantizar el proceso de selección y contratación de personal.	72 horas x 1 gerente y 1 experto en RRHH	2,00	144,00	144	158,4	174,24	191,65	210,83	879,12
Incorporación, formación y perfeccionamiento del nuevo	120 horas x 1 personal	5,00	360,00	360	396	435,6	479,16	527,08	2197,84
		1,00	120,00	120	132	145,2	159,72	175,70	732,62

personal											
Fomentar la calidad del clima laboral	48 horas x 2 facilitadores	3.00	144.00	288,00	316.8	348.48	383.33	421.66			1758.27
Maximizar y reconocer los beneficios de los empleados de acuerdo a la actitud y productividad.	72 Horas x 1 asesor	1.50	108,00	108	118.8	130.68	143.75	158.13			659.36
	TOTAL (\$)	1012.5				2444.	2688.6	2957.			
				1020	2222	2	1	5			11.332,31

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.3.5 Ejecución de las tareas del plan de Recursos Humanos

Las actividades para desarrollar las estrategias del plan de la Gerencia de Recursos Humanos son las siguientes:

- Estrategia: para optimizar el recurso humano y lograr las metas propuestas es importante implementar y ejecutar planes en el campo de la salud y bienestar emocional para los empleados: con la propuesta de estas actividades se procura mejorar la salud emocional y física del personal nómina; se plantea contratar un experto en evaluar y diagnosticar la salud del empleado y el establecimiento de programas bienestar emocional, se gestiona la humanización de las tareas cotidianas para la satisfacción del personal al realizar sus labores, estableciendo un ambiente de trabajo ameno y saludable. Tiempo: Mensual; Responsable: Coordinador de Talento Humano.
- La segunda estrategia se refiere a garantizar el procedimiento de selección y contratación de personal a cargos disponibles o requeridos, para lo cual se establecen políticas de selección en función de las necesidades de la organización, es importante la contratación de una empresa de consultoría, expertos en procesos de reclutamiento y selección de personal en base a los parámetros para optar a los cargos disponibles indicados por la gerencia. Tiempo: 72 horas, responsabilidad de la Coordinación de Talento Humano.

- La estrategia de la incorporación, formación y perfeccionamiento de los nuevos ingresos se desarrollará junto a la coordinación de talento humano y de la gerencia de operaciones; se pretende orientar y guiar a los nuevos empleados por las instalaciones de la empresa y mostrar en detalle las actividades que se desarrollan en cada área de trabajo; asimismo, , inducir al nuevo personal sobre sus funciones, acción sustentada de manera documental; Tiempo: 120 Horas Responsable: Coordinación de talento humano.
- Fomentar el clima laboral una estrategia que intenta aumentar la eficacia de las tareas operativas, se pretende motivar al personal para que se forme y capacite profesionalmente
- personal; actividad de capacitación continua que se ejecutará a través de cursos, talleres, seminarios en las áreas específicas, debe ser administrado por profesionales en la materia. Tiempo: semestral. Responsable: Coordinación de talento humano y facilitador.
- La estrategia de maximizar y reconocer los beneficios a los empleados según su actitud y productividad, se utiliza para motivar a los empleados, estímulos según los logros de las metas, se implementa la asignación comisiones sobre transacciones concertadas y bonos de productividad en relación al desempeño laboral. El tiempo: Mensual con Responsabilidad de la Gerencia Comercial y analista de administración.

6.4. Plan Contable Tributario

6.4.1. Situación Actual de la Gerencia Contable tributaria

En la empresa América Interactiva C.A., los asuntos contables son responsabilidad del departamento de contabilidad, direccionado desde la gerencia de Administración y Finanzas, entre sus funciones está la de tener actualizada la información del desempeño económico, igualmente, llevar el control y supervisión de los asuntos tributarios que garanticen el pago de impuestos, así, cumplir con las obligaciones legales, lo que evita las sanciones, multas, auditorias o cualquier

medida establecida en normativa de estado; la contabilidad tributaria en Venezuela es de carácter obligatorio para desarrollar cualquier actividad comercial, es decir, se debe tener estructura fiscal.

En este sentido, la oficina de contabilidad en cuestión, dispone del sistema contable idóneo para cargar los registros financieros, se utilizan formatos determinados por los entes competentes, se recopilan datos y presenta los informes que las oficinas del Estado en materia tributaria requiere; valida las conciliaciones bancarias y se mantienen al día los estado de cuenta, los libros contables para corroborar la situación contable y financiera.

En esta oficina contable, la contabilidad tributaria de centra en el análisis de los montos sobre los impuestos a pagar, se pretende ajustar los estados financieros para poder realizar proyecciones y proponer el presupuesto de trabajo en relación al flujo de recursos económicos, y los tributos para las declaraciones y pago de los compromisos que muestran y otorgan solvencia ante los impuestos pertinentes; establecer lineamientos para mantener los registros bajo las normas reglamentadas para la presentación legal.

6.4.2. Objetivos de la Gerencia Contable tributaria

- Plantear un método de actualización de cálculos tributarios.
- Diseñar un plan para el control interno de gestión tributaria.
- Establecer el valor preciso en la depreciación de bienes inmuebles.
- Ajustar el valor de los inventarios de materiales e insumos.
- Establecer la utilidad por las transacciones comerciales a efectos de la declaración y pago de impuestos.

6.4.3. Estrategia de la Gerencia Contable Tributaria

Las estrategias representan la manera como se van a desarrollar las actividades:

- Plantear un método de actualización de cálculos tributarios.

- Estrategia: Diseñar un cronograma de actividades educativas en relación a las actualizaciones tributarias
- Diseñar un plan para el control interno de gestión tributaria
 - Estrategia: Realizar procedimientos de control interno en asuntos fiscales.
- Establecer el valor preciso en la depreciación de bienes inmuebles.
 - Estrategia: Concertar métodos de cálculo de depreciación para lograr porcentajes correctos sobre los bienes inmuebles.
- Ajustar el valor de los inventarios de materiales e insumos.
 - Gestionar las deducciones pertinentes a la valorización de los inventarios.
- Establecer la utilidad por las transacciones comerciales a efectos de la declaración y pago de impuestos.
 - Estrategia: Identificar y clasificar mensualmente las actividades contables en relación a las transacciones comerciales.

