

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



**PLAN ESTRATEGICO DE GENERAL DE ALIMENTOS NISA, C.A.**  
**(GENICA, C.A.) 2024 - 2028**

**Presentado por:**

**TSU. YULIBETH ROSARIO C.I: 29.854.540**

**TSU. DAIKELYS URBINA C.I: 29.892.736**

**ZULIA, VENEZUELA**

**2023**

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



**PLAN ESTRATEGICO DE GENERAL DE ALIMENTOS NISA, C.A.**  
**(GENICA, C.A.) 2024 - 2028**

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

**Presentado por:**

**TSU. YULIBETH ROSARIO C.I: 29.854.540**

**TSU. DAIKELYS URBINA C.I: 29.892.736**

**Tutor**

**MSC. LILIANA RIVERA**

**ZULIA, VENEZUELA**

**2023**

## VEREDICTO

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

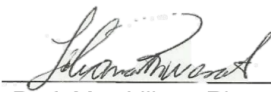
### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Belkis Abreu, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE GENERAL DE ALIMENTOS NISA, C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta la T.S.U. **URBINA GARCÍA DAIKELYS JOHANNA**, portadora de la Cédula de Identidad No. **29.892.736**, 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. Cristina Vieras  
 C.I. 10.910.669  
 JURADO



Prof. Msc. Liliana Rivera  
 C.I. 13.048.877  
 TUTORA



Prof. Esp. Belkis Abreu  
 C.I. 13.050.571  
 PRESIDENTE DEL JURADO



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



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



+58 412 2263605



[www.uvm.edu.ve](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. Esp. Belkis Abreu, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE GENERAL DE ALIMENTOS NISA, C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta la T.S.U. **ROSARIO ANGEL YULIBETH DEL CARMEN**, portadora de la Cédula de Identidad No. **29.854.540**, 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. Cristina Vieras  
 C.I. 10.910.669  
 JURADO

Prof. Msc. Liliana Rivera  
 C.I. 13.048.877  
 TUTORA

Prof. Esp. Belkis Abreu  
 C.I. 13.050.571  
 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)

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios por su infinita bondad y misericordia. Como bien se menciona en Proverbios 2:6 "Porque Dios da la sabiduría, y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia" (Biblia Reina Valera, 1960, p.34). Su guía y fortaleza han sido fundamentales en mi camino hacia esta meta.*

*A mis queridos padres, Gil Rosario, Eufracia Angel y Kelys Rosario, les agradezco de todo corazón por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi faro en los momentos de oscuridad. Su fe en mí ha sido mi mayor motivación y estoy eternamente agradecido por ello.*

*A mi mentor, Andrés López, le agradezco por su invaluable orientación, paciencia y sabiduría. Su apoyo ha sido fundamental en este camino y sin él no habría sido posible alcanzar esta meta.*

*A mi familia y amigos, quienes han formado parte integral de este logro, les agradezco por su amor, apoyo y por creer en mí incluso cuando yo mismo no lo hacía.*

*Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a mi compañera Daikelys Urbina por estar siempre a mi lado en cada paso de este viaje. Su amor, comprensión y apoyo inquebrantable han sido esenciales para alcanzar esta meta.*

*A todos ustedes, gracias por ser parte de mi vida y de este logro. Este triunfo es tan mío como suyo.*

**Yulibeth Rosario**

## **DEDICATORIA**

*A Dios primeramente por brindarme la oportunidad de crecer, darme fuerza y voluntad para lograr todos objetivos que hasta el día de hoy he alcanzado y por todos los que vienen. Le agradezco por el amor incondicional que sembró en mí y todas las oportunidades que me ha presentado, por cada día que me ha cuidado a pesar de las adversidades.*

*A mi madre Adriana García, quien ha sido mi pilar y mi motivo de ser la mejor persona para ella, por amarme y cuidarme sobre todas las cosas. Mi vida se basa en el amor hacia ella, enorgullecerla y lograr brindarle las mejores cosas. Le agradezco por creer y siempre darme su amor único e inigualable, por siempre apoyarme y acompañarme en mi camino.*

*A mi papa, quien me ha regalado la esencia en dar el mejor para siempre llegar a la excelencia, él es quien ha sido mi base y ayuda para poder llegar hasta donde estoy. Le agradezco el amor que me brinda y el siempre cuidarme.*

*A mi pareja de vida, quien ha estado conmigo en mis peores momentos, que me entiende y aconseja, el que cree más en mí que yo misma. Le agradezco por siempre ser el amor que tranquiliza mis colapsos donde pienso que no lograre terminar, gracias por todo y por más.*

*A mi compañera de trabajo Yulieth, quien ha sido mi compañera durante este periodo de estudio, gracias por compartir conmigo esta gran meta que será una experiencia para toda la vida.*

**Daikelys Urbina**

## **AGRADECIMIENTOS**

Se agradece a nuestros amigos y colegas por toda la ayuda que nos han prestado durante este proceso, en primer lugar, agradecemos a Dios por bendecirnos con vida y salud, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, siendo el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad.

Nuestro profundo agradecimiento a todas las autoridades y empleados de la empresa Génica, por confiar en nosotras, abrirnos sus puertas y permitirnos realizar este proceso investigativo dentro de su establecimiento, por todas las atenciones e información brindada a lo largo de esta etapa.

Gracias a nuestros padres, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nosotras, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros profesores por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de la misma manera agradecemos a la Universidad Valle del Momboy por ser una excelente casa de estudio y permitirnos formarnos como profesionales. Agradecemos a nuestras compañeras de estudios, con las que compartimos durante este periodo, que hoy se convierten en amigos, las cuales también serán nuestras colegas, gracias por todo su apoyo.

## RESUMEN

El plan estratégico propuesto para la empresa GENICA, C.A. se enfoca en mejorar la rentabilidad, reducir costos y fortalecer la gestión financiera. Se identifican desafíos en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, y se proponen objetivos específicos para abordar estas áreas críticas. Se busca garantizar la viabilidad a largo plazo de la empresa. Teniendo como objetivo general: Diseñar un plan estratégico para la empresa GENICA, C.A. enfocado en optimizar la rentabilidad, reducir costos y fortalecer la gestión financiera. Dentro de esta investigación tenemos el Capítulo I: Identificación de desafíos financieros y objetivos específicos para abordarlos. Capítulo II: Formulación de estrategias organizacionales basadas en un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la empresa. Capítulo III: Plan funcional de marketing, operaciones y recursos humanos para abordar los desafíos financieros. Capítulo IV: Análisis funcional de la empresa, identificando y clasificando las funciones productivas para desarrollar las capacidades laborales. Capítulo V: Desafíos en la gestión de recursos humanos, cadena de suministro y gestión financiera, y estrategias para superarlos. Por últimos tenemos las Conclusiones y Recomendaciones donde se concluye que la empresa enfrenta desafíos significativos en la gestión de recursos humanos, cadena de suministro y gestión financiera, y se recomienda implementar estrategias de desarrollo de productos innovadores, alianzas estratégicas, eficiencia en la producción y reducción de costos. Además, se sugiere implementar un plan funcional de marketing, coordinar las habilidades de marketing con otras áreas de la organización, y mejorar la gestión logística y aprovisionamiento para garantizar la eficiencia en la cadena de suministro.

