

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



**PLAN ESTRATEGICO EN LA EMPRESA JP ALIMENTOS, C.A.,**  
**PARROQUIA EL CARMEN, MUNICIPIO BOCONO, ESTADO**  
**TRUJILLO, PERIODO 2024-2028**

**Presentado por:**

**TSU, BASTIDAS DELFIN JORMARY DEL VALLE**

**TSU, BRICEÑO BRICEÑO JOSE GREGORIO**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

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



**PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA JP ALIMENTOS, C.A.,**  
**PARROQUIA EL CARMEN, MUNICIPIO BOCONÓ, ESTADO**  
**TRUJILLO, PERIODO 2024-2028**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (a) (as) (os) en Contaduría Pública**

**Presentado por:**

**TSU, BASTIDAS DELFIN JORMARY DEL VALLE**

**TSU, BRICEÑO BRICEÑO JOSE GREGORIO**

**Tutor**

**PROF. GILBERTO ROJAS**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

## VEREDICTO



### VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

## VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE JP ALIMENTOS, C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta la T.S.U. BASTIDAS DELFÍN JORMARY DEL VALLE, portadora de la Cédula de Identidad No. 27.776.634, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **VEINTE (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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

Prof. Msc. Karelis Paredes  
C.I. 14.799.624  
JURADO

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

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



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



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



+58 412 2263605



[www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)



[universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve](mailto:universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve)



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**VEREDICTO**

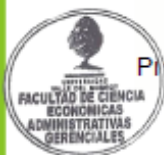
Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE JP ALIMENTOS, C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta el T.S.U. **BRICEÑO BRICEÑO JOSÉ GREGORIO**, portador de la Cédula de Identidad No. 27.557.078, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **VEINTE (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombay, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

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

Prof. Msc. Karelis Paredes  
C.I. 14.799.624  
JURADO

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

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



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



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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombay@uvm.edu.ve

## DEDICATORIA

Le dedico a Dios Todo poderoso esta meta alcanzada, ya que si no fuera por el nada de esto hubiere sido realizado, además porque de él, y por él, y para él son todas las cosas, así mismo dedico el presente trabajo a mi mama y hermana de las cuales he recibido amor y apoyo incondicional como también a la familia Apure Guillen de los cuales he aprendido grandes cosas y han sido pilares en mi formación, y que son parte de mi familia, a mi abuela, prima y tías quienes siempre me han apoyado a lo largo de mis estudios.

José Briceño.

A Dios como centro de mi vida y dador de bendiciones, a mis padres Dalia y Jorge, por estar siempre presentes dando todo su amor y apoyo. a mi hermana Jordalys por escucharme y alentarme, mi novio Julieser por su apoyo y motivación. Y al resto de mi familia. Siendo las personas que más amo, mi ejemplo a seguir y el motor de mi existir. Sirva la presente como motivación e impulso para quienes comienzan este caminar de saberes.

Jormary Bastidas

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco nuevamente a Dios por permitirme estar un con vida y por haber alcanzado ésta nueva meta, por estar conmigo en cada paso que doy, a mi familia por todos los esfuerzos realizados para que yo hoy llegare a estar aquí. A todos mis compañeros y profesores de clase que también constituyeron en gran parte mi formación, en especial a mi compañera de tesis Jormary Bastidas, que es una persona espectacular, donde más que una compañera gane una amiga para la vida, y Abigail Pérez, una amiga de estudios a quien aprecio; y por último pero no menos importante a la Familia Andrade que me abrió las puertas de su Empresa brindándome la oportunidad de poner en práctica lo poco y mucho que he aprendido a lo largo de mi carrera profesional.

**José Briceño.**

A Dios Todopoderoso por darme la vida y permitirme llegar aquí. A mis padres y hermana por el apoyo incondicional, su disposición y ayuda, por estar aún en los momentos más difíciles y ser el motor que impulsa mi vida. A Julieser Terán, por brindarme su apoyo a lo largo de mis estudios, su compañía incondicional, por estar presente y ser parte de este logro. A José por ser mi compañero en este trabajo de investigación, su contribución a lo largo del trabajo y por ser parte de esta meta alcanzada.

**Jormary Bastidas.**

Así mismo agradecemos a la Universidad, por abrir sus puertas y ser esa casa de estudio, que brinda conocimientos y experiencias desde sus diversos espacios. Gracias a los profesores que prestaron su colaboración y aportes significativos a lo largo de nuestra preparación y en especial a quien fue tutor de este proyecto, MSc. Gilberto Rojas quien invirtió tiempo y dedicación para consolidar este trabajo, gracias por sus muy valiosas observaciones, y por sus enseñanzas de calidad a lo largo de nuestra formación en esta casa de estudio.

**Jormary Bastidas y José Briceño.**

## RESUMEN

En esta investigación, realizada en la empresa JP Alimentos, C.A., dedicada a la torrefacción de café gourmet y empaquetado de azúcar, en primera instancia aborda la compañía a través de un diagnóstico organizacional, en el que se logró evidenciar la falta de un departamento propio e independiente para el área recursos humanos, marketing y publicidad, por lo que se establece como objetivo general del trabajo de investigación “Proponer un Plan estratégico para aplicar en la empresa JP Alimentos, C.A. en los años 2024-2029, enfocado la optimización de los procedimientos organizacionales”, el cual se definen las estrategias a implementar para lograr los objetivos organizacionales. En el Capítulo I se detalla el diagnóstico de la empresa, el problema y la propuesta de valor, en el Capítulo II, se realiza el análisis entorno aplicando la Matriz MEFÉ y MEFI; en el Capítulo III, se realiza el análisis interno aplicando el modelo de negocio CANVAS; en el Capítulo IV, se formulan los objetivos del 2024 al 2028; en el Capítulo V, se formulan las estrategias aplicando la Matriz FODA cruzada; en el Capítulo VI, se abordan los planes estratégicos funcionales a la organización, y por último se explican las conclusiones del trabajo y las recomendaciones a considerar.

Palabras clave: **(estrategias, recursos humanos, marketing y publicidad)**

## ABSTRACT

In this investigation, carried out in the company JP Alimentos, C.A., dedicated to the roasting of gourmet coffee and packaging of sugar, in the first instance it addresses the company through an organizational diagnosis, in which it was possible to demonstrate the lack of its own department. and independent for the area of human resources, marketing and advertising, which is why the general objective of the research work is established as “Proposing a Strategic Plan to apply in the company JP Alimentos, C.A. in the years 2024-2029, focused on the optimization of organizational procedures”, which defines the strategies to be implemented to achieve organizational objectives. Chapter I details the diagnosis of the company, the problem and the value proposition; in Chapter II, the environment analysis is carried out applying the MEFÉ and MEFI Matrix; In Chapter III, the internal analysis is carried out applying the CANVAS business model; In Chapter IV, the objectives from 2024 to 2028 are formulated; In Chapter V, the strategies are formulated by applying the crossed SWOT Matrix; In Chapter VI, the functional strategic plans for the organization are addressed, and finally the conclusions of the work and the recommendations to be considered are explained.

**Keywords: (strategies, human resources, marketing and advertising)**

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| INDICE DE TABLAS .....                                  | 14 |
| INDICE DE FIGURAS.....                                  | 16 |
| INDICE DE ANEXOS .....                                  | 17 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....                          | 18 |
| 1.1    Idea actual de negocio/nombre del negocio .....  | 18 |
| 1.2    Descripción del producto/servicio a ofrecer..... | 21 |
| 1.3    Equipo de trabajo .....                          | 22 |
| 1.4    Diagnostico organizacional.....                  | 31 |
| 1.5    Diagnostico situación contable-financiera .....  | 33 |
| 1.6    Definición del problema.....                     | 37 |
| 1.7    Propuesta de valor. ....                         | 39 |
| 1.7    Objetivos del trabajo de investigación. ....     | 40 |
| 1.7.1    Objetivo general .....                         | 40 |
| 1.7.2    Objetivos específicos.....                     | 40 |
| CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....    | 42 |
| 1.1    Análisis del macroentorno (PESTEL).....          | 42 |
| 2.1.1.    Entorno político .....                        | 43 |
| 2.1.2.    Entorno económico .....                       | 45 |

|   |    |
|---|----|
|   | 10 |
| 2.1.3. Entorno social .....                                       | 46 |
| 2.1.4. Entorno tecnológico .....                                  | 47 |
| 2.1.5. Entorno ecológico .....                                    | 48 |
| 2.1.6. Entorno legal .....  | 49 |
| 2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....     | 51 |
| 2.2 Análisis del macroentorno del sector: Fuerzas de Porter. .... | 51 |
| 2.2.1 Negociación con proveedores .....                           | 51 |
| 2.2.2. Negociación con clientes .....                             | 53 |
| 2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes.....               | 55 |
| 2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos .....         | 56 |
| 2.2.5. Entrada de nuevos competidores .....                       | 57 |
| 2.2.6. Nivel de atractividad de la industria .....                | 58 |
| 2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....  | 60 |
| CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....                 | 61 |
| 3.1 Modelo de negocio CANVAS.....                                 | 61 |
| 3.2 Análisis funcional de la empresa.....                         | 68 |
| 3.2.1. Gerencia de la empresa .....                               | 68 |
| 3.2.2. Recursos humanos .....                                     | 69 |
| 3.2.3. Investigación y desarrollo .....                           | 70 |
| 3.2.4. Finanzas .....   | 71 |

|  |    |
|--|----|
|  | 11 |
| 3.2.5. Logística y aprovisionamiento.....                    | 72 |
| 3.2.6. Operaciones.....                                      | 73 |
| 3.2.7. Marketing y ventas.....                               | 74 |
| 3.2.8. Servicios postventa .....                             | 74 |
| CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028.....       | 76 |
| 4.1 Objetivo general 2024 a 2028 .....                       | 76 |
| 4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.....                  | 76 |
| 4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2024 a 2028 ..... | 77 |
| CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....                  | 80 |
| 5.1 Formulación de la estrategia .....                       | 80 |
| 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA) .....                      | 80 |
| 5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE) .....                  | 82 |
| 5.2 Selección de la estrategia .....                         | 84 |
| 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos ..... | 84 |
| 5.2.2. Estrategias seleccionadas .....                       | 85 |
| CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....               | 88 |
| 6.1 Plan funcional de marketing.....                         | 88 |
| 6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing .....    | 88 |
| 6.1.2. Objetivos de marketing.....                           | 89 |
| 6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.....               | 89 |

|   |     |
|---|-----|
|   | 12  |
| 6.1.4. Presupuesto .....  | 91  |
| 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.....            | 92  |
| 6.2 Plan funcional de operaciones.....                          | 94  |
| 6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones .....     | 94  |
| 6.2.2. Objetivos de operaciones .....                           | 95  |
| 6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones.....          | 95  |
| 6.2.4. Presupuesto .....  | 97  |
| 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones. ....         | 97  |
| 6.3 Plan funcional de recursos humanos .....                    | 100 |
| 6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos..... | 100 |
| 6.3.2. Objetivos de recursos humanos .....                      | 101 |
| 6.3.3. Estrategias .....  | 102 |
| 6.3.4. Presupuesto .....  | 103 |
| 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones. ....         | 104 |
| 6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....       | 106 |
| 6.4.1. Situación actual de la RSE.....                          | 106 |
| 6.4.2 Objetivos de RSE.....                                     | 107 |
| 6.4.3. Actividades de RSE .....                                 | 108 |
| 6.4.4. Presupuesto .....  | 109 |
| 6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE. ....                | 110 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....                             | 112 |
| 6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera .....                                  | 112 |
| 6.5.2. Objetivos de finanzas.....  | 114 |
| 6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028 | 114 |
| 6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028.....   | 116 |
| 6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028 .....                          | 119 |
| 6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028 .....                                    | 121 |
| 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028 .....                           | 121 |
| 6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.....                                     | 122 |
| 6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.....                          | 123 |
| 6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028. ....   | 124 |
| 6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028.....   | 126 |
| 6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028. ....                                      | 127 |
| CONCLUSIONES .....   | 129 |
| RECOMENDACIONES.....   | 131 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....  | 133 |
| ANEXOS .....   | 136 |

## INDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 1</b> Matriz MEFE .....  | 51  |
| <b>Tabla 2</b> Matriz MEFI .....  | 60  |
| <b>Tabla 3</b> Matriz FODA Cruzada (MFODA).....   | 81  |
| <b>Tabla 4</b> Resumen MEFE y MEFI .....  | 83  |
| <b>Tabla 5</b> Matriz Interna – Externa .....   | 83  |
| <b>Tabla 6</b> Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos .....                            | 84  |
| <b>Tabla 7</b> Presupuesto del plan funcional de Marketing.....                                 | 91  |
| <b>Tabla 8</b> Presupuesto del plan funcional de operaciones .....                              | 97  |
| <b>Tabla 9</b> Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos (RRHH).....                   | 103 |
| <b>Tabla 10</b> Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....                     | 107 |
| <b>Tabla 11</b> Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)..... | 109 |
| <b>Tabla 12</b> Inversión en Activos .....  | 114 |
| <b>Tabla 13</b> Cálculos intermedios inversión en activos.....                                  | 115 |
| <b>Tabla 14</b> Proyección de Ventas.....   | 116 |
| <b>Tabla 15</b> Proyección de Costos.....   | 117 |
| <b>Tabla 16</b> Valoración de Existencias.....  | 118 |
| <b>Tabla 17</b> Proyección de Costos y Gastos .....   | 119 |
| <b>Tabla 18</b> Capital de Trabajo.....   | 121 |
| <b>Tabla 19</b> Estructura de Financiamiento .....  | 121 |
| <b>Tabla 20</b> Estado de Resultado Proyectado.....   | 122 |
| <b>Tabla 21</b> Estado de Situación Financiera Proyectado.....                                  | 123 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 22</b> Flujo de Caja Proyectado .....   | 124 |
| <b>Tabla 23</b> Punto de Equilibrio .....        | 126 |
| <b>Tabla 24</b> Indicadores de Rentabilidad..... | 127 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 1</b> Estructura Organizacional de la Empresa JP Alimentos, C.A. .... | 22  |
| <b>Figura 3</b> Cadena de Valor .....   | 68  |
| <b>Figura 4</b> Tesorería al Final de Cada Ejercicio. ....                      | 124 |
| <b>Figura 5</b> Punto de Equilibrio.....  | 126 |

**INDICE DE ANEXOS**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Anexo 1</b> Encuesta General.....                       | 136 |
| <b>Anexo 2</b> Encuesta Aspectos a Evaluar .....           | 137 |
| <b>Anexo 3</b> Empresa JP Alimentos, C.A.....              | 138 |
| <b>Anexo 4</b> Visita a la Empresa JP Alimentos, C.A. .... | 139 |
| <b>Anexo 5</b> Visita a la Empresa JP Alimentos, C.A. .... | 140 |

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La sociedad Mercantil JP Alimentos, C.A., fue constituida por documento inscrito ante el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Edo. Trujillo el día cuatro (04) de Septiembre del año 2013, bajo el Nro. 79 del Tomo 20-A RMPET, Inscrita en el Registro de Información Fiscal (R.I.F) bajo el Nro.J-40299808-2, cambiando posteriormente su domicilio a la Avenida Ppal. Calle A-16, Local 8-9 Urbanización la Doña, Primera Sabana, Parroquia el Carmen, Municipio Boconó. Estado Trujillo, según consta en acta de Asamblea debidamente protocolizada por ante la oficina del Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Edo. Trujillo, bajo el Numero 42, Tomo 46-A RMPET, del año 2016.

El objeto principal de la compañía, es la torrefacción de café, en consecuencia podrá producir, comercializar, distribuir, empaquetar, secar, trillar, moler, desgranar, tostar, importar y exportar café y sus derivados en diferentes estados o presentaciones, café verde de calidad normal, Premium y gourmet, en presentaciones de molido y tostado en diversas presentaciones, todo lo relacionado con la comercialización, importación y exportación, compra, venta y distribución de bienes de consumo masivo al mayor y detal, perecederos y no perecederos en toda su extensión nacionales o importados, por kilo, enlatados, envasados, embolsados en su empaque original o detallado, además desarrollar actividades de empaques de alimentos tales como: azúcar, sal, cacao, café, arroz, maíz y granos de todo tipo, harinas, frutas, legumbres, verduras y hortalizas.

Así, como todo lo relacionado con la compra, venta, distribución, comercialización al mayor y al detal, importación, exportación y empaqueo de azúcar, víveres en general, granos de todo tipo, frutas, verduras, especias tales como (adobo, cominos, onoto), condimentos, hierbas, clavos de olor, canela, sal, encurtidos, aceitunas alcaparras, pasas, dulces en almíbar, harina precocidad, harina de trigo, arroz, panela entera y granulada, azúcar para cafetín, fabricación y envasado de bambis y pulpas de fruta, fabricación de fororo, carnicería, charcutería, pollos beneficiados, pescadería, productos lácteos en general, confitería, fabricación y venta de hielo. En general podrá dedicarse a cualquier otra actividad o negocio de lícito comercio relacionado con el objeto principal.

Cabe destacar que la empresa posee una trayectoria a nivel regional desde el año 2016 con la torrefacción de café, denominado hoy Café JP Gourmet, producto que se ha dado a conocer en ciudades de Venezuela tales como Maracaibo, Valera, Caracas y Valencia, con una red de distribución que alcanza a las ciudades de Maracay, Punto Fijo, Mérida, Falcón, San Cristóbal, Miranda, Barquisimeto, y otras.

En la actualidad, se encuentran certificados por ante la Corporación Venezolana de Café como productores de Café Gourmet en presentaciones de café tostado y molido y tostado en grano, representado por su slogan “La pureza del grano”, resultado de la excelencia y calidad de la producción de materia prima en la región; ahora con presencia a nivel nacional. Todo lo que hoy día son y ofrecen, lo han logrado gracias al trabajo honesto y dedicado de cada uno de los integrantes de la empresa, contribuyendo con el desarrollo y bienestar del país y sus habitantes; forjando así, más de 350 puestos de trabajos productivos.

### **1.1.2 Misión**

Es una empresa dedicada al empaquetado de azúcar y torrefacción de café gourmet, ubicada en Boconó estado Trujillo, Venezuela. Que compite a nivel nacional, ofreciendo a sus consumidores la pureza del grano de café traducidos en calidad, buen sabor y delicioso aroma. Son una organización con intereses de aumentar su capacidad productiva y tecnológica para abarcar la mayor parte del comercio venezolano y contribuir a su vez, con el desarrollo económico y social del país. Tienen como valor agregado la proactividad de su recurso humano y el trabajo en equipo, que da como resultado la alta calidad de sus productos y veracidad en el trabajo.

### **1.1.3 Visión**

Ser la empresa de café gourmet de mayor reconocimiento y aceptación en el mercado local, estatal, nacional e internacional. Con redes de distribución y abastecimiento fuertes y eficientes. Caracterizados por su calidad y excelencia.

### **1.1.4 Valores**

- Trabajo en equipo: La unión de fuerzas, conocimientos y actitudes da como resultado que seamos una empresa altamente proactiva en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

- Tolerancia: Brindan respeto a cada uno de los integrantes de la empresa con respecto a sus actitudes, ideales y opiniones; delimitando las funciones de cada persona que conforma al capital humano y la importancia de las mismas.

Calidad: El trabajar de la manera más minuciosa cubriendo la mayor cantidad de detalles en la elaboración de sus productos da como resultado la mayor calidad, por lo que la búsqueda de la excelencia está siempre presente en la labor realizada por todos los que forman parte de la empresa.

- Puntualidad: Cumplir a tiempo con sus compromisos laborales, productivos y contractuales, les da la veracidad y confianza necesaria para ser reconocidos como una empresa responsable.

- Sentido de pertenencia: Crean un vínculo emocional, no solo con cada puesto de trabajo ocupado, sino también; con la empresa y la marca que la representa, impulsándolos a dar lo mejor de ellos.

## **1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer**

La Sociedad Mercantil JP Alimentos, C.A., se ha dedicado desde el año 2013 al empaquetado de azúcar, y posteriormente desde el año 2016 a la torrefacción de café Gourmet, lo que hoy, es el punto fuerte de la empresa, siendo ambos productos los que forman parte de su catálogo de bienes a ofertar. En ese sentido cuenta con las siguientes presentaciones:

- ✓ Café Tostado y Molido de 500g
- ✓ Café Tostado y Molido de 200g
- ✓ Café Tostado y Molido de 100g
- ✓ Café Tostado en Grano de 1Kg
- ✓ Azúcar Refino JP de 1Kg.

El café es comercializado bajo la Marca JP, y de calidad Gourmet, de estos productos el de mayor rotación es el de presentación de 200g, dado a que es más asequible para el consumidor, pero es un producto de alta rotación en los canales bajo, ya que los canales altos como las cadenas de supermercados optan por comercializar el de presentación de 500g, actualmente el cuarenta y ocho por ciento (48%) de los ingresos lo representa el café de presentación de 200g, mientras que el veintiséis por ciento (26%) lo sigue la presentación de 500g, un catorce por ciento (14%) lo sigue la presentación de 100g, un ocho por ciento (8%) lo

representa el café Tostado en Grano de 1kg, que es un producto que se comercializa en panaderías y cafeterías; mientras el restante cuatro por ciento (4%) lo representa la venta de azúcar, producto éste, que es comercializado solo en determinadas temporadas del año.

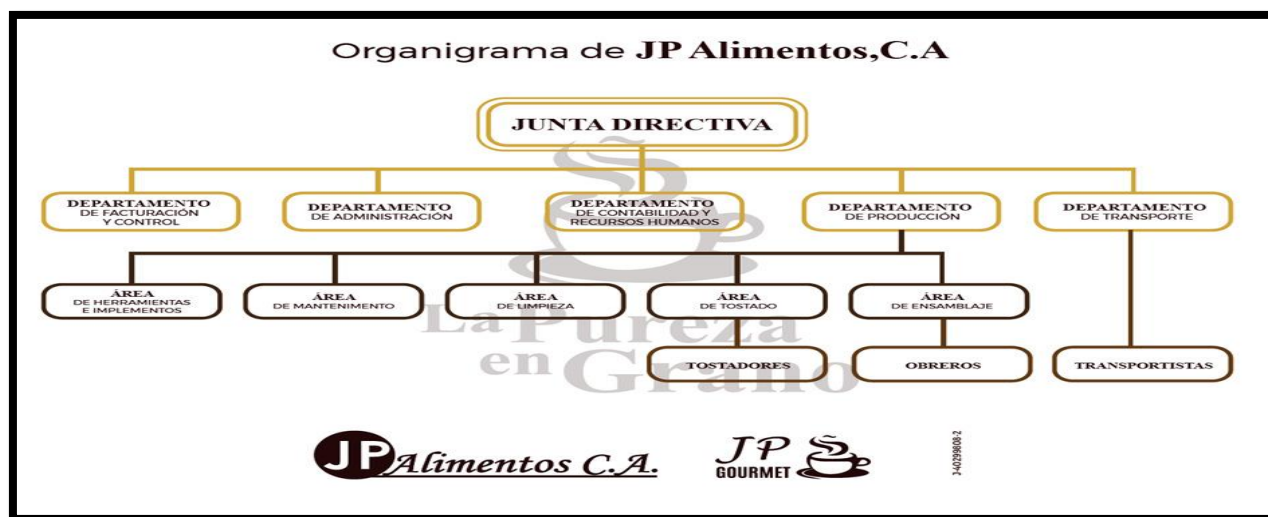
### 1.3 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo puede ser definido como el grupo de individuos asignados, de acuerdo a sus capacidades y facultades propias, para cumplir un determinado propósito bajo la dirección de un coordinador (Rivas, 2010). Esto implica la distribución del trabajo, así como el establecimiento de las líneas de autoridad necesaria; además se establecen los trabajos que cada quien realiza en la organización, así como rutinas y procedimientos en el trabajo de todos los días.

Es por ello, que la empresa JP Alimentos, C.A. cuenta con un equipo de trabajo, donde se promueve un ambiente laboral agradable, armónico, con resultados beneficiosos, con compañerismo, trabajo en equipo, responsabilidad, y buenas relaciones sociales.

#### Figura 1

Estructura Organizacional de la Empresa JP Alimentos, C.A.



Fuente: Sociedad Mercantil JP ALIMENTOS, C.A.

### **1.3.1 Funciones por cargo:**

**Presidente:** Persona comprometida con su trabajo, respetuoso, proactivo, amable, responsable, atento, ingenioso, honesto, precavido, minucioso, cuidadoso, ordenado y puntual.

*Principales funciones:*

- Trato directo con autoridades reguladoras de la industria donde la empresa participa, lo que incluye reuniones con dichas autoridades en diferentes partes del país.
- Trato directo con los proveedores de material de empaque y de materia prima en general.
- Control y dirección de las diversas actividades ejecutadas dentro de la empresa.

### **Vicepresidente:**

*Principales funciones:*

- Tratar con proveedores para proceder a realizar la compra de mercancías, materia prima y suministros.
- Tratar con los vendedores para tomar los pedidos de los clientes.
- Pasar informe al departamento de producción sobre los pedidos pendientes por elaborar.
- Autorizar las compras de materiales, herramientas, suministros, materias primas y mercancías, así como también la autorización del pago de tales compras.

### **Encargado de Facturación y Control:**

*Principales funciones:*

- Mantener actualizado y vigente los permisos y solvencias correspondientes a la empresa.
- Archivar y ordenar toda la documentación relacionada a la empresa.
- Recepción de las requisiciones realizadas por los diferentes departamentos.

- Elaboración de las órdenes de compra de mercancías, así como de los gastos relacionados con la empresa.
- Enviar al departamento de contabilidad, todo comprobante y resumen relacionado a los gastos e ingresos obtenidos por la empresa para su correcto registro en la contabilidad de la misma.
- Verificar el control de inventario físico diario de materia prima, productos en proceso y productos terminados, así como también la salida de productos terminados vendidos, haciendo dicha tarea de la mano del jefe de producción, por medio de los formatos correspondientes.

**Administrador (a):**

*Principales funciones:*

- Elaborar las guías de transporte ante el Sistema Integral de Control Agroalimentario (SICA), para el transporte de la mercancía vendida.
- Elaboración de las órdenes de pago de las compras y gastos realizados por la empresa, y verificar que todas las salidas de dinero realizadas estén respaldadas por un comprobante.
- Comunicar a sus superiores avances y reportes de la productividad del departamento.
- Realizar depósitos y cualquier otro trámite bancario de la empresa en el momento que sea necesario.
- Realizar cualquier otra actividad de carácter administrativo relacionada a la empresa.

**Contador (ra):***Principales funciones:*

- Hacer y mantener actualizada la contabilidad de la empresa, lo que implica el registro oportuno de todas las operaciones realizadas por la empresa, haciendo uso del software A2 Contabilidad.
- Imprimir comprobantes contables que respalden todas las transacciones realizadas por la empresa.
- Imprimir por medio de los programas informáticos establecidos, el Libro mayor, Libro diario, Libro de accionistas, Libro de actas y Libro de inventarios.
- Elaborar el Libro de compras, Libro de ventas y Libro de entradas y salidas, exigidos por el SENIAT. Verificando y cruzando información para constatar su correcta elaboración.
- Hacer conciliaciones bancarias, arqueos y reposición de las cajas chicas.
- Declaración del Impuesto al valor Agregado (IVA), retenciones de ISLR sobre los servicios comprados por la empresa, a los proveedores de los mismos, declaración y pago del Impuesto Sobre la Renta (ISLR), referente a la Retención de Salarios y Otras Retenciones.
- Declaración y pago del ISLR anualmente en los primeros 3 meses de cada año, declaración estimada del ISLR el mes de junio de cada año.
- Realizar el ajuste por inflación fiscal anualmente.
- Elaborar, analizar y mejorar constantemente los mecanismos de control interno implementados en su departamento.
- Elaborar y analizar la Estructura de costos de los productos a vender por la empresa, con la información contenida en la contabilidad.