6.4.4. Presupuesto Plan Contable Tributario

Tabla 11. Presupuesto Plan Funcional Contable Tributario

PLAN DE OPERACIONES	RECURSOS	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO ANUAL (\$)	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL (\$)
Plantear un método de actualización de cálculos tributarios.	1 facilitador tributario.	150.00	1800.00	1800.00	1980.00	2178.00	2395.80	2635.40	10989.2
Diseñar un plan para el control interno de gestión tributaria.	1 contador	200.00	2400.00	2400.00	2640.00	2901.00	3194.40	3513.84	14649.24
Establecer el valor preciso en la depreciación de bienes inmuebles.	1 asistente contable	50.00	600.00	600.00	660.00	726.00	798060	878.46	3663.06
Ajustar el valor de los inventarios de materiales e insumos.	1 contador	200.00	2400.00	2400.00	2640.00	2901.00	3194.40	3513.84	14649.24
Establecer la utilidad por las transacciones	1 asistente contable	50.00	600.00	600.00	660.00	726.00	798060	878.46	3663.06

comerciales a
efectos de la
declaración y pago
de impuestos

Total(\$):	7.800,0	8.580,0	9.432,0	10.381.8	11.420,	47.613.
	0	0	0	0	0	8

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.4.5. Ejecución del Plan Contable Tributario

La ejecución de las estrategias propuestas para el plan contable tributario se desarrollará de la siguiente manera:

- Plantear un método de actualización de cálculos tributarios: La propuesta de realizar talleres, cursos o seminarios de capacitación en función a las obligaciones tributarias, es establecer un cronograma de las acciones para lograr mantener un equipo de contadores con conocimientos actualizados en asuntos tributarios, la empresa En estudio no realiza planificación de actividades de capacitación, situación que en ocasiones muestra desconocimiento de las nuevas maneras de realizar cálculos de fiscales, el desconocimiento de las reformas y normativas legales de aplicación, puede estar ocasionando situaciones de incumplimiento de las obligaciones pertinentes a los tributos fiscales; es indispensable que el empleado asignado a esta gerencia debe conocer la norma, debe estar actualizado y conocer la forma de aplicar los conocimientos legales según las directrices de Ley; la Gerencia de Administración y Finanzas de AMERIVA CA, tiene la facultad de realizar un cronograma en función de las acciones que entes, como el colegio d contadores, SENIAT, entre otras instituciones gubernamentales del área contable propongan a las organizaciones, así la empresa puede disponer de personal y

logística respectiva. Tiempo; talleres de 72 horas mínimo. Responsable: Gerente de Administración y Finanzas.

- Diseñar un plan para el control interno de gestión tributaria: Realizar procedimientos de control interno en asuntos fiscales; La estrategia de realizar procedimientos de control interno en asuntos fiscales, conlleva a detallar y clasificar los elementos claves para ejecutar un control eficaz; diseñar programa de registro interno concerniente a los asuntos tributarios, este sistema se debe implementar según las características operacionales de AMERIVA CA; se pretende con este sistema de control, mejorar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, pues se puede detallar los informes para detectar omisiones o errores de registro que pueden generar sanciones a la organización y al personal calificado para el cumplimiento del cálculo de montos y conceptos a cancelar; en esta empresa, no existe una dependencia exclusiva para llevar controles internos, esta función es ejecutada por el administrador, enfocado en actividades del área operativa, dejando en segundo plano el control de las operaciones y actividades de los asuntos tributarios, situación que muestra urgencia de realizar controles internos, ante esto, se propone este objetivo y cumplir satisfactoriamente las obligaciones tributarias y evitar sanciones. Tiempo: Mensual, Responsable, Gerente de administración y Finanzas
- El objetivo de establecer el valor preciso en la depreciación de bienes inmuebles y la ejecución de la estrategia para concertar métodos de cálculo de depreciación para lograr porcentajes correctos sobre los bienes inmuebles de la organización, se vincula a establecer en valor actualizado de la depreciación de los bienes inmuebles, es proponer un método de depreciación adecuado para lograr concertar los porcentajes puntuales para estos bienes; así, poder realizar los registros y tener el control preciso de los movimientos de materiales e insumos específicos para este tipo de servicio aduanal prestado, que abarca desde el inicio de la tramitación

arancelaria, hasta la entrega de la mercancía en el destino señalado, según demandas del cliente, la norma jurídica para el caso de transporte de mercancías a nivel internacional, Tiempo: Mensual, Responsable: asistente contable.

- Este objetivo de ajustar el valor de los inventarios de materiales e insumos, se desarrollara al gestionar las deducciones pertinentes a la valorización del inventario, se plantea realizar de manera mensual inventarios parciales, mantener actualizada por medio del registro y control de ingresos y egresos de materiales particulares de este negocio de aduanamiento para la comercialización de mercancías, la idea central radica en verificar por medio de los informes de inventarios la existencia o no de cuentas con saldos negativos, o encontrar materiales no existentes en los depósitos o almacenes; se debe realizar una matriz de cotejo para contrastar la existencia con el informe contable, así poder verificar la existencia o no de diferencias numéricas en materiales inventariados. Tiempo; Mensual, Responsable: contador de la empresa.
- Finalmente, se propone establecer la utilidad por las transacciones comerciales a efectos de la declaración y pago de impuestos, para tal fin se plantea desarrollar por medio de identificar y clasificar mensualmente las actividades contables en relación a las transacciones comerciales, así establecer la posible utilidad por las transacciones comerciales en relación a la declaración de impuestos y pago de tributos; se debe conocer la situación financiera para cada una de las acciones que generen ingresos en esta empresa aduanera; caso de las asesorías aduanales, gestiones pertinentes, almacenamiento de mercancías, transporte terrestre de mercancías, embalajes y toda la logística que encierra estas actividades de servicios aduanales; quizá existe desconocimiento de la valía de la utilidad neta por servicio o exista una excesiva carga fiscal, eventos que inciden en la liquidez de la organización; es importante conocer y clasificar los

procesos aduanales que aportan más rentabilidad y así visionar inversiones que conlleven a tomar decisiones acertadas, se puede realizar representaciones de la declaración de los impuestos, de igual manera realizar ejercicios con cifras reales de pago de anticipo del impuesto a la Renta.