Palabras clave: **(Gestión financiera, rentabilidad y competitividad.)**

## ABSTRACT

The proposed strategic plan for GENICA, C.A. focuses on improving profitability, reducing costs and strengthening financial management. Challenges are identified in terms of liquidity, indebtedness and profitability, and specific objectives are proposed to address these critical areas. The aim is to ensure the long-term viability of the company. The general objective is to design a strategic plan for GENICA, C.A. focused on optimizing profitability, reducing costs and strengthening financial management. Within this research we have Chapter I: Identification of financial challenges and specific objectives to address them. Chapter II: Formulation of organizational strategies based on an exhaustive analysis of the internal and external environment of the company. Chapter III: Functional marketing, operations and human resources plan to address the financial challenges. Chapter IV: Functional analysis of the company, identifying and classifying productive functions to develop labor capabilities. Chapter V: Challenges in human resources management, supply chain and financial management, and strategies to overcome them. Finally we have the Conclusions and Recommendations where it is concluded that the company faces significant challenges in human resources management, supply chain and financial management, and it is recommended to implement strategies for innovative product development, strategic alliances, production efficiency and cost reduction. In addition, it is suggested to implement a functional marketing plan, coordinate marketing skills with other areas of the organization, and improve logistics and procurement management to ensure efficiency in the supply chain.

Keywords: **(Financial management, profitability and competitiveness)**

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	15
INDICE DE FIGURAS.....	17
INDICE DE ANEXOS .....	18
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	19
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio .....	19
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	20
1.3 Equipo de trabajo .....	22
1.4 Diagnostico organizacional .....	24
1.5 Diagnostico situación contable-financiera .....	28
1.6 Definición del problema.....	31
1.7 Propuesta de valor. ....	33
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.....	34
1.7.1 Objetivo general.....	34
1.7.2 Objetivos específicos.....	34
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....	35
1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	35
2.1.1. Entorno político.....	38
2.1.2. Entorno económico .....	42
2.1.3. Entorno social.....	47
2.1.4. Entorno tecnológico .....	49
2.1.5. Entorno ecológico .....	53
2.1.6. Entorno legal .....	56

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	59
1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	61
2.2.1. Negociación con proveedores .....	62
2.2.2. Negociación con clientes.....	63
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes .....	65
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	66
2.2.5. Entrada de nuevos competidores.....	68
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria.....	69
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	70
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	73
3.1 Modelo de negocio CANVAS.....	73
Segmento de Clientes:.....	75
Propuesta de Valor:.....	76
Canales de Comunicación:.....	77
Relación con los clientes:.....	79
Flujo de Ingresos:.....	79
Recursos Claves:.....	80
Actividades claves: .....	85
Socios Claves:.....	87
Estructura de Costos: .....	88
3.2 Análisis funcional de la empresa.....	89
3.2.1. Gerencia de la empresa .....	91
3.2.2. Recursos humanos.....	93

	12
3.2.3. Investigación y desarrollo .....	94
3.2.4. Finanzas.....	95
3.2.5. Logística y aprovisionamiento .....	96
3.2.6. Operaciones .....	97
3.2.7. Marketing y ventas .....	98
3.2.8. Servicios postventa.....	100
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....</b>	<b>102</b>
4.1 Objetivo general 2023 a 2027 .....	102
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	102
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027. ....	103
<b>CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....</b>	<b>105</b>
5.1 Formulación de la estrategia: .....	105
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA):.....	106
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE) .....	110
5.2 Selección de la estrategia .....	112
5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.....	113
5.2.2. Estrategias seleccionadas .....	116
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>120</b>
6.1 Plan funcional de marketing .....	120
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing.....	120
6.1.2. Objetivos de marketing .....	121
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing .....	121
6.1.4. Presupuesto.....	125

6.1.5	Ejecución de tareas del plan de marketing.....	126
6.2	Plan funcional de operaciones. ....	120
6.2.1.	Situación actual de la gerencia de operaciones.....	127
6.2.2.	Objetivos de operaciones .....	128
6.2.3.	Desarrollo de la estrategia de operaciones .....	128
6.2.4.	Presupuesto.....	131
6.2.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	131
6.3	Plan funcional de recursos humanos.....	132
6.3.1.	Situación actual de la gerencia de recursos humanos .....	133
6.3.2.	Objetivos de recursos humanos.....	134
6.3.3.	Estrategias .....	135
6.3.4.	Presupuesto.....	137
6.3.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	138
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	139
6.4.1.	Situación actual de la RSE.....	140
6.4.2	Objetivos de RSE .....	140
6.4.3.	Actividades de RSE.....	141
6.4.4.	Presupuesto.....	143
6.4.5.	Ejecución de tareas del plan de RSE.....	143
6.5	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	144
6.5.1.	Situación actual de la gerencia financiera.....	145
6.5.2.	Objetivos de finanzas .....	146

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027.....	147
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027 .....	152
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 .....	154
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027 .....	157
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.....	158
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027. ....	159
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027. ....	160
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.....	163
6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias). ....	164
6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	165
CONCLUSIONES .....	167
RECOMENDACIONES.....	171
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	173
ANEXOS .....	185

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz MEFE - GENICA, C.A .....	61
Tabla 2 Matriz MEFE - GENICA, C.A .....	72
Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA)-GENICA, C.A .....	108
Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI - GENICA, C.A .....	110
Tabla 5 Matriz Interna – Externa (MIE)- GENICA, C.A .....	111
Tabla 6 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos - GENICA, C.A .....	114
Tabla 7 Presupuesto del plan funcional de marketing - GENICA, C.A .....	125
Fuente: Elaboración propia 2024 .....	126
Tabla 8 Presupuesto del plan funcional de operaciones - GENICA, C.A .....	131
Tabla 9 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos - GENICA, C.A.....	137
Tabla 10 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial - GENICA, C.A	143
Tabla 11 . Inversión inicial de activos – Empresa GENICA, C.A.....	147
Tabla 12 Amortización y depreciación de activos – Empresa GENICA, C.A .....	149
Tabla 13 Proyecciones de venta 2024-2028 – Empresa GENICA C.A.....	152
Tabla 14 Proyecciones de costos 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A .....	154
Tabla 15 Proyecciones de gastos 2024-2028 – Empresa Deportiva GENICA, C.A .....	155
Tabla 16 Cálculo del capital de trabajo 2024-2028 - GENICA, C.A .....	157
Tabla 17 Proyección de estructura de financiamiento 2024-2028 – GENICA, C.A .....	158
Tabla 18 Estado de resultado proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A .....	159
Tabla 19 Estado de situación financiera proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A .....	161