- Realizar la nómina de todo el personal que hace vida en la empresa (Salario y bonos), cálculo y seguimiento de las prestaciones sociales de todos los empleados de la empresa.
- Crear y mantener actualizada una carpeta por trabajador que contenga toda la información referente al mismo.
- Realizar todo el procedimiento administrativo referente a la exclusión del personal que ya no forma parte de la empresa, por cualquiera de los motivos expresados en la ley correspondiente (L.O.T.T.T.), incluyendo el cálculo de su liquidación contenido en la misma.

### **Jefe de Producción:**

#### *Principales funciones:*

- Planificar, coordinar, controlar, supervisar y formar parte de todas las actividades relacionadas al departamento de producción.
- Supervisar y guiar las actividades realizadas por los supervisores del Área de Mantenimiento, Área de herramientas e implementos, Área de limpieza, Área de ensamblaje y Área de tostado, por medio de cronogramas.
- Llevar el control diario de todas las entradas y salidas de mercancías y materias primas, así como también de los inventarios relacionados a los mismos, por medio del llenado de los formatos correspondientes.
- Realizar el pesaje de los sacos contenidos de café molido (productos en proceso) y llevar el control de su inventario, por medio del llenado de los formatos correspondientes.
- Verificar los productos empacados, asegurándose de que contienen las unidades y productos establecidos.

- Asegurar el correcto apilado de los productos terminados sobre las estivas correspondientes, tanto en número como en calidad.
- Autorizar las entradas y salidas de mercancías y materias primas.

### **Supervisor de Herramientas e Implementos:**

#### *Principales funciones:*

- Controlar y resguardar las herramientas e implementos pertenecientes a la empresa, que serán utilizados para las diferentes actividades realizadas en la misma como reparación, mantenimiento y limpieza de la maquinaria, vehículos e instalaciones; supervisando el uso debido de los mismos y el estado en el que son entregados luego de ser usados. Sincronizando sus actividades con los demás supervisores del Área de Mantenimiento y con el Supervisor de Personal obrero por medio de cronogramas.
- Supervisión y manejo de inventarios de los materiales, implementos y herramientas antes mencionadas llenando adecuadamente los formatos correspondientes.
- Elaboración de las requisiciones, investigación de precios y compra de los materiales, implementos y herramientas en los momentos oportunos.

### **Supervisor de Mantenimiento:**

#### *Principales funciones:*

- Planificar, coordinar, controlar, supervisar y formar parte de todas las actividades referentes al mantenimiento y reparación de toda la maquinaria involucrada en la producción. Sincronizando sus actividades con los supervisores del Área de Limpieza, área de Herramientas e Implementos y con el Supervisor de Personal Obrero por medio de cronogramas.

- Realizar el mantenimiento oportuno del tanque y filtros de la tostadora.
- Elaboración de las requisiciones, investigación de precios y compra de materiales e instrumentos que sean necesarios para realizar dichas funciones, en los momentos oportunos.

### **Supervisor de limpieza:**

#### *Principales funciones:*

- Planificar, coordinar, controlar, supervisar y formar parte de todas las actividades referentes a la limpieza y cuidado de las instalaciones de la planta de producción, galpones y oficinas.
- Supervisión y manejo de inventarios de los materiales e instrumentos de limpieza.

### **Supervisor del personal obrero:**

#### *Principales funciones:*

- Planificar, coordinar, controlar, y supervisar todas las actividades referentes al manejo del personal obrero, lo que implica la realización de cronogramas de trabajos y turnos.
- Supervisar que las actividades concernientes a los obreros (marcaje de precio, llenado, selección de granos de café, sellado, empaquetado, vaciado de café verde en la tostadora, uso de los molinos y vaciado de café molido en las llenadoras) se hagan de la manera correcta, lo mayor eficiente y eficazmente posible.
- Vigilar de que las normas de higiene y seguridad laboral se cumplan estrictamente.
- Sincronizar sus actividades con los supervisores del Área de Mantenimiento, Área de Herramientas e Implementos y Área de Limpieza por medio de cronogramas.

- Supervisar el manejo adecuado de los instrumentos, utensilios y maquinarias incluidas en la producción.

**Obrero (a):***Funciones Principales:*

- Selección de granos de café que luego serán vaciados en los empaques respectivos del café en grano.
- Llenado de los diferentes empaques, con la materia prima procesada (café molido) para convertirlas en productos finales correspondientes.
- Pesado de los empaques contenidos del producto, para la verificación exacta del contenido neto del mismo.
- Sellado de los empaques ya contenidos del producto.
- Empaquetado de los productos ya elaborados, en los bolsones que servirán como contenedores de las unidades de productos correspondientes.
- Limpieza general de las instalaciones de la planta de producción, galpones, baños y oficinas.
- Limpieza de maquinaria de producción y vehículos pertenecientes a la empresa.
- Cualquier otra función establecida por sus superiores.

**Supervisor de tostado:***Principales funciones:*

- Planificar, coordinar, controlar, y supervisar las actividades referentes al tostado del grano de café, lo que implica la realización de cronogramas de trabajos y turnos, vigilando que dicho tostado tenga la cocción necesaria y justa al grano de café.

- Llevar un control del inventario del gas utilizado para el tostado del café por medio de los formatos correspondientes.
- Supervisar el trabajo realizado por los tostadores.
- Verificar el color y el grado de tostado (cocción) del grano de café.

**Tostador:***Principales funciones:*

- Tostar el café verde.
- Verificar el color y el grado de tostado (cocción) del grano de café.

**Jefe de transporte:***Principales funciones:*

- Planificar, coordinar, controlar, supervisar y formar parte de todas las actividades referentes al transporte y al mantenimiento de los vehículos de la empresa. Sincronizando sus actividades con los demás departamentos (Administración, Contabilidad y Producción).
- Controlar y planificar los viajes a realizar por los transportistas.
- Revisar y asegurar el buen estado de los vehículos de la empresa, el mantenimiento y limpieza de los mismos.
- Prestar el servicio de apoyo y reparación vehicular, cuando estos presenten averías en el camino, cuando estos se encuentren realizando un viaje.
- Supervisión y manejo de inventarios de los materiales y herramientas relacionados a la reparación y mantenimiento de los vehículos, por medio de los formatos correspondientes.

**Transportista:***Principales funciones:*

- Conducción de los vehículos de la empresa para realizar el transporte de mercancías, materia prima, maquinarias y suministros relacionados con la empresa
- Conducción de vehículos de la empresa para la realización de diligencias relacionadas a la empresa con algún otro trabajador de la empresa.
- Vigilar el buen funcionamiento de los vehículos y notificar a su superior cualquier falla que presenten los mismos.

**1.4 Diagnostico organizacional**

Es una herramienta empresarial que está basada en estudios de los elementos internos y externos de las organizaciones, el cual permite obtener una visión clara de la situación de la misma, y a su vez; reconocer las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en las organizaciones. El diagnostico organizacional es un análisis integral de la situación de cualquier empresa, orientado a generar un diagnóstico veraz y oportuno, que abarca un proceso complejo, constituido por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones una organización (Bravo et al., 2019).

Tal análisis, se hará por medio de la aplicación de la técnica de la entrevista como método de diagnóstico, siendo ésta técnica según el medio con que el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada (García et al., 2013).

En ese orden de ideas, fue aplicada una entrevista a los trabajadores del departamento de administración, contabilidad y recursos humanos; a fin de poder conocer cuales como son los procedimientos administrativos internos, con la intención de poder detectar áreas que necesiten

ser fortalecidas, con el objeto de mejorar y solidificar sus procesos y como consecuencia se puedan conseguir mejores y mayores resultados.

Es así, que con la aplicación de la entrevista se pudo conocer que es una empresa relativamente nueva dentro del mercado, ya que cuenta con tan solo diez (10) años dentro del mercado y siete (07) años dentro del mercado cafetalero, lo que hoy es su punto fuerte. Además es una empresa que se encuentra en expansión por lo que ha venido aperturando sucursales en distintos lugares del país, con la intención de poder llegar a más hogares venezolanos, ampliación ésta que ha ocasionado que se comiencen a reestructurar muchas funciones administrativas y contables, por el hecho de que no solo se debe controlar la actividad de un establecimiento o sede principal, sino que también se tiene que planificar, coordinar, dirigir y controlar los procesos administrativos donde se ven involucrados desde los departamentos gerenciales, hasta el de facturación y control, administración, contabilidad y recursos humanos.

Por lo tanto, hoy día, la empresa ha expandido su radio de acción, ya no solo con presencia de sus productos, sino también con una sede física que les permite tener un mayor control, cedes que actualmente se encuentran ubicadas en la ciudad de Maracaibo, Caracas, Valencia y Valera. En cuanto a los procesos administrativos se logró conocer en la entrevista realizada, que cuentan con un sistema administrativo que permite la integración de la información, para la consolidación de la misma en sede principal, tal sistema les permite conocer ventas, compras, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, y control de inventario.

En relación a los procesos contables, gracias a la integración de la información administrativa, permite una consolidación eficaz de la información, con un mínimo margen de error y en un menor tiempo, también; se pudo conocer que la empresa fue calificada como sujeto pasivo especial, información que es de vital importancia por cuanto de esto dependen los deberes

formales que la misma tiene. En cuanto al departamento de recursos humanos, se pudo conocer que manejan un sistema de nómina donde se realizan los cálculos para los pagos, sin embargo los cálculos de prestaciones sociales, utilidades, vacaciones y demás beneficios laborales, son calculados manualmente o por medio del uso de Excel, actualmente, dado al incremento del personal, este departamento ha tenido que reestructurar sus procesos, ya que parte de los trabajadores son vendedores y por ende devengan un salario variable sujeto a determinadas reglas especiales establecidas en la Ley Orgánica Del Trabajo De Los Trabajadores Y Trabajadores.

De tal diagnóstico organizacional, se pudo evidenciar que las áreas que requieren ser fortalecidas para una mayor optimización de los procesos son las áreas de contabilidad y recursos humanos, que en la actualidad funcionan en un mismo departamento, y debido a la expansión que ha tenido la empresa, tanto en el incremento de su personal, como de sus obligaciones fiscales y tributarias producto de su calificación como sujeto pasivo especial y de la apertura de sucursales, sería recomendable que exista un personal que se especialice en cada área de manera determinada, y esté es uno de los proyectos que la misma empresa tiene, pero para ello además de la delegación amerita la preparación de formatos y/o programas de procedimiento específicos que le permitan poder realizar tal delegación.

### **1.5 Diagnóstico situación contable-financiera**

Es una herramienta que permite estudiar y analizar los factores contables y financieros de las organizaciones, es así; que en palabras de Baidal et al. (2020) “es un punto importante para el análisis de estrategias de negocios, al permitir entender el sistema económico cuantitativo y cualitativo de una empresa.” (p.26).

Para hacer éste diagnóstico, fueron aplicadas una serie de indicadores financieros, estos indicadores o ratios fueron aplicados a los estados financieros presentados al treinta y uno (31) de diciembre del año 2022. Donde con su análisis pretendemos conocer el nivel de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y cobertura que tiene de la empresa, a fin de que sirva de base para la toma de decisiones de los accionistas de la entidad, y nos permita tener un panorama de la situación financiera de la misma, para determinar si es rentable o viable invertir recursos en la expansión del departamento de contabilidad incorporando más personal que permita atender con mayor especificidad lo relacionado al área contable y al de recursos humanos.

En ese orden de ideas, se presentan las estrategias e indicadores a utilizar a fin de poder conocer la situación financiera de la empresa, entre ellas:

**1.5.1 Indicadores de liquidez:** son aquellas que nos muestran como es el comportamiento de la capacidad de pago que tiene la empresa sobre sus obligaciones de corto plazo (Andrade, 2017).

En tal sentido se analiza dentro de éste indicador las siguientes razones:

- (i) *Liquidez Corriente:* tal ratio muestra la relación total entre las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente, expresándose su resultado en número de veces (Andrade, 2017).

Liquidez Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente

Liquidez Corriente: Bs. 3,718,200.50 / Bs. 1,129,240.98 = Bs. 3,29; lo que significa que para el cierre del año 2022 la empresa podía cubrir tres con veintinueve veces el valor de sus pasivos, por lo que efectivamente conto para el cierre de tal periodo con una liquidez corriente positiva.

- (ii) *Prueba Acida*: también nos indica la capacidad de cobertura que tiene la empresa, pero sin incluir el activo realizable, como lo son los inventarios, por lo que esta prueba nos indica si, con solo el activo disponible y el exigible se pueden cubrir los pasivos de corto plazo.

Prueba Acida:  $(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$

Prueba Acida:  $(\text{Bs. } 3,718,200.50 - \text{Bs. } 202,506.79) / \text{Bs. } 1,129,240.98 = \text{Bs. } 3.11$ ; lo que significa, que la entidad puede cubrir sus pasivos sin necesidad de realizar el inventario, vale decir; sin necesidad de venderlos, es así que pueden cubrir tres con once veces sus pasivos corrientes.

**1.5.2 Indicadores de Rentabilidad:** Andrade (2017), infiere que “se enfocan en mostrar el nivel de eficiencia alcanzado en la operación y gestión de recursos con los que cuenta la empresa” (p. 55).

Se analizan dentro de estos indicadores:

- (i) *Margen bruto de utilidad*: este indicador nos permite conocer del superávit o déficit bruto en ventas, por cuanto nos mide la relación de los ingresos respecto de los costos, y es expresado en porcentaje (%).

Margen Bruto:  $(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$ .

Margen Bruto:  $(\text{Bs. } 11,560,344.32 - \text{Bs. } 9,413,123.60) / \text{Bs. } 11,560,344.32 = 19\%$ ; lo que significa que la empresa obtuvo un margen de ganancia bruto en ventas, del diecinueve por ciento, lo que significa a contrario sensu que el 81% de sus ingresos fueron invertidos en sus costos.

- (ii) *Margen neto de utilidad:* este indicador nos muestra el superávit o déficit neto del ejercicio o del periodo a evaluar, respecto de los ingresos netos, y es expresado en porcentaje (%).

Margen neto de Utilidad: Utilidad Neta / Ventas Totales

Margen neto de Utilidad: Bs. 625,735.12 / Bs. 11,560,344.32 = 5.41%, lo que significa que la empresa obtuvo durante su ejercicio económico un rendimiento del cinco con cuarenta y un por ciento en relación con los ingresos.

- (iii) *Rendimiento de inversión:* Utilidad neta después de ISLR / Total Activos:

Rendimiento de inversión: Bs. 625,735.12 / Bs. 3,948,048.23 = 15.85%, esto significa que la empresa ha tenido un retorno de su inversión del quince con ochenta y cinco por ciento de la misma.

**1.5.3 Indicadores de Endeudamiento:** nos muestra la capacidad que tiene la entidad para contraer obligaciones midiendo los activos que han sido financiados mediante terceros, es decir, mediante el nacimiento de una obligación, lo que permite conocer el nivel de apalancamiento de la empresa.

*Indicador de endeudamiento:* Pasivo Total / Patrimonio Neto

Indicador de Endeudamiento: Bs. 3,137,542.83 / Bs. 810,505.40 = Bs. 3,87 lo que significa que la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento muy alto, es decir su endeudamiento es tres con ochenta y siete veces más alto que el capital de la empresa. Esto se debe a que la empresa durante ese año fiscal tuvo financiamiento o inyección de dinero por parte de sus accionistas, como una cuenta por pagar a los mismos, cuentas que posiblemente puedan ser convertidas en aportes societarios para un posible aumento de capital.

1.5.4 **Indicadores de Eficiencia:** nos permite conocer cuáles son los gastos operacionales en los que debemos incurrir para obtener una determinada suma de ingresos, por lo que nos presenta el nivel que se debe invertir en tales gastos.

*Indicador de Eficiencia:* Gastos Operacionales / Utilidad Bruta en Ventas

Indicador de Eficiencia: Bs. 1,288,541.46 / Bs. 2,147,220.72 = 60% lo que significa que se debe gastar el sesenta por ciento del monto que se pretende obtener en gastos operacionales.

## **1.6 Definición del problema.**

En la actualidad, la sociedad mercantil JP Alimentos, C.A., en aras de cumplir con los objetivos planteados y su visión de ser una empresa de mayor reconocimiento en el mercado local, nacional e internacional, a finales del año 2021 y todo el año 2022, han invertido sus recursos en la expansión de la marca, para lo cual han tenido que reestructurar sus procedimientos, ampliar su infraestructura, e incluso aperturar nuevas sucursales a fin de poder conseguir sus objetivos.

Y es durante esa transición, de la que hoy día todavía atraviesan; lo que ha permitido que la empresa se vea en la necesidad de obtener financiamiento externo, desde créditos bancarios, hasta créditos otorgados por sus accionistas, surgiendo así obligaciones con terceros no solo de amortizar su capital, sino también; del pago de intereses, lo que ha devenido en un decrecimiento en el nivel de utilidad. En ese mismo sentido, han surgido ciertas obligaciones producto de tal expansión, tales como el incremento de su personal de ventas y personal administrativo dedicado al análisis de cuentas, lo que conlleva a que se ocasionen mayores gastos operacionales, en inducciones, capacitaciones, y no menos importante en la contratación de personal externo (outsourcing) especialistas en materia de auditoría que se encargaron de la revisión durante todo el año 2022 de que los procedimientos y registros se estuvieran haciendo de manera correcta.

La creación de rutas nuevas, el aumento de insumos necesarios para la comercialización como lo es el combustible, aunados todos, es lo que ha derivado en que la utilidad de la organización allá mermado con respecto a periodos anteriores. Sin embargo, más que gastos han sido inversiones que la empresa ha realizado con miras de aumentar sus ventas y en los años próximo obtener mayores utilidades. En ese orden de ideas; se puede evidenciar respecto al departamento de recursos humanos que si bien la empresa cuenta con una persona capacitada en el área, sería ideal que debido al aumento del número de trabajadores y la gran cantidad de obligaciones laborales y parafiscales derivadas de la relación de trabajo, se integre a un nuevo miembro que pueda coadyuvar a la realización de todas las obligaciones labores, además de que las funciones de tal departamento no se limitan solamente a la realización de cálculos laborales, sino que esto también incluye una coordinación y control constante y directo con los trabajadores, donde se les atiendan y den respuestas a sus necesidades.

En tal departamento, también se pudo evidenciar que no se cuenta con suficientes herramientas que permita a cualquier nuevo ingreso conocer como son los procesos y procedimientos para ejecutar las actividades, tales como formatos, plantillas, sistemas o manuales que son herramientas indispensables en las organizaciones puesto que tal como lo refiere Zambrano (2011), en alusión a los manuales que son los “que refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección” (p. 17).

En tal sentido, son estas herramientas las que permite que la información quede en la organización, ya que los trabajadores si bien son un recurso valioso en cualquier entidad, no son exclusivos e indispensables, por lo que las empresas, están propensas a cambio de personal, y el

no contar con ciertas herramientas los coloca en una desventaja puesto que si el trabajador se retira, con le también lo hace el conocimiento, y si la empresa no cuenta con un medio físico de la información y además no existe otra persona con conocimiento del área, ésta queda desinformada y en el aire, lo que no es recomendable para ninguna organización, ya que si bien es cierto no está mal que los trabajadores cambien de trabajo, si lo está, cuando ese cambio represente una pérdida de la información para la entidad.

### **1.7 Propuesta de valor.**

La propuesta de valor que acá se presenta, para la sociedad mercantil JP Alimentos, C.A. está orientada a proponer en el departamento de Recursos Humanos una optimización de procedimientos organizacionales que le permitan a cualquier personal nuevo ingreso poder imponerse de las normas, políticas, y procedimientos para la ejecución de las actividades inherentes al departamento, optimización que ira desde los procedimientos para la admisión de nuevo personal, inscripciones en los organismos parafiscales, declaraciones periódicas, cálculo de nómina, cálculo de las garantías de prestaciones sociales, cálculo de los apartados de las utilidades, vacaciones, bono vacacional, hasta los cálculos de liquidaciones y todo el procedimiento para la desincorporación del personal.

Esto le permitirá a la empresa poder reducir sus gastos a la hora de tener que impartir inducciones a personal de nuevo ingreso, además de que le permitirá contar con información física que fácilmente puede ser revisada y estudiada por el nuevo ingreso sin necesidad de que se incurran en grandes costos de capacitación. Y al mismo tiempo, el proceso de revisión será más fácil, dado a que la misma se hará tomando como referencia los instrumentos y políticas que se pretenden establecer y no el criterio propio del profesional ad hoc, que en muchas ocasiones son profesionales independientes, es decir auditores independientes que son contratados para que

chequen, que la empresa cumpla a cabalidad con los deberes formales y materiales en materia laboral.

Pero, ya que cada profesional puede que tenga un método o una técnica distinta para realizar un determinado cálculo, aun cuando se llegue al mismo resultado, la aplicación de diversos procedimientos puede tornar una revisión que debería ser fácil, en una revisión cansona y fastidiosa, y lo que obviamente incrementara los honorarios profesionales. Y, peor aun cuando son revisiones de los organismos laborales, donde al nuevo ingreso puede que se le dificulte explicar la forma de cálculo cuando existen diversos procedimientos lo que pudiera derivar incluso en la imposición de multas.

Cabe destacar que tal propuesta está encaminada en primer lugar a optimizar los procedimientos administrativos en el área de recursos humanos, y en segundo lugar mitigar o reducir los gastos operacionales de la entidad y como consecuencia se aumenten el nivel de utilidad de la empresa.

## **1.7 Objetivos del trabajo de investigación.**

### ***1.7.1 Objetivo general***

Proponer un Plan estratégico para aplicar en la empresa JP Alimentos, C.A. en los años 2024-2029, enfocado la optimización de los procedimientos organizacionales.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

Describir el macro entorno competitivo en que debe realizarse la optimización de los procesos organizacionales de la empresa JP Alimentos, C.A., en los años 2023 a 2027, enfocados en la optimización de los procedimientos organizacionales.

Definir el modelo de negocio, característica de las relaciones laborales que sostienen y planes para la implementación de la propuesta de la empresa JP Alimentos, C.A., en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de los procedimientos organizacionales.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa JP Alimentos, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de los procedimientos organizacionales.

Proponer las estrategias de Marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa JP Alimentos, C.A. en los años 2023-2027, enfocado la optimización de los procedimientos organizacionales.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

### **1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).**

Es un análisis estratégico que permite evaluar constantemente el entorno de las empresas; puesto que se trata de una herramienta utilizada por las organizaciones con la intención de obtener un análisis del entorno que les rodea. Su nombre es un acrónimo que indica las siglas de los factores analizados, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Pérez & Polo, 2019). Por tanto, a través de la realización de éste análisis del macroentorno de la empresa, se puede determinar los factores externos a los que se enfrenta la organización, para poder formular estrategias que faciliten el entendimiento del contexto en el que la organización va a operar, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se mueve la empresa, así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar. A su vez; ayuda a la toma de decisiones, ya que permite conocer tanto el mercado actual como su posible evolución para anticiparse a los cambios y evaluar los riesgos.

El análisis del entorno externo es fundamental para cualquier organización, ya que facilita la toma de decisiones importantes, debido a que éste proporciona una descripción del contexto o entorno de la organización, en tal sentido se toma en consideración los aspectos relevantes del entorno externo que influye en la operatividad de la empresa, tales como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos ambientales y legales, y de tal modo estudiar las estrategias a aplicar dentro de la empresa.

### ***2.1.1. Entorno político***

En relación al entorno político, este analiza e indican de qué forma las acciones y medidas de un gobierno influyen en la operatividad y rendimiento de las organizaciones o entidades (Simila, 2021). Por tanto, ayudan a definir y medir, como la intervención del gobierno a cargo, influyen o afectan la operatividad y desarrollo de la empresa, mediante las leyes y políticas determinadas por él, y que vinculan el objeto social de la organización y por tanto deben acatarlas. Sin embargo, es un factor que debe estar en constante estudio, motivado a que no son muy estables los entes gubernamentales, dado que los mismos se encuentran electos por los ciudadanos, y que, al cambiar de representante, se pueden promulgar nuevos cuerpos normativos.

Hoy día, algunas de las medidas que ha adoptado el Estado venezolano en cuanto a políticas fiscales ha sido una especie de híbrido entre una política fiscal expansiva y una restrictiva, ya que, si bien es cierto que cuando hablamos de política fiscal expansiva, hablamos de aumentar el gasto público, reduciendo el desempleo y reduciendo también la carga impositiva para poder aumentar la renta o el enriquecimiento de las personas y que se pueda generar una mayor demanda expandiendo la económica. Mientras que, por el contrario, una política fiscal restrictiva, implica reducir el gasto público, para bajar la demanda y aumentar la carga impositiva para reducir la renta de la población, lo que ayuda a la reducción también de la demanda y permite que exista un superávit fiscal.

No siendo aplicada en nuestro país ninguna de las dos en su totalidad, puesto que se ha aumentado el gasto público y no necesariamente para la expansión de la demanda y del comercio, sino para crear una ilusión de bajo niveles de desempleo que no viene al caso discutir en el presente análisis, pero ésta decisión; sin contar con el recurso suficiente ha ocasionado un

déficit fiscal, donde para cubrirlo se optó por incrementar la carga impositiva, por una parte con la creación de nuevos impuestos como el impuesto a las grandes transacciones financieras y por la otra; con el aumento de las alícuotas impositivas para impuestos ya establecidos como el impuesto al valor agregado, donde incluso se ha reformado la ley del IVA incluyendo alícuotas adicionales que aun cuando no se han materializado en la praxis el proyecto de ley ya ha sido sancionado y existe. Así como también, se han hecho reformas a ciertos impuestos municipales con la creación de la ley de armonización tributaria donde se han aumentado los límites máximos de las alícuotas impositivas, quedando a la discreción de cada estado conforme al principio de descentralización y autonomía funcional y financiera que tiene cada uno, el poder decidir fijar entre los límites establecidos cual será la alícuota aplicable para las empresas manufactureras como lo es el caso de la empresa objeto de estudio en el presente. Y de allí es que afirma que existe una aplicación híbrida de los postulados teóricos de las políticas fiscales.

Estas decisiones tomadas por el gobierno que hoy representa nuestro Estado, ha tenido un impacto fuerte en la economía, donde parte del nuevo comercio, nuevos emprendimiento que son potenciales clientes de las empresas productoras, se han visto en la necesidad de cerrar sus negocios dado a la alta carga impositiva que existe, sin mencionar las resoluciones actuales relacionadas con la posibilidad de calificar a contribuyentes como sujetos pasivos especiales, incluso a personas naturales asalariadas al cumplir ciertas condiciones, y todos estos factores también han ocasionado que los costos y gastos incrementen, donde el consumidor final es el más afectado puesto que su poder adquisitivo no es lo suficientemente alto para poder adquirir mayor cantidad de productos o servicios lo que genera una menor demanda y por lo tanto una menor producción, ralentizando la economía del país por cuanto se reduce la capacidad de producción y se genera una inestabilidad económica ya que al disminuir la demanda agregada se

reduce el consumo y si aunado a ello se aumenta la carga impositiva se incrementan los costos de adquisición, creando de tal forma un desequilibrio en el mercado donde se desplaza la competencia perfecta por otros modelos económicos de mercado que tiende a la dominación de los productores a las “masas” (oligopolio) o de las “masas” a los productores (oligopsonio), debido a que en el primer de los casos los productores serán pocos dado a que no todos tendrán la posibilidad de inversión gracias a los altos tributos que implica un emprendimiento, y el segundo quienes deberían ser considerados las masas que serían los consumidores, también serán pocos debido a que no todos contarán con el dinero suficiente para adquirir determinados bienes o servicios que no representen un producto esencial para la existencia, ya que estos serán los que puedan conservar la demanda.