Tiempo: mensual; responsable: contador.

6.5 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

6.5.1 Situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un término que direcciona a la buena gestión empresarial, se puede entender como la capacidad de lograr gestionar ante los efectos o implicaciones de sus operaciones laborales sobre los segmentos de interés o stakeholders, en otras palabras, son los compromisos que se adquieren al desarrollar sus actividades comerciales considerando elementos socio ambiental. En AMERIVA CA los principios y orientaciones en aspectos legales, ambientales y morales son los componentes primordiales para diseñar un plan de responsabilidad social. visualizado desde las dimensiones que abarca las operaciones empresariales que de manera responsable afecta de algún modo a los empleados y el entorno ambiental.

Aunque existen normativas legales que establecen requerimientos de cumplimiento de las Responsabilidad Social Empresarial tanto nacionales como internacionales, se entiende como un compromiso voluntario de cada organización en relación de pretender optimizar con actividades coherentes y acertadas la calidad de vida, así como la de los grupos de interés, establecidas en los objetivos empresariales, los cuales se centran en la gestión de salud y seguridad laboral, conservación ambiental y las relaciones con la comunidad, entidades públicas, clientes y ONG, servicios al impulso y respeto por los derechos humanos.

En América Interactiva AMERIVA C.A, la gestión de responsabilidad social se programa desde una dimensión interna por medio de inversiones en actividades de capacitación y formación del personal para tratar de desarrollar la sensibilidad humana y promover los valores éticos y morales en el grupo empresarial, igualmente realizar la gestión en integrar equilibrio entre trabajo, familia y recreación y acciones de seguridad laboral, con la tarea de identificar riesgos laborales y tomar las acciones preventivas pertinentes; en lo referente a la dimensión externa, la empresa gestiona donaciones y patrocina organizaciones sociales, deportivas y ambientales de la comunidad.

6.5.2. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Los objetivos propuestos para el plan de responsabilidad social empresarial para la empresa AMERIVA CA para promover un resultado práctico en los grupos de interés son:

- Presentar un manual de procedimientos para ejecutar las acciones de Responsabilidad social.
- Impulsar actividades de formación destinadas a la preservación del ambiente.
- Incrementar las actividades relativas a capacitar al personal de la empresa.
- Impulsar la participación del personal según sus capacidades y cualidades como valor estratégico de competitividad.
- Mejorar el plan de contratación de personal para aportar beneficio al desarrollo socio-económico del entorno.

6.5.3. Actividades para desarrollar los objetivos establecidos:

Los objetivos establecidos se desarrollaran con las siguientes actividades:

- Presentar un manual de procedimientos para desarrollar y ejecutar la Responsabilidad social.

- Estrategia: Diseñar un instrumento normado respecto al desarrollo de las acciones registradas en el PRS y así evitar complicaciones y aminorar posibles errores; es un instrumento para el control de la actividades.
- Impulsar actividades de formación destinadas a la preservación del ambiente.
 - Realizar visitas guiadas a las áreas operativas y verificar el cumplimiento de la normativa ambiental vigente establecida.
- Incrementar las actividades relativas a capacitar al personal de la organización.
 - Realizar un diagnóstico de las demandas de capacitación para el personal, evaluar el impacto sobre los objetivos a desarrollar y promover la cultura de aprendizaje.
- Impulsar la participación del personal según sus capacidades y cualidades como valor estratégico de competitividad.
 - Proponer y realizar actividades laborales en equipo, cooperación e integración para alcanzar satisfactoriamente las metas.
- Mejorar el plan de contratación de personal para aportar beneficio al desarrollo socio-económico del entorno.
 - Estrategia: Proponer contratos que ofrezcan estabilidad laboral y beneficios; se pretende aumentar el sentimiento de pertenencia, compromiso y productividad.

6.5.4. Presupuesto

La siguiente tabla muestra el Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 12. Presupuesto Plan Funcional de Responsabilidad Social empresarial.

PLAN DE OPERACIONES	RECURSOS	COSTO UNITARIO (\$)	COSTO ANUAL (\$)	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL (\$)
Presentar un manual de procedimientos para desarrollar y ejecutar la Responsabilidad social.	Gerente	192.00	2304	2304	2534.4	2787.8	3066.6	3373.3	14066.1

Impulsar actividades de formación destinadas a la preservación del ambiente.	Gerente	480.00	5760	5760	6336	6969.6	7666.6	8433.2	35165.4
Incrementar las actividades relativas a capacitar al personal de la organización.	Coaching	144.00	1728	1728	1900.8	2090.9	2230	2530	10479.7
Impulsar la participación del personal según sus capacidades y cualidades como valor estratégico de competitividad.	Gerente	384.00	4608	4608	5068.8	5575.7	6133.2	6746.6	28132.3
Mejorar el plan de contratación de personal para aportar beneficio al desarrollo socio- económico del entorno	Facilitador	80.00	960	960	1056	1161.6	1277.8	1405.6	5861
TOTAL (\$)			15360	16896	18585.6	20374.2	22488.7		93704.5

Fuente: Elaboración propia (20223)

6.5.5. Ejecución de las tareas del Plan de Responsabilidad Social empresarial

El cumplimiento del plan se desarrollara con las siguientes tareas:

- Proponer un manual de procedimientos que indique la manera como cumplir las exigencias del plan de responsabilidad social, la gerencia debe mostrar a los empleados la información pertinente para desarrollar las actividades establecidas para que el personal pueda conocer y adherirse a la normativa, a los controles y procedimientos legales, así evitar situaciones problemáticas en las labores cotidianas, la gerencia profundizará el contenido del manual con los empleados por medio de acciones individuales y/o grupales. Tiempo: 100 horas mensuales
Responsables: Gerente Comercial.
- La tarea para desarrollar el plan propuesto a impulsar actividades de formación destinadas a la preservación del ambiente, se enfoca en realizar visitas de inspección a las áreas laborales para comprobar el apego a la norma establecida en materia de preservación ambiental, se pretende

mantener el equilibrio entre las labores de aduanamiento y la utilización de los espacios ambientales para la ejecución de actividades específicas, centrados en mantener la salubridad del entorno tanto interno como externo; estas visitas de inspección estarán a cargo de personal debidamente capacitado para analizar las acciones pertinentes a la conservación del ambiente, con dirección a los almacenes, estacionamientos, vías internas, áreas verdes, entre otras; se busca corroborar que las indicaciones en asuntos ambientales se cumplan. Tiempo: 48 horas mensuales- Responsable: Gerente Comercial.

- La estrategia de ampliar las acciones de capacitación tanto profesional como personal, se deben direccionar con la intención de ofrecer igualdad de oportunidades de evolución en la organización y optar cargos más altos en la empresa; el empleado puede lograr las habilidades y conocimientos necesarios para asumir compromisos laborales de mayor responsabilidad; asimismo, generar actitudes que mejoren el clima laboral, la productividad y comportamientos idóneos que previenen la obsolescencia en el trabajo; la contratación de un coaching como método de capacitación y asesoría para la formación, potenciación de habilidades y destrezas profesionales y personales de los empleados. Tiempo: 120 horas, Responsable: Coaching gerencial.
- Otra de las asignaciones del plan, es impulsar la participación del personal según sus capacidades y cualidades como valor estratégico de competitividad, se pretende estimular la participación en actividades donde destaque la capacidad y cualidad individual; evento referente para el trabajo cooperativo y colaborativo; enmarcado en un intercambio de conocimientos y experiencias que con trabajo cooperativo permita consolidar fortalezas y minimizar las debilidades, desarrollar aprendizajes que aumente la eficiencia laboral, creando e internalizando valores que coadyuven a la estructura de la cultura laboral, con la participación

general se desarrollar el valor estratégico de competitividad que se puede reflejar acertadamente en el segmento mercado. Tiempo: 40 horas mensuales- Responsable: Gerencia Comercial.

- Finalmente, la propuesta de Mejorar el plan de contratación de personal para aportar beneficio al desarrollo socio-económico del entorno, se propone realizar contratos que ofrezcan estabilidad laboral y beneficios a los empleados, para así motivar y promover al compromiso, permanencia y productividad; para esta tarea, es necesaria la contratación de expertos en realizar contratos de trabajo donde se promueva aportes significativos al desarrollo social y económico para la comunidad del entorno por medio de beneficios económicos y socio culturales; se recomienda considerar la salud con pólizas médicas, de previsivos funerales, becas para capacitación profesional, bonificaciones de productividad, carrera administrativa y compensaciones no salariales. Tiempo: 48 horas mensuales - Responsable: Gerencia Comercial.

6.6. Plan funcional de Finanzas y Evaluación Financiera

6.6.1. Situación actual de la gerencia Financiera.

La actividad financiera en la empresa América Interactiva AMERIVA C.A es responsabilidad del analista contable que obedece a la Gerencia de Administración y Finanzas; actividad de envergadura empresarial, se enfoca en detectar situaciones financieras a tiempo, direcciona y propone soluciones fiscales, mantiene al día la contabilidad, reflejada en la presentación precisa y actualizada de estados financieros, mantiene a disposición la documentación con las exigencias tributarias pertinente para los controles fiscales y peritajes respectivos analiza y plantea políticas financieras con objetivos a corto, mediano o largo plazo con nuevos segmento mercado que generen rentabilidad.

La gerente de Administración y Finanzas, dispone de personal calificado, caso de analistas contables para realizar y actualizar los libros contables, ejecutar el cierre de ejercicios económico, se asegura de cerciorar el cumplimiento de gestión de impuestos, debe conocer las normas legales tributarias y fiscales establecidas para poder operar dentro del país; asimismo, realizar controles financieros para evitar errores contables, preparar y autorizar el pago de la nómina; analizar los movimientos económicos para autorizar compras, pagos y actividades que conforma el registro de movimientos diarios, mantiene información financiera precisa que facilita la planificación de planes operativos.

Esta gerencia desarrolla los estados financieros, así revisar la liquidez, solvencia, la capacidad de endeudamiento y comprobar cuán rentable es la empresa América Interactiva AMERIVA C.A; desde acá se diseña el presupuesto de actividades anuales y poder elaborar el plan anual de operaciones, en este departamento se mantiene actualizado el flujo de caja, así visualizar la situación financiera y poder orientar a la gerencia en la toma de decisiones; los registros contables están a la disposición de la presidencia, de las gerencias y de entes gubernamentales pertinentes.

6.6.2. Objetivos de Finanzas

1. Evaluar los estados financieros.
2. Analizar la solvencia, liquidez y rentabilidad.
3. Realizar registro diario de transacciones financieras.
4. Diseñar e implementar instrumentos de control interno.
5. Aplicar indicadores financieros.