Tabla 20 Análisis del Balance proyecta 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A.....	162
Tabla 21 Flujo de caja proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A.....	163
Tabla 22 Punto de Equilibrio 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A.....	164
Tabla 23 Indicadores de rentabilidad 2024-2028. – Empresa GENICA, C.A.....	166

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 <i>Portafolio de productos GENICA, C.A</i> .....	21
Figura 2 <i>Marcas de la empresa</i> .....	21
Figura 3 <i>Organigrama General de Alimentos NISA, C.A.</i> .....	22
Figura 4 <i>Análisis PESTEL Empresa GENICA, C.A.</i> .....	59
Figura 5 <i>Modelo de negocio CANVAS GENICA, C.A</i> .....	74
Figura 6 <i>Cadena de Valor Porter - GENICA, C.A</i> .....	91

**INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1 Entrevista de Investigación – Diagnostico Organizacional .....	185
ANEXO 2 Entrevista de Investigación – Diagnostico Situación Contable- financiera..	186
ANEXO 3 Entrevista de Investigación – Análisis y Diagnostico del entorno .....	187
ANEXO 4 Entrevista de Investigación – Análisis y Diagnostico interno .....	188

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

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

La empresa General de Alimentos Nisa, C.A. (GENICA) con un Rif: J-30071709-7; es una empresa nacional productora, distribuidora y comercializadora de alimentos fundada en 1.993, teniendo ya más de 23 años al servicio de los venezolanos. Esta nace como una organización productora y distribuidora de alimentos para el venezolano y desde entonces ha venido creciendo y evolucionando. El sello Campestre se ha posicionado como una de las marcas más reconocidas a nivel nacional; comercializando principalmente leche en polvo, así como otros derivados y modificadores lácteos bajo el eslogan y objetivo social: “Brindando felicidad con alimentación nutritiva”.

A la vez la empresa está conformada por más de 800 colaboradores que muestran pasión, compromiso y entrega, esmerándose por producir bienestar y satisfacción a los consumidores, siendo marca reconocida. Donde su misión es Desarrollar, fabricar y comercializar productos alimenticios de consumo masivo e industrial, con mayor productividad, altos estándares de calidad y servicio, que garanticen la satisfacción de los clientes y superen las expectativas del consumidor, generando valor para la empresa y sus accionistas, comprometidos con la sociedad y el ambiente, contando para ello, con un recurso humano innovador e identificable con la organización.

Además, su visión es ser una empresa líder e innovadora en el mercado nacional de alimentos, integrada por unidades especializadas de negocios, orientada a la satisfacción de sus clientes y reconocida por la calidad de sus productos y por la excelente de su gente. En cuanto al contexto donde se desarrollan es una parroquia que se caracteriza por poseer gran cantidad de empresas que impulsan la economía local y nacional, constituida por la zona industrial 2da etapa, así mismo cabe destacar que una de las empresas que conforma este complejo es General de

Alimentos Nisa, C.A. que se ubica en la Av. 70 entre calles 150C y 151, Zona Industrial 2da Etapa, Edificio GENICA. Maracaibo estado Zulia.

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

La empresa General de Alimentos NISA, C.A. una empresa nacional productora, distribuidora y comercializadora de alimentos. Cabe destacar que esta tiene un sello Campestre que se ha posicionado como una de las marcas más reconocidas a nivel nacional; comercializando principalmente leche en polvo, así como otros derivados y modificadores lácteos bajo el eslogan y objetivo social: “Brindando felicidad con alimentación nutritiva”.

También fabrica y distribuye otros productos como: Twistikeso y Dalvito (queso fundido para untar), Choco Cool (bebida achocolatada), Lactovisoy (alimento a base de carbohidratos y proteínas), Villa Láctea (alimento lácteo) y Colona (leche en polvo de uso industrial). A su vez, la compañía ofrece sus productos a minoristas (Farmacias, Supermercado, Bodegones, panadería etc.) distribuidores, mayoristas y cadenas. Quienes venden al detal o mayor directamente en sus instalaciones. De igual manera, la compañía cuenta con un proceso logístico para transportar la mercancía a sus clientes, garantizando su calidad y seguridad en respuesta a los pedidos realizados y servicio prestado.

Por una parte, GENICA, C.A. ofrece un equipo de ventas, este se conforma por mercaderistas los cuales se encargan de la exhibición y promoción de los productos en los puntos de venta, donde asegurándose de que estén bien posicionados y sean atractivos para los consumidores. Además de un vendedor, con conocimientos profundos de los productos ofrecidos, para cumplir con regulaciones y normativas relacionadas con la seguridad alimentaria, brindar asesoramiento nutricional a los clientes, realizar demostraciones de productos, gestionar pedidos

y entregas, realizar análisis de mercado, desarrollar relaciones comerciales, participar en actividades de promoción y marketing, brindar atención al cliente de calidad.



Figura 1 Portafolio de productos GENICA, C.A

Fuente: Gerencia de comercialización GENICA, C.A. (2023)



Figura 2 Marcas de la empresa

Fuente: Gerencia de comercialización GENICA, C.A. (2023)

### 1.3 Equipo de trabajo

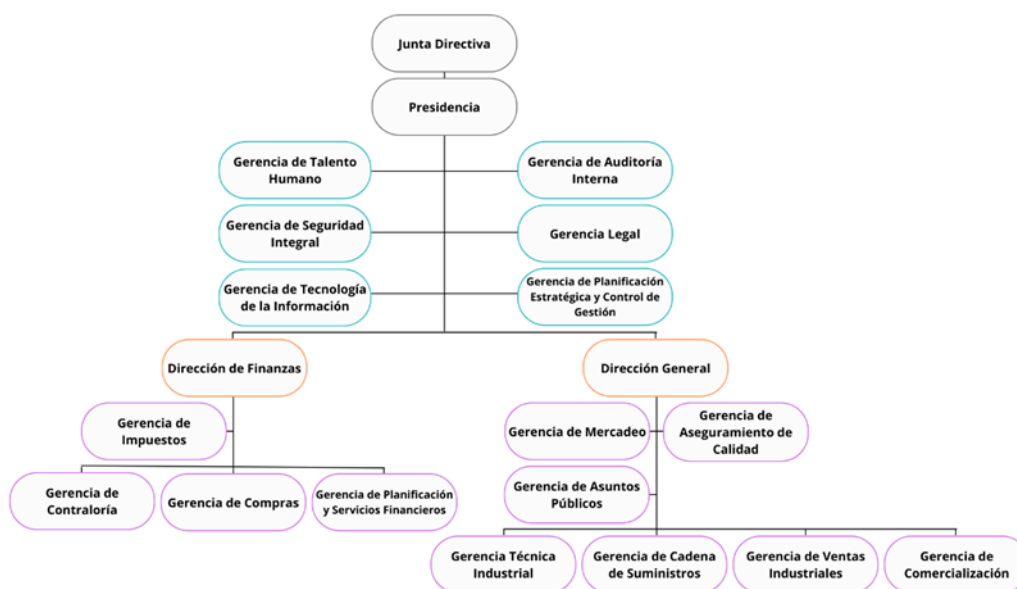


Figura 3 *Organigrama General de Alimentos NISA, C.A.*

Fuente: Talento Humano de GENICA, C.A. (2023)

Las direcciones o gerencias que conforma la empresa GENICA, C.A. están distribuidos en seis gerencias y dos direcciones dentro del organigrama empresarial: En gerencias esta Talento Humano, Seguridad Integral, Tecnología de la información, Auditoría Interna, Legal, Planificación Estratégica y Control de Gestión. Mientras que Direcciones esta Finanzas y Dirección General. Cada una de estas está conformada por un aproximado de 20 o 30 trabajadores a nivel nacional, quienes son los encargados de la ejecución de los procedimientos que correspondan dentro del área.