### **2.1.2. Entorno económico**

La economía del país se caracterizó por depender del campo, ya que en su momento fue una economía basada en la producción agraria, en el que el enfoque fue el cultivo del maíz, cacao, café y otras especies, el ganado y la explotación de sus productos, posterior a ello Venezuela cambia su enfoque a una economía minera, dependiente de la explotación del petróleo, sin embargo esto no cambia la realidad de que Venezuela era y sigue siendo uno de los mayores productores del café a nivel mundial, por lo que la exportación y comercialización del café representa un lugar importante en la economía y cultura venezolana. En éste sentido el ramo cafetalero ha dejado huella en la cultura nacional.

En tal sentido, indagando sobre los factores económicos que abarca el sector cafetalero, se puede constatar que, aun con la crisis económica que atraviesa el país, y la realidad que agobia a sus ciudadanos, la operatividad y desarrollo de las actividades comerciales de los caficultores, y torrefactores no se ven afectadas directamente en la magnitud que lo han hecho otros sectores

de la economía, dado que el café es un rubro de alta demanda puesto que es muy consumido en los hogares venezolanos, en cualquier temporada del año, y aun cuando si afectan algunos factores tales como los altos costes de la materia prima, falta de combustible para traslado y distribución del producto, y algunos otros aspectos menos relevantes, el sector cafetalero se ha mantenido a lo largo de la historia como un sector del mercado en el que aún es rentable invertir tanto tiempo como dinero de allí que en los últimos años se ha observado una proliferación de marcas nuevas de café, lo que permite una mayor competencia en el mercado.

### ***2.1.3. Entorno social***

El café es parte del día a día de la mayoría de los venezolanos, ya que, para muchos, éste producto es esencial consumirlo en las mañanas, al mediodía y por las noches, y aunque la era cafetalera en la que Venezuela estuvo en el ranking de producción y exportación de café a nivel mundial se interrumpió por la industria petrolera, no quiere decir que ésta decayó, por lo que está en progresivo auge siendo un cultivo de importancia social y cultural en Venezuela. Donde tal sector se ha abocado en ofrecer a sus consumidores la pureza del grano de café, lo que ha sido fácil conseguir puesto que Venezuela cuenta con un clima adecuado para la producción de café de cálida, además de que la altura sobre el nivel del mar permite poder contar con suelos aptos para una cosecha de calidad, y más allá de la siembra; los años de experiencia con que se cuenta en el área permite someter el café verde a un proceso de beneficiado más óptimo que le permite al grano de café poder conservar sus características organolépticas, tales como color, sabor, aroma, acidez, y grado de acidez natural.

De allí que la comercialización y distribución de café, ha sido bien absorbido por los consumidores dentro del país, dentro de éste entorno también es importante destacar que ha

tenido buena receptividad fuera de las fronteras venezolanas, gracias al labor de personas dedicadas a la preparación de café (Baristas) que han llevado el café venezolano al exterior en sus distintos concursos realzando el sabor y calidad del café venezolano. Sin mencionar que producto a la migración venezolana a otros países la cultura del café ha trascendido fronteras.

#### ***2.1.4. Entorno tecnológico***

Con respecto al estudio del entorno tecnológico, Simila (2021), expone que “Es la variable que cambia más en el tiempo, ya que constantemente se incorporan nuevas tecnologías al mercado.” (P. 3)

Por tanto, los avances tecnológicos se ha convertido en un elemento clave para llevar a cabo las actividades y procesos dentro de las organizaciones, y hasta tal punto de ser vital para el desarrollo de las empresas, aun cuando existen altos costo considerables, en cuanto a las tarifas mensuales por servicio de telefonía e internet, la adquisición de equipos tecnológicos e innovadores, maquinarias sofisticadas y actuales, son herramientas que facilitan y hacen que las labores diarias sean mucho más eficientes y las que permiten alto alcance en servicio de atención al cliente y proveedores.

En los últimos tiempos, las empresas dedicadas al ramo cafetalero han involucrado la automatización de muchos de sus procesos de producción, donde la tendencia en un tiempo fue la innovación de las maquinas seleccionadoras de café, que permite separar el mismo, atendiendo a la condición de su tamaño, así como también por estándar de calidad y cumplimiento de normas establecidas por la corporación venezolana de café, las empresas han invertido en crear un laboratorio de control de calidad donde se evalúa el café, tanto en tamaño, olor, color y humedad donde muchas de estas evaluaciones ya se han dejado de hacer de forma manual o

artesanal y han involucrado maquinarias que les permite medir con mayor precisión todos estos factores.

Así mismo, se ha involucrado tecnología automatizando el proceso de empaqueo de café que por lo general se hacía con la ayuda de máquinas semiautomáticas, hoy día la mayoría de las industrias cuentan con máquinas completamente automáticas que se encargan desde el moldeado del material de empaque el llenado y el sellado del mismo, trabajo éste; que antes se realizaba con la intervención de tres operarios manuales, con la inclusión de tecnología es necesario solo el operador de la maquinaria.

Por otro lado, en cuanto al entorno tecnológico, hoy día, las empresas cuentan con suficientes equipos de computación donde algunos son de alta gama, dado a que la mayoría de las operaciones administrativas se realizan gracias a la tecnología, que son medios que nos ofrecen un sin número de oportunidades y beneficios que no se llegan a conocer el cien por ciento, mayormente por desconocimiento de las funciones de los equipos de computación por lo que se considera, que existe un déficit en cuanto a la capacitación del personal para el uso óptimo de las herramientas tecnológicas con las que ya cuenta; por ende es una oportunidad que tienen las empresas en la actualidad de explotar tal recurso en su mayor medida.

#### ***2.1.5. Entorno ecológico***

Respecto al entorno ecológico nos explica Simila (2021), indica que “Son aquellos aspectos relacionados con la conservación del medio ambiente y del entorno en general, es decir, que resguardan el estado del terreno frente a las actividades empresariales” (p.3). En ese sentido, cabe destacar que la torrefacción de café gourmet es una actividad capaz de degradar el ambiente, por ser una actividad generadora de humo, sin embargo, para poder ejercer tal actividad, es necesario se tramite ante el ministerio del ambiente un registro de actividades

capaces de degradar en ambiente, acompañado de estudios de impacto ambiental, con el fin de que se adopten las medidas necesarias para mantener un equilibrio ecológico y se observen los principios rectores del derecho ambiental.

Por otro lado, aparte de acondicionar el proceso de tostado acomodando los quemadores necesarios para la reducción de la emisión de humo, en cuanto al manejo de sus desechos, cabe destacar que es una actividad que no genera mayores desperdicios, ya que el proceso lo único que genera es el tuche del café y en muy mínimas cantidades, y el mismo es utilizado como abono orgánico para cultivos, por lo tanto, este tuche producto del tueste del café, se recolecta y se dispone como abono orgánico. Y en cuanto a los productores cafetaleros los residuos provenientes del beneficiado que se le da al café también son usados como abono orgánico para las mismas plantas.

#### ***2.1.6. Entorno legal***

El sector cafetalero se enfrenta a una gran variedad de leyes tanto en materia agraria con la producción de la tierra, en materia de derecho ambiental, con la conservación de los recursos naturales y el mantenimiento de un ambiente ecológicamente equilibrado, en relación al derecho mercantil producto de las actividades comerciales de las empresas, y de derecho laboral producto de su condición de empleador o patrono dentro de la relación de trabajo.

En cuanto a las disposiciones de derecho agrario, estas aplican más que todo al sector primario del ramo cafetalero que son los que se abocan a la siembra y cosecha del café verde, en materia ambiental, las empresas necesitan inscribirse en los organismos que el ministerio del ambiente ha creado a fin de tener un mayor control sobre la explotación del suelo, emisión de desechos y demás, en este caso inscribirse como generador en el registro de actividades capaces de degradar el ambiente (RACDA), solicitar ante la contraloría sanitaria la conformidad de

buenas prácticas (BPF), así como también cumplir con las normas de seguridad e higiene establecidas por la contraloría sanitaria, en materia mercantil deben inscribir por ante el registro mercantil la constitución de sociedad y los estatutos de la mismas, a fin de que se otorgue personalidad jurídica con todas los derechos y responsabilidades que la misma conlleva, y como consecuencia atender a las normas tributaria vigentes en el país, así mismo se enfrentan a normas laborales puesto que para poder ejercer sus actividades económicas necesita apoyarse de la prestación de servicios de otras personas instituyendo una relación laboral que trae consigo deberes y responsabilidades a favor del trabajador y que involucra otras normas de seguridad social. En ese sentido, se enuncian algunas de los principales requisitos a los que deben dar cumplimiento las personas naturales y/o jurídicas que intervengan directa o indirectamente en la cadena de producción, procesamiento, distribución y comercialización del rubro café.

- Registro mercantil como documento constitutivo de la empresa.
- Registro de Información Fiscal (RIF)
- Permiso sanitario del local y vehículos de la empresa emitido por el organismo correspondiente.
- certificado de registro de la empresa y de los vehículos ante la CORPORACIÓN VENEZOLANA DEL CAFÉ S.A.
- Registro de actividades capaces de degradar el ambiente (RACDA)
- Registro Único Nacional de Salud Agrícola Integral (RUNSAI) del Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI) cumpliendo con lo previsto en la Ley.
- Registro en el Sistema integral de control agroalimentario (SICA)
- Registro Único de Personas que desarrollan actividades económicas (RUPDAE) de conformidad con la normativa del SUNDDE.

### 2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

**Tabla 1**  
*Matriz MEFE*

| <b>Factores</b>   | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Ponderado</b> |
|---|-------------|--------------|------------------|
| <b>Oportunidades</b>  |             |              |                  |
| Clima y suelos adecuados para la siembra de café de Calidad | 0.10        | 4            | 0.60             |
| Expansión de las operaciones y alcance de la marca          | 0.10        | 3            | 0.15             |
| Receptividad del producto en los consumidores               | 0.15        | 4            | 0.60             |
| Alcance de exportación a nivel nacional                     | 0.05        | 3            | 0.15             |
| Producto de alta demanda                                    | 0.10        | 3            | 0.30             |
| <b>Amenazas</b>   |             |              |                  |
| Altos costos en materia prima                               | 0.05        | 2            | 0.10             |
| Inestabilidad económica                                     | 0.10        | 1            | 0.10             |
| Excesiva Carga impositiva fiscal                            | 0.10        | 1            | 0.10             |
| Aumento de la competencia                                   | 0.10        | 2            | 0.20             |
| Inflación   | 0.15        | 1            | 0,15             |
| <b>Totales</b>  | <b>1.00</b> |              | <b>2.45</b>      |

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

La matriz MEFE realizada, arroja un resultado de disposición de oportunidades en la sociedad mercantil JP Alimentos, C.A., de 2,45, contrarrestando las amenazas, y aunque estas tengan peso, tal como la inestabilidad económica e inflación del país, se puede concluir que las oportunidades de desarrollo y negocio pueden ser de buen aprovechamiento, por lo que la empresa cuenta con bases fundamentales, como buena ubicación, alcance a nivel nacional y la receptividad del producto en el mercado y consumidores.

## 2.2 Análisis del macroentorno del sector: Fuerzas de Porter.

### 2.2.1 Negociación con proveedores

El análisis de la negociación con proveedores es aquel que permite saber o conocer cuánta influencia ejercen los mismos sobre los productos ofertados por la entidad, y mejorar las condiciones sobre estos. También analiza, cuánto poder tiene el proveedor de una empresa y cuánto control tiene sobre el potencial de aumentar sus precios (IEBS, 2022).

Un análisis microeconómico de la relación comercial empresa - proveedor, en un primer momento, puede destacarse que se cuenta con determinados proveedores, por lo general asociaciones de producción agrícola, aun cuando a inicio muchos de los proveedores, eran productores primarios, hoy día por razones comerciales, financieras e incluso fiscales, la empresa obtiene su materia prima (café Verde) de mano de asociaciones de producción agrícola, con quienes además de realizar grandes compras, los acuerdos comerciales son más flexibles en cuanto a crédito y forma de pago.

Con algunos proveedores se maneja un crédito de hasta 15 días y algo más, dependiendo de la compra a realizar, esto es, cuando los proveedores son asociaciones, ya que cuando son por mano de productores primarios las compras son de contado. Sin embargo, el traslado de la materia prima no lo hace la asociación, sino que la realiza la misma empresa con su personal y sus vehículos, lo que le permite por una parte aminorar aun cuando no en gran medida, pero si en cierta forma los costos del café, ya que sin embargo debe incurrir en gastos de personal, viáticos, mantenimiento de los vehículos y combustible.

Por otro lado, también se cuenta con los proveedores del material de empaque, en éste rubro, solo se cuenta con dos empresas proveedores, una para el material de empaque propiamente dicho, y otra que le suministra los fardos o bultos transparentes en los que son armados los paquetes. Esto es así dado a lo restringido y delicado que es el manejo de los cliché, contentivos de todos los signos, eslogan y colores que forman parte de la propiedad intelectual de la empresa, y debidamente registrados ante el Servicio Autónomo de la propiedad intelectual SAPI. La relación con estos proveedores, es la modalidad de pago parcial uno contra pedido y otro al momento de la entrega o máximo 5 días de crédito para el pago de la diferencia.

En cuanto a los proveedores del rubro de azúcar, el proveedor principal es el central azucarero de la pastora aun cuando en un momento también se adquirió materia prima del central azucarero portuguesa, donde la modalidad es pago contra pedido, y es posterior al pago completo del importe o valor total, que proceden a realizar la guía y la entrega de los productos.

La negociación es realizada directamente por los accionistas donde el presidente actualmente es quien se dedica a las negociaciones con los proveedores de café y quien es el vicepresidente actualmente, se encarga de las negociaciones con los proveedores de empaque y con los centrales de azúcar.

Así mismo, contamos con otros proveedores de servicios entre ellos, servicio de internet, fumigación y otros, de quienes se obtienen ciertas ofertas en determinadas temporadas, y no solo ofertas que benefician a la empresa en sí, sino también a su personal puesto que le brindan descuentos en la adquisición de los servicios por ser personal de sus clientes.

### ***2.2.2. Negociación con clientes***

En cuanto al análisis de la negociación con clientes IEBS (2022), señala “que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios.” (p.1). Así, se pudo constatar en la sociedad mercantil JP Alimentos, C.A., que, al existir mayor demanda por el producto ofertante, fluctúa el aumento de precio, la influencia del consumidor por adquirirlos a precios más asequibles, con mayor calidad, y por supuesto con la mejor atención y entrega a la clientela, por lo que estos son base fundamental para una buena negociación y posición en el mercado.

El prototipo de cliente de la empresa es el común denominador venezolano, amigo del café en cualquier hora del día, de cualquier raza, sexo, color e ideología, ya que tal bebida forma parte hoy de la identidad venezolana, los clientes están comprendidos desde adolescentes de 12

años en adelante hasta adultos mayores, sin contar que niños de menos de 12 años ya consumen café en sus hogares.

Los clientes por excelencia es el consumidor final, sin embargo, dentro de la cartera de JP Alimentos, C.A. de comercialización se encuentran cadenas de supermercados tales como Central Madeirense, C.A.; Excelsior Gama Supermercados; Hiper Lider; Supermercados Unicasa, Vicerés de Candido, Nasa Nacional de Alimentos, firmas personales hasta comercio informal como las bodegas, todos estos conforman la cartera de clientes que se divide en canales altos y canales bajo.

Por otro lado, en cuanto a los clientes de canales altos, se otorgan mayores beneficios comerciales, como descuentos por centralización, publicidad, mercadeo, pronto pago y otros, además de que se les otorga mayor cantidad de días de crédito que oscilan entre 15 a 22 días de crédito, donde se les ofrece diversos medios de pago a fin de que les sea accesible cumplir con sus obligaciones.

El producto en sí, está dirigido a toda la población en general sin distinción alguna, pero sin embargo por sus características organolépticas, la mayor parte de consumidores se distinguen por ser personas que les gusta un café en un punto exacto, es decir no tan claro y no tan oscuro, es así que el producto de la empresa cubre esos estándares de preferencia de los consumidores, por cuanto en la región occidental del país, las preferencias es de un café oscuro y amargo, mientras que el centro y centro occidente, las preferencias es de un café más claro, y atendiendo a ambas necesidades la empresa ofrece un punto medio con ciertas indicaciones de preparación especificadas en sus empaques.

Tales indicaciones de preparación también suele ser una estrategia que permite empatizar con los clientes de una manera asíncrona, por el hecho de que al colocar en sus empaques la

forma de preparación y las cantidades, esto le hace ver al consumidor que se está pensando en su necesidad y al mismo tiempo se le está proveyendo de la solución. La comercialización de los productos se hace por medio de una red de distribución conformada por las sucursales de la entidad, y personal dedicado a la venta y promoción exclusivamente de los productos que la empresa ofrece.

### **2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes**

Citamos a IEBS (2022), para conocer teóricamente la rivalidad entre competidores existentes, y nos indica que “Cuanto más fácil sea para un nuevo competidor entrar, más grande es el riesgo de que se agote la cuota de mercado de una empresa establecida” (P.3). Esto ocurre constantemente en cualquier rubro de comercio, mientras más competidores exista, más reñida estará la comercialización y venta de los productos, fluctuarán los precios de venta, la calidad, y factores que para el cliente considere relevante; por el contrario, cuan menos competidores exista más factible será la venta de los productos, dado que, si no existe variedad, no existirá competencia.

La empresa JP Alimentos, no es la única dedicada a la torrefacción de café gourmet, a nivel nacional existen otras empresas dedicadas al mismo rubro y con diferentes marcas, entre las que destacan Café Amanecer, de la Nona, flor de Arauca, Grupo Botalon y otras más, así mismo a nivel local existen marcas como Café Cerro del Santo, Café Amarello, Café Boconó, Café el Momoy, Café Santa Ana, Café Molendero y otras más, lo que ha hecho que exista una mayor oferta en el mercado de café gourmet en sus distintas presentaciones.

En tal sentido, es posible afirmar que la empresa cuenta con una red grande competidores, sin embargo; se puede decir de manera general que existe una competencia sana de mercado, una competencia ideal que permite mantener un equilibrio entre la oferta y la

demanda, es decir; el que existan más productores minimiza las posibilidades de un mercado monopolizado e incluso no deja que se forme un oligopolio, sino que da paso a que exista un mercado de competencia perfecta.

Y por otro lado, se le permite al consumidor, poder elegir conforme a sus gustos y preferencia, que es una consecuencia de que exista una mayor oferta que demanda, en ese sentido, se puede decir; que la “rivalidad” que existe entre competidores no es más que una pugna entre calidad y precio que debe tener una correlación entre sí, esto por una parte, y por la otra, existe una pugna entre cantidad y presentación, donde el factor clave son las redes sociales y la publicidad, la mayoría de las empresas han optado por sacar al mercado el producto en menores cantidades como el café en presentación de 100gr, e incluso como Café Sello Rojo, que es un café importado y viene en presentación de 50gr, lo que por una parte beneficia al consumidor puesto que lo hace más asequible para ellos.

Pero todo esto va acompañado de una buena publicidad, ya que el común denominador del venezolano primero come y compra por la vista y luego por el sabor, y es por eso que de una buena presentación publicitaria depende en gran medida la venta, ya que es la llave que abre la puerta al consumo, y luego ya será la calidad lo que cree la fidelidad del cliente con el producto. Y este orden cronológico de estrategia es el que permite poder obtener una mayor oportunidad de ventas.

#### ***2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos***

Los socios de la empresa, tiene un proyecto a mediano y corto plazo para desarrollar el potencial de sus negocios, desarrollo que va desde la promoción de nuevos productos dentro del mercado, hasta la creación de una nueva presentación y calidad de café. Con la intención de

ampliar sus redes de distribución, captar más clientes y crear una fidelidad producto – cliente, y por consiguiente aumentar su nivel de ventas y utilidades.

Hoy día la empresa no cuenta con productos sustitutos, ya que los productos que hoy ofrecen, forman parte de sus productos principales, aun cuando sean en diferentes presentaciones, sin embargo, si cuentan con un potencial proyecto que le permitirá tener nuevos productos distintos al café, aun cuando también dentro de tales proyectos está la creación de una nueva cálida y presentación de café. Cabe destacar que en otras compañías optan por comercializar productos como el té, el café instantáneo, como producto sustituto al café, y aunque no existe alta demanda, si se considera como productos competidores.

En cuanto al azúcar, aun cuando solo es por algunas temporadas del año, también tiene proyecto de además de empacar el azúcar tradicional, perder también dedicarse a la producción de azúcar pulverizada. Éste es un proyecto que efectivamente se tiene previsto y ya se han realizado los trámites necesarios para la obtención de la permisología necesaria, y de la que se espera muy pronto se pueda colocar en el mercado y llevando a cabo una de las metas planteadas por los dueños de la empresa.

#### ***2.2.5. Entrada de nuevos competidores***

El rubro del café es un producto que llama mucho la atención de los empresario, ya que a simple vista parece una buena idea de negocio, dado a que el café es un producto donde se pueden movilizar grandes sumas de dinero, dos situaciones que son del todo cierto, sin embargo el hecho de que se movilen elevadas sumas de dinero, no significa que la utilidad o la ganancia sea igual, ya que los costos y gastos de producción también son igual de altos, pero esta es una situación de la que se da cuenta una vez incurso en el negocio.

En la actualidad, existen muchas marcas nuevas de café, empresas con una trayectoria menor a tres años, y aun cuando la empresa objeto de estudio es relativamente nueva por cuanto cuenta con siete (07) años en la torrefacción de café, existen otras con menos años de trayectoria.

En tal sentido, estas nuevas empresas, colocan a la entidad en el centro de la competencia por una parte les toca competir con las grandes empresas que cuentan con mayor capital y por su puesto con mayor aguante en las temporadas de baja cosecha donde los costos suelen aumentar, estas empresas por contar con mayor capital obviamente tienen mayor cobertura de inventario a costo de temporadas de cosecha para cubrir al mismo costo las temporadas de escases.

Y, por otro lado, les toca competir con las nuevas empresas que quizás tengan menores gastos por tener menos empleados y demás costos fijos. Y son estos aspectos por nombrar algunos de los que se suscitan dado a la presencia de nuevos competidores o entidades que pretenden dedicarse al mismo rubro.

En cuanto al rubro del azúcar, también existen nuevos competidores, entre ellos los asiáticos que, en la actualidad, son los que tiene dominado el mercado del azúcar junto con las centrales azucareras, los primeros dominando con la importación de azúcar y los segundo dominando la producción y la comercialización a la vez, donde los precios de ambos en el mercado son coincidentes entre sí, lo que no ha dado brecha para que nuevas empresas quieran dedicarse a la distribución o empaquetado de azúcar, ya que se hace muy cuesta arriba competir con ellos, salvo que se piense en la producción directa.

#### ***2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria***

La empresa JP Alimentos, C.A. cuentas con varios factores que los favorece y los coloca en una posición de ventaja frente a otros competidores, siendo uno de ellos la ubicación geográfica, ya que su posición los ubica en la región andina y cerca del estado portuguesa, y por

consiguiente pueden acceder con mayor facilidad y a un menor costo en temas de traslado de la materia prima (Café Verde), lo que también les permite poder tener disponibilidad de café durante todo el año, aun en las temporadas de escasas, ya que siempre existen productores primarios que por la fecha comercializan sus stock y la empresa está ubicada cerca de tales productores.

Otro de los beneficios de los que ofrece la empresa es una atención inmediata en zonas lejanas de la sede principal, ya que cuentan con sucursales establecidas en Caracas, Maracaibo y Valencia, lo que les permite poder atender las cadenas, supermercados y demás clientes de las zonas en un menor tiempo. Sin embargo, tal innovación debe ser optimizada puesto, que la apertura de nuevas sucursales trae consigo la inclusión de nuevo personal, entre analistas, encargados, vendedores, almacenistas y otros, y por su puesto tales contrataciones generan una mayor labor para el departamento de recursos humanos, que debe extenderse desde la sede principal hasta cada una de las sucursales.

Tal extensión, implica la necesidad de que las sucursales cuenten con un sistema de cálculos laborales que les permita tener un mayor control de las remuneraciones que se le otorgan a sus trabajadores, puesto que; el mismo constituirá un medio de prueba de lo que efectivamente se le cancela al trabajador y los conceptos por el cual se les cancela, al mismo tiempo se tiene la necesidad de que cada sucursal pueda determinar el pasivo laboral que le genera el mantener activo a sus trabajadores. En ese mismo sentido, tal sistema le permitirá a la sede principal, poder consolidar la información en su contabilidad, realizando los apartados legales dentro de las mismas, lo que les permitirá contar con todos los soportes válidos para comprobar el cumplimiento de los deberes laborales que son una condición para que los pasivos laborales causados sean deducibles del impuesto sobre la renta.

En otro orden de ideas, otro de los factores favorecedores es que la empresa realiza todo su proceso de producción, desde la compra de la materia prima hasta la puesta en los anaqueles de los producto terminado, lo que les permite reducir costos de producción y traslado a diferencias de otras empresas que contratan con terceras empresas de transporte para realizar la distribución, al igual que otras empresas que no realizan el proceso de tostado ellas mismas, sino que realizan una especie de tercería o contratación con otras entidades para que les realicen el proceso de tostado de la materia prima y ellos solo se encargan del molido, empaclado y distribución.

### 2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)










**Tabla 2**  
*Matriz MEFI*

| Factores                                   | Peso | Valor | Ponderado |
|--|------|-------|-----------|
| <b>Fortalezas</b>                          |      |       |           |
| Crédito a corto plazo                      | 0.05 | 3     | 0.15      |
| Oferta de productos                        | 0.10 | 3     | 0.30      |
| Calidad de productos                       | 0.15 | 4     | 0.60      |
| Oportunidad de ventas                      | 0.10 | 3     | 0.30      |
| Nuevas sucursales                          | 0.10 | 3     | 0.30      |
| Negociación con proveedores                | 0.18 | 3     | 0.54      |
| Negociación con clientes                   | 0.10 | 3     | 0.30      |
| <b>Debilidades</b>                         |      |       |           |
| Competidores con precios más bajos         | 0.05 | 2     | 0.10      |
| Desarrollo de comercialización electrónico | 0.02 | 1     | 0.02      |
| Falta de un sistema de cálculos laborales  | 0.10 | 1     | 0.10      |
| Nuevos competidores potenciales            | 0.05 | 2     | 0.10      |
| Totales                                    | 1.00 |       | 2.81      |

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

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

| JP Alimentos, C.A  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  Socios Claves  |  Actividades Claves   |  Propuesta de Valor           |  Relación con los clientes   |  Segmentación |
| Proveedor de café<br>Proveedores de empaques<br>Clientes distribuidores<br>Agencias de publicidad  | Tostado de café<br>Empaquetado de café<br>Manejo de inventario<br>Distribución del producto<br>Marketing   | Productos con el mejor sabor y calidad<br>Presentaciones y precios acequibles<br>Mayor alcance de distribución | Atención al cliente<br>Disponible en todas las sucursales y aliados comerciales  | Publico masivo<br>Niños, jóvenes y adultos<br>Distribución a tiendas comerciales aliadas         |
|  |  <b>Recursos Claves</b><br>Personal Capacitado<br>Maquinaria de tostado y empaquetado de calidad<br>Transporte Propio |  |  <b>Canales</b><br>Sucursales<br>Contacto directo<br>Redes sociales<br>Publicidad radial |  |
|  <b>Estructura de Costos</b>                                      |  |  |  <b>Fuente de ingresos</b>  |  |
| Materia prima<br>Sueldos y salarios de trabajadores y honorarios profesionales<br>Marketing y publicidad<br>Servicios públicos (Agua, luz, internet) |  |  | Venta del producto<br>Asociaciones estrategicas con distribuidores   |  |

Fuente: Elaboración propia

Es indispensable para una organización definir metas, objetivos y estrategias para trabajar bajo un enfoque y poder obtener resultados óptimos, para construir dichos planes requiere de la aplicación de herramientas que facilitan su elaboración, como es el Modelo Canvas, el cual permite conocer componentes claves de las organizaciones y luego desarrollar estrategias basándose en las oportunidades de las empresas.