6.6.3 Inversión en activos (Fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028

		América Interactiva AMERIVA C.A.							INVERSIONES
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
MOBILIARIO Y EQUIPO		12,000.00						20	5%
CAMIONES		36,000.00						5	20%
MONTACARGA		3,000.00						5	20%
GALPON		45,000.00						50	2%
ALMACEN		3,000.00						10	10%
BALANZAS		1,500.00						3	33%
									0%
TOTAL NO CORRIENTE		100,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
ACTIVO CORRIENTE (B)									
CAPITAL DE TRABAJO		25,000.00							

RESERVA POR AMPLIACIÓN	1,250.00						
TOTAL CORRIENTE	26,250.00						
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	126,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Grafico 3. Inversión en activos. Depreciación y amortización 2024-2028

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.6.4. *Proyección de ventas 2024-2028*

Grafico 4. Proyección de ventas 2024-2028

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.5.5. *Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028*




Alquiler mensual	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Subida anual prevista en %						
OTROS GASTOS						
SERVICIOS PUBLICOS	150.00	1,800.00	2,160.00	2,592.00	3,110.40	3,732.48
HONORARIOS PROFESIONALES	800.00	9,600.00	11,520.00	13,824.00	16,588.80	19,906.56
COMISIONES	500.00	6,000.00	7,200.00	8,640.00	10,368.00	12,441.60
COMUNICACIONES	50.00	600.00	720.00	864.00	1,036.80	1,244.16
VIGILANCIA	240.00	2,880.00	3,456.00	4,147.20	4,976.64	5,971.97
VIATICOS	100.00	1,200.00	1,440.00	1,728.00	2,073.60	2,488.32
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Subida media anual en%	20.00%					
TOTAL OTROS GASTOS		22,080.00	26,496.00	31,795.20	38,154.24	45,785.09
TOTAL GASTOS		63,840.00	87,744.00	116,011.20	130,791.84	147,686.45

Grafico 5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

Fuente: Elaboración propia 2023

6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

	América Interactiva AMERIVA C.A.				
¿Impuesto sobre beneficios?	34.00%				
¿%distribución de beneficios?	10.00%				
CUENTA DE RESULTADOS	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	196,800.00	332,592.00	562,080.48	949,916.01	1,605,358.06
Aprovisionamiento	19,440.00	32,853.60	55,522.58	93,833.17	158,578.05
Variación de existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Margen	177,360.00	299,738.40	506,557.90	856,082.84	1,446,780.01
Gastos de personal	41,760.00	61,248.00	84,216.00	92,637.60	101,901.36
Alquileres	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros gastos	22,080.00	26,496.00	31,795.20	38,154.24	45,785.09
EBITDA					
?	113,520.00	211,994.40	390,546.70	725,291.00	1,299,093.56

Amortizaciones	9,300.00	9,300.00	9,300.00	9,300.00	9,300.00
EBIT ?	104,220.00	202,694.40	381,246.70	715,991.00	1,289,793.56
Gastos financieros	3,600.00	3,033.32	2,398.65	1,687.81	891.67
BAI ?	100,620.00	199,661.08	378,848.05	714,303.19	1,288,901.88
Impuesto sobre beneficios	34,210.80	67,884.77	128,808.34	242,863.09	438,226.64
Resultado	66,409.20	131,776.31	250,039.71	471,440.11	850,675.24

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

DIVIDENDO	6,640.92	13,177.63	25,003.97	47,144.01	85,067.52
RESERVAS	59,768.28	118,598.68	225,035.74	424,296.10	765,607.72

Grafico 6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

Fuente: Elaboración propia 2023

6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

		América Interactiva AMERIVA C.A.					
FINANCIACIÓN		INICIOACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		96,750.00					
PRESTAMOS		30,000.00					
Condiciones	Tipo de interés	12%		0%		0%	
	Años	5		0			
TOTAL FINANCIACIÓN		126,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	126,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	FINANCIACIÓN	126,750.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CÁLCULOS INTERMEDIOS CAPITAL VIVO							
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		30,000.00	25,277.71	19,988.74	14,065.10	7,430.62	0.00

Préstamos año1			0.00				
Préstamos año2				0.00			
Préstamos año3					0.00		
Préstamos año4						0.00	
Préstamos año5							0.00
TOTAL Préstamos		30,000.00	25,277.71	19,988.74	14,065.10	7,430.62	0.00
GASTOS FINANCIEROS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0			3,600.00	3,033.32	2,398.65	1,687.81	891.67
Préstamos año1							
Préstamos año2							
Préstamos año3							
Préstamos año4							
TOTAL Préstamos		0.00	3,600.00	3,033.32	2,398.65	1,687.81	891.67
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0			4,722.29	5,288.97	5,923.64	6,634.48	7,430.62
Préstamos año1							
Préstamos año2							
Préstamos año3							
Préstamos año4							
TOTAL Préstamos		0.00	4,722.29	5,288.97	5,923.64	6,634.48	7,430.62

Grafico 7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.6.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028

América Interactiva AMERIVA C.A.					
¿Impuesto sobre beneficios?	34.00%				
¿% distribución de beneficios?	10.00%				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	196,800.00	332,592.00	562,080.48	949,916.01	1,605,358.06
Aprovisionamiento	19,440.00	32,853.60	55,522.58	93,833.17	158,578.05
Variación de existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Margen	177,360.00	299,738.40	506,557.90	856,082.84	1,446,780.01
Gastos de personal	41,760.00	61,248.00	84,216.00	92,637.60	101,901.36
Alquileres	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros gastos	22,080.00	26,496.00	31,795.20	38,154.24	45,785.09
EBITDA	113,520.00	211,994.40	390,546.70	725,291.00	1,299,093.56
?					