- En la Gerencia de Talento Humano: Se encargan de gestionar el recurso humano de la empresa. Donde sus funciones incluyen reclutamiento y selección de personal, capacitación, desarrollo, tanto como manejo de conflictos laborales, promoción del bienestar laboral y creación

de un ambiente laboral positivo. Buscando como resultado que la empresa cuente con el personal adecuado, motivado y comprometido para alcanzar los objetivos organizacionales

- La Gerencia de Seguridad de Integridad: Es responsable de salvaguardar los activos, empleados y clientes de la empresa mediante la identificación y evaluación de riesgos, la implantación de medidas de seguridad, la supervisión de los sistemas de seguridad, la investigación de incidentes y la preparación de planes de contingencia. Teniendo como objetivo prevenir y mitigar cualquier amenaza o riesgo que pueda afectar la integridad y el funcionamiento de la empresa, asegurando así un entorno seguro y confiable para todos los involucrados.

- En la Gerencia de tecnología de Tecnología de la Información: Se trata de gestionar y supervisar todos los aspectos relacionados con el uso y la implementación de la tecnología de la empresa. Incluyen la planificación y desarrollo de estrategias tecnológicas, gestión de proyectos, administración de sistemas y redes, seguridad de la información, soporte. Buscando garantizar que los sistemas y recursos tecnológicos sean eficientes, seguros y estén alineados con los objetivos y necesidades de la empresa, contribuyendo así a su crecimiento y éxito.

- En la Gerencia de Auditoría Interna: Son responsable de evaluar y garantizar la eficacia de los procesos, políticas y controles internos de una organización. Donde habitualmente deben realizar auditorías internas, identificar riesgos y deficiencias, recomendar mejoras, hacer seguimiento de acciones correctivas y asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones. Esto para proporcionar una evaluación imparcial y objetiva de las operaciones de la empresa.

- En la Gerencia Legal: Se supervisa y garantiza el cumplimiento de las leyes y regulaciones en una organización. Tendiendo como responsabilidad asesorar a la empresa en cuestiones legales, redactar y revisar contratos, gestionar disputas legales, mantener actualizada la

documentación legal y asegurar el cumplimiento de normativas laborales y de protección de datos, todo esto para proteger los intereses legales de la empresa.

- En la Gerencia de Planificación Estratégica y Control: Se desarrollar y ejecuta planes estratégicos para alcanzar los objetivos de la organización. También se encarga de establecer indicadores clave de desempeño, analizar y evaluar los resultados, y tomar medidas correctivas si es necesario. Así mismo esta buscar garantizar que la empresa esté en el camino correcto para lograr sus metas y maximizar su eficiencia y rentabilidad.

- La Dirección de Financiero: Es responsable de gestionar los recursos económicos de la organización, garantizar la estabilidad financiera, gestionar activos y pasivos, tomar decisiones financieras estratégicas, elaborar presupuestos, realizar análisis financieros, evaluar inversiones y gestionar riesgos. Su principal objetivo es optimizar los recursos financieros y contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

- La Dirección General: Se encarga de supervisar y dirigir todas las áreas de la empresa con el fin de alcanzar sus metas y aumentar su rendimiento, tomando decisiones estratégicas para asegurar su éxito y crecimiento. Esto incluye fijar objetivos, supervisar la gestión de los recursos financieros y humanos, y asegurarse de que se cumplen las normas y leyes.

#### **1.4 Diagnostico organizacional**

Realizar un diagnóstico organizativo ayuda a identificar los puntos fuertes, las deficiencias y las posibilidades de crecimiento mediante la evaluación de su estado actual, el objetivo del diagnóstico es detectar cualquier factor que pueda afectar negativamente su rendimiento y encontrar áreas de oportunidad para el departamento o la empresa, ofreciendo soluciones para abordarlas. Por lo tanto, es fundamental que la empresa tenga conciencia de su estado interno para superar cualquier desafío que pueda surgir (Ruiz, 2022). En tal sentido, este proceso no solo

permite a la empresa identificar y abordar los problemas existentes, sino que también abre la puerta a nuevas oportunidades de crecimiento y mejora continua, con el fin de maximizar el rendimiento financiero y operativo de la empresa.

Asimismo, el diagnóstico organizacional implica el uso de análisis para descubrir áreas de potencial crecimiento en una organización, al mismo tiempo que se obtienen conocimientos profundos sobre sus fortalezas y debilidades (Rodríguez, 2019). Por todo lo anteriormente expresado, se puede afirmar que el diagnóstico organizacional es un proceso sistemático de análisis y evaluación de la situación y el entorno actuales de una empresa para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias que permitan alcanzar los objetivos establecidos, proporciona información precisa y relevante para una toma de decisiones eficaz, promoviendo un cambio positivo en las operaciones de la empresa y garantizando una visión clara de su estado actual.

Para empezar, el diagnóstico se abordó mediante investigación cualitativa, un diseño de investigación que se centra en extraer descripciones a partir de observaciones (Báez, 2009). De la misma manera, es un método que consiste en analizar las observaciones para extraer descripciones mediante variedades de instrumentos para recoger información como la entrevista (Vera, 2015). Los autores destacan que el enfoque cualitativo consiste en entender la realidad de lo investigado, captar e interpretar los conocimientos sobre los fenómenos estudiados y profundizar en las experiencias, perspectivas, opiniones y significados.

El método que utiliza el investigador para obtener información de forma oral e individual es la entrevista, los datos obtenidos a través de este proceso abarcarán tanto las experiencias personales del individuo como sus características subjetivas. Estas últimas incluyen actitudes, valores, creencias y puntos de vista, todos ellos en relación con el tema de estudio (Dolors et al., 2013).

Del mismo modo, una entrevista se describe como una conversación seria e intencionada que tiene tres objetivos: recabar información, informar e inspirar. Por consiguiente, el propósito de la entrevista es aprender más sobre el sujeto (u objeto), impartir conocimientos o afectar a las emociones o el comportamiento de la persona (Bingham & Moore ,1941). Según los autores, la entrevista es un método de comunicación que busca obtener información detallada sobre un tema específico, y que permite recopilar datos de forma directa y personalizada.