Clavijo (2022) expresa que:

El modelo Canvas es una herramienta ideal para comprender un modelo de negocio de

forma más directa y estructurada. Utilizarlo te ayudará a visualizar la información de tus clientes, las propuestas de valor que ofreces, a través de qué canales y cómo tu empresa gana dinero. Además, puedes usar el modelo Canvas no solo para comprender tu propio modelo comercial, sino también el de tus competidores. (p. 2)

### **3.1.1 Socios Claves**

Los socios claves son todas aquellas empresas o personas que puedan proveerle a la empresa cualquier tipo de productos, servicios o financiamiento, indispensable para el modelo de negocio. En tanto, los socios claves son los agentes con los que necesitan trabajar las entidades para hacer posible el funcionamiento del modelo de negocio (Prim, 2022).

En ese sentido, los socios claves de la empresa lo representan sus proveedores tanto materia prima, materiales y suministros, así como la cartera de clientes que maneja, son empresarios que aun cuando no son socios propiamente dichos con una representación accionaria que es el sentido propio de la palabra, si se consideran como eslabones claves para el crecimiento y posicionamiento de la empresa, así mismo las agencia de publicidad son aliados fundamentales ya que son lo que permiten realzar la marca, y que la mayor cantidad de persona la conozca y pruebe los productos.

### **3.1.2 Actividades Claves**

Son las actividades que se ejecutan de una manera necesaria para llegar a lograr los objetivos propuestos. David (2022) indica:

Las actividades clave son aquellas acciones prioritarias que la empresa va a llevar a cabo para el correcto desarrollo y éxito del emprendimiento. Son las que aportan valor al cliente y forman la cadena de valor. De este modo, son imprescindibles para crear y ofrecer propuestas de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y

generar ingresos. (p. 1)

De tal manera, estas actividades claves, que son las que realzan la calidad y excelencia de la empresa comienza por un óptimo manejo de los inventarios que va desde la compra con la revisión de los estándares de calidad, el almacenaje eficiente cumpliendo con las normas sanitarias para el apilado y almacenamiento, hasta los retiros a la producción. Posterior a ello otra actividad clave y fundamental es el proceso de tueste donde se debe seguir a cabalidad la fórmula establecida por la empresa con un control minucioso de los tiempos. Y son estas dos actividades de la que depende la calidad del producto que se ofrece, de allí que son dos departamentos que se encuentran en constante supervisión y evaluación de control de calidad.

Por otro lado, forman parte de las actividades clave el empaquetado del café que es un proceso que realiza la empresa en su totalidad desde la compra de la materia prima hasta la puesta en los anaqueles del producto terminado y son actividades que le permiten marcar la diferencia dentro del mercado cafetalero, donde la distribución y el marketing juegan un papel preponderante en estos últimos aspectos y en los que se han invertido tanto tiempo como dinero en los últimos años.

### **3.1.3 Recursos Claves**

Son los activos de la empresa, aquellos que permiten llevar a cabo las actividades del negocio, en ello también se pueden incluir el personal de la empresa ya que sin ellos no se puede alcanzar un modelo de negocio.

David (2022) define

Los recursos clave son aquellos que te permitirán crear una propuesta de valor clara, atender las solicitudes de los diferentes segmentos de clientes o hacer la entrega final del producto. Pueden ser tangibles o intangibles, y son una base esencial para que tu negocio

funcione”. (p. 1)

De allí que los recursos claves con los que cuenta la empresa, el primero de ellos es el talento humano, que lo conforma un personal de producción capacitado y con experiencia en el área cafetalera que es indudablemente de quien depende la productividad de la organización, aunado a ello, cuenta con maquinarias automáticas y semiautomáticas que les permite poder acelerar sus procesos productivos con una figura estándar de producción, y por último y no menor importante sino todo lo contrario, lo que les da valor agregado; es que cuentan con una flota de vehículos propios lo que les permite poder realizar sus propios despachos en el tiempo, términos y condiciones que deseen, ofreciéndoles a sus clientes una entrega oportuna, así mismo forma parte de sus recursos claves el contar con sucursales en determinadas zonas del país lo que le permite captar más clientes y poder brindarles una atención más personalidad y oportuna.

#### **3.1.4 Propuesta de valor**

Es lo que la empresa ofrece a sus clientes, bien sea productos o servicios, por lo que estas propuestas son creadas con el objetivo de solucionar los problemas de los clientes y así mismo satisfacer las necesidades de todas las personas. Es ese sentido; se entiende que la propuesta de valor es la promesa de valor que un cliente espera recibir por parte de una empresa. Tal propuesta es más que una simple descripción del producto o servicio, en realidad es la solución específica que la empresa brinda a un cliente y que lo diferencia de sus competidores (HubSpot, 2022).

De allí que lo que caracteriza a la empresa de otras marcas es en primer lugar su sabor y calidad, cada empresa de café maneja una formula distinta que atiende a gustos diferentes y no es una sea mejor que el otro, aunque si existen tales diferencia, pero la gran mayoría ofrece un producto bueno solo que dirigido a ciertos gustos, igual la Empresa JP Alimentos, C.A. ofrece a

sus consumidores un producto de calidad y buen sabor, además, les brinda a sus consumidores la solución a sus problemas de gustos y sabores con la especificación del modo de preparación, para clientes más apasionados que les gusta un café fuerte, se les brinda el modo de preparación para su gusto, igualmente para el que le gusta deleitarse de un café suave también se indica la preparación y todo esto lo obtienen en un solo producto, y es una ventaja que la empresa tiene respecto de sus competidores.

Otro valor clave, es el mayor alcance de distribución que ha conseguido con sus sucursales, ya que brinda una atención más rápida en términos de tiempo, por cuanto cuentan con aprovisionamiento en cada sucursal, lo que ha su vez implica precios más asequibles puesto que el costo de transporte no lo cubre un solo pedido sino un aprovisionamiento amplio que satisface múltiples pedidos.

### **3.1.5 Relación con los clientes**

Es necesario que la empresa tenga comunicación con sus clientes para darles a conocer sus productos y estos clientes se sientan cómodos y satisfechos con la información que se les está dando, en tal sentido; la relación con los clientes hace referencia a las estrategias que permiten definir cómo se va a adquirir, retener y expandir la base de clientes, fundamentándose en la segmentación y personalización de los mensajes y propuesta de valor a través de los diferentes canales donde tienen presencia (HubSpot, 2022).

La relación que la empresa maneja con sus clientes en primer lugar es una estrategia de atracción, donde lo que se busca es que el cliente simpatice con lo que ve, de allí que como se ha mencionado anteriormente la llave de la puerta a los clientes es una buena publicidad que sus sentidos sensoriales hagan clic con el producto, que es lo que impulsara al cliente a consumir el producto y posteriormente será la calidad la que cree el vínculo de producto – cliente. Donde

además la empresa ofrece una atención no solo pre venta sino también una atención durante la venta y post venta, a fin de generar mayor simpatía con el cliente, donde no solo se busca vender, sino que el cliente comerciante también venda, ya que de eso depende el retorno de la inversión y que el cliente siga comprando. Y este valor agregado que ofrecen es gracias a la apertura de las nuevas sucursales que es la que les permite poder tener una mayor disponibilidad para todos sus aliados comerciales.

### **3.1.6 Canales**

Se basa en la distribución, ventas y los medios de comunicación que tenga la empresa con sus clientes. Así lo explica David (2022):

Los canales son los medios a través de los cuales vas a conectar tu empresa con los clientes. Se utilizan tanto para promocionar tus productos como para entregarlos, pero no pienses únicamente en medios de distribución. Cualquier elemento de contacto entre ambas partes se considera un canal, ya sea una web o un evento. (p. 1)

En tal sentido, los canales de comunicación son vitales para el segmento de clientes, con ellos se logra obtener negociaciones con clientes potenciales y como canal se aplicarán dos métodos, el contacto directo con el cliente y el contacto a través de los medios de comunicación, como las pautas publicitarias en radio o redes sociales, que son herramientas que la empresa usa para conseguir simpatizar con sus potenciales clientes, y mantener la simpatía con aquellos que ya forman parte de su cartera de clientes.

### **3.1.7 Segmentación**

Los segmentos son los diferentes grupos de personas para las cuales son creadas las propuestas de valor. Bajo el criterio de Chantal I. (2022), explica que “es un plan diseñado y ejecutado por una empresa para distinguir a qué parte del público debe dirigirse para

promocionar sus productos y servicios”. (p. 01)

Como se ha mencionado anteriormente, los productos que ofrece la empresa están dirigidos al público en general sin distinción alguna, desde jóvenes, adultos, y adultos mayores, donde incluso niños ya consumen café en sus hogares y no se diga del azúcar, que son producto de alta demanda, de allí que cualquier comercio dedicado a la venta de víveres puede comercializar sus productos, de allí que las propuestas de valor de que realiza la empresa siempre van dirigidas a atender al público en general.

### **3.1.8 Estructura de costos**

Aquí se establecen los costos y gasto que se generan en la empresa y que son ejecutados para el desarrollo del modelo de negocio. Por lo que se deben tomar en consideración diferentes aspectos, tales como los tipos de costos, sus porcentajes, los productos a comerciar, los fletes, servicios básicos, sueldos y salarios y los aspectos relativos a la gestión y acercamiento a los clientes, entre otros.

En ese orden de ideas, la empresa realiza su estructura de costo atendiendo a los costos de materia prima, de materiales y suministros necesarios para la producción, aunado a la estimación de los costos indirectos o carga fabril que conlleva la producción de cierta cantidad de café, basado es el análisis de los costos y gastos de periodos anteriores y en la experiencia que han ido acumulando a lo largo de la trayectoria de la organización, así mismo se incluyen los sueldos y salarios y demás gastos administrativos y operativos en que se incurren, adicionándoles el porcentaje de ganancia que estiman percibir o que quieren percibir por su producción, dentro del marco normativo legal.

### **3.1.9 Fuente de ingreso**

Son todos los ingresos que entran a la empresa en el momento del que cliente realiza su compra. Según Morales (2023), explica lo siguiente “es cualquier medio a través del cual una persona o entidad genera ingresos o dinero. Es decir, es cualquier actividad, bien o servicio que produce dinero, ya sea de forma directa o indirecta”. (p. 01).

La principal fuente de ingreso de la entidad, es la venta de café gourmet en sus distintas presentaciones aunado a los ingresos provenientes de la comercialización de azúcar en determinadas temporadas del año.

### 3.2 Análisis funcional de la empresa.

**Figura 2**  
*Cadena de Valor*



Fuente: Elaboración propia.

#### 3.2.1. Gerencia de la empresa

La gerencia de la empresa según Chiavenato (2004), es la “Manera de integrar las

organizaciones o parte de ellas, proceso de planear, organizar dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”. (p. 82)

En la investigación será utilizado como modelo gerencial el modelo prospectivo, el cual Conexión Esan (2019), lo define como el que se encarga de “identificar cuál es el futuro probable de la organización y, por otro lado, el futuro deseado por la misma. De este modo, las compañías pueden determinar su estado actual y emplear estrategias que las ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos”. (p. 1). En tal sentido, se aplicará dicho modelo, porque se adapta a la situación país que se vive actualmente, por lo que el gerente debe visualizar constantemente el panorama económico y político a futuro y definir con anticipación las estrategias que puedan solventar los posibles problemas que se susciten en la organización.

### **3.2.2. Recursos humanos**

El modelo que empleara la gerencia en los relativo a su recurso humanos es el modelo empowerment, en tal sentido se ha sostenido que Julian Rappaport de la Universidad de Illinois ha propuesto a finales de los años setenta, un modelo conocido como empowerment, el cual se trata de un modelo que pretende mejorar el bienestar y calidad de vida, con la potenciación de recursos individuales, grupales y comunitarios (Buelga, 2007).

De allí, que se sostenga que tal modelo de gestión busca desarrollar las capacidades de la persona, en éste caso del recurso humano de la Empresa JP Alimentos, C.A. potencializándolos no solo desde lo individual sino desde lo colectivo, lo que implica un crecimiento dual, ya que tal modelo permite desarrollar las capacidades de los trabajadores y al mismo tiempo se aumenta la productividad y consecuentemente el crecimiento de la organización.

Tal modelo tiene tres enfoques, donde uno de ellos es el desarrollo del recurso que no se limita a la prestación del servicio, permite a las personas satisfacer sus necesidades más básicas y fomentar de éste modo el cambio social al generarse nuevas formas de comprender y situarse en la realidad (Buelga, 2007).

Vale decir, que tal modelo de gerencia no se enfoca solamente en hacer más productivo el capital de trabajo, puesto que no solo se limita a la prestación en sí, sino que es más amplio, puesto que también busca la autorrealización del trabajador, y es sabido que un trabajador que se siente atendido, y valorado, es un trabajador que rendirá mejores resultados.

Es por ello que el modelo de gerencia de la Empresa se orienta por el modelo empowerment que busca empoderar al trabajador en habilidades, conocimientos y la satisfacción de sus necesidades, para de tal forma poder la organización obtener mayores rendimientos.

### ***3.2.3. Investigación y desarrollo***

Según lo observado en la Empresa JP Alimentos, C.A. ha de inferirse que el modelo que ha implementado la entidad aun cuando lo han hecho muy empíricamente, se tiene la noción de lo que explica la Teoría “Z” de la gerencia, teoría ésta que según Padilla (1990), se define “como la Gerencia orientada hacia la Productividad a través de la Persona.” (p. 8).

La empresa ha tenido como norte para alcanzar su desarrollo el escuchar a sus miembros, el involucrarlos en los procesos, sabiendo que ellos son los que dedican gran parte de su día a sus obligaciones laborales, y por ende son los que ven de primera mano cualquier irregularidad en los procesos, y por ende son quienes a su vez pueden proponer las mejoras que ha bien consideran necesarias, en primer lugar, para hacer más cómodo su trabajo y para incrementar la productividad.

Por su parte Navarro (2018) explica que

“La teoría Z supone una nueva cultura de empresa basada en el modelo de organización de las empresas japonesas, para su posterior aplicación en occidente. La idea principal de Ouchi es que un trabajador integrado en la empresa y que esté totalmente satisfecho con ésta, será mucho más productivo y tendrá una motivación fuerte y auténtica para esforzarse al máximo en el trabajo”. (p. 1)

Es así, que para la entidad, parte del desarrollo que espera obtener en el transcurso del tiempo, está orientado a la investigación que realicen de como involucrar su capital de trabajo en los procesos productivos más allá de la solo prestación del servicio, con la intención de generar en el trabajador un impulso que los incentive a salir de su zona de confort o de su conformismo, para que sean personas con mayores aspiraciones, ya que de ser así su producción será más efectiva y tanto existirá un crecimiento para el trabajador como un crecimiento para la empresa.

#### **3.2.4. Finanzas**

En cuanto al sector financiero, que involucra capital externo bien sea proveniente de instituciones financieras o de un tercero, la gerencia ha optado por seguir un modelo de planificación estratégica que según Sulbarán (2023), hace alusión “a todas aquellas herramientas y enfoques aplicados por las empresas para desarrollar planes a largo plazo, alcanzando sus objetivos estratégicos” (p. 1); tal planificación se realiza evaluando factores económicos, de mercado, y legales. Ya que previo al estudio del comportamiento del mercado es que se puede obtener una visión un poco más clara del sector financiero.

El sector financiero que involucra al mercado de capitales es un sector que debe ser bien analizado antes de cualquier toma de decisión, puesto que existe un alto índice de riesgo, es por ello que se toman en cuenta también los factores legales, que le permita a la organización poder tener un mínimo legal de garantía, bajo ciertas condiciones específicas.

Es por ello, que la postura de la gerencia en cuanto al mercado financiero ha sido siempre un análisis transversal de varios escenarios desde optimistas a pesimistas apoyándose a través de la proyección de su flujo de caja, nivel de rentabilidad y nivel de riesgo, ya que el análisis de todos estos escenarios son los que le permiten determinar si es factible recibir financiamiento externo, evaluando tasas de interés, rotación de cartera y tiempo de devolución, o si por el contrario, decidir invertir en nuevos proyectos o simplemente ser quien ofrezca financiamiento a terceros. Y todo este análisis financiero se realiza bajo una planificación estratégica donde se analizan varios factores y escenarios.

### ***3.2.5. Logística y aprovisionamiento***

Según el programa de la asignatura de Logística y Aprovisionamiento de la Universidad Abierta y a Distancia de México 7° semestre, indica que “el aprovisionamiento es un vocablo que se ha introducido en las últimas décadas, para describir un conjunto de actividades cuya finalidad es la de contar con los insumos, productos y servicios necesarios para una empresa o entidad gubernamental” (p. 3). Partiendo de tal definición ha de decirse que el aprovisionamiento por ser un conjunto de actividades que permiten contar con insumos, se infiere que dentro de tales actividades se encuentra la logística, que puede ser definida como el traslado de bienes.

En ese sentido la Empresa JP Alimentos, C.A. cuenta con una capacidad de almacenamiento de 600.000,00 kg, donde actualmente operan una capacidad del 33% de la capacidad instalada de almacenamiento, donde un 13% es ocupado por materia prima, un 12% es operado por los productos terminados y en proceso y un 8% en suministros y materiales de empaque.

La política de aprovisionamiento de la empresa en relación a los productos no perecederos como empaque y otros suministros, tienden a siempre mantener en su stock un

inventario disponible para cubrir por lo menos tres (03) meses de producción, y en relación a la materia prima directa en temporadas de cosecha se tiende a realizar aprovisionamiento también para tres meses de producción, ya que, en las demás épocas del año, el inventario se encuentra en constante movimiento de entradas y salidas.

Por su parte la logística, en lo relativo al traslado de sus productos terminados es realizada por la misma empresa, ya que cuenta con los vehículos necesarios para realizar toda la logística necesaria al igual que el traslado de la materia prima. Por lo que no tienen que contratar a un tercero para el transporte de sus mercancías, lo que también les permite poder atender sus necesidades en un menor tiempo, puesto que disponen libremente de los días de despacho y compra, y por supuesto les permite poder reducir un poco sus gastos.

### **3.2.6. Operaciones**

Las operaciones de la empresa JP Alimentos, C.A., están orientadas a la torrefacción de café Gourmet, y al empaquetado de azúcar, dentro de cada una de estas operaciones existen ciertos procesos y puntos de controles que son los que permiten obtener la calidad y la excelencia de los productos, pero sus operaciones van más allá de la producción o de ser una empresa manufacturera, sino que la misma realiza todo el proceso de comercialización de sus productos, de tal forma que sus operaciones van desde la adquisición de la materia prima, hasta la puesta en los anaqueles de sus productos terminados, sin intermediarios externos a la compañía.

En la actualidad la gerencia, atendiendo a su planificación de desarrollo, en su situación actual, están decidiendo invertir mayores recursos en las operaciones de ventas, con la intención de poder tener una mayor cobertura del mercado nacional, con la intención de que una mayor cantidad de personas conozca la marca y consuma los productos que se les ofrece en sus distintas

presentaciones, incrementado de tal manera las ventas y por su puesto su rendimiento o utilidades.

### **3.2.7. *Marketing y ventas***

La coordinación entre estos dos elementos en una empresa es fundamental para generar oportunidades de alcance y acercamiento para con los clientes, por lo que ambas juegan un papel muy importante en el realce de la marca y el posicionamiento.

Ciberclick (2022), explica que el

“Marketing es una estrategia que toda empresa debe implementar en su plan global para poder crecer. Es un proceso interno de las empresas por el cual se planifica con antelación la forma de aumentar y satisfacer la demanda, de productos y servicios, mediante la creación, promoción, y distribución física o digital de tales productos o servicios”. (p. 1)

Actualmente existen variedad de herramientas digitales para realizar un marketing de calidad, éstas utilizan plataformas virtuales que alcanzan un mayor número de público en general. Por lo que al planificar y organizar la forma en que se da a conocer el producto o servicio aplicando estas estrategias de marketing, se obtienen múltiples beneficios, dado que permite una buena atención al cliente y contacto directo con los mismos, generando mayor alcance y reconocimiento.

### **3.2.8. *Servicios postventa***

El servicio posventa, es un método vital para lograr fidelizar clientes, la empresa se enfocará en mantener comunicación con el cliente por medio de las redes sociales, informándole sobre nuevos productos, promociones, ofertas y siempre recordándole lo importante que son para la empresa y lo que representa su opinión de los productos que se

ofertan. El servicio postventa es la oferta de una buena atención al cliente aun después de la etapa de venta. La misma tiene como propósito mantener una excelente relación con el cliente y es tan importante como ofrecer buena atención antes y durante la venta (Hubspot, 2022). Por tanto, es indispensable que se realice un buen cierre de venta para con los clientes, dado que el mismo es el que permite agrado y por lo que seguramente el cliente volverá y será consecuente en la adquisición del producto, puesto que una buena atención es el punto clave para persuadir y conservar a los consumidores.

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028**

### **4.1 Objetivo general 2024 a 2028**

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa en el mercado, mediante el desarrollo de un sistema de procedimientos de cálculos dirigidos al segmento de Recursos Humanos durante los años 2023-2027, enfocado en el diseño de un sistema de cálculos laborales.

### **4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.**

a. Desarrollar un sistema de cálculos de nómina para las sucursales en periodos quincenales, donde se especifiquen las asignaciones y retenciones del periodo del 2023 a 2027

b. Desarrollar un sistema de cálculos de garantía de prestaciones sociales con acreditaciones trimestrales tanto para salarios variables y fijos y comparación con método retroactivo de conformidad con los procedimientos establecidos en la LOTTT. Así como, un formato de cálculos de liquidación por terminación de la relación laboral del 2023 al 2027.

c. Diseñar estrategias de marketing, que permitan posicionar la marca y expandir la red de distribución a nivel nacional, ampliando los canales de atención a los clientes, del 2023 al 2027.

d. Diseñar un sistema de flujo de caja proyectado, que permita evaluar el rendimiento a futuro o la necesidad de financiamiento interno para una mayor cobertura del mercado, desde el 2023 al 2027

### 4.3 Análisis de los objetivos estratégicos 2024 a 2028

a. El sistema de cálculo de nómina se desarrollará en una plantilla Excel, donde se creará una base de datos donde se insertará toda la información del contrato individual de trabajo de cada persona en lo relativo a las remuneraciones acordadas, tal formato tendrá una pestaña donde se discriminen las horas extras laboradas, y una pestaña donde se discriminen los días feriados y de descanso laborados, de estas tres pestañas o constantes se alimentaran los recibos de pago, quienes estarán detalladamente formulados respecto de las asignaciones y las deducciones que deberá realizarse conforme a las asignaciones realizadas. Por último, se crearán pestañas de resumen donde se evidencia el total a pagar por nómina, el total de retenciones realizadas y el total de los aportes a realizar a los organismos parafiscales.

b. El sistema de cálculo de prestaciones sociales, está orientado en la acreditación de las mismas en la contabilidad de en empresa, por lo tanto, el sistema permitirá calcular la garantía trimestral de las prestaciones sociales lo que constituiría el cálculo del literal “a” y “b” del art. 172 de la LOTTT, comparando en el mismo, el cálculo del literal “c” eiusdem; a fin de determinar el monto a pagar por tal concepto, el mismo sistema permitirá determinar los intereses derivados de la acreditación en la contabilidad de la empresa las prestaciones sociales. Por su parte el formato de cálculo de liquidación se desarrollará como una herramienta que se alimente de los datos del sistema de cálculo de prestaciones sociales, donde además se incluyen el pago otros conceptos tales como, vacaciones, bono vacaciones, indemnización de ser el caso dependiendo de cómo finalice la relación laboral, así mismo dentro éste se especificaran las retenciones realizadas a los conceptos que se paguen de conformidad con las leyes que regulan la materia.

c. La estrategia de marketing, está orientada a estructurar un cronograma de actividades de publicación de contenido en redes sociales, dentro de tal cronograma se pretende incluir las actividades de degustación donde se organice previa agenda con los clientes los días y horas en que deberán presentarse los Stand de degustaciones en sus tiendas, tal estrategia también está orientada en adiestrar al personal de ventas en técnicas de merchandising, a fin de dar un valor agregado a los productos que se comercializan, con una relación post venta con cada uno de los clientes, tal relación será lo que genere una fidelidad cliente – producto, por el hecho de que el cliente tendrá una atención constante por parte de los representantes de ventas.

d. El diseño de un sistema de flujo de caja, estará orientado en crear la estructura necesaria para el ingreso de la información requerida, es decir; que se diseñara un formato donde se rellene la información relacionada, al nivel de ventas actuales y el porcentaje que se espera aumentar en los meses siguientes, y a partir de las ventas estimadas se calcularan los costos variables de producción, donde la información requerida para la actualización de la misma será la variación que se estime que existe en el mercado, y posterior a ello se calcularan los costos fijos con un incremento prudencial estimado para los periodos posteriores.

Con tal información, la entidad podrá conocer la liquidez que puede llegar a obtener si cumple con los objetivos que se plantean en la proyección, donde se estime también cierta reserva, que pueda mitigar cualquier riesgo imprevisto, y de tal manera los accionistas podrán evaluar si para las fechas de cosecha, la empresa contará con suficiente liquidez para realizar el aprovisionamiento necesario para cubrir el mercado durante cierto tiempo, o si por el contrario necesita buscar financiamiento para tales épocas.

e. El aceleramiento del proceso de adaptación del personal nuevo ingreso a la empresa se conseguirá con la elaboración de ciertos flujogramas donde se muestre de forma

sintetizada y esquematizada el proceso cualitativo de los procedimientos realizados en el departamento de recursos humanos, desde el proceso de contratación, inscripción en los organismos parafiscales, periodos para el pago de beneficios laborales hasta la liquidación del trabajador y desincorporación de los organismos de la seguridad social. Y de esta forma se estima conseguir que el personal del departamento pueda adaptarse de mejor y mayor forma en su nuevo puesto de trabajo, además de que le permite poder tener un orden mental de las funciones y obligaciones que debe desempeñar.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

#### 5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

Generar la matriz FODA y su análisis, permite identificar el alcance de los recursos de la organización en el presente y hacia el futuro. Dado que, en los elementos de la Matriz FODA, se engloban las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además de describir los puntos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Donde algunos de estos factores tienen cierta preponderancia sobre los otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. La matriz FODA según Serna (2016), es “una herramienta que registra las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, teniendo en cuenta el contexto interno y externo”. (p.157). Dichos factores son importantes al momento de establecer estrategias para mejorar el plan organizacional.