Amortizaciones	9,300.00	9,300.00	9,300.00	9,300.00	9,300.00
EBIT ?	104,220.00	202,694.40	381,246.70	715,991.00	1,289,793.56
Gastos financieros	3,600.00	3,033.32	2,398.65	1,687.81	891.67
BAI ?	100,620.00	199,661.08	378,848.05	714,303.19	1,288,901.88
Impuesto sobre beneficios	34,210.80	67,884.77	128,808.34	242,863.09	438,226.64
Resultado	66,409.20	131,776.31	250,039.71	471,440.11	850,675.24

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

DIVIDENDO	6,640.92	13,177.63	25,003.97	47,144.01	85,067.52
RESERVAS	59,768.28	118,598.68	225,035.74	424,296.10	765,607.72

Gráfico 8. Estado de resultados proyectados 2024-2028

Fuente: Elaboración propia (2023)

6.6.9. Estado de situación financiera proyectada 2024 – 2028

América Interactiva AMERIVA C.A.						
BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00	100,500.00
Amortizaciones	0.00	9,300.00	18,600.00	27,900.00	37,200.00	46,500.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	100,500.00	91,200.00	81,900.00	72,600.00	63,300.00	54,000.00
Existencias	25,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00	200,000.00
Clientes	0	0	0	0	0	0
Tesorería	1,250.00	65,595.99	188,205.70	416,617.80	843,579.41	1,611,056.51
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	26,250.00	265,595.99	388,205.70	616,617.80	1,043,579.41	1,811,056.51

TOTAL ACTIVO	126,750.00	356,795.99	470,105.70	689,217.80	1,106,879.41	1,865,056.51
PASIVO						
Recursos propios	96,750.00	96,750.00	96,750.00	96,750.00	96,750.00	96,750.00
Reservas		59,768.28	178,366.96	403,402.70	827,698.79	1,593,306.51
Resultados negativos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prestamos	30,000.00	25,277.71	19,988.74	14,065.10	7,430.62	0.00
TOTAL NO CORRIENTE	126,750.00	181,795.99	295,105.70	514,217.80	931,879.41	1,690,056.51
Proveedores		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TESORERIA NEGATIVA		0.00				
TOTAL CORRIENTE	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO	126,750.00	181,795.99	295,105.70	514,217.80	931,879.41	1,690,056.51

Grafico 9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.

Fuente: Elaboración Propia (2023)

6.6.10. Flujo de caja proyectada 2024-2028



América Interactiva AMERIVA C.A.

TESORERIA AL FINAL DE CADA AÑO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	1,250.00	65,595.99	188,205.70	416,617.80	843,579.41
+ Beneficio	66,409.20	131,776.31	250,039.71	471,440.11	850,675.24
+ Amortizaciones	9,300.00	9,300.00	9,300.00	9,300.00	9,300.00
+ Prestamos obtenidos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

+ Ampliaciones de capital	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Crédito de proveedores	0.00	0.00	0.	0.00	0.00
Créditos clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Dividendos	6,640.92	13,177.63	25,003.97	47,144.01	85,067.52
Devoluciones de prestamos	4,722.29	5,288.97	5,923.64	6,634.48	7,430.62
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Saldo final	65,595.99	188,205.70	416,617.80	843,579.41	1,611,056.51

Grafico 10. Flujo de caja proyectado 2024 – 2028

Fuente: Elaboración propia 2023

6.6.11. Indicadores de Rentabilidad 2024-2028

		América Interactiva AMERIVA C.A.						LIMITES
		INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
ANALISIS DEL BALANCE								
Fondo de maniobra	?	26,250.00	90,595.99	213,205.70	441,617.80	868,579.41	1,636,056.51	>0.00
Tesorería	?	1,250.00	65,595.99	188,205.70	416,617.80	843,579.41	1,611,056.51	>0,00
Ratio de tesorería	?							>0,50
Ratio de liquidez	?							>1,50
Ratio de endeudamiento	?	0.24	0.14	0.07	0.03	0.01	0.00	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO								
VENRAS (V)	?		196,800.00	332,592.00	562,080.48	949,916.01	1,605,358.06	
Coste variables (C)	?		19,440.00	32,853.60	55,522.58	93,833.17	158,578.05	
Margen (M)	?		177,360.00	299,738.40	506,557.90	856,082.84	1,446,780.01	>CF

% Margen s/ventas	?	90%	90%	90%	90%	90%	
Costes fijos (CF)	?	63,840.00	87,744.00	116,011.20	130,791.84	147,686.45	<M
Umbral Rentabilidad	?	70,837.35	97,361.41	128,726.91	145,127.62	163,874.00	<V
RENTABILIDAD	?						
Económica							
Rotación	?	0.55	0.71	0.82	0.86	0.86	>0
Margen	?	0.53	0.61	0.68	0.75	0.80	>0
Financiera							
Apalancamiento	?	2.20	1.68	1.37	1.19	1.10	>=1
Efecto fiscal	?	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	
ROE	?						
ROE en %		42.43%	47.90%	49.99%	51.00%	50.33%	>0

Grafico 11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

Fuente: Elaboración propia (2023)

La empresa América Interactiva AMERIVA C.A., empresa prestadora de servicios se muestra financieramente estable, según ratio de endeudamiento por cada dólar que dispone puede endeudarse un 24%. Cuenta con Rentabilidad financiera de 42.43%, según el ROE e indica que tiende a incrementa, muestra un desempeño muy positivo en los retornos para los accionistas en relación a la inversión, genera ganancias sustanciales, existe eficiencia en el uso de la inversión, es decir es una empresa financieramente estable.

CONCLUSIONES

- Realizados los análisis administrativos y financieros de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A., cuyo objetivo obedece a ofrecer servicios de gestión aduanal, se pretende la gestión administrativa con la visión de un nuevo concepto de empresa, enfocada en el desarrollo emprendimiento humano en el personal de la organización, situación que se refleja en la atención al cliente con la filosofía de valores éticos y morales dirigidos bajo estrategias institucionales direccionadas hacia la diferenciación competitiva y acciones enmarcadas en la responsabilidad social ante los compromisos de la demanda de servicios aduanales.
- Según el análisis y diagnóstico ejecutado en la empresa en estudio, se evidenció que la

investigación sobre el macroentorno actual, reflejó en las matrices MEFE y MEFI valores de 2.30 y 2.77 respectivamente, lo que implica que presenta niveles de satisfacción y una posición de invita a mantener las actividades de marketing, se refleja la existencia de elementos o factores que inciden para el éxito empresarial en lo concerniente a la tramitación aduanera y cabe la probabilidad de penetrar nuevos mercados del entorno de gestión.