Partiendo de esta base, se utilizó en un diseño de investigación cualitativa para determinar el diagnóstico organizacional de Genica C.A. y conocer su situación actual. Los datos se obtuvieron a través de preguntas realizadas a diversos trabajadores de la empresa, quienes aportaron información general sobre la situación actual de la empresa. La entrevista se aplicó para obtener información detallada y profunda sobre el tema en cuestión.

Como producto de la información adquirida la empresa Genica, C.A. es una con experiencia con más de 28 años en el mercado, plenamente consolidada a nivel nacional, incrementado productos únicos y conocidos para el consumidor venezolano. Esta tiene aproximadamente siete instalaciones nacionales, la empresa ha incorporado nuevas líneas de producción, plantas y centros de distribución desde 2004. Estas instalaciones se han actualizado tecnológicamente y se han dotado de los equipos y el personal necesarios para gestionar las actividades diarias, preparando a la empresa para nuevas oportunidades en el entorno.

Ahora bien, profundizando en la situación organizativa de la empresa se ha analizado a través de entrevistas con su personal, revelando una disminución de la calidad a lo largo de los años. La situación actual de la empresa ha provocado una elevada rotación de personal, impuntualidad, desmotivación, baja productividad, incumplimiento de objetivos y actitudes negativas. El clima y el ambiente de trabajo de la empresa se han visto afectados, lo que ha

provocado una elevada rotación de personal, impuntualidad, desmotivación, baja productividad e incumplimiento de objetivos.

Se ha verificado una mala comunicación dentro de la empresa que provoca resentimiento, frustración y un ambiente de trabajo negativo, que afecta a la productividad y a las relaciones. Además, hay una sobrecarga de trabajo debido a la elevada rotación y a la falta de personal, lo que provoca un impacto negativo en las relaciones internas y externas. Así mismo, la empresa se enfrenta a retos de reducción de gastos relacionados con la reducción de empleados, la eliminación de beneficios como el transporte y la no realización de ajustes salariales. Además, la empresa tiene un alto porcentaje de cuentas incobrables, que se refiere al valor total de las ventas que los clientes o deudores no cancelan.

Cabe considerar que las ventas de la empresa han disminuido debido a un cambio en el comportamiento del consumidor hacia la economía por encima de la calidad del producto. Esto se debe principalmente al margen de precios de la empresa, que ha provocado una mayor dificultad para adquirir productos básicos y un aumento de los costes de los mismos artículos en los hogares debido a la inflación y a la situación actual del país. Esto ha provocado una disminución de las ventas globales.

Un aspecto a resaltar es que los propietarios de la empresa conocen la situación y las carencias de sus empleados, lo que fomenta una relación amistosa entre empleados y empresarios, aunque esto puede causar malestar a los trabajadores. Sin embargo, la información financiera no es totalmente pública ni se divulga al personal de la empresa de manera informativa.

Asimismo, las cuentas por pagar acumuladas de la empresa con los proveedores son pasivos que deben controlarse para mantener la estabilidad financiera. El pago puntual de las deudas es crucial para mantener buenas relaciones con los proveedores. El retraso en los pagos

puede provocar la pérdida de proveedores y dañar la reputación de la empresa, lo que indica una disminución de la rentabilidad. Por lo tanto, el pago puntual de las deudas es esencial para mantener buenas relaciones con los proveedores y evitar problemas de gestión financiera.

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

En el diagnóstico financiero se utilizan diversas técnicas para analizar la empresa y su entorno y ayudar en la toma de decisiones, siempre que se pueda acceder a los datos históricos, esta información permite determinar las circunstancias financieras y económicas de la empresa. Gracias al diagnóstico, es posible identificar a tiempo los posibles retos financieros y económicos a los que se enfrenta la organización, lo que permite aplicar rápidamente medidas correctoras (Ortiz & Rodríguez, 2016).

En el mismo orden de ideas, el diagnóstico financiero implica examinar la solvencia y la rentabilidad, que están interconectadas en el análisis de la trayectoria de una empresa y la observación de la gestión financiera dirigida a maximizar los beneficios dentro de un equilibrio (Fondevila, 1986). En relación con este tema, se puede decir que el diagnóstico de situación contable financiera es un proceso que evalúa la situación económica y financiera de una empresa, que se realiza a través del análisis de los estados financieros y otros datos relevantes. Este diagnóstico permite a los gestores tomar decisiones sobre la gestión financiera.

Visto de esta forma, la aplicación de un diagnóstico verídico que estudian los indicadores como la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia, para identificar fortalezas y debilidades, esto ayuda a los gestores a tomar decisiones informadas y proporciona información útil a inversores y acreedores. En este sentido, los ratios financieros son herramientas importantes para evaluar la situación financiera de una organización, ya que proporcionan indicadores claros

sobre el vínculo entre las unidades financieras y permiten un examen detallado del balance y la situación económica de la empresa (Kluwer, 2022).

Del mismo modo, los indicadores financieros se pueden clasificar en diferentes categorías, según el aspecto de la situación financiera que miden, considerando esto, se dispone: Indicador de liquidez que evalúan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, por otro parte está el indicador de rentabilidad, que miden la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con sus recursos; no obstante indicador de endeudamiento: que evalúan la proporción de financiación de la empresa que proviene de deudas, y por ultimo tenemos Indicador de eficiencia: los cuales miden la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos para generar ingresos.

Por sobre todo esto, la empresa Genica, C.A. consta de varias razones por las cuales optan por no mostrar públicamente sus estados financieros, ya que para ellos la confidencialidad se considerar sumamente importante debido que su información financiera es sensible y confidencial, y no desean compartirla con el público en general. Esto se debe a preocupaciones sobre la competencia, la protección de la propiedad intelectual o la privacidad de los accionistas y propietarios. De este mismo modo las empresas privadas no están obligadas por ley a presentar informes financieros periódicos y detallados a los organismos reguladores. Esto les otorga mayor flexibilidad y discreción sobre qué información financiera comparten y con quién.

Como producto de lo antes mencionado el estudio utilizó técnicas de investigación cualitativa y entrevistas para realizar un diagnóstico financiero mediante la obtención directa de información de los individuos sobre ingresos, gastos, inversiones y deudas. Las entrevistas ayudaron a identificar posibles problemas o áreas de mejora en la gestión financiera, lo que

permitió recomendar estrategias y soluciones personalizadas para mejorar la salud financiera y alcanzar los objetivos establecidos.

En este orden de ideas, las prácticas y los resultados de la intervención se analizaron mediante la sistematización de experiencias, la recopilación, la organización y el análisis de información relevante como testimonios, documentos y registros para identificar la situación financiera de la empresa. Dentro de este marco, la empresa Genica, C.A., incumplió sus compromisos a corto plazo en 2022 debido a la baja demanda y a las ventas insuficientes, resultado de factores como la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, la feroz competencia del mercado, la escasa promoción y la falta de innovación de productos, lo que provocó que la empresa no pudiera alcanzar su meta anual de ventas.