**Fortalezas:** Es un aspecto positivo que tiene la empresa y es bueno al momento de la competencia ya que estas capacidades solo lo poseen la empresa.

**Debilidades:** Son las habilidades que no posee la empresa, pero otras si la desarrollan las más comunes son por sus productos, costos, diseños, entre otros.

**Oportunidades:** Se consideran como unas variables externas, es decir son factores positivos y propicios para la empresa y es una ventaja en la competencia.

Amenazas: Se refiere al clima, inflación, tipos de cambios en la empresa que le puede llegar a afectar a la organización.

En tal sentido, la planeación estratégica, es reconocida como la planeación a futuro o a largo plazo, que permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto es, determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados. Las ideas expuestas en los Capítulos Anteriores de la Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE), se alimenta del Análisis del Macro entorno (PESTEL) y el desarrollo de la Matriz (MEFI), que formula con las cinco Fuerzas de Porter manifestando las Fortalezas y debilidades de la empresa.

**Tabla 3**

*Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

|   |   |   |
|---|---|---|
| Ambiente Interno<br><br>Ambiente Externo  | Fortalezas<br>F1: Crédito a corto plazo<br>F2: Oferta de productos<br>F3: Calidad de productos<br>F4: Oportunidad de ventas<br>F5: Nuevas sucursales<br>F6: Negociación directa con proveedores<br>F7: Negociación directa con clientes   | Debilidades<br>D1: Competidores con precios más bajos<br>D2: Desarrollo de comercialización electrónico<br>D3: Falta de un sistema de cálculos laborales<br>D4: Nuevos competidores potenciales   |
| Oportunidades:<br>O1: Clima y suelos adecuados para la siembra de café de Calidad<br>O2: Expansión de las operaciones y alcance de la marca<br>O3: Receptividad del producto en los consumidores<br>O4: Alcance de exportación a nivel nacional<br>O5: Producto de alta demanda | <b>Estrategias FO:</b><br>FO1: Distribución y membresía para clientes que deseen distribuir el producto (F2, F4, O4, O5)<br>FO2: Realizar campañas publicitarias por los medios de comunicación masivos para expandir el negocio. (F4, F6, F7, O2, O4)<br>FO3: Ampliar la red de distribución por nuevas regiones del país (F5, O3, F7) | <b>Estrategias DO:</b><br>DO1: Fortalecer y posicionar la marca a través de medios de comunicación masivos. (D1, D2, O2,)<br>DO2: Aumentar las herramientas tecnológicas para mejorar el Servicio. (D4, D3, O4)<br>DO3: Diseñar un sistema de cálculos laborales para uso interno de la empresa. (D3, O2) |
| Amenazas<br>A1: Altos costos en materia prima<br>A2: Inestabilidad económica<br>A3: Excesiva Carga impositiva fiscal<br>A4: Aumento de la competencia   | <b>Estrategias FA:</b><br>FA1: Diseñar planes de financiamiento para adquirir los productos de calidad (F1; A1)<br>FA2: Dar pruebas y degustaciones en eventos y cadenas de supermercado (F6, F7, A4)   | <b>Estrategias DA:</b><br>DA1: Generar descuentos y promociones para incrementar clientes (D1, D4, A4)<br>DA2: Diseñar un cronograma tributario que permita una   |

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| A5: Inflación | FA3: Gran capacidad de almacenamiento para manejar suficiente inventario (F6, A1 A2, A5) | <p>planificación fiscal efectiva. (D1, D4, A3)</p> <p>DA3: Implementar un sistema de cálculos laborales que refleje las contribuciones parafiscales. (D3, A3, A4)</p> <p>DA4: Realizar un estudio de proyección de flujo de caja para contar con liquidez suficiente para abastecer inventario en temporadas de cosecha. (A1, A2, D1, D4)</p> |
|---------------|--|---|

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

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

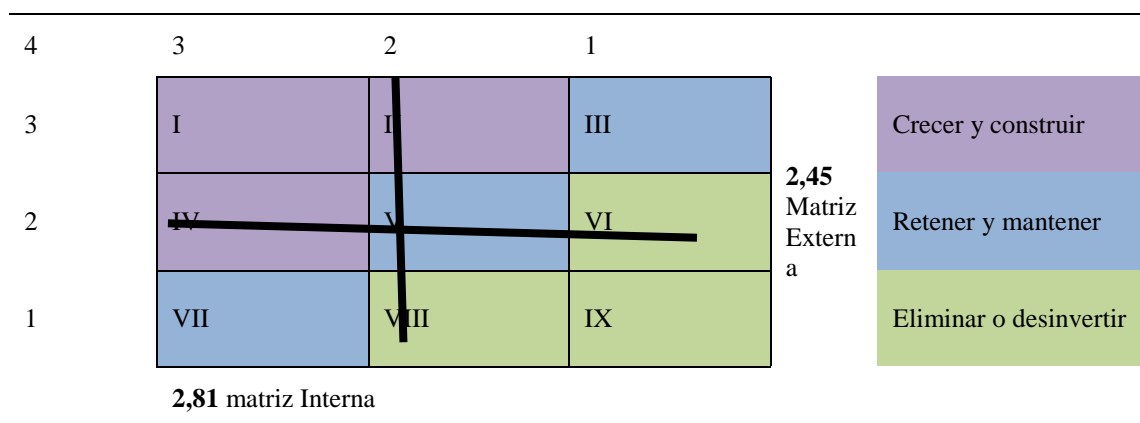
La situación de la empresa se analiza gracias a los factores internos y externos, identificando aquellos puntos fuertes o débiles que puedan ser reforzados y mejorados, a través del resultado obtenido por la aplicación de la matriz MIE, la cual permite conocer si la empresa se encuentra en crecimiento, se está manteniendo o debe desinvertir. Puesto que ésta matriz está diseñada para la toma de decisiones de una cartera de negocios basándose en la información generada por otras matrices de estudio interno y de estudio externo para captar mayor información y representarla gráficamente (Ruiz, 2014). Para su construcción se reúnen las puntuaciones ponderadas totales de las matrices MEFI y MEFE analizadas en la empresa. Por lo que esta es una tabla resumen con los valores ponderados de MEFI y MEFE.

**Tabla 4**  
*Resumen MEFE y MEFI*

| Matriz | Resultado |
|--------|-----------|
| MEFE   | 2.45      |
| MEFI   | 2.81      |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5**  
*Matriz Interna – Externa*



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

**Tabla 6**

Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

| Objetivos estratégicos  | Desarrollar un sistema de cálculos de nómina en periodos quincenales, donde se especifiquen las asignaciones y retenciones del periodo del 2023 a 2027 | Desarrollar un sistema de cálculos de garantía de prestaciones sociales con acreditaciones trimestrales tanto para salarios variables y fijos y comparación con método retroactivo de conformidad con los procedimientos establecidos en la LOTTT. Así como, un formato de cálculos de liquidación por terminación de la relación laboral del 2023 al 2027. | Diseñar estrategias de marketing, que permitan posicionar la marca y expandir la red de distribución a nivel nacional, ampliando los canales de atención a los clientes, del 2023 al 2027 | Diseñar un sistema de flujo de caja proyectado, que permita evaluar el rendimiento a futuro o la necesidad de financiamiento interno para una mayor cobertura del mercado, desde el 2023 al 2027 | Acelerar el proceso de adaptación del personal en la empresa en el menor tiempo posible, brindándole herramientas necesarias para su adiestramiento y adaptación en su puesto de trabajo en el menor tiempo posible del 2023 al 2027. |
|---|--|---|---|--|---|
| Distribución y membresía para clientes que deseen distribuir el producto                        |  |   | X   |  |   |
| Realizar campañas publicitarias por los medios de comunicación masivos para expandir el negocio |  |   | X   |  |   |
| Ampliar la red de distribución por nuevas regiones del país                                     |  |   | X   | X  | X   |
| Fortalecer y posicionar la marca a través de medios de comunicación masivos                     |  |   | X   |  |   |
| Aumentar las herramientas tecnológicas para mejorar el Servicio.                                | X  | X   | X   | X  | X   |
| Diseñar un sistema de cálculos laborales para uso interno de la empresa                         | X  | X   |   |  | X   |
| Diseñar planes de financiamiento para adquirir los productos de calidad                         |  |   |   | X  |   |
| Dar muestras y degustaciones en eventos y cadenas de supermercado                               |  |   | X   |  |   |
| Gran capacidad de almacenamiento para manejar suficiente inventario                             |  |   |   | X  |   |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| Generar descuentos y promociones para incrementar clientes   |   |   | X |   |
| Diseñar un cronograma tributario que permita una planificación fiscal efectiva.  | X | X |   |   |
| Implementar un sistema de cálculos laborales que refleje las contribuciones parafiscales.  | X | X |   |   |
| Realizar un estudio de proyección de flujo de caja para contar con liquidez suficiente para abastecer inventario en temporadas de cosecha. |   |   | X | X |

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. Estrategias seleccionadas

- a. Aumentar las herramientas tecnológicas para mejorar el Servicio.
- b. Diseñar un sistema de cálculos laborales para uso interno de la empresa.
- c. Ampliar la red de distribución por nuevas regiones del país.
- d. Realizar un estudio de proyección de flujo de caja para contar con liquidez suficiente para abastecer inventario en temporadas de cosecha.

Las estrategias que acá se presentan fueron seleccionadas por cuanto son las que tienen mayor representación respecto de los objetivos planteados, vale decir, son las estrategias que más se adecuan para resolver las necesidades de la organización.

En ese orden de ideas el aumento de las herramientas tecnológicas tendientes a mejorar los servicios se obtendrá con la implementación de sistemas de cálculos laborales lo que a su vez permitirá mejorar el servicio de atención al personal, así como la capacidad de respuesta que tendrá el departamento de recursos humanos ante cualquier pregunta por parte de los trabajadores, e incluso de los organismos parafiscales. Así mismo se aumentarán las herramientas tecnológicas con el diseño de estrategias de marketing que permita incursionar por nuevas aplicaciones que sean tendencias hoy día, para mejorar la publicidad y vista de la

organización en aras de que además de optimizar sus procesos internos logren aumentar su nivel de ventas.

El sistema de cálculos laborales se aplicará con la elaboración de un sistema en Excel que permita calcular los pasivos laborales tanto de nómina quincenal, como un sistema que permita poder calcular la garantía de prestaciones sociales atendiendo a las condiciones establecidas en el contrato individual de trabajo con la intención de que existe un medio que permita contar con la información al día y de manera electrónica que también pueda ser impresa para soporte físico, pero más que todo para que exista un proceso de cálculo que toda persona que manipule el sistema pueda conocerlo y entenderlo, ya que de ello dependerá la agilización y optimización de los procedimientos internos.

La ampliación de la red de distribución se conseguirá con las estrategias de marketing como se mencionó párrafos atrás, donde tales estrategias estarán encaminadas en hacer que la empresa pueda beneficiarse de toda la tecnología que hoy existe y pueda utilizarla a su favor para aumentar sus ventas no solo con publicidad, sino también con el manejo de pedidos por redes sociales, además se pretende ampliar la red de distribución con la aplicación de encuestas de mercado vía online, donde se pueda recabar información de los gustos y preferencia de los consumidores a fin de que la empresa los tome en cuenta en sus procesos y de tal manera captar más clientes por cuanto se estarán satisfaciendo más necesidades.

En relación al estudio del flujo de caja económico de la organización, el mismo se conseguirá con el diseño de un sistema en Excel de flujo de caja proyectado, que es un medio por el cual los accionistas de la empresa pueden tener una mayor visión de a dónde quieren llegar con sus negocios, ya que esta visión solo está en las mentes de los accionistas, y será el medio físico, una herramienta que les permitirá poder exponer sus objetivos a su grupo de confianza

para que todos puedan trabajar en pro de alcanzar las proyecciones que desean. La proyección del flujo de caja es la que les permitirá establecerse objetivos para poder aumentar sus capacidades además de que les permitirá proyectar su flujo circular de renta previendo los cambios que puedan suscitarse dentro del mercado anticipándose al mismo creando medidas de control y resistencia.

En tal sentido, todas estas estrategias planteadas es importante verlas como un todo ya que cada uno contribuye con el alcance de la otra puesto que todas se relacionan con un único propósito que es el de optimizar los procesos internos de la organización de tal manera que puedan aumentar sus redes de distribución y sus utilidades.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 Plan funcional de marketing

El presente plan, tiene como finalidad, poder reposicionar a la empresa objeto de estudio, colocándola a la vanguardia de las nuevas tendencias y formas de hacer negocios en ésta era digital, vale decir, que lo que pretende el presente punto, es proponer alternativas que permitan cumplir los objetivos de la organización, tales como: aumentar el nivel de ventas, aumentar la atractividad de sus productos, y darse a conocer a la mayor cantidad de personas posibles, con la intención de que puedan aumentar sus niveles ventas. Cabe destacar, que el cumplimiento de dichos objetivos se realizará en función de las estrategias seleccionadas en el capítulo precedente atendiendo a la situación actual de la gerencia que será analizada de seguida.

#### 6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

Basado en la información obtenida, se pudo evidenciar que la empresa JP Alimentos, C.A, no posee un Plan de Marketing Empresarial que plasme y consolide las pautas publicitarias de la misma, destinado a lograr un segmento del mercado; así mismo, se evaluó que no cuenta con un departamento de Marketing que pueda investigar, planificar, ordenar y evaluar todo lo referente a los productos de las empresas para diseñar campañas y estrategias que le permitan captar la mayor cantidad de clientes, e innovar ante la competencia implementando un contacto empático con los clientes como también consolidarse en el mercado con estrategias de marketing aplicadas para cada región o comunidad de clientes.

Por tanto, la responsabilidad recae y es llevada a cabo por la Gerencia de la empresa, asumiendo el compromiso de desarrollar actividades que realcen y posicionen la marca en el

mercado, logrando los objetivos propuestos en el plan marketing que se plantea a inicios de cada mes. Es por ello, que se hace necesario un plan funcional de marketing que contenga estrategias y planes que los encaminen a proyectar nuevas ideas para producir atraktividad al negocio y crecimiento de la marca.

### ***6.1.2. Objetivos de marketing***

- Posicionar los productos ofertados en el mercado
- Estudiar y analizar la posición de los productos en el mercado
- Ampliar la presencia de la empresa en las plataformas digitales.
- Incursionar con negociaciones a través de las redes sociales.
- Incrementar las estrategias de ventas para captar nuevos clientes.
- Optimizar y empatizar la atención con los clientes.
- Aumentar las herramientas tecnológicas para mejorar el contacto y negociaciones con los clientes.

### ***6.1.3. Acciones estratégicas de marketing***

La empresa JP Alimentos, C.A. cuenta con herramientas tecnológicas con las que se puede trabajar para darle paso a las actividades del plan de marketing y llevar a cabo los objetivos planteados enfocados en posicionar la marca, incrementar los clientes y la atraktividad de la empresa.

### ***Estrategia de cartera***

- Crear nuevos canales de atención al público, para brindar información de los productos, realizar toma de pedido, coordinar la entrega, gestionar la facturación y el pago correspondiente.

- Implementar el uso de diferentes medios de comunicación, medios publicitarios para incrementar la atracción de nuevos clientes y posicionar la marca.
- Realizar negociaciones de venta vía web para facilitar al consumidor rapidez y minimizar el tiempo de espera.
- Mantener la constancia y seguimiento para con los clientes, ofreciendo el producto de la empresa, con calidez y cordialidad, dando conocer las promociones, ofertas y los productos nuevos.
- Seleccionar las redes sociales más recurrentes de los consumidores para activarlas y darle el mayor aprovechamiento de las herramientas que brindan las mismas.

### ***Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización***

Estas son estrategias que una empresa debe implementar para conocer clasificadamente su público, y de esta manera poder dirigirse a cada uno de ellos, sin distinción alguna, pero que el mensaje pueda ser captado, para brindar información de sus promociones, ofertas y nuevos productos. En JP Alimentos, C.A. se recomienda aplicar:

- Estudiar y conocer la segmentación de su mercado, dividiendo a sus consumidores por grupos con las mismas características.
- Ofertar soluciones óptimas en cuanto a la comunicación empática, entrega eficiente y segura.
- Estudiar y analizar las necesidades de los consumidores según su segmentación, clase social, estilo de vida, localización geográfica, posición económica e intereses.
- Capacitar al personal para lograr influenciar y calar en el mercado de forma más efectiva y funcional, atrayendo más clientes y posicionando la empresa.

### ***Estrategia funcional***

- Innovar e implementar servicios de entrega a domicilio de los pedidos vía web.
- Coordinar e incentivar a los consumidores a realizar compras y negociaciones vía web, siendo la forma más rápida y efectiva de comunicación e incrementar la confianza de los clientes.
- Capacitación y talleres para la debida formación de profesionales para mejorar a comunicación efectiva con los clientes y evitar inconvenientes que puedan generar desconfianza.
- Capacitación y talleres para la formación en el uso innovador de las herramientas tecnológicas y medios de comunicación digital.

#### **6.1.4. Presupuesto**

**Tabla7**

Presupuesto del plan funcional de Marketing

| PLAN DE MARKETING<br>Acciones  | Recursos   | Costo unitario (\$) | Año 1 (\$) | Año 2 (\$) | Año 3 (\$) | Año 4 (\$) | Año 5 (\$) |
|--|--|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Crear nuevos canales de atención al público, para brindar información de los productos, realizar toma de pedido, coordinar la entrega, gestionar la facturación y el pago correspondiente. | Contratación por 40 horas de un profesional en marketing     | \$120,00            | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 |
| Implementar el uso de diferentes medios de comunicación, medios publicitarios para incrementar la atracción de nuevos clientes y posicionar la marca.                                      | Pautas publicitarias en radio                                | \$40,00             | \$480,00   | \$480,00   | \$480,00   | \$480,00   | \$480,00   |
|  | Publicidad en medios de comunicación digitales y televisivos | \$80,00             | \$960,00   | \$960,00   | \$960,00   | \$960,00   | \$960,00   |
| Realizar negociaciones de venta vía web para facilitar al consumidor rapidez y   | Contratar asistente del profesional                          | \$70,00             | \$840,00   | \$840,00   | \$840,00   | \$840,00   | \$840,00   |

|   |   |          |            |            |            |            |            |            |
|---|---|----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| minimizar el tiempo de espera.  | de marketing  |          |            |            |            |            |            |            |
| Mantener la constancia y seguimiento para con los clientes, ofreciendo el producto de la empresa, con calidez y cordialidad, dando conocer las promociones, ofertas y los productos nuevos. | Contratar asistente del profesional de marketing          | \$40,00  | \$480,00   | \$480,00   | \$480,00   | \$480,00   | \$480,00   | \$480,00   |
| Seleccionar las redes sociales más recurrentes de los consumidores para activarlas y darle el mayor aprovechamiento de las herramientas que brindan las mismas.                             | Contratación por 40 horas de un profesional en marketing. | \$120,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 |
|   | TOTAL (\$)  |          | \$5.640,00 | \$5.640,00 | \$5.640,00 | \$5.640,00 | \$5.640,00 | \$5.640,00 |

Fuente: Elaboración propia.

### **6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.**

Para lograr crear nuevos canales de atención al público, brindar información de los productos, realizar toma de pedido, coordinar la entrega, gestionar la facturación y el pago correspondiente, se debe contratar un profesional en el área de Marketing que con llevará a crear en la empresa un departamento de Marketing donde se diseñará la programación que dará curso a los objetivos. La misma se gestionará por semanas, innovando semanalmente y manteniendo en curso los objetivos establecidos de éste departamento, dando mayor alcance de posicionamiento a la marca y brindando información oportuna acerca del producto ofrecido.

Para implementar el uso de diferentes medios de comunicación, medios publicitarios para incrementar la atracción de nuevos clientes y posicionar la marca, será necesario la contratación de pautas publicitarias en radio, dado que es uno de los medios de comunicación con gran alcance en el territorio venezolano, así mismo pautas publicitarias en medios digitales y televisivos, que ocupan también un gran alcance en sus usuarios, de todas edades, para de esta

manera aumentar la red de publicidad y distribución del producto ofrecido. Este proceso de contratación no tomara más de una semana, dado que la complicidad estaría en seleccionar los medios de mayor alcance con los que se hará la contratación; sin embargo, se deberá ser constante con los mismos para lograr el objetivo.

Para realizar negociaciones de venta vía web, facilitar al consumidor rapidez y minimizar el tiempo de espera, se deberá contar con un asistente del profesional en marketing que sea capacitado en atención al cliente, y será quien mantenga una comunicación directa con los consumidores, reduciendo el tiempo en espera y llevando a feliz término las negociaciones. Este proceso se llevará a cabo según el tiempo requerido por cada cliente, siempre bajo la supervisión y plan del profesional en marketing, quien dará las indicaciones correspondientes con las que se abordará a cada cliente.

Para mantener la constancia y seguimiento con los clientes, ofreciendo el producto de la empresa, con calidez y cordialidad, dando conocer las promociones, ofertas y los productos nuevos, se deberá contar con un asistente antes descrito, para lograr una comunicación efectiva y que el cliente se mantenga fiel a la empresa, dado que sin una buena atención a los clientes nada sería posible, por lo que se considera vital un buen recibimiento, comunicación empática y efectiva y por supuesto una despedida agradable, para que el cliente quede enganchado.

Para una correcta selección de las redes sociales más recurrentes de los consumidores, activarlas y darle el mayor aprovechamiento de las herramientas que brindan las mismas es necesario de los conocimientos y análisis de un profesional en el área de marketing, por lo que será indispensable no solo para seleccionar las correctas sino también para mantenerlas activas, que sea de aprovechamientos los post o videos que en ellas se transmita, que perciba y atraiga a los consumidores, captando su atención y enganchándolos con el producto ofrecido. Este proceso

deberá tener una planificación y orden, para que a través de las plataformas digitales seleccionadas sea transmitida la información, pero que consigo lleve el mensaje organizacional de la empresa.

## **6.2 Plan funcional de operaciones.**

### ***6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones***

La situación actual de la gerencia de operaciones de la sociedad mercantil JP Alimentos, C.A., ha estado orientada en mantener la calidad que ha caracterizado a sus productos desde su entrada en el mercado nacional, y a su vez; perfeccionar la técnica de procesamiento de lo que hoy es su punto fuerte (la torrefacción de café).

En ese sentido, la gerencia ha optado por la capacitación y adiestramiento de su personal de selección de materia prima, que es un punto crucial para que se cumplan los estándares de calidad de la empresa, así como; el adiestramiento del personal encargado del tueste de la materia prima, invirtiéndose también recursos en la implementación de maquinarias que involucran cierta tecnología que les brinda una mayor precisión en cuanto a temperatura y tiempo, que son dos factores de suma importancia, puesto que; el someter el café a un grado superior o inferior de la temperatura indicada o pasar un minuto menos o más del tiempo de tueste indicado alteraría la fórmula de la empresa y se causarían cierto gravamen para la misma. Es por ello que la gerencia ha invertido tanto en la capacitación del personal a cargo, como de su maquinaria a fin de crear un espacio más estandarizado de producción.

En ese sentido, se puede arribar a la conclusión de que actualmente sus operaciones cuentan con equipos actualizados e industrializados, además de un personal capacitado en el

área, lo que les permite poder tener un mayor control y una mayor capacidad de respuesta ante ciertas eventualidades que pudieran presentárseles en sus cadenas de producción.

### **6.2.2. *Objetivos de operaciones***

- Invertir en la operatividad al 100% la maquinaria disponible.
- Aperturar una nueva línea de producción con la operatividad de la maquinaria.
- Incrementar las herramientas tecnológicas mecanizando la producción.
- Invertir en adiestramiento y técnicas de ventas para preparar al personal encargado a fin de lograr aumentar la red de distribución.
- Crear un programa de crecimiento basado en los gustos de los consumidores, en los sectores donde aún no se han posicionado.

### **6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones***

#### ***Estrategia de costos – capacidad***

Invertir en la operatividad al 100% la maquinaria disponible.

- Aumentar la capacidad operativa de producción manteniendo los mismos costos fijos potencializando la maquinaria existente con equipos modernos y totalmente automatizados para lograr su producción máxima.

Aperturar una nueva línea de producción con la operatividad de la maquinaria.

- Será el resultado de invertir en la operatividad al 100% de la maquinaria, puesto que los llevará al aumento de su producción, lo que les permitirá poder reubicar a su personal existente en nuevas funciones aperturando una nueva línea de producción, logrando aumentar la misma y manteniendo la misma carga laboral.

### ***Estrategia calidad – procesos***

Invertir en adiestramiento y técnicas de ventas para preparar al personal encargado a fin de lograr aumentar la red de distribución.

- Contratar a un equipo multidisciplinario en el área que les permita optimizar los procesos a través de estrategias de calidad.

Crear un programa de crecimiento basado en los gustos de los consumidores en los sectores donde aún no se han posicionado.

- Entrenar un equipo en técnicas de ventas, persuasión y atracción de clientes, para enviarlos a las zonas donde aún no cubren el mercado, para que basados en técnicas de publicidad basadas en degustaciones den a conocer el producto y recopilen información de los gustos y preferencias de los consumidores, realizando una especie de sondeo del mercado.

### ***Estrategia de flexibilidad – capacidad***

Incrementar las herramientas tecnológicas mecanizando la producción.

- Invertir recursos económicos en la industrialización y automatización de sus procesos productivos involucrando maquinaria totalmente automatizadas, lo que les permitirá mayor flexibilidad de producción y aumentar así mismo sus capacidades instaladas y operativas.
- Hacer uso de las nuevas plataformas digitales que funcionan como herramientas que conectan regiones en con un solo clic, logrando la mayor cantidad de reconocimiento de la marca dentro del mercado.

### 6.2.4. Presupuesto

**Tabla 8**  
Presupuesto del plan funcional de operaciones

| PLAN DE OPERACIONES<br>Acciones  | Recursos   | Costo unitario (\$) | Año 1 (\$)  | Año 2 (\$)  | Año 3 (\$)  | Año 4 (\$) | Año 5 (\$) |
|--|--|---------------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|
| Invertir en la operatividad al 100% la maquinaria disponible.  | 80 Horas x 1 Técnico;  | \$1,88              | \$ 150,40   | \$ 150,40   | \$ 150,40   | \$ 150,40  | \$ 150,40  |
|  | 80 horas x 1 ayudante  | \$1,25              | \$ 100,00   | \$ 100,00   | \$ 100,00   | \$ 100,00  | \$ 100,00  |
| Aperturar una nueva línea de producción con la operatividad de la maquinaria.  | 5 Empleados Fijos durante todo el año                              | \$1.440,00          | \$7.200,00  | \$7.200,00  | \$7.200,00  | \$7.200,00 | \$7.200,00 |
| Incrementar las herramientas tecnológicas mecanizando la producción.   | 480 Horas x 1 Ingeniero  | \$2,50              | \$1.200,00  | \$1.200,00  | \$1.200,00  | \$1.200,00 | \$1.200,00 |
|  | Industrial y 2 ayudantes   | \$1,25              | \$1.200,00  | \$1.200,00  | \$1.200,00  | \$1.200,00 | \$1.200,00 |
| Invertir en adiestramiento y técnicas de ventas para preparar al personal encargado a fin de lograr aumentar la red de distribución. | Contratación de Equipo Especialistas en Ventas y Gestión de Cobros | \$1.500,00          | \$1.500,00  | \$750,00    | \$750,00    | \$0,00     | \$0,00     |
| Crear un programa de crecimiento basado en los gustos de los consumidores en los sectores donde aún no se han posicionado.           | 320 Horas x 2 Empleados dedicados al programa de crecimiento.      | \$1,00              | \$ 640,00   | \$ 640,00   | \$ 640,00   | \$0,00     | \$0,00     |
| TOTAL (\$)   |  |                     | \$11.990,40 | \$11.240,40 | \$11.240,40 | \$9.850,40 | \$9.850,40 |

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- Invertir en la operatividad al 100% la maquinaria disponible.