- La empresa América Interactiva AMERIVA C.A., según los resultados de la investigación, se muestra como una empresa que direcciona de manera eficiente la gestión de administración y contabilidad, evidenciada en la aceptación y satisfacción de los clientes ante la demanda de prestación de los servicios aduanales.
- América Interactiva AMERIVA C.A., como empresa, visualizada desde el campo de la competitividad, muestra que aprovecha las fortalezas, así, minimiza las debilidades presentes en relación a las oportunidades que el entorno ofrece; caso de la infraestructura establecida estratégicamente, recursos materiales y humanos indispensables para la operatividad de la gestión aduanera ante los grupos de interés.
- El diseño e implementación de los objetivos estratégicos, se realizaron de manera minuciosa, adecuada y precisa para pretender incrementos en la venta de los servicios aduanales, con la visión de incursionar nuevos segmentos clientes. Factor que influye en la mejora de la rentabilidad y la incorporación de la empresa en mercado de e-commerce, lo que permitirá establecer la fidelidad de la marca en los mercados de comercialización internacional.
- Desde la perspectiva del modelo de Gestión administrativa aplicado, el plan de responsabilidad social se presenta como herramienta de competitividad, se refleja en la cadena de valor al incluir actividades de impacto social que busca el beneficio a la comunidad, igualmente, la contribución de manera periódica a los procesos de desarrollo para mejorar la calidad de vida

del grupo de interés, así como acciones para la conservación del ambiente del entorno.

- El modelo de negocio para AMERIVA C.A., establecido según las etapas de operatividad empresarial, enmarca las estrategias de Responsabilidad Social en proyectos donde las operaciones diarias de la empresa son planes de acción que involucra al personal y se ejecuta por medio del acompañamiento y medición según los indicadores propuestos.
- Se evidencia en los resultados del estudio, que la inversión inicial, los costos y los gastos de la empresa, se refleja en el presupuesto anual de comercialización y ventas, incluyendo los gastos administrativos, que según su naturaleza son asumidos como gastos de operatividad.
- Incorporar y ejecutar el plan de responsabilidad social, ofrece ventajas ante la competencia, muestra la empresa como ente responsable ante los grupos de interés, elemento que marca la diferencia y puede incidir en el incremento de las ventas de servicios aduanales, aumento de la fidelización de la marca ante el segmento clientes, factor de motivación al personal para la prestación de servicios de alta calidad en atención al cliente.

RECOMENDACIONES

- Es preponderante que la empresa genere alternativas administrativas para mantener y mejorar su gestión empresarial en función del sistema comercial para estar dentro del progreso innovador del segmento aduanero, aprovechando las oportunidades y despejando las posibles amenazas del macroentorno.
- La empresa América Interactiva AMERIVA C.A debe mantener el desarrollo de sus operaciones aduanales desde la visión de emprendimiento humano e innovación sobre la concepción de la diferenciación empresarial, destacando la responsabilidad Social empresarial como estrategia de negocio.
- Se recomienda aplicar el plan de marketing diseñado para aprovechar la incursión en el E-

commerce e incursionar en nuevos segmentos clientes que ampliaría las ventas de servicios, se pretende mejores utilidades en función de la calidad del servicio a prestar.

- Es elemental mantener la Responsabilidad Social Empresarial en los objetivos propuestos, para lo cual es preponderante desde la administración ejercer seguimiento y vigilancia en las actividades y funciones desarrolladas por el personal.
- Es recomendable realizar periódicamente evaluaciones, revisiones y mejoras al desarrollo de las actividades propuestas, para mantener una mejor gestión empresarial y corregir posibles deficiencias.
- Se debe mantener el control contable, para seguir los esquemas presupuestarios destinados a las actividades comerciales y gastos administrativos.

REFERENCIAS

Bigné, J; Font, X., y Andreu, L. (2000) *Marketing de destinos turísticos; análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC Editorial, Madrid.

Córdoba, M. (2014). *Análisis financiero*. 1ra ed. ECOE Ediciones. Bogotá.

DaSilva, D. (2021). *Estrategia de cartera de productos: 4 ventajas de tenerla*. [Artículo en línea]

Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-cartera-productos/> [Consulta: 2324, Enero 3]

Díaz, L. (2005) *Análisis y planeamiento: con aplicaciones a la organización policial*. Edic.

UNED. San José C. R.

Frías, J. (2008.) *La flexibilidad estratégica* [Artículo en línea] Disponible en:

<http://www.cyta.com.ar/ta0703/v7n3a3.htm> [Consulta: 2023, Diciembre 29]

Gómez, E. (2018). *Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad*. [Revista en

línea] Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>

[Consulta: 2023: Diciembre 29]

Gorbaneff, Y. (2006). *El proceso de negocios explicado desde la teoría de costos de transacción*.

[Artículo en línea]. Disponible en:

<file:///C:/Users/Administrador/Downloads/DialnetElProcesoDeNegociosExplicadoDesdeLaTeoriaDeCostosD-5096822.pdf>. [Consulta: Noviembre: 2023, 17]

Guacho, I. (2023). *Indicadores de gestión en los emprendimientos de la Dirección de Fomento productivo del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Cotopaxi*. [Tesis

en línea] Disponible en: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/9976/1/MUTC-001389.pdf> [Consulta: 2024, Enero 26]

Izquierdo, A., Viteri, D., Baque, L. y Zambrano, S. (2020). *Estrategias de marketing para la comercialización de productos biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa*, Revista Universidad y Sociedad, 12 (4), 399-406.

Jaramillo, F. (2009) ¿Cómo hacer análisis financiero?. Alfaomega colombiana S.A. Bogotá.

Kotler, P. (2001) *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. 8va. Edic. Pearson Educacion.