Al mismo tiempo que la empresa tiene una escasa rentabilidad de la empresa se atribuye a la mala gestión financiera, los elevados costes de explotación, la escasa eficiencia de los recursos, la falta de control de los gastos, la mala planificación estratégica, la feroz competencia del mercado, los cambios en las preferencias de los consumidores y la debilidad de la demanda. Los problemas internos, como la motivación del personal y la mala comunicación, contribuyen aún más a los malos resultados financieros, lo que se traduce en una reducción de los ingresos y un impacto negativo en los resultados globales de la empresa.

Por otra parte, tiene un mal indicador de endeudamiento de la empresa se debe a la acumulación de deuda sin los ingresos necesarios para pagarla, el uso de préstamos para proyectos poco rentables, la falta de control en los flujos de efectivo y el incumplimiento en los pagos han llevado a un aumento en el endeudamiento. La mala gestión financiera y la falta de control en los gastos también han contribuido a esta situación.

En último lugar la empresa Genica, C.A. tiene un pobre indicador de eficiencia debido a ineficiencias en la gestión del recurso humano, tecnología inadecuada y falta de innovación. Estos factores se traducen en costos innecesarios y disminución de la productividad. La mala gestión de los recursos humanos provoca desmotivación y falta de productividad, mientras que la falta de tecnología y la infraestructura adecuadas limita su capacidad para operar con eficacia, lo que provoca un retraso en el mercado.

Al mismo tiempo, es evidente que la ineficacia operativa y los gastos innecesarios de la empresa han contribuido a su bajo rendimiento financiero en el último año. La empresa debe poner en práctica soluciones eficaces para aumentar su rentabilidad, entre ellas figuran la mejora de la planificación y el control operativos, el refuerzo de la gestión de los recursos humanos con una formación y motivación adecuadas, y el fomento de la innovación y la adaptación al cambio mediante iniciativas de investigación y desarrollo. Al resolver estos problemas la empresa puede aumentar su rentabilidad y mantener su posición de líder del mercado, ya que la implementación de estas soluciones permitirá a la empresa mejorar su rendimiento general y mantener su ventaja competitiva.

### **1.6 Definición del problema.**

Los indicadores financieros son útiles para reflejar o revelar situaciones, ya se expresen en dinero, porcentajes o plazos, y a través de ellos se pueden comparar diferentes datos, lo que resulta muy útil para quienes los utilizan e interpretan (Actualícese, 2015). Recapitulando la empresa Genica, C.A. del sector de alimentos ha tenido dificultades financieras en el último año debido a la competencia en el mercado, los altos costos de producción y una gestión financiera ineficiente.

Los desafíos a los que se ha enfrentado la empresa han tenido un impacto negativo en su rendimiento y rentabilidad global. Para llegar a esta conclusión, se han evaluado los indicadores

financieros, los cuales son útiles para comprender y analizar sus niveles de endeudamiento, liquidez, rentabilidad y la eficiencia de la organización (Nava, 2009). En relación con este tema, uno de los principales problemas financieros que enfrenta Genica, C.A., es una disminución en la demanda de su producto, ya que ha enfrentado dificultades financieras debido a la competencia global que ha reducido la demanda de sus productos y ha afectado sus ingresos. De la misma manera, la empresa ha experimentado altos costos de producción debido al aumento en los precios de los materiales y la mano de obra, así como a ineficiencias en los procesos de producción, lo que ha reducido sus márgenes de ganancia y contribuido a sus problemas financieros.

Otro factor que ha contribuido a los malos indicadores financieros, es una gestión financiera ineficiente. La empresa ha tenido dificultades para controlar sus gastos y administrar adecuadamente su flujo de efectivo. Esto ha llevado a problemas de liquidez y ha dificultado el cumplimiento de sus obligaciones financieras. En conclusión, la empresa Genica, C.A. enfrenta desafíos financieros debido:

- ✓ A la competencia global,
- ✓ Altos costos de producción
- ✓ Una gestión financiera ineficiente.

Estos problemas han afectado negativamente su rendimiento y rentabilidad. En términos financieros, la empresa ha experimentado una disminución en sus márgenes brutos debido a los altos costos de producción y la presión de precios. Además, los altos costos fijos, gastos operativos, las cuentas por pagar y cobrar, sumando los salarios del personal, han afectado negativamente su rentabilidad operativa.

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

Con respecto al problema definido, y percibido en el diagnóstico realizado a la organización se propone para la empresa Genica, C.A. productora y comercializadora de productos con malos indicadores financieros, esta se enfoca en brindar soluciones integrales para optimizar la rentabilidad y competitividad de la empresa, Esta se centra en la implementación de medidas estratégicas para reducir costos, mejorar la eficiencia en los procesos de producción y fortalecer la gestión financiera. Esto permitirá a la empresa enfrentar los desafíos financieros significativos que enfrenta debido a la competencia global, altos costos de producción y problemas de liquidez.

- ✓ En primer lugar, la empresa debe realizar un análisis exhaustivo de sus costos de producción y buscar oportunidades para reducirlos. Esto puede incluir la revisión de proveedores y la negociación de mejores términos y precios, así como la optimización de los procesos internos para eliminar cualquier desperdicio o ineficiencia. Además, se pueden buscar alternativas más económicas en cuanto a materias primas o componentes sin sacrificar la calidad del producto final.
- ✓ En segundo lugar, es esencial mejorar la eficiencia en los procesos de producción. Esto implica identificar e implementar tecnologías y maquinarias más eficientes, así como capacitar al personal para mejorar su desempeño. La optimización de los flujos de trabajo y la reducción de tiempos de producción ayudarán a aumentar la productividad y reducir los costos asociados.
- ✓ Por último, para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa, es crucial mejorar la gestión financiera a través de una planificación más efectiva, la creación de presupuestos detallados y la implementación de herramientas para controlar de manera precisa los ingresos y

gastos. También es importante considerar fuentes de financiamiento alternativas, como préstamos o la búsqueda de inversores, para resolver los problemas de liquidez.

Conociendo esto la propuesta de valor para esta empresa con malos indicadores financieros se basa en la reducción de costos, la mejora de la eficiencia en los procesos de producción y el fortalecimiento de la gestión financiera. Estas medidas estratégicas ayudarán a la empresa a enfrentar los desafíos financieros y mejorar su situación financiera a largo plazo.

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

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

Diseñar un plan estratégico para la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

✓ Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera.

✓ Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera.

✓ Definir los objetivos estratégicos de la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera.

✓ Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera.