La inversión consistirá en que la organización pueda aprovechar las herramientas con que ya cuenta, vale decir, en colocar a la operatividad máxima la maquinaria con que ya cuenta, para lo cual se deberán realizar ciertas inversiones a fin de conseguir su operatividad, haciendo las

adaptaciones necesarias, lo que implicara en un corto tiempo un mayor rendimiento y una mayor producción, puesto que con los mismos costos fijos que hoy utilizan podrán generar una mayor cantidad de producción y por supuesto un mayor rendimiento en sus réditos.

En ese mismo sentido, se pretende que la empresa pueda colocar en funcionamiento maquinarias que no están totalmente operativas; para lo cual se deben mejorar otros factores que confluyen simultáneamente y de los que dependen la operatividad de éstas, es por ello; que más adelante se desarrollan objetivos tendientes a incrementar el radio de acción o nivel de ventas, que es lo que generara la necesidad de poder colocar en operación ciertas maquinarias para poder cubrir el nivel de demanda.

- Aperturar una nueva línea de producción con la operatividad de la maquinaria.

La apertura de una línea de producción confluye como un engranaje de la inversión para la activación de maquinaria ya existente, puesto que al colocar en actividad tal maquinaria, se hará menester aperturar una nueva línea de producción, vale decir, una maquina tostadora, un molino, una maquina selladora, etc., que es una cadena de producción, este objetivo se pretende que sea alcanzado con el cumplimiento del objetivo anteriormente explicado, puesto que van de la mano, y por lo tanto persiguen un mismo fin, como lo es el aprovechamiento al máximo de los recursos con los que cuenta, sin necesidad de incurrir en nuevos costos fijos, y por supuesto con la intención de aumentar el nivel de utilidades.

- Incrementar las herramientas tecnológicas mecanizando la producción.

Tal objetivo pretende ser alcanzado con la inversión en nueva maquinaria totalmente automatizada para los procesos de producción, y no solo eso, sino también en áreas de administración logística y venta, con la intención de poder incursionar en las nuevas

plataformas digitales existentes generando una mayor visibilidad de la marca, donde se logre mecanizar ciertos procesos que son estandarizados a fin de optimizar el recurso humano en otras áreas.

- Invertir en adiestramiento y técnicas de ventas para preparar al personal encargado a fin de lograr aumentar la red de distribución.

Tal adiestramiento se pretende conseguir con la contratación de un equipo especializado en mercadeo, ventas, publicidad, técnicas de oratoria y persuasión, técnicas de venta y gestión de cobros, es decir; la contratación de un equipo multidisciplinario que pueda adiestrar y enseñarles al personal de venta de la empresa, nuevas herramientas con las que logren captar una mayor parte de mercado, donde puedan además dar a conocer los atributos del producto que se ofrece y toda la propuesta de valor que la empresa brinda a todos sus consumidores.

- Crear un programa de crecimiento basado en los gustos de los consumidores en los sectores donde aún no se han posicionado.

Para el desarrollo del programa de crecimiento, se tiene en mente poder establecer técnicas de publicidad basadas en degustaciones en zonas donde aún la marca no ha llegado, es decir; se pretende enviar un equipo que pueda tomar permanencia por cierto periodo en una zona donde aún no se comercialicen los productos que la empresa ofrece, tal equipo se encargara de recolectar información a través de la interacción directa con las personas de los gustos y preferencia de los mismos, en cuanto al consumo del café, así mismo; serán quienes a través de tales actividades realizaran un sondeo del mercado en ese lugar, para conocer de qué forma la empresa puede ir entrando en esa zona, es decir, estudiando las posibilidades de si es factible trabajar con distribuidores, con una agencia propia, o bien con cadenas de supermercado de la zona.

Todos estos objetivos anteriormente explicados groso modo, tienen una relación entre sí, partiendo en primer lugar por la captación de nuevos clientes, y la ampliación de la red de distribución que es el primer paso para que la demanda de los productos que la empresa ofrece aumente, y por consiguiente se tenga la necesidad de poder invertir en nuevas máquinas para aumentar la producción y poder satisfacer tales demanda, aun cuando también; puede ser implementado en sentido contrario, es decir; si la empresa lograr aumentar su capacidad operativa tendrá la necesidad de invertir en su expansión dentro del mercado lo que los llevara al adiestramiento del personal de venta y a la creación de su programa de crecimiento y expansión, es por ello que independientemente de donde se quiera comenzar por alcanzar los objetivo los unos llevaran a la ejecución de los otros, puesto que se hallan en interrelación.

### **6.3 Plan funcional de recursos humanos**

El presente plan tiene como propósito, analizar la situación de la gerencia en el área de recursos humanos, a fin de determinar cuáles son sus fortalezas y también sus debilidades, ya que partir de allí, es que se realizaran la propuesta de mejoras para lograr la optimización de todos sus recursos y procesos, tales propuesta de mejoras se realizara por medio de la elaboración de objetivos realizables en corto y mediano plazo orientados a desarrollar desde una perspectiva laboral las estrategias seleccionadas en capítulos anteriores, y en concordancia con los objetivos generales establecidos por la organización en su visión y misión.

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

La gerencia actual de la empresa en el área de recursos humanos se ha enfocado en el bienestar de sus trabajadores, por medio de incentivos monetarios que le permita a cada uno

poder mantener una mejor calidad de vida, dignificando su esfuerzo y constancia. Los accionistas y directivos de la entidad han sabido en ese ámbito valorar el esfuerzo de su equipo, al punto de que su forma de pensar, es que al crecer la empresa con ella también lo harán todos sus trabajadores, puesto que estos también son protagonistas de los éxitos que la marca pueda llegar a tener dentro del mercado.

Cabe destacar, que tal es la importancia que la gerencia de la entidad le ha otorgado a su equipo, que orgullosamente dentro de su misión exponen que dentro de su propuesta de valor lo que los caracteriza, es el tener como valor agregado la proactividad de su recurso humano y el trabajo en equipo, lo que les da como resultado el poder conquistar la más alta calidad de sus productos, así como también les otorga la confianza en sus servicios.

Así mismo, la visión de la empresa en cuanto a su recurso humano es poder brindarles de forma constante las herramientas necesarias para que cada uno pueda sentirse cómodo en su lugar de trabajo, entendiendo que un trabajador que se encuentra confortado en su lugar de trabajo, más que un trabajador se convertirá en un aliado, ya que gracias al sentido de pertenencia que se puede generar, aunado a un ambiente laboral saludable y ameno, se convertirá en un trabajador con mejores y mayores rendimientos, así como un trabajador con mejores ideas.

### ***6.3.2. Objetivos de recursos humanos***

- Diseñar un sistema de cálculos laborales para uso interno de la empresa.
- Implementar eventos recreacionales para los empleados.
- Crear un espacio seguro y profesional donde el trabajador pueda ser ayudado en su personalidad.
- Fortalecer el proceso de admisión de personal donde se estudien aspectos cognoscitivos y psicológicos.

- Implementar talleres de formación orientados en la optimización de ventas y gestión de cobros.

### **6.3.3. Estrategias**

Diseñar un sistema de cálculos laborales para uso interno de la empresa.

- Estrategia: utilizar las herramientas tecnológicas con que ya cuenta la empresa, optimizando el uso del paquete Office, a través de la sistematización de Excel.

Implementar eventos recreacionales para los empleados.

- Estrategias: crear un cronograma donde en ciertas temporadas del año con el apoyo de especialistas en coach e inteligencia emocional puedan a través de la recreación motivar al equipo de trabajo.

Crear un espacio seguro y profesional donde el trabajador pueda ser ayudado en su personalidad.

- Estrategia: aperturar un área donde por medio de la contratación de especialistas en psicología organizacional pueda brindar sus conocimientos a los trabajadores, garantizando el secreto profesional.

Fortalecer el proceso de admisión de personal donde se estudien aspectos cognoscitivos y psicológicos.

- Estrategia: Diseñar test de conocimiento dependiendo del área en que se pretenda realizar la contratación, aunado al diseño de test basados en la personalidad y temperamento, para conocer el perfil del aspirante y potencial trabajador.

Implementar talleres de formación orientados en la optimización de ventas y gestión de cobros.

- Estrategia: Contratación de un equipo multidisciplinario en el área de ventas, mercadeo y cobro que pueda orientar y acompañar durante cierto periodo a la empresa en su camino de adaptación de las herramientas enseñadas.

#### 6.3.4. Presupuesto

**Tabla 9**  
Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos (RRHH)

| PLAN DE RRHH<br>Acciones   | Recursos  | Costo unitario (\$) | Año 1 (\$)        | Año 2 (\$)        | Año 3 (\$)        | Año 4 (\$)        | Año 5 (\$)        |
|--|---|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Diseñar un sistema de cálculos laborales para uso interno de la empresa.                               | 80 Horas x 1 Profesional del Área de RRHH   | \$2,00              | \$ 160,00         | \$ 30,00          | \$ 30,00          | \$ 30,00          | \$ 30,00          |
| Implementar eventos recreacionales para los empleados.   | 20 Horas x 2 Coach  | \$2,50              | \$100,00          | \$100,00          | \$100,00          | \$100,00          | \$100,00          |
| Crear un espacio seguro y profesional donde el trabajador pueda ser ayudado en su personalidad.        | 1 Profesional de la Psicología Contratado x día   | \$10,00             | \$2.400,00        | \$2.400,00        | \$2.400,00        | \$2.400,00        | \$2.400,00        |
| Fortalecer el proceso de admisión de personal donde se estudien aspectos cognoscitivos y psicológicos. | Diseños de 1 Test x área (10) y 1 Profesional de la Psicología, más 1 profesional del Área a admitir. | \$10,00             | \$100,00          | \$100,00          | \$100,00          | \$100,00          | \$100,00          |
| Implementar talleres de formación orientados en la optimización de ventas y gestión de cobros.         | Contratación de Equipo Especialistas en Ventas y Gestión de Cobros                                    | \$1.500,00          | \$1.500,00        | \$750,00          | \$750,00          | \$0,00            | \$0,00            |
| <b>TOTAL (\$)</b>  |   |                     | <b>\$4.260,00</b> | <b>\$3.380,00</b> | <b>\$3.380,00</b> | <b>\$2.630,00</b> | <b>\$2.630,00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

### **6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.**

- Diseñar un sistema de cálculos laborales para uso interno de la empresa.

El mismo se realizará a través de la herramienta de Excel, donde por medio de la formulación de tablas se diseñe el sistema de cálculos de prestaciones sociales, bajo el sistema acumulativo de garantía y retroactivo, así como el cálculo de liquidaciones donde se incluyan los beneficios laborales establecidos en la LOTTT.

- Implementar eventos recreacionales para los empleados.

Por medio de la contratación de coach y profesionales de inteligencia emocional que organicen eventos recreacionales, con la intención de romper un día con la rutina del trabajo y permitirles el que puedan experimentar nuevas emociones, con la intención de recrearlos, lo que causara una doble consecuencia por un lado el trabajador se relajara liberando presión y estrés, rindiendo mucho más en las actividades laborales siguientes, y además causara un impacto de atención en ellos, una satisfacción de que la empresa pensó en sus necesidades, sintiéndose importantes y valorados por sus jefes, lo que indudablemente reforzara aún más el vínculo entre empresa y trabajador desarrollando en ellos un mayor sentido de pertenencia por la empresa y una mayor ganas de darlo todo en sus oficios.

- Crear un espacio seguro y profesional donde el trabajador pueda ser ayudado en su personalidad.

Se pretende alcanzar mostrándole a la empresa las ventajas de contar con un profesional de la psicología dentro de su organización, ya que éste podrá de manera constante y profesional, mantener en equilibrio a la persona, un equilibrio entre su hogar, su persona y el trabajo. Ya que

estos aspectos son un tanto difícil de separar, y en muchas ocasiones el uno termina interfiriendo con el otro, bien el trabajo con la familia o viceversa, lo que lleva al trabajador a tener que tomar decisiones no tan acertadas, y en una organización que ha tenido como fundamento el ser una empresa familiar, con mayor razón es necesario poder contar con una persona que va a ser totalmente ajena a la producción y a la operatividad de la empresa, es decir, será una persona totalmente objetiva, y por lo tanto podrá mantener un equilibrio sano entre ambos horizontes.

Luego de ello, tal espacio se construirá con la contratación de tal profesional que será el que se encargue de crearlo conforme a sus máximas de experiencias.

- Fortalecer el proceso de admisión de personal donde se estudien aspectos cognoscitivos y psicológicos.

A través del uso de las herramientas tecnológicas se diseñaran test de conocimientos dependiendo del área que pretenda el aspirante, o el que la empresa este ofertando, a fin de evaluar la capacidad cognoscitiva de la persona, y evaluar si cumple con los estándares que la empresa requiere para el cargo, tales test serán diseñados por los profesionales con que la empresa cuenta actualmente, ya que estos serán los que fijen los estándares que la empresa requiere para contratar a quienes serán posiblemente sus colaboradores e inclusive su relevo.

En cuanto a la parte psicológica, los mismos deberán ser diseñados por un profesional del área, que conozca la operatividad de la empresa, su visión, misión, y valores, ya que dependiendo de estos postulados es que se estructurara el perfil psicológico que se requerirá en la selección de personal. Tal test será diseñado y evaluados netamente por profesionales de área, guardando la debida confidencialidad y secreto profesional de los resultados de terceras personas ajenas al departamento de recursos humanos.

- Implementar talleres de formación orientados en la optimización de ventas y gestión de cobros.

Realizar la contratación de un equipo multidisciplinario especialista en el área de venta, que pueda adiestrar al personal de la empresa dedicado a la comercialización de los productos que la misma ofrece, brindándoles técnicas de persuasión, técnicas de venta, y cobro, es decir; que formen al personal de la empresa netamente en el área de venta, donde se les enseñe lenguaje corporal, presentación e imagen y todas las técnicas posibles para crear fidelidad con los clientes, y para empatizar con ellos.

Así mismo, que les ayuden a definir políticas de venta, de despacho y cobro, con la intención de crear un mismo canal para que todo el personal de ventas se guíe bajo las mismas instrucciones.

## **6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)**

### ***6.4.1. Situación actual de la RSE***

Del diagnóstico realizado a la empresa JP Alimentos, C.A., orientado a conocer el grado de responsabilidad social empresarial que ésta ha tomado a lo largo de sus operaciones dentro del mercado, se pudo conocer en virtud de las respuestas recibidas en cuanto al tema, que la empresa si realiza ciertas actividades que pueden ser consideradas dentro de aquellas que están orientadas al bienestar social, en un primer plano, dado a su actividad económica (Torrefacción de Café), son una empresa que realiza una actividad capaz de degradar el ambiente, por sus emisiones de humo, y están en la obligación de hacer estudios constantes de impacto ambiental, debiendo realizar ciertas adaptaciones y mejoras, a fin de aminorar las emisiones, y poder mantener un equilibrio.

Dentro de estas actividades, han considerado reubicar sus tostadoras a un lugar menos poblado, así como, la modificación de su maquinaria adaptándoles nuevos sistemas que les permita reducir la cantidad de emisiones.

En lo social, también son una empresa que contribuye con su comunidad, en la medida de sus posibilidades, y aun cuando no lo hacen bajo el enfoque de responsabilidad social, en el sentido de que no es un plan estructurado que tengan, si lo realizan gracias la empatía que tienen los accionista de la entidad, específicamente en la comunidad donde opera su sede principal, ya que se trata de una comunidad que presenta deficiencias en el servicio de agua potable y mayormente en temporadas de invierno, y es en estas temporadas donde la empresa les contribuye colocando sus unidades de transporte a disposición para el traslado de agua potable desde el acueducto hasta la comunidad. Y así, una gran cantidad de ayudas que ofrecen y no solo a su comunidad sino también a organismos gubernamentales, e institutos autónomos.

#### 6.4.2 *Objetivos de RSE*

**Tabla 10**  
Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

| Objetivo  | Indicador                                | Metas Propuestas       |                             |                           | Fuente de Información                          |
|---|--|------------------------|-----------------------------|---------------------------|--|
|   |  | Corto Plazo<br>(1 Año) | Mediano Plazo<br>(2-3 Años) | Largo Plazo<br>(4-5 Años) |  |
| Implementar el uso de herramientas tecnológicas que permitan reducir emisiones de humo.                   | Incluir nuevas herramientas Tecnológicas | 1                      | 2                           | 3                         | Resultados de las pruebas de impacto ambiental |
| Brindar la oportunidad de realizar pasantías a Estudiantes de su localidad en el área de recursos humanos | Numero de Pasantes Admitidos             | 2                      | 2                           | 3                         | Expedientes Aperturados de Pasantes            |
| Diseñar estrategias de marketing promoviendo el reciclaje de plásticos                                    | Numero de Post Publicitarios             | 14                     | 26                          | 52                        | Revisión de Redes Sociales                     |
| Diseñar un material de empaque biodegradable y ecológico.   | Nuevo empaque de material biodegradable  | 0                      | 1                           | 0                         | Nuevo empaque biodegradable.                   |
| Incluir dentro del cliché de sus  | Inclusión dentro                         | 1                      | 0                           | 0                         | Nueva  |

|  |   |  |  |  |   |
|--|---|--|--|--|---|
| empaques de polipropileno la forma en que el mismo debe ser reciclado. | de su diseño la disposición luego de consumido. |  |  |  | presentación de los empaques ya existentes. |
|--|---|--|--|--|---|

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.4.3. *Actividades de RSE*

Implementar el uso de herramientas tecnológicas que permitan reducir emisiones de humo.

- Adquirir nuevos equipos modernos que permitan ser adaptados a la maquinaria mejorando el proceso de producción reduciendo sus emisiones de humo.

Brindar la oportunidad de realizar pasantías a Estudiantes de su localidad en el área de recursos humanos.

- Colocarse a disposición de las universidades del municipio para la admisión de sus estudiantes en la etapa de cumplir prácticas profesionales o pasantías.

Diseñar estrategias de marketing promoviendo el reciclaje de plásticos.

- Incluir dentro de sus canales de difusión post publicitarios bien sea micro videos, o imágenes de cómo debe ser reciclado el plástico en especial sus materiales de empaque.

Diseñar un material de empaque biodegradable y ecológico.

- Imprimir su cliché en un nuevo material de empaque que sea biodegradable como por ejemplo empaques de papel kraft, o de polietileno de baja densidad

Incluir dentro del cliché de sus empaques de polipropileno la forma en que el mismo debe ser reciclado.

- Incluir dentro del diseño de sus empaques un espacio donde se indique la forma en que el mismo debe ser desechado, para evitar la contaminación.

#### 6.4.4. Presupuesto

**Tabla 11**

Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

| PLAN DE RSE<br>Acciones  | Recursos   | Costo unitario (\$) | Año 1 (\$)        | Año 2 (\$)        | Año 3 (\$)        | Año 4 (\$)        | Año 5 (\$)        |
|--|--|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Implementar el uso de herramientas tecnológicas que permitan reducir emisiones de humo.                    | Inversión en mejoras y nuevos equipos.             | \$2.000,00          | \$2.000,00        | \$2.000,00        | \$2.000,00        | \$2.000,00        | \$2.000,00        |
| Brindar la oportunidad de realizar pasantías a Estudiantes de su localidad en el área de recursos humanos. | Admisión de Pasantes.                              | \$0,00              | \$0,00            | \$0,00            | \$0,00            | \$0,00            | \$0,00            |
| Diseñar estrategias de marketing promoviendo el reciclaje de plásticos.                                    | 1 Creador de Contenido publicitario                | \$10,00             | \$140,00          | \$260,00          | \$260,00          | \$520,00          | \$520,00          |
| Diseñar un material de empaque biodegradable y ecológico.  | 1 Fabricante de empaque en Material de papel kraft | \$2.000,00          | \$0,00            | \$1.000,00        | \$1.000,00        | \$0,00            | \$0,00            |
| Incluir dentro del cliché de sus empaques de polipropileno la forma en que el mismo debe ser reciclado.    | 1 diseñador gráfico.                               | \$200,00            | \$200,00          | \$0,00            | \$0,00            | \$0,00            | \$0,00            |
| <b>TOTAL (\$)</b>  |  |                     | <b>\$2.340,00</b> | <b>\$3.260,00</b> | <b>\$3.260,00</b> | <b>\$2.520,00</b> | <b>\$2.520,00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

#### ***6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.***

- Implementar el uso de herramientas tecnológicas que permitan reducir emisiones de humo.

Tal objetivo pretense ser alcanzado a través disponer o invertir anualmente mínimo una cantidad de dos mil dólares americanos a la optimización de la maquinaria, es decir; en su actualización a fin de que con el uso de tecnología e ideas modernas se pueda continuar con la actividad económica de la empresa, y con un mínimo grado de contaminación por emisión de humo. En tal sentido, en corto plazo deberán realizar invertir la cantidad antes mencionada, y en un periodo de largo plazo poder duplicar la cantidad y a largo plazo triplicar la misma, ello con la intención de que la adaptación sea paulatina, con el fin de evitar resistencias a los cambios que implican cierta desmonetización en un sentido restringido, ya que en un sentido amplio ha de verse como una inversión que generara mayores réditos y un mayor bienestar social.

- Brindar la oportunidad de realizar pasantías a Estudiantes de su localidad en el área de recursos humanos.

El presente objetivo busca poder contribuir con la formación de los futuros profesionales del municipio en que se encuentra la empresa, es por ello que la misma deberá colocarse a disposición creando convenios con las universidades locales que egresen profesionales en el área de la contaduría pública o administración de empresa mención recursos humano, para que estos puedan desarrollar dentro de sus instalaciones sus prácticas profesionales, contribuyendo de tal manera con su formación académica y preparándolos para el futuro campo laboral.

- Diseñar estrategias de marketing promoviendo el reciclaje de plásticos.

Tal objetivo busca poder incentivar el reciclaje y la conservación del medio ambiente, pero a su vez, le permitirá a la empresa poder tener mayores seguidores, y potenciales consumidores de sus productos, ya que la misma se realizara a través de post publicitarios específicamente a través de micro videos donde se muestre desde la compra del café, su uso, consumo y desecho tanto de los residuos como de los empaques, de tal forma que se concientice acerca de la clasificación de los residuos y desechos y, al mismo tiempo sirva de publicidad para sus productos, de tal forma que además de ser una estrategia para promover la conservación del ambiente, también será una estrategia para captar la atención de la mayor cantidad de potenciales consumidores.

Tales post publicitarios en un corto plazo deberán ser publicados con una rotación de un micro video por cada tres semanas, en un mediano plazo, en intervalos de cada dos semanas, y a largo plazo en intervalos de un día por semana realizar una publicación referente a la conservación del medio ambiente.

- Diseñar un material de empaque biodegradable y ecológico.

El presente objetivo se estima que sea implementado a mediano plazo, comenzando por la búsqueda de empresas que fabriquen material de empaque con papel kraft de calidad, donde una vez ubicada estas empresas, se pueda concretar una cita con las mismas a fin de determinar cuál será el mejor aliado comercial para la empresa, evaluando la propuesta de valor que estas les ofrezcan.

Posteriormente, de haber seleccionado quien será su proveedor de empaque suministrar el cliché de estos, para que se puedan realizar impresiones de prueba donde se logre apreciar la calidad de sus impresiones en cuanto a color, diseño, y todo lo concerniente con la parte estética del producto.

Luego de tales evaluaciones de existir una conformidad con los servicios ofrecidos proceder a la contratación con la empresa como un proveedor de material de empaque de material biodegradable para la empresa, de tal forma que puedan lanzar al mercado una nueva imagen de sus productos.

- Incluir dentro del cliché de sus empaques de polipropileno la forma en que el mismo debe ser reciclado.

En este punto lo que se persigue es poder incluir dentro del cliché que la empresa ya maneja un contenido mucho más explícito y entendible en cuanto a la forma en que debe ser reciclado el envase del producto, en el sentido de que tal contenido valla más allá de solo un símbolo, es decir; que además del símbolo y la especificación de la categoría del plástico de si es POP, MET, PET, PE, etc., que se indique el significado de los mismo, indicando que su material se encuentra dentro de cierta categoría y que por lo tanto debe ser reciclado cumpliendo algunos paso.

De esta manera, sería un contenido explícito y sucinto, que fácilmente puede ser leído por el usuario, de tal manera que se cree conciencia en ellos, de por lo menos saber que no puede ser arrojado directamente al suelo ni a las aguas. Y una vez definida la idea del mensaje que se quiere transmitir, poder contactar a su proveedor de empaque para infórmale de que existirá un nuevo diseño del cliché para que lo tome en cuenta en sus próximas impresiones.

## **6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera**

### ***6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera***

Las finanzas de la empresa JP Alimentos, C.A. ha presentado un crecimiento significativo en sus últimos periodos o ejercicios fiscales tanto que ha logrado una expansión no solo en su

cadena de distribución sino también en sus oficinas o centros de operaciones aperturando en el año 2022 tres sucursales, dentro del país y en el 2023 una sucursal más. Lo que indica que la empresa ha logrado una expansión en sus finanzas. Y que en aras de mantener tal expansión y continuar con un progresivo crecimiento han tomado presencia física en determinadas zonas del país para lograr brindar una atención más oportuna logrando captar mayor parte del mercado.

En ese orden de ideas, es importante señalar que también han necesitado de capital externo, tal como se pudo evidenciar en las razones financieras desarrolladas a inicio de la presente investigación, contrayendo obligaciones con instituciones financieras como medio de apalancamiento para conseguir sus objetivos y aumentar sus capacidades. De allí que se puede inferir que la gerencia de la entidad en el área financiera tiene bien claro su norte y son consiente de las decisiones que deben tomar para su concreción, por cuanto sus accionistas son profesionales en el área financiera lo que les permite poder hacer una evaluación de riesgo – oportunidad, en cada una de sus decisiones.

Sin embargo, todas estas evaluaciones y apreciaciones en muchas oportunidades permanecen en la siquis del accionista, quien es quien toma las decisiones en la materia, pero tal situación en algunas oportunidades puede convertirse en un desventaja en el sentido de que siempre será imprescindible la presencia de tal accionista; lo que en sí mismo no es algo malo, pero si lo es, cuando en su ausencia no se encuentra nadie con la visión de aquel, que pueda tomar determinadas decisiones, es por ello; que sería útil contar con un sistema de proyección financiera que pueda ser estudiado y analizado por lo menos por dos personas, que ante la ausencia del encargado puedan suplirlo tomando decisiones que coadyuven a la concreción de los proyectos superiores y no que causen una regresión en los mismos como consecuencia del desconocimiento del fin que se persigue.

### 6.5.2. Objetivos de finanzas

- Disminuir el índice de rotación de cartera (días de cobro).
- Diseñar un sistema de flujo de caja proyectado.
- Diseñar estrategias de aprovisionamiento de materia prima en temporadas de cosecha.
- Aumentar el nivel de ventas logrando una mayor participación de mercado
- Disminuir el nivel de gastos operacionales con una planificación fiscal estratégica.