Lambin, J., Gallucci, C.y Sicurello, C. (2013). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. 2da. Ed. McGraw Hill

Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T., y Onofre, R. (2019). *El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales*. [Artículo en línea] Disponible en: <file:///D:/Mis%20Documentos/Downloads/Dialnet->

ElModeloDeNegocio-7368617.pdf [Consulta: 2024, Enero 26]

Luna, J. (2012). *¿Es posible el desarrollo a escala humana en el Bajo Magdalena?, Un estudio prospectivo desde las comunidades*. Artículo en línea] Disponible en:
file:///D:/Mis%20Documentos/Downloads/DialnetEsPosibleElDesarrolloAEscalaHumana
EnElBajoMagdalen-7823348.pdf [Consulta: 2024.Enero 26]

Montalbán, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana. Biblioteca Francisco Xavier Clavigero Edit. México.

Naranjo, D. (2023) *Estrategias de posicionamiento de marca para Micro, pequeñas y medianas empresas distribuidoras*. [Tesis en línea] Disponible en:
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4023/1/79173.pdf> [Consulta 2023, Diciembre 28]

Osorio, F. Galvez, E. y Murillo, G. (2010). La estrategia y el emprendimiento: diversas perspectivas para el análisis. Cuaderno de Administración. Vol.1 (n° 43), 65-80. [Artículo en línea] Disponible en:

Reaño, M. (2018). *Metodología Canvas, una herramienta para mejorar la producción de Dulces artesanales – Chiclayo 2018*. Trabajo en línea] Disponible en:
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5312/Rea%C3%B1o%20S%C3%A1nchez%20Mari%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2024, Enero 27]

Rodríguez, R. (2018). *Planificación estratégica*. Edit. Clube de autores.

Salas. M., Castro, L., Salas, J. (2018). *Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el análisis estratégico: caso de la comunidad de Azabí del Mortiñal*. Revista Científica Hallazgos 213 (2) ,213- 227. [Artículo en línea] Disponible en:
<http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21> [Consulta: 2023 Noviembre 15]

- Serna, H. (2007). *Gerencia estratégica – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*. 3R Ediciones. Bogotá.
- Shank, J. y Govindarajan, V. (1995). *Gerencia estratégica de Costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Grupo editorial Norma. Colombia.
- Soriano, C. (1991). *Marketing Mix: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. [Libro en línea] Disponible en:
https://books.google.co.ve/books?id=B0OMnbAf3soC&pg=PA29&dq=las+categor%C3%ADas+del+marketing+mix,&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwjv6uil_ZSDAxX9I2oFHQxbBx8Q6AF6BAgEEAE#v=onepage&q=las%20categor%C3%ADas%20del%20marketing%20mix%2C&f=false [Consulta: 2024, Enero 2].
- Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. S. de C. Mc Grae- Hill Interamericana Editores. México
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Edic. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá.
- Zambrano, I., Ormaza, G., Zambrano, M., Loor, H. (2016). *Los emprendimientos en la economía empresarial y estilos de vida en el Canton Sucre-Manabí* [Artículo en línea] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5885/588562211012/html/> [Consulta: 2024, Enero 26]

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista



UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Instrumento dirigido a los empleados de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A.

Estimado amigo, a continuación se le presenta una serie de ítemes relacionados con las actividades cotidianas de la empresa. Encuesta que se realiza con la finalidad de recabar información de interés netamente académico. Agradezco si colaboración y sinceridad en las respuestas.

	Ítem	Opción de Respuesta	
		SI	NO
1	Escucha y transmitir ideas de forma efectiva.		
2	Cumple las tareas en el tiempo estimado.		
3	Acepta las funciones asignadas		
4	De ser necesario abandonas su zona de confort. para trabajar en tus ideas		
5	Toma decisiones para solventar situaciones incomodas.		
6	Aprovecha los recursos propios de la organización para lograr metas.		
7	Recibe apoyo de los compañeros de trabajo para lograr las metas		
8	Utilizan medios y materiales basados en la tecnología actual		
9	La gerencia brinda adecuado apoyo al personal.		
10	La gerencia toma en consideración la opinión de los empleados.		
11	El emprendimiento está presente en los procesos laborales.		
12	Los criterios asignados están acorde a la capacitación de cada empleado.		
13	El buen desempeño permite ascenso dentro de la empresa.		
14	Se siente apatía en el cumplimiento de las labores?		
15	La organización promueve capacitación para mejorar el emprendimiento.		
16	Los criterios asignados están acorde a la capacidad del empleado.		
17	La organización promueve capacitación para mejorar el emprendimiento.		
18	La gerencia Incentiva para seguir estudios		

Gracias por su aporte.

Anexo 2: Guía de entrevista



UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY
VECERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Instrumento dirigido al Analista Contable de la empresa América Interactiva AMERIVA C.A.

Estimado Licenciado, a continuación, se le presenta una serie de ítemes relacionados con las actividades financieras para lograr describir la situación Contable – Financiera de la organización del último año Operativo, encuesta que se realiza con la intención de recabar información de interés netamente académico. Agradezco su colaboración y sinceridad en las respuestas.

N°	ítem	Respuesta
----	------	-----------

1	Cuál es la disponibilidad de recursos para cubrir obligaciones de corto plazo?	
2	Qué Capital de Trabajo tiene la empresa?	
3	Que monto tiene el activo corriente, el inventario y el pasivo corriente.	
4	Qué Efectivo maneja la empresa?	
5	Cuál es la deuda total?	
6	Cuál es el monto del Patrimonio neto?	
7	Cuál es el precio de venta del servicio aduanal?	
8	cómo la empresa utiliza sus recursos	
9	Cuál es el monto de los impuestos, depreciaciones y amortizaciones del último año?	
10	Cual fue el Ingreso neto/?	
11	Que monto de préstamo bancario u otro organismo?	
12	Cuanto efectivo puede movilizar a corto plazo?	
13	Cuál es el nivel de facturación?	
14	Cuál es la estructura del capital de la empresa?	
15	Que monto maneja para mejorar los procesos que soportan la producción de los servicios.	

Gracias por su aporte.