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

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

El entorno empresarial actualmente revela un panorama emocionante y desafiante, por la constante evolución, las empresas se han enfrentado a grandes retos y han experimentado una cantidad increíble de cambios en los últimos años, (secuelas de la pandemia mundial, los retos económicos e innovaciones y desarrollos en tecnologías), cada año, emergen nuevas tendencias y enfoques que transforman la forma en que los emprendedores y las empresas se enfrentan a los desafíos del mercado. Por lo tanto, en general, es importante examinar cómo el entorno externo afecta el rendimiento de la organización, agregando a lo anterior es fundamental que las empresas u organizaciones lleven a cabo un análisis exhaustivo del macroentorno, porque de ello dependerá que una organización tenga la capacidad de desarrollar estrategias efectivas y poder tomar decisiones acertadas, donde le permita afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades y así, anticiparse a los cambios y adaptarse al entorno global.

El conjunto de variables y circunstancias externas que pueden afectar a las operaciones y la estrategia de una organización se denomina macroentorno, aunque la organización no tiene control directo sobre estos elementos, es crucial comprenderlos para tomar decisiones acertadas y ajustarse a un entorno cambiante (Rosquez, 2022). El autor subraya la importancia de comprender y analizar el macroentorno, que se refiere al entorno más amplio en el que opera una empresa.

Por otro lado, existen varias herramientas y técnicas para estudiar los cambios y su impacto en la organización, siendo la herramienta de análisis PESTEL una opción popular para analizar el macroentorno de una empresa (Calvo, 2022).

Ahora bien, el análisis PESTEL es un recurso que permite evaluar las perspectivas, la expansión y la dirección de las actividades de una empresa. De esta manera, se pueden identificar

los factores externos que podrían influir en sus operaciones, tanto en el presente como en el futuro (Licari, 2022). Es decir, este estudio puede ayudar a la empresa a adaptar sus planes y operaciones a las tendencias y circunstancias del mercado. No obstante, es importante recordar que el análisis PESTEL es una herramienta de evaluación y no proporciona soluciones directas a los problemas, sin embargo, no cabe duda de que es un punto de partida útil para conocer el entorno en el que opera una empresa.

Del mismo modo Quintana (2020), afirma que “el análisis PESTEL de una empresa no incluye una evaluación de factores externos como la competencia, los proveedores, la cadena de distribución, las alianzas estratégicas o los tipos de clientes que pueda tener la empresa” (p.4). Asimismo, este análisis evalúa seis factores externos, que forman el acrónimo PESTEL, que significa Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Jurídico, como agentes medio ambientales.

La aplicación PESTEL es un enfoque estratégico que implica la identificación y el análisis del entorno antes de tomar cualquier acción, en este proceso, se examinan las variables políticas y económicas que podrían afectar las operaciones futuras. Además, se reconocen las tendencias sociales y el impacto de las tecnologías emergentes, finalmente, se toman en cuenta los posibles cambios en el medio ambiente y las leyes que podrían impactar el proyecto de manera favorable o desfavorable (Espinoza, 2021).

Si bien es cierto que, las empresas alimentarias de Venezuela son cruciales para el abastecimiento de alimentos de la población del país. Sin embargo, la situación actual ha provocado problemas como la escasez de materias primas y la inflación descontrolada, que afectan a su producción y distribución. Las políticas económicas desfavorables también han provocado

una elevada inflación y una disminución del poder adquisitivo de la población. Estos factores han repercutido directamente en el sector empresarial, sobre todo en el alimentario.

Por consiguiente, en el municipio San Francisco, parroquia del estado Zulia, Venezuela, es sede de numerosas empresas que impulsan la economía local y nacional, particularmente en la zona industrial 2da etapa. Una empresa destacada de este complejo es General de Alimentos Nisa, C.A., ubicada en Maracaibo. San Francisco también es conocida por sus actividades comerciales y agrícolas. Sin embargo, la crisis económica en Venezuela ha reducido el poder adquisitivo de la población, afectando la demanda de bienes y servicios en el municipio, particularmente los del comercio minorista y la prestación de servicios.

En base a lo orientado, la empresa General de Alimentos Nisa, C.A. (GENICA), es una empresa nacional productora, distribuidora y comercializadora de alimentos, de modo que uno de los principales problemas que enfrenta Genica, C.A. es una decadencia en la demanda de sus productos, esto se debe a la competencia global en el mercado, donde otras empresas ofrecen productos similares a precios más bajos. Esta competencia ha llevado a una reducción en las ventas y ha afectado negativamente sus ingresos.

Además, la empresa también ha comprobado altos costos de producción, lo que ha llevado a problemas de liquidez y ha dificultado el cumplimiento de sus obligaciones financieras. En otras palabras, la empresa Genica, C.A. enfrenta desafíos financieros debido; a la competencia global y altos costos de producción. Por tales motivos, se llevó a cabo un análisis macroeconómico mediante la herramienta PESTEL para determinar los factores y en cómo influyen en La empresa General de Alimentos Nisa, C.A. (GENICA), y finalmente, es importante fomentar la innovación y adaptación al cambio dentro de la empresa.

### **2.1.1. Entorno político**

Los factores políticos de acuerdo con Quiroa (2020) “permiten determinar y evaluar cómo la intervención del gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa, esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental” (p.3). En otras palabras, los agentes del entorno político son aquellos aspectos que pueden afectar la gestión del negocio debido a las ideologías gubernamentales de los partidos en el poder. Estos partidos pueden establecer políticas, procedimientos o regulaciones que pueden beneficiar o perjudicar el desarrollo de la compañía, además, es importante tener en cuenta que estos factores políticos pueden ser de diferentes niveles, como local, regional, nacional o internacional.

Un ejemplo de esto es, que Venezuela se enfrenta a una gran crisis que afecta al sector empresarial, en particular a la industria alimentaria. Dado el entorno político y la inestabilidad económica del país, han surgido numerosos retos para las empresas de producción y comercialización de alimentos, lo que pone de manifiesto la necesidad de una intervención urgente en el país.

Venezuela es un país muy complicado por definición. Sus directivos y empresarios son maestros en el manejo de entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA), una descripción que capta con precisión la realidad de la nación, que en la actualidad se ve agravada por un entorno global que presenta importantes obstáculos. Es evidente que las tensiones sociales van en aumento, la estratégica industria petrolera está sujeta a sanciones y no hay acceso a los mercados financieros mundiales (Ramírez, 2023). Por tal motivo, Venezuela enfrenta dificultades debido a un entorno global adverso, tensiones sociales crecientes y sanciones que afectan su industria petrolera. A pesar de todo, los directivos y empresarios venezolanos han demostrado

habilidad para manejar situaciones complejas. Sin embargo, es necesario buscar soluciones integrales para superar estos desafíos y estabilizar la economía del país.

En la gestión económica de un país, las políticas monetaria y fiscal son fundamentales, ya que los gobiernos las aplican para regular el valor, la oferta y el costo del dinero, además de estimular el crecimiento económico; en este sentido, la política monetaria abarca medidas como impuestos, endeudamiento y gasto público, mientras que la política fiscal se refiere al uso de estos mismos elementos para influir en las actividades económicas (Galera, 2022).