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

**Tabla 12**  
Inversión en Activos

| Inversiones                    | Inicio<br>Actividad | Año 1           | Año 2            | Año 3           | Año 4            | Año 5           | Vida<br>Útil | (%)<br>Depre |
|--------------------------------|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|--------------|--------------|
| <b>Activo No Corriente (A)</b> |                     |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| Inmuebles                      | 13,948.43           | 5,000.00        | 5,000.00         | 5,000.00        | 5,000.00         | 5,000.00        | 20           | 5%           |
| Maquinaria Y Equipos           | 15,407.09           | 2,000.00        | 2,000.00         | 2,000.00        | 2,000.00         | 2,000.00        | 10           | 10%          |
| Mobiliario Y Equipos           | 4,384.09            | 1,000.00        | 1,000.00         | 1,000.00        | 1,000.00         | 1,000.00        | 5            | 20%          |
| Vehículos                      | 17,308.57           |                 | 5,000.00         |                 | 5,000.00         |                 | 5            | 20%          |
| Depreciación Acumulada         | -1,189.01           |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| Construcción En Proceso        | 5,112.70            |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| <b>Total No Corriente</b>      | <b>54,971.87</b>    | <b>8,000.00</b> | <b>13,000.00</b> | <b>8,000.00</b> | <b>13,000.00</b> | <b>8,000.00</b> |              |              |
| <b>Activo Corriente (B)</b>    |                     |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| Caja Y Bancos                  | 73,001.63           |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| Cuentas Por Cobrar             | 902.61              |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| Inventario De Materia Prima    | 72,405.02           |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| Inventario De Empaque          | 8,674.28            |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| Gastos Propagados              | 7,661.22            |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| <b>Total Corriente</b>         | <b>162,644.78</b>   |                 |                  |                 |                  |                 |              |              |
| <b>Total Inversión (A + B)</b> | <b>217,616.65</b>   | <b>8,000.00</b> | <b>13,000.00</b> | <b>8,000.00</b> | <b>13,000.00</b> | <b>8,000.00</b> |              |              |

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la inversión que la entidad económica ya ha realizado en sus activos fijos (propiedad, planta y equipo) hoy denominado activo no corriente, al igual de lo ya disponible en su activo corriente en partidas de activo circulante, exigible y realizable, hasta la fecha de corte

del mes de octubre del año 2023, se parte de que la empresa cuenta con un total activo de aproximadamente doscientos diecisiete mil seiscientos dieciséis dólares americanos con sesenta y cinco centavos (USD 217.616,65 \$), haciendo la acotación de que es una empresa que ha venido invirtiendo en sus activos desde el año 2013.

En ese sentido se pretende el poder invertir o disponer en los próximos cinco (05) años las sumas de dinero que se presentan en la tabla precedente con la intención de poder alcanzar los objetivos propuestos tanto en el área operativa, de marketing, de recursos humanos, y de responsabilidad social, dado a que al realizar tales inversiones se estarían mejorando las condiciones de la empresa en su parte operativa y de logística lo que traerá como resultado el aumento de sus capacidad operativa debiendo aumentar su nivel de ventas y por consiguiente aumentar sus utilidades o rendimientos.

**Tabla 13**  
Cálculos intermedios inversión en activos

| <b>Cálculos Intermedios</b>      |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Total Activo No Corriente</b> | <b>Inicio</b>    | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>      |
| Inmuebles                        | 13,948.43        | 18,948.43        | 23,948.43        | 28,948.43        | 33,948.43        | 38,948.43         |
| Maquinaria Y Equipos             | 15,407.09        | 17,407.09        | 19,407.09        | 21,407.09        | 23,407.09        | 25,407.09         |
| Mobiliario Y Equipos             | 4,384.09         | 5,384.09         | 6,384.09         | 7,384.09         | 8,384.09         | 9,384.09          |
| Vehículos                        | 17,308.57        | 17,308.57        | 22,308.57        | 22,308.57        | 27,308.57        | 27,308.57         |
| Depreciación Acumulada           | -1,189.01        | -1,189.01        | -1,189.01        | -1,189.01        | -1,189.01        | -1,189.01         |
| Construcción En Proceso          | 5,112.70         | 5,112.70         | 5,112.70         | 5,112.70         | 5,112.70         | 5,112.70          |
| <b>Total</b>                     | <b>54,971.87</b> | <b>62,971.87</b> | <b>75,971.87</b> | <b>83,971.87</b> | <b>96,971.87</b> | <b>104,971.87</b> |
| <b>Dotación Depreciaciones</b>   | <b>Inicio</b>    | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>      |
| Inmuebles                        |                  | 947.42           | 1,197.42         | 1,447.42         | 1,697.42         | 1,947.42          |
| Maquinaria Y Equipos             |                  | 1,740.71         | 1,940.71         | 2,140.71         | 2,340.71         | 2,540.71          |
| Mobiliario Y Equipos             |                  | 1,076.82         | 1,276.82         | 1,476.82         | 1,676.82         | 1,876.82          |
| Vehículos                        |                  | 3,461.71         | 4,461.71         | 4,461.71         | 5,461.71         | 5,461.71          |

|                               |               |                 |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Total</b>                  |               | <b>7,226.66</b> | <b>8,876.66</b>  | <b>9,526.66</b>  | <b>11,176.66</b> | <b>11,826.66</b> |
| <b>Depreciación Acumulada</b> | <b>Inicio</b> | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
| Inmuebles                     |               | 947.42          | 2,144.84         | 3,592.27         | 5,289.69         | 7,237.11         |
| Maquinaria Y Equipos          |               | 1,740.71        | 3,681.42         | 5,822.13         | 8,162.83         | 10,703.54        |
| Mobiliario Y Equipos          |               | 1,076.82        | 2,353.64         | 3,830.45         | 5,507.27         | 7,384.09         |
| Vehículos                     |               | 3,461.71        | 7,923.43         | 12,385.14        | 17,846.85        | 23,308.57        |
| <b>Total</b>                  |               | <b>7,226.66</b> | <b>16,103.32</b> | <b>25,629.99</b> | <b>36,806.65</b> | <b>48,633.31</b> |

Fuente: Elaboración propia.

De las inversiones estimadas a realizar en activos fijos, se obtendría aproximadamente una depreciación acumulada en base a la vida útil estimada de las inversiones a realizar un monto acumulado al final del año quinto de cuarenta y ocho mil seiscientos treinta y tres dólares americanos con treinta y un centavos (USD 48.633,31 \$), lo que aunado a la depreciación acumulada al inicio del periodo de la proyección es decir lo acumulado a octubre del 2023 se tendría un total de cuarenta y nueve mil ochocientos veintidós dólares americanos con treinta y dos centavos (USD 49.822,32 \$).

#### 6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

**Tabla 14**  
Proyección de Ventas

| <b>Ventas / Ingresos</b> |                 | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>         |
|--------------------------|-----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Café Tostado Y Molido    | Kilos           | 420,000.00          | 546,000.00          | 709,800.00          | 922,740.00          | 1,199,562.00         |
|                          | Precio          | 6.00                | 6.60                | 7.26                | 7.99                | 8.78                 |
|                          | <b>Ingresos</b> | <b>2,520,000.00</b> | <b>3,603,600.00</b> | <b>5,153,148.00</b> | <b>7,369,001.64</b> | <b>10,537,672.35</b> |
| Café Tostado En Grano    | Kilos           | 60,000.00           | 78,000.00           | 101,400.00          | 131,820.00          | 171,366.00           |
|                          | Precio          | 7.00                | 7.70                | 8.47                | 9.32                | 10.25                |
|                          | <b>Ingresos</b> | <b>420,000.00</b>   | <b>600,600.00</b>   | <b>858,858.00</b>   | <b>1,228,166.94</b> | <b>1,756,278.72</b>  |
| Azúcar Refino            | Kilos           | 96,000.00           | 124,800.00          | 162,240.00          | 210,912.00          | 274,185.60           |
|                          | Precio          | 1.00                | 1.20                | 1.44                | 1.73                | 2.07                 |
|                          | <b>Ingresos</b> | <b>96,000.00</b>    | <b>149,760.00</b>   | <b>233,625.60</b>   | <b>364,455.94</b>   | <b>568,551.26</b>    |
| <b>Total Ingresos</b>    |                 | <b>3,036,000.00</b> | <b>4,353,960.00</b> | <b>6,245,631.60</b> | <b>8,961,624.52</b> | <b>12,862,502.33</b> |

Periodo Medio De Cobro (Días)

15

|                    |            |            |            |            |            |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Crédito A Clientes | 124,767.12 | 178,929.86 | 256,669.79 | 368,285.94 | 528,595.99 |
|--------------------|------------|------------|------------|------------|------------|

Fuente: Elaboración propia.

La proyección que se presenta de los ingresos se hace bajo la premisa de crecimiento anual de un treinta por ciento (30%) del nivel de ventas del periodo anterior, en relación a los kilos vendidos de los productos ofertados, en ese mismo sentido; se proyecta una alza en precios de ventas considerando el nivel inflacionario de un diez por ciento (10%) anual de los precios de ventas, lo que en definitiva, representa un crecimiento anual de aproximadamente un cuarenta y tres por ciento (43%) de los ingresos totales respecto de los años anteriores respectivamente. Con una estimación de una rotación de cartera de quince (15) días de crédito, lo que representa conceder un crédito de cuatro por ciento (04%) de sus ventas para ser cobradas en el siguiente periodo, por lo que a contrario sensu significaría obtener una gestión de cobro efectiva del noventa y seis por ciento (96%) anual.

**Tabla 15**  
Proyección de Costos

| Compras /Suministros      |               | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|---------------------------|---------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Café Verde Natural        | Kilos         | 582,666.67          | 753,666.67          | 972,966.67          | 1,255,056.67        | 1,618,773.67        |
|                           | Precio        | 2.83                | 3.11                | 3.42                | 3.76                | 4.14                |
|                           | <b>Costos</b> | <b>1,646,666.67</b> | <b>2,342,920.29</b> | <b>3,327,122.97</b> | <b>4,720,922.94</b> | <b>6,697,957.57</b> |
| Café Verde Lavado         | Kilos         | 76,666.67           | 99,666.67           | 129,566.67          | 168,436.67          | 218,967.67          |
|                           | Precio        | 3.04                | 3.35                | 3.68                | 4.05                | 4.46                |
|                           | <b>Costos</b> | <b>233,333.33</b>   | <b>333,666.67</b>   | <b>477,143.33</b>   | <b>682,314.97</b>   | <b>975,710.40</b>   |
| Azúcar                    | Kilos         | 96,000.00           | 124,800.00          | 162,240.00          | 210,912.00          | 274,185.60          |
|                           | Precio        | 0.90                | 1.08                | 1.30                | 1.56                | 1.87                |
|                           | <b>Costos</b> | <b>86,400.00</b>    | <b>134,784.00</b>   | <b>210,263.04</b>   | <b>328,010.34</b>   | <b>511,696.13</b>   |
| Material De Empaque       | Unidades      | 1,827,200.00        | 2,371,200.00        | 3,066,400.00        | 3,958,160.00        | 5,105,448.00        |
|                           | Precio        | 0.03                | 0.03                | 0.04                | 0.04                | 0.04                |
|                           | <b>Costos</b> | <b>54,816.00</b>    | <b>78,249.60</b>    | <b>111,310.32</b>   | <b>158,049.33</b>   | <b>224,246.59</b>   |
| Válvulas Desgasificadoras | Unidades      | 913,600.00          | 1,185,600.00        | 1,533,200.00        | 1,979,080.00        | 2,552,724.00        |

|                                      |        |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------------|--------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                                      | Precio | 0.30                | 0.33                | 0.36                | 0.40                | 0.44                |
|                                      | Costos | <b>274,080.00</b>   | <b>391,248.00</b>   | <b>556,551.60</b>   | <b>790,246.64</b>   | <b>1,121,232.96</b> |
| <b>Total Costes</b>                  |        | <b>2,295,296.00</b> | <b>3,280,868.56</b> | <b>4,682,391.26</b> | <b>6,679,544.22</b> | <b>9,530,843.66</b> |
| <b>Crédito De Proveedores (Días)</b> |        | <b>10</b>           |                     |                     |                     |                     |
| <b>Crédito De Proveedores</b>        |        | <b>62,884.82</b>    | <b>89,886.81</b>    | <b>128,284.69</b>   | <b>183,001.21</b>   | <b>261,119.00</b>   |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16**  
Valoración de Existencias

| <b>Valoración De Existencias</b> |              | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|----------------------------------|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Café Verde Natural               | Unidades     | 46,000.00         | 56,000.00         | 66,000.00         | 76,000.00         | 86,000.00         |
|                                  | Precio       | 2.83              | 3.11              | 3.42              | 3.76              | 4.14              |
|                                  | <b>Valor</b> | <b>130,000.00</b> | <b>174,086.96</b> | <b>225,691.30</b> | <b>285,875.65</b> | <b>355,839.96</b> |
| Material De Empaque              | Unidades     | 147,200.00        | 187,200.00        | 227,200.00        | 227,200.00        | 267,200.00        |
|                                  | Precio       | 0.03              | 0.03              | 0.04              | 0.04              | 0.04              |
|                                  | <b>Valor</b> | <b>4,416.00</b>   | <b>6,177.60</b>   | <b>8,247.36</b>   | <b>9,072.10</b>   | <b>11,736.23</b>  |
| Válvulas Desgasificadoras        | Unidades     | 73,600.00         | 93,600.00         | 113,600.00        | 113,600.00        | 133,600.00        |
|                                  | Precio       | 0.30              | 0.33              | 0.36              | 0.40              | 0.44              |
|                                  | <b>Valor</b> | <b>22,080.00</b>  | <b>30,888.00</b>  | <b>41,236.80</b>  | <b>45,360.48</b>  | <b>58,681.13</b>  |
| <b>Total En Existencias</b>      |              | <b>156,496.00</b> | <b>211,152.56</b> | <b>275,175.46</b> | <b>340,308.23</b> | <b>426,257.31</b> |
| <b>Variación De Existencias</b>  |              | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>      | <b>Año 5</b>      |
| Café Verde Natural               |              |                   | 44,086.96         | 51,604.35         | 60,184.35         | 69,964.30         |
| Material De Empaque              |              |                   | 1,761.60          | 2,069.76          | 824.74            | 2,664.13          |
| Válvulas Desgasificadoras        |              |                   | 8,808.00          | 10,348.80         | 4,123.68          | 13,320.65         |
| <b>Total</b>                     |              |                   | <b>54,656.56</b>  | <b>64,022.91</b>  | <b>65,132.76</b>  | <b>85,949.08</b>  |

Fuente: Elaboración propia.

La proyección que se presenta de los costos se hace bajo la premisa de crecimiento anual del treinta por ciento (30%) del nivel de compras del periodo anterior, en relación a los kilos necesarios de materia prima para poder producir la cantidad de ventas estimadas en el año respectivo, adicional al aprovisionamiento para comenzar con el siguiente año con un stock prudencial. En ese mismo sentido; se proyecta un alza en precios de ventas considerando el nivel inflacionario de un diez por ciento (10%) anual de los costos de materia prima y empaque, lo que, en definitiva, representa un crecimiento anual de aproximadamente un cuarenta y tres por ciento (43%) de los costos totales respecto de los años anteriores respectivamente. Con una estimación de un crédito de diez (10) días, lo que representa obtener un crédito de dos con setenta y tres por ciento (2.73%) de las compras para ser saldadas en el siguiente periodo, por lo que a contrario sensu significaría un pago efectivo de las obligaciones contraídas con sus proveedores del noventa y siete con veintisiete por ciento (97.27%) anual.

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

**Tabla 17**  
Proyección de Costos y Gastos

| Personal                        | Datos           | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Salario Medio Mensual</b>    | 200.00          | 120,000.00        | 143,520.00        | 171,396.00        | 204,405.60        | 243,461.67        |
| Incremento Salarial Anual       | 15.00%          |                   |                   |                   |                   |                   |
| Nº De Empleados Año 1           | 50              |                   |                   |                   |                   |                   |
| Nº De Empleados Año 2           | 52              |                   |                   |                   |                   |                   |
| Nº De Empleados Año 3           | 54              |                   |                   |                   |                   |                   |
| Nº De Empleados Año 4           | 56              |                   |                   |                   |                   |                   |
| Nº De Empleados Año 5           | 58              |                   |                   |                   |                   |                   |
| % Coste Seguridad Social        | 16.00%          | 19,200.00         | 22,963.20         | 27,423.36         | 32,704.90         | 38,953.87         |
| <b>Total Gastos De Personal</b> |                 | <b>139,200.00</b> | <b>166,483.20</b> | <b>198,819.36</b> | <b>237,110.50</b> | <b>282,415.54</b> |
| <b>Alquiler</b>                 |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Alquiler Mensual</b>         | <b>3,300.00</b> | <b>39,600.00</b>  | <b>45,540.00</b>  | <b>52,371.00</b>  | <b>60,226.65</b>  | <b>69,260.65</b>  |
| Subida Anual Prevista En %      | 15.00%          |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Gastos Operativos</b>        |                 |                   |                   |                   |                   |                   |
| Presupuesto De Marketing        |                 | 5,640.00          | 5,640.00          | 5,640.00          | 5,640.00          | 5,640.00          |

|                                  |          |                   |                   |                   |                     |                     |
|----------------------------------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Presupuesto De Operaciones       |          | 11,990.40         | 11,240.40         | 11,240.40         | 9,850.40            | 9,850.40            |
| Presupuesto Recursos Humanos     |          | 4,260.00          | 3,380.00          | 3,380.00          | 2,630.00            | 2,630.00            |
| Presupuesto RSE                  |          | 2,340.00          | 3,260.00          | 3,260.00          | 2,520.00            | 2,520.00            |
| <b>Total Gastos Operativos</b>   |          | <b>24,230.40</b>  | <b>23,520.40</b>  | <b>23,520.40</b>  | <b>20,640.40</b>    | <b>20,640.40</b>    |
| <b>Otros Gastos</b>              |          |                   |                   |                   |                     |                     |
| Gastos De Administración Y Venta | 7,590.00 | 91,080.00         | 130,244.40        | 186,249.49        | 266,336.77          | 380,861.59          |
| Impuestos Y Contribuciones       | 6,957.50 | 83,490.00         | 119,390.70        | 170,728.70        | 244,142.04          | 349,123.12          |
| Gastos No Deducibles             | 5,566.00 | 66,792.00         | 95,512.56         | 136,582.96        | 195,313.63          | 279,298.50          |
| Subida Media Anual En %          | 43.00%   |                   |                   |                   |                     |                     |
| <b>Total Otros Gastos</b>        |          | <b>241,362.00</b> | <b>345,147.66</b> | <b>493,561.15</b> | <b>705,792.45</b>   | <b>1,009,283.20</b> |
| <b>Total Gastos</b>              |          | <b>444,392.40</b> | <b>580,691.26</b> | <b>768,271.91</b> | <b>1,023,770.00</b> | <b>1,381,599.79</b> |

Fuente: Elaboración Propia.

Los gastos que se presentan en la tabla adjunta, constituyen los ocasionados a la carga laboral que la empresa mantiene, de actualmente cincuenta (50) trabajadores con pagos promedios de doscientos dólares americanos (USD 200,00 \$) mensuales; aunado a la carga impositiva producto de su condición de empleador con los distintos organismo de la seguridad social, entre ello diez por ciento (10%) al IVSS; dos por ciento (2%) de RPE; dos por ciento (2%) al FAOV; y dos por ciento (2%) de aporte al INCES.

Así mismo, un pasivo fijo en alquileres de depósitos donde funcionan las 4 sucursales que mantiene activa la empresa en las ciudades de Valera, Maracaibo, Valencia y Caracas, donde en conjunto mantienen un pago de canon fijo mensual de tres mil trescientos dólares americanos (USD 3.300,00 \$).

Igualmente, se determinan partidas de otros gastos, tales como: (i) gastos de administración y venta, que constituyen un tres por ciento (3%) de los ingresos de la empresa distribuidos, en transporte, logística, publicidad, mantenimiento de vehículos, viáticos, etc. (ii) contribuciones e impuestos, donde se aparta un dos con setenta y cinco por ciento (2,75%) de los ingresos brutos, para el pago de los impuestos municipales producto de su actividad económica

dentro del ramo manufacturero. Y (iii) Gastos no deducibles, que son originados por el dos por ciento (2%) de los ingresos brutos que ingresan a las cuentas que titulariza la empresa, mismos que son posteriormente debitado de sus cuentas para el pago de proveedores, lo que ocasiona la perfección del hecho imponible del impuesto a las grandes transacciones financieras (IGTF).

#### 6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

**Tabla 18**  
*Capital de Trabajo*

| <b>Activo Corriente (B)</b> |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| Caja Y Bancos               | 73,001.63         |
| Cuentas Por Cobrar          | 902.61            |
| Inventario De Materia Prima | 72,405.02         |
| Inventario De Empaque       | 8,674.28          |
| Gastos Propagados           | 7,661.22          |
| <b>Total Corriente</b>      | <b>162,644.78</b> |

Fuente: Elaboración propia.

El capital de trabajo que la empresa presento a octubre del 2023, refleja un capital de trabajo de ciento sesenta y dos mil seiscientos cuarenta y cuatro con setenta y ocho dólares americanos (USD 162.644,78 \$). Representados en activo disponible por los saldos en caja y banco; en activo exigible en sus cuentas por cobrar producto de sus operaciones comerciales, y en activo realizable, es decir; en lo disponible en inventario para continuar con sus operaciones en el tiempo, además de derecho prepagos hasta la fecha y de los cuales tiene un derecho de preferencia en cuanto a su exigibilidad.

#### 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

**Tabla 19**  
*Estructura de Financiamiento*

| <b>Financiación</b> | <b>Inicio<br/>Actividad</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|---------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

|                           |                        |                   |                 |                  |                 |                  |                 |
|---------------------------|------------------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| <b>Recursos Propios</b>   |                        | 217,616.65        | 8,000.00        | 13,000.00        | 8,000.00        | 13,000.00        | 8,000.00        |
| <b>Prestamos</b>          |                        |                   |                 |                  |                 |                  |                 |
| <b>Condiciones</b>        | <b>Tipo De Interés</b> | 16%               |                 |                  |                 |                  |                 |
|                           | <b>Años</b>            | 1                 |                 |                  |                 |                  |                 |
| <b>Total Financiación</b> |                        | <b>217,616.65</b> | <b>8,000.00</b> | <b>13,000.00</b> | <b>8,000.00</b> | <b>13,000.00</b> | <b>8,000.00</b> |
| Comparación               | Inversión              | 217,616.65        | 8,000.00        | 13,000.00        | 8,000.00        | 13,000.00        | 8,000.00        |
|                           | Financiación           | 217,616.65        | 8,000.00        | 13,000.00        | 8,000.00        | 13,000.00        | 8,000.00        |

Fuente: Elaboración Propia.

La operatividad de la entidad y sus posibles inversiones se estima que se realice con capital propio, dado a que la empresa en los últimos años ha obtenido ya financiamiento externo lo que les ha ocasionado poder tener una mayor estabilidad, por lo que pueden en los años futuros poder realizar mejoras e inversiones con los rendimientos que la misma empresa genere. Y siempre que no se trate de inversiones de gran envergadura pareciera que la empresa puede mantener su ciclo económico normal con la capacidad de hacer inversiones menores en su crecimiento y expansión.

#### 6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.

**Tabla 20**  
Estado de Resultado Proyectado

|  | Estado de Resultado |                     |                     |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Cuenta De Resultados</b>              | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
| ¿Impuesto Sobre Beneficios?              | 34.00%              |                     |                     |                     |                     |
| ¿% Distribución De Beneficios?           | 15.00%              |                     |                     |                     |                     |
| Ventas                                   | 3,036,000.00        | 4,353,960.00        | 6,245,631.60        | 8,961,624.52        | 12,862,502.33       |
| Inventario Inicial                       | 81,079.31           | 156,496.00          | 211,152.56          | 275,175.46          | 340,308.23          |
| Aprovisionamiento                        | 2,295,296.00        | 3,280,868.56        | 4,682,391.26        | 6,679,544.22        | 9,530,843.66        |
| Inventario Finales                       | 156,496.00          | 211,152.56          | 275,175.46          | 340,308.23          | 426,257.31          |
| <b>Margen</b>                            | <b>816,120.69</b>   | <b>1,127,748.00</b> | <b>1,627,263.24</b> | <b>2,347,213.06</b> | <b>3,417,607.75</b> |
| Gastos De Personal                       | 139,200.00          | 166,483.20          | 198,819.36          | 237,110.50          | 282,415.54          |
| Alquileres                               | 39,600.00           | 45,540.00           | 52,371.00           | 60,226.65           | 69,260.65           |
| Gastos Operacionales                     | 24,230.40           | 23,520.40           | 23,520.40           | 20,640.40           | 20,640.40           |
| Otros Gastos                             | 241,362.00          | 345,147.66          | 493,561.15          | 705,792.45          | 1,009,283.20        |
| <b>Beneficio antes de Depreciaciones</b> | <b>371,728.29</b>   | <b>547,056.74</b>   | <b>858,991.33</b>   | <b>1,323,443.07</b> | <b>2,036,007.96</b> |
| Depreciaciones                           | 7,226.66            | 8,876.66            | 9,526.66            | 11,176.66           | 11,826.66           |

|                                     |                   |                   |                   |                     |                     |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Beneficio antes de Intereses</b> | <b>364,501.63</b> | <b>538,180.08</b> | <b>849,464.67</b> | <b>1,312,266.40</b> | <b>2,024,181.30</b> |
| Gastos Financieros                  |                   |                   |                   |                     |                     |
| <b>Beneficio antes de Impuestos</b> | <b>364,501.63</b> | <b>538,180.08</b> | <b>849,464.67</b> | <b>1,312,266.40</b> | <b>2,024,181.30</b> |
| Impuesto Sobre Beneficios           | 123,930.55        | 182,981.23        | 288,817.99        | 446,170.58          | 688,221.64          |
| <b>Resultado</b>                    | <b>240,571.08</b> | <b>355,198.85</b> | <b>560,646.68</b> | <b>866,095.83</b>   | <b>1,335,959.66</b> |
| <b>Distribución De Beneficios</b>   |                   |                   |                   |                     |                     |
| Dividendo                           | 36,085.66         | 53,279.83         | 84,097.00         | 129,914.37          | 200,393.95          |
| Reservas                            | 204,485.41        | 301,919.02        | 476,549.68        | 736,181.45          | 1,135,565.71        |

Fuente: Elaboración Propia.

El presente estado de resultado muestra el comportamiento financiero de la empresa según el nivel de ingresos, costos y gastos, proyectados en los próximos cinco años, arrojando una utilidad promedia en los cinco años de nueve por ciento (9%) respecto de los ingresos, realizando una determinación estimada de ISLR gravando el resultado con un treinta y cuatro por ciento (34%). Permitiendo que los accionistas tengan una participación del quince por ciento (15%) del beneficio neto obtenido en cada ejercicio económico.

#### **6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.**

**Tabla 21**  
Estado de Situación Financiera Proyectado

| <b>Balance Previsional</b>       | Inicio            | Año 1             | Año 2             | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Activo</b>                    |                   |                   |                   |                     |                     |                     |
| Inmovilizado                     | 54,971.87         | 62,971.87         | 75,971.87         | 83,971.87           | 96,971.87           | 104,971.87          |
| Depreciaciones                   |                   | 7,226.66          | 16,103.32         | 25,629.99           | 36,806.65           | 48,633.31           |
| <b>Total Activo No Corriente</b> | <b>54,971.87</b>  | <b>55,745.21</b>  | <b>59,868.55</b>  | <b>58,341.89</b>    | <b>60,165.22</b>    | <b>56,338.56</b>    |
| Caja Y Bancos                    | 73,001.63         | 140,317.33        | 356,295.71        | 731,007.10          | 1,343,332.82        | 2,314,583.85        |
| Cuentas Por Cobrar               | 902.61            | 124,767.12        | 178,929.86        | 256,669.79          | 368,285.94          | 528,595.99          |
| Inventario De Materia Prima      | 72,405.02         | 130,000.00        | 174,086.96        | 225,691.30          | 285,875.65          | 355,839.96          |
| Inventario De Empaque            | 8,674.28          | 26,496.00         | 37,065.60         | 49,484.16           | 54,432.58           | 70,417.35           |
| Gastos Prepagados                | 7,661.22          | 7,661.22          | 7,661.22          | 7,661.22            | 7,661.22            | 7,661.22            |
| <b>Total Activo Corriente</b>    | <b>162,644.78</b> | <b>429,241.68</b> | <b>754,039.35</b> | <b>1,270,513.57</b> | <b>2,059,588.21</b> | <b>3,277,098.37</b> |
| <b>Total Activo</b>              | <b>217,616.65</b> | <b>484,986.89</b> | <b>813,907.90</b> | <b>1,328,855.46</b> | <b>2,119,753.43</b> | <b>3,333,436.93</b> |
| <b>Pasivo</b>                    |                   |                   |                   |                     |                     |                     |
| Recursos Propios                 | 217,616.65        | 217,616.65        | 217,616.65        | 217,616.65          | 217,616.65          | 217,616.65          |
| Reservas                         |                   | 204,485.41        | 506,404.44        | 982,954.12          | 1,719,135.57        | 2,854,701.28        |
| Resultados Negativos             |                   |                   |                   |                     |                     |                     |
| Prestamos                        |                   |                   |                   |                     |                     |                     |

|                           |                   |                   |                   |                     |                     |                     |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Total No Corriente</b> | <b>217,616.65</b> | <b>422,102.06</b> | <b>724,021.09</b> | <b>1,200,570.77</b> | <b>1,936,752.22</b> | <b>3,072,317.93</b> |
| Proveedores               |                   | 62,884.82         | 89,886.81         | 128,284.69          | 183,001.21          | 261,119.00          |
| Tesorería Negativa        |                   |                   |                   |                     |                     |                     |
| <b>Total Corriente</b>    |                   | <b>62,884.82</b>  | <b>89,886.81</b>  | <b>128,284.69</b>   | <b>183,001.21</b>   | <b>261,119.00</b>   |
| <b>Total Pasivo</b>       | <b>217,616.65</b> | <b>484,986.89</b> | <b>813,907.90</b> | <b>1,328,855.46</b> | <b>2,119,753.43</b> | <b>3,333,436.93</b> |

Fuente: Elaboración Propia.

Las estimaciones o proyecciones antes indicadas, para los siguientes cinco años le permite a la compañía de cumplir con cada uno de los objetivos planteados una situación financiera expansiva, por cuanto tendrían un crecimiento en sus activos corrientes, teniendo la oportunidad de invertir en sus operaciones para llevarlas a un nuevo nivel, así como un crecimiento en su propiedad planta y equipo. Y con un margen de obligaciones reducidos lo que le permite poder tener mayor holgura a la hora de decidir recibir nuevos financiamientos para otros proyectos que en el pasar de los años pudieran llegar a tener.

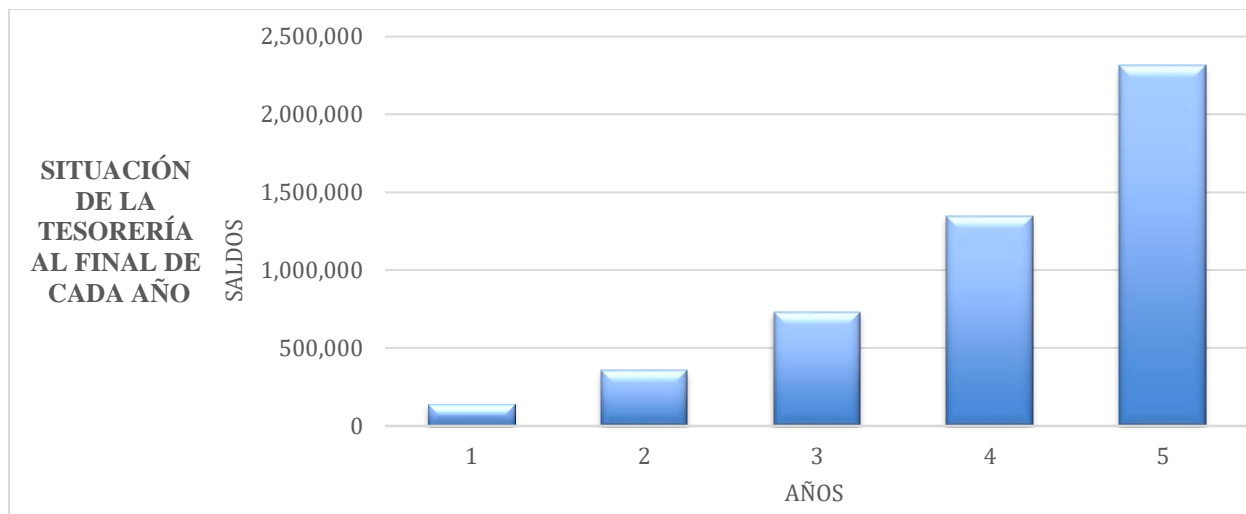
#### 6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.

**Tabla 22**  
Flujo de Caja Proyectado

| <b>Tesorería Al Final De Cada Año</b> | <b>Año 1</b>      | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Saldo Inicial                         | <b>73,001.63</b>  | <b>140,317.33</b> | <b>356,295.71</b> | <b>731,007.10</b>   | <b>1,343,332.82</b> |
| + Beneficio                           | 240,571.08        | 355,198.85        | 560,646.68        | 866,095.83          | 1,335,959.66        |
| + Amortizaciones                      | 7,226.66          | 8,876.66          | 9,526.66          | 11,176.66           | 11,826.66           |
| + Prestamos Obtenidos                 |                   |                   |                   |                     |                     |
| + Ampliaciones De Capital             |                   |                   |                   |                     |                     |
| + Crédito De Proveedores              | 62,884.82         | 27,001.99         | 38,397.88         | 54,716.52           | 78,117.79           |
| - Crédito A Clientes                  | 123,864.51        | 54,162.74         | 77,739.93         | 111,616.15          | 160,310.05          |
| - Dividendos                          | 36,085.66         | 53,279.83         | 84,097.00         | 129,914.37          | 200,393.95          |
| - Devoluciones De Préstamos           |                   |                   |                   |                     |                     |
| - Inversiones                         | 8,000.00          | 13,000.00         | 8,000.00          | 13,000.00           | 8,000.00            |
| - Existencias                         | 75,416.69         | 54,656.56         | 64,022.91         | 65,132.76           | 85,949.08           |
| <b>Saldo Final</b>                    | <b>140,317.33</b> | <b>356,295.71</b> | <b>731,007.10</b> | <b>1,343,332.82</b> | <b>2,314,583.85</b> |

Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 3**  
Tesorería al Final de Cada Ejercicio.



Fuente: Elaboración propia.

La tesorería de la empresa JP Alimentos, C.A. según las proyecciones antes esbozadas demuestra un crecimiento en las finanzas de la misma, lo que les permite poder proponerse nuevos proyectos o invertir más recursos en su aprovisionamiento de materia prima dado que no es un producto que se deba consumir en un corto tiempo permite poder mantener un mayor stock durante el año para de esta forma mitigar el impacto de la alza en precios que se producen en temporadas de escases de materia prima.

Cabe destacar, que la empresa logra tener mayor holgura financiera es a partir del tercer y cuarto año, donde su tesorería aumenta significativamente. Pero para ello se deberán mantener un mayor control en la concreción de los objetivos para que las variaciones que puedan existir no sean tan representativas de los datos estimados.

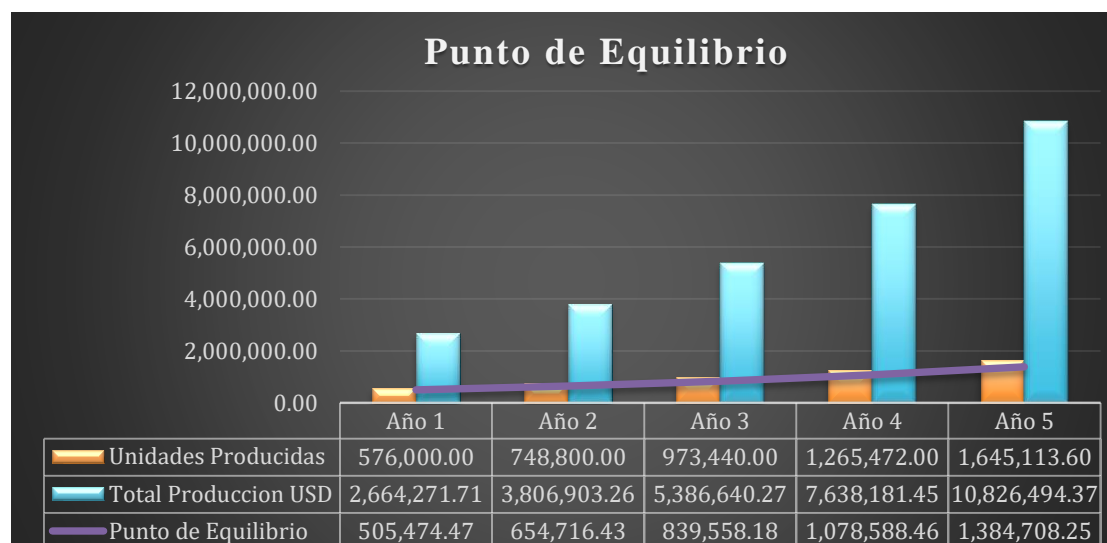
### 6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028.

**Tabla 23**  
Punto de Equilibrio

| Punto De Equilibrio | Inicial | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               | Limites |
|---------------------|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------|
| Ventas (V)          |         | 3,036,000.00        | 4,353,960.00        | 6,245,631.60        | 8,961,624.52        | 12,862,502.33       |         |
| Coste Variables (C) |         | 2,219,879.31        | 3,226,212.00        | 4,618,368.36        | 6,614,411.45        | 9,444,894.58        |         |
| Margen (M)          |         | <b>816,120.69</b>   | <b>1,127,748.00</b> | <b>1,627,263.24</b> | <b>2,347,213.06</b> | <b>3,417,607.75</b> | >CF     |
| % Margen S/Ventas   |         | 26.88%              | 25.90%              | 26.05%              | 26.19%              | 26.57%              |         |
| Costes Fijos (Cf)   |         | 444,392.40          | 580,691.26          | 768,271.91          | 1,023,770.00        | 1,381,599.79        | <M      |
| Umbral Rentabilidad |         | <b>1,653,156.62</b> | <b>2,241,907.34</b> | <b>2,948,719.80</b> | <b>3,908,738.60</b> | <b>5,199,786.46</b> | <V      |

Fuente: Elaboración Propia.

**Figura 4**  
Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración Propia.

El punto de equilibrio que se presenta en la gráfica adjunta, se haya a partir del precio unitario venta de las unidades producidas, tal precio será el cociente resultante de dividir los ingresos o ventas entre las unidades vendidas obteniendo un resultado en cada año proyectado de 5,27; 5,81; 6,42; 7,08; 7,82 dólares americanos respectivamente. Posteriormente el punto de equilibrio será el cociente resultante de dividir el total coste que se obtiene de la sumatoria de los

costes fijos más variables, entre el precio de venta unitario anteriormente indicado, lo que nos arroja las cantidades que deben ser vendidas para obtener el retorno integro de la inversión, es decir; para recuperar lo invertido en los costes fijos y variables. Siendo éste el indicador que no muestra que una venta por debajo del punto de equilibrio representaría una pérdida para la empresa, caso contrario será un superávit.

Lo que indica que la empresa debe vender en el año 1 más del 87,76% de su producción para poder obtener utilidad, en el año 2 más del 87,44%; en el año 3 más del 86.25; en el año 4 más del 85.23; y en el año 5 más del 84.16% de su producción, ya que una venta igual a tal porcentaje representa el equilibrio, mientras que por debajo la empresa obtendría un déficit.

#### **6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.**

**Tabla 24**  
Indicadores de Rentabilidad

| Rentabilidad      |        |        |        |        |        |     |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| <b>Económica</b>  |        |        |        |        |        |     |
| Rotación          | 6.26   | 5.35   | 4.70   | 4.23   | 3.86   | >0  |
| Margen            | 0.1201 | 0.12   | 0.14   | 0.15   | 0.16   | >0  |
| <b>Financiera</b> |        |        |        |        |        |     |
| Apalancamiento    | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | >=1 |
| Efecto Fiscal     | 0.66   | 0.66   | 0.66   | 0.66   | 0.66   |     |
| Roe               | 0.57   | 0.49   | 0.47   | 0.45   | 0.43   | >0  |
| Roe En %          | 56.99% | 49.06% | 46.70% | 44.72% | 43.48% | >0  |

Fuente: Elaboración Propia.

Según los indicadores de rentabilidad de las proyecciones realizadas de la actividad económica de la entidad en los siguientes cinco años nos presentan el siguiente panorama, en cuanto a la rotación nos presenta que fue favorable por cuanto son positivos los números de veces en que los ingresos superan los activos de la empresa lo que indica que por lo menos su activo corriente mantuvo una buena circulación y no un estancamiento.

En ese mismo sentido se observa que la empresa puede llegar a obtener un margen de utilidad antes de impuesto positiva con un promedio de un 13% entre los cinco años proyectados, lo que indica que es una margen prudencial de ganancia, pero que sin embargo pueden seguir aumentando progresivamente luego de las mejoras e inversiones que se estiman realizar.

En el entorno financiero, en cuanto a su apalancamiento que es igual a 1 en todos sus periodos indica que la empresa puede financiarse con sus propios recursos para la ejecución de sus proyectos, y en relación al efecto fiscal también se mantiene el mismo nivel por cuanto se estima una alícuota gravable del 34% de impuesto lo que le deja a la entidad poder mantener un 66% de su margen de utilidad para que sea repartido o capitalizado.

Por lo que en definitiva se obtendría una rentabilidad de los capitales propios positiva, de un promedio de los 5 años de un 48,19% de rendimiento.

## CONCLUSIONES

JP Alimentos, C.A. es una empresa dedicada a la torrefacción de café gourmet y al empaquetado de azúcar, en el Municipio Boconó el estado Trujillo, que ha demostrado ser una empresa rentable, con buena productividad y posicionada en el mercado a nivel nacional, con miras a seguir creciendo y expandiéndose, lo cual es favorable para los consumidores, clientes y profesionales que desean ser parte de ésta organización, dadas las condiciones del país, por lo que a su vez, la compañía está dispuesta a implementar nuevas estrategias en pro del desarrollo de la empresa, que mejoraran los procesos administrativos, contables, de operatividad, marketing y de recursos humanos, que garantizaran el avance y eficiencia en la entidad.

Por tanto, se elabora y propone un plan estratégico para aplicar en la empresa JP Alimentos, C.A. en los años 2024-2028, enfocados en la optimización de los procedimientos organizacionales, siendo funcionales e innovadores para ser incorporados en las labores de cada colaborador, en sus actividades diarias. Trayendo consigo múltiples beneficios que brindara mejoras que optimizaran la eficiencia en los diferentes departamentos de la empresa y que contribuirá con los objetivos propuestos de los socios, que es convertirse en la empresa con mayor reconocimiento y aceptación en el mercado, así como ampliar su red de distribución a nivel nacional e internacional.

En relación con el plan estratégico incorporado en la empresa JP Alimentos, C.A. del periodo 2024-2029 se formulan las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos independiente, aun cuando sí disponen de personal capacitado para llevar éste cargo, por lo que no tenía bien definidos los objetivos ni procesos de esta oficina, para lo cual se ha diseñado un plan estratégico detallado que será de gran utilidad al implementarlo en mencionado

departamento y por lo que generará mayor eficiencia en cuanto a sus actividades y responsabilidades asignadas, cumpliendo con las metas establecidas en menor tiempo, y generando buen ambiente laboral entre los colaboradores que día a día dan lo mejor de sí en sus quehaceres laborales, evitando descontentos en cuanto a sus respectivos cálculos laborales.

- Se puede evidenciar la carencia de un departamento de marketing y publicidad, enfocado en impulsar la marca en las plataformas tecnológicas, lo que limita su alcance en distribución en ciudades del país y su presencia en el sector a nivel internacional, aunado a esto, no cuentan con las estrategias respectivas para la gestión de publicidad y marketing, generando contratiempos al momento de efectuar negociaciones vía web, desconfianza en las plataformas digitales por su poca actividad en la misma, y dejando a un lado la innovación tecnología en cuanto a las redes sociales y el aprovechamiento de recursos tecnológicos, que si bien, traen consigo mayor eficiencia, un contacto directo con los clientes, comunicación instantánea, negociaciones a distancia y mayor alcance.

Siendo así una meta para la compañía, implementar los planes estratégicos elaborados en éste trabajo, para contribuir con el crecimiento y expansión de la misma, incorporando a los colaboradores, como personal activo y eficiente, capacitándolos en cada una de sus áreas, brindando promociones y buena atención para con los clientes, buena comunicación y negocios vía web, confiabilidad y calidad para con los consumidores, generando buenas relaciones internas y externas, lo que a su vez califica a la empresa y posiciona en el mercado en el sector nacional con miras al internacional.

## RECOMENDACIONES

En cuanto a la propuesta del plan estratégico para la empresa JP Alimentos, C.A., para el año 2024-2029 se recomienda lo siguiente:

- Tomar en cuenta las propuestas elaboradas en cada plan estratégico detallados anteriormente, y su implementación en cuanto al departamento de recursos humanos, departamento de marketing, responsabilidad social empresarial y financiero de la empresa.
- Plasmar y definir los objetivos y metas empresariales en los que se enfocara el desarrollo de la misma, y darlos a conocer a los colaboradores para trabajar enfocados y en pro de alcanzarlos.
- Impulsar las plataformas tecnológicas como medios de comunicación directa con los consumidores, generando reconocimiento y aceptación en el mercado nacional e internacional.
- Fomentar una buena comunicación, tanto interna entre los colaboradores como externa con los proveedores y clientes, será la mejor opción para un desarrollo empresarial exitoso. Y que a su vez una buena relación entre ellos definirá muy bien la empresa y la experiencia en la misma.
- Incorporar nuevas líneas de productos que permitan diversificar el portafolio ofrecido para con sus consumidores, y que de la misma manera será de oportunidad para incursionar en otros ámbitos del mercado.
- Capacitar el personal en cuanto al aprovechamiento constante de las herramientas tecnológicas, su uso y actualización, como medios que permitirán una mayor eficiencia en el desarrollo de sus labores, siendo la mejor inversión en el desarrollo profesional de

los colaboradores que conforman el equipo de trabajo empresarial, y por lo que a su vez trae consigo beneficios en los procesos de la compañía y actualización e innovación constante en los mismos.

- Ser estrategia y aceptar cambios, porque, aunque en ocasiones es difícil adaptarse a algo nuevo y salir de la zona de confort, es necesario, puesto que el mercado es variante e impredecible, por lo que es indispensable ser flexible y contar con un segundo plan para solucionar y solventar las contingencias que puedan ocasionarse.
- Automatizar la mayor cantidad de trabajos posibles incorporando dentro sistemas de cálculos que les permita tanto en el área de recursos humanos como en el área financiera poder obtener la información en un menor tiempo y con el menor margen de error posible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Baidal, P. Holguín N. Jiménez N. Suarez J. Ulloa E. y Ulloa E. (2020): “El aspecto organizacional de la contabilidad”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/05/aspecto-organizacional-contabilidad.html>
- Bravo, R. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Revista Venezolana de Gerencia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Buelga, S. (2007). El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria. En M. Gil (Dir), Psicología Social y Bienestar: una aproximación interdisciplinar. Universidad Zaragoza. [https://www.uv.es/~lisis/sofia/sofia\\_empower.pdf](https://www.uv.es/~lisis/sofia/sofia_empower.pdf)
- Chantal, I. (2022) Estrategia de Segmentación de mercado: que es, tipos y ejemplos. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-segmentacion-de-mercado-que-es-tipos-y-ejemplos>
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición.
- Clavijo, C. (2022), Modelo Canvas: ¿qué es, para qué sirve y cómo se utiliza? Revista Digital [www.blog.hubspot.es](http://www.blog.hubspot.es), p.01. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Cyberclick (2022), Marketing ¿Qué es marketing? Definición, ventajas y cómo funciona. p.01, <https://www.cyberclick.es/marketing>
- David (2022), El Modelo de Negocio Canvas: Crea TU MODELO paso a paso, Emprender fácil, p. 02. <https://www.emprender-facil.com/modelo-canvas/el-modelo-de-negocio-canvas/>

Esan (2019), ¿Cuáles son los modelos gerenciales de una empresa moderna?, conexionesan, p.

01. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuales-son-los-modelos-gerenciales-de-una-empresa-moderna>

García, M. Martines, C. Martin, N. Sánchez, L. (2013). La entrevista. Metodología de la investigación avanzada.

[http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf)

HubSpot (2022) Que es la estructura de costos. Revista Digital [www.blog.hubspot.es](http://www.blog.hubspot.es), p. 01

<https://blog.hubspot.es/sales/estructura-costos>

HubSpot (2022) Que es la relación con el cliente y como mejorar. Revista Digital

[www.blog.hubspot.es](http://www.blog.hubspot.es), p. 01 <https://blog.hubspot.es/service/relacion-con-clientes>

HubSpot (2022) Que es propuesta de valor en el modelo de negocio canvas. Revista Digital

[www.blog.hubspot.es](http://www.blog.hubspot.es), pg. 01 <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-propuesta-de-valor>

IEBS (2022) Las 5 fuerzas de Porter: Que son, ejemplos y como aplicarlo a tu negocio, p. 01

<https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>

IEBS (2022) Qué es análisis PESTEL: Ejemplos y Plantilla para elaborarlo. p. 1.

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>

Morales, F. (2023) Fuentes de ingreso. Diccionario economía.

<https://www.rankia.com/diccionario/economia/fuente-ingresos>

Navarro, J. (2018). La Teoría Z. <https://www.mheducation.es/blog/la-teoria-z>

Sulbaran, I. (2023). Los 5 modelos de planeación estratégica.

<https://global.tiffin.edu/noticias/modelos-de-planeacion-estrategica>

- Padilla, R. (1990). Modelos de gerencia en investigación y desarrollo. Revista [Espacios.com](http://Espacios.com). Volumen 11 (1). <https://www.revistaespacios.com/a90v11n01/90110130.html>
- Pérez, A., Polo T. (2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la Startup Blodel.
- Prim, A. (2022), Modelo canvas explicado paso a paso. p. 01. <https://innokabi.com/canvas-de-modelode-negocio/>
- Riquelme, M. (2020) Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia? [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena\\_de\\_valor\\_de\\_micahel\\_porter.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena_de_valor_de_micahel_porter.pdf)
- Rivas, L. (2010) Monografía sobre trabajo en equipo. Asociación española de dirección de personal. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO\\_EN\\_EQUIPO.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/72089/TRABAJO_EN_EQUIPO.pdf)
- Ruiz, J. (2014). Matriz Interna y Externa (MIE). Gerencia estratégica. Bogotá: Colombia. <https://prezi.com/41hhjhrv8hvs/matriz-interna-externa-mie/>
- Serna, H. (2016). Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS. 3R Editores. Colombia. (p. 157)
- Simla (2021), Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo se hace paso a paso?, Revista Digital [www.simla.com](http://www.simla.com), p. 1. <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>
- Universidad Abierta y a Distancia de México (s.f). Programa de la asignatura: Logística de aprovisionamiento 7° Semestre. <https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCEIT/BLOQUE1/LT/07/LLGA/U1/descargables/U1Contenido.pdf>

## ANEXOS

## Anexo 1

## Encuesta General

| Área Administrativa  | Si | No | Observaciones  |
|--|----|----|--|
| ¿Sabe Ud. que es un diagnóstico organizacional?  |    | X  | Cierta noción del diagnóstico                          |
| ¿Pose la empresa filosofía de trabajo (Misión, Visión, Objetivos, Valores, Estructura Organizacional)? | X  |    | Los objetivos empresariales no estaban bien definidos. |
| ¿Fijan y asignan responsabilidades y funciones a los cargos y colaboradores?                           | X  |    |  |
| ¿Los superiores o jefes inmediatos orientan para que se realice bien el trabajo?                       | X  |    |  |
| ¿Existe buena comunicación entre los colaboradores?  | X  |    |  |
| ¿Motivan y estimulan el crecimiento profesional para que el colaborador realice bien sus funciones?    | X  |    |  |
| ¿Se promueve el trabajo en equipo?   | X  |    |  |
| ¿El ambiente laboral es bueno?   | X  |    |  |
| ¿Se respeta el horario laboral y el horario de descanso?   | X  |    |  |
| ¿Los procesos operativos y administrativos son actualizados con regularidad?                           |    | X  |  |
| ¿La empresa se preocupa por invertir en talleres y cursos de capacitación y crecimiento profesional?   |    | X  | En algunos casos                                       |

Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo 2

### Encuesta Aspectos a Evaluar

| Aspectos a evaluar  | Nada Imp.              | Poco Imp.          | Importante       | Muy Imp.       |
|---|------------------------|--------------------|------------------|----------------|
| ¿Qué factor influye al comprar inventario?<br>1. Calidad<br>2. Precio<br>3. Promoción<br>4. Modalidad de pago   |                        | X                  | X<br>X           | X              |
| ¿Qué tan importante es la comunicación y buena atención para con los clientes?  |                        |                    |                  | X              |
| ¿Qué tan importante es contar con buena cantidad de inventario disponible?  |                        |                    |                  | X              |
| ¿Qué tan importante es contar con varias modalidades de pago?<br>1. Punto de venta<br>2. Pago móvil<br>3. Efectivo moneda nacional<br>4. Efectivo moneda extranjera |                        |                    | X<br>X<br>X<br>X |                |
| ¿Qué tan importante es acordar facturas a crédito a los clientes?   |                        | X                  |                  |                |
| ¿Qué tan importante es la publicidad y mantener activas las plataformas digitales?  |                        |                    | X                |                |
| <b>Aspectos a evaluar</b>   | <b>Esporádicamente</b> | <b>Pocas veces</b> | <b>Constante</b> | <b>Siempre</b> |
| ¿Con que frecuencia distribuyen a las sucursales?   |                        |                    | X                |                |
| ¿Con que frecuencia realizan promociones en venta?  |                        | X                  |                  |                |
| ¿Con que frecuencia realizan publicaciones en las plataformas digitales?  |                        | X                  |                  |                |
| ¿Con que frecuencia dan respuesta a los consumidores por medio de plataformas digitales?  | X                      |                    |                  |                |
| ¿Con que frecuencia consultan con profesionales en Marketing y publicidad para asesorar el manejo de plataformas digitales?   | X                      |                    |                  |                |

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 3**

Empresa JP Alimentos, C.A.



Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 4**

Visita a la Empresa JP Alimentos, C.A.



Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo 5**

Visita a la Empresa JP Alimentos, C.A.



Fuente: Elaboración Propia.