De modo que, la política monetaria en Venezuela ha buscado controlar la inflación, estabilizar el tipo de cambio y promover el crecimiento económico, pero ha sido criticada por su falta de eficacia y transparencia. Esto ha llevado a una profunda crisis económica en el país, con una alta inflación, una devaluación constante de la moneda y una falta de independencia del Banco Central. Estas políticas han contribuido a la escasez de productos, la falta de inversión y el deterioro del poder adquisitivo de la población.

Asimismo, la política fiscal en Venezuela se ha caracterizado por un alto gasto público, subsidios excesivos y falta de control en las finanzas del Estado. Esto ha generado un déficit fiscal y una creciente deuda pública, lo que ha contribuido a la crisis económica y a la falta de confianza en el país. Confirmando que actualmente el gobierno ha implementado controles de precios y de cambio de divisas, lo que ha dificultado la importación de materias primas y la adquisición de insumos necesarios para la producción de alimentos.

Además, las políticas económicas poco favorables han llevado a una alta inflación y a una disminución del poder adquisitivo de la población. Igualmente, las políticas internacionales son esenciales para abordar los problemas mundiales y promover los esfuerzos nacionales hacia

objetivos comunes. Estos acuerdos buscan fortalecer la cooperación internacional y encontrar soluciones conjuntas a problemas como el cambio climático, la migración y la seguridad.

Los gobiernos de varias naciones llegan a acuerdos y toman decisiones, conocidos como políticas internacionales, con el objetivo de abordar problemas globales y promover intereses compartidos. Dichas políticas pueden abarcar cuestiones como la economía global, los derechos civiles, la sostenibilidad ambiental y la defensa del país (Cortes, 2022). Así pues, Venezuela ha enfrentado dificultades en el ámbito de los acuerdos internacionales debido a su situación política y económica, el país ha sido objeto de sanciones económicas por parte de varios países debido a violaciones de derechos humanos y prácticas antidemocráticas.

Estas sanciones han afectado la reputación de Venezuela y han limitado su acceso a financiamiento internacional. Además, el país ha tenido problemas para pagar su deuda externa, lo que ha generado aún más tensiones con sus acreedores, estos problemas económicos y políticos han contribuido a la crisis económica y social que atraviesa Venezuela en la actualidad. En consecuencia, a todos estos factores negativos, se estima la posibilidad de un cambio de gobierno en Venezuela en 2024.

La transición de gobierno es un suceso que se repite constantemente en la política de cualquier país. Este cambio puede ser provocado por diversos factores, tales como revoluciones, crisis políticas o elecciones democráticas (Velásquez, 2023). En este sentido, abarcamos que desde 2013, el país ha estado gobernado por el presidente Nicolás Maduro, quien asumió el cargo después de la muerte de Hugo Chávez. Sin embargo, el gobierno ha sido objeto de críticas internas e internacionales debido a acusaciones de corrupción, violaciones de derechos humanos y falta de democracia. Además, la oposición venezolana ha intentado sin éxito derrocar al gobierno a través

de protestas y elecciones, como consecuencia ha llevado a un entorno empresarial extremadamente desafiante, con altos niveles de incertidumbre y dificultades para operar.

De acuerdo con BBC Mundo (2023) “El gobierno y la oposición de Venezuela dieron este martes un paso hacia unas elecciones presidenciales que sean reconocidas por ambas partes y la comunidad internacional” (p.1). En consecuencia, el domingo 22 de octubre del 2023 se llevaron a cabo las elecciones primarias de la Plataforma Unitaria Democrática para seleccionar al candidato de la coalición en las elecciones presidenciales del año siguiente en Venezuela, donde María Corina Machado participó elegida con la cantidad de votos 2.253.825 y representando el 92.35 %. En este sentido, si existiera la posibilidad de un cambio de gobierno esto tendría un impacto significativo en las empresas del país, un cambio de gobierno podría traer consigo una mayor estabilidad política y una reducción de la polarización entre el gobierno y la oposición, donde se conseguiría generar un clima más favorable para las inversiones y la actividad empresarial.

Por un lado, abarcaría la implementación de medidas para controlar la inflación, estabilizar la moneda y mejorar el acceso a los bienes básicos. Por otro lado, un nuevo gobierno lograría promover políticas que fomenten la inversión extranjera y la apertura de nuevos mercados, lo cual a su vez abriría nuevas oportunidades comerciales para las empresas venezolanas, esto permitiría a las empresas operar en un entorno más estable y predecible. Sin embargo, también existen desafíos y riesgos potenciales para las empresas en caso de un cambio de gobierno. Algunos factores para considerar son;

1. La transición hacia un nuevo gobierno podría llevar tiempo y ser compleja, lo que provocaría incertidumbre y volatilidad en el corto plazo.

2. Dificultades para adaptarse a los cambios en las políticas y regulaciones, así como a las nuevas dinámicas del mercado.

3. La reconstrucción de la economía venezolana requeriría de importantes inversiones en infraestructura, tecnología y recursos humanos, llevando a tratar costos adicionales para las empresas y un período de ajuste mientras se restablecen las condiciones económicas favorables.

Conociendo todo esto durante los últimos años Venezuela ha experimentado una crisis económica donde ha generado altos niveles de pobreza y desempleo, lo que ha llevado a un deterioro en la calidad de vida de los ciudadanos debido a la inestabilidad política, y visualizar un cambio de gobierno nos abriría la posibilidad de una estabilidad económica, política y social de nuestro país. No obstante, el impacto dependerá de cómo se lleve a cabo el cambio de gobierno y las políticas que se implementen para impulsar la recuperación económica y social del país.

### **2.1.2. Entorno económico**

Los factores económicos de acuerdo con Amador (2022) “toman en cuenta todas las variables macroeconómicas y microeconómicas, estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización” (p.2). Basándose en esta afirmación, es crucial entender que el entorno económico en el análisis PESTEL es fundamental para comprender las oportunidades y amenazas que pueden surgir en un mercado y, por ende, ayuda a las empresas y gobiernos a tomar decisiones estratégicas para adaptarse a estas condiciones y maximizar su rendimiento económico.

La renta nacional es clave en economía, ya que permite calcular el valor total de los bienes y servicios generados en una nación durante un periodo de tiempo determinado. Para su cálculo, se suman todas las formas de ingresos, que son recibidos por las empresas, los hogares y el

gobierno (Ruiz, 2023). En otras palabras, la Renta Nacional en Venezuela se refiere al total de ingresos generados por los individuos y empresas dentro del país en un período determinado. Sin embargo, en los últimos años, la economía venezolana ha experimentado una profunda crisis caracterizada por la hiperinflación, la caída de los precios del petróleo y una gestión económica deficiente.

Esto ha llevado a una disminución significativa de la Renta Nacional, con altos niveles de pobreza, escasez de alimentos y medicinas, así como una migración masiva de ciudadanos en busca de mejores oportunidades. La situación económica actual de Venezuela presenta grandes desafíos para el gobierno y las organizaciones, que deben adaptarse a un entorno económico adverso para lograr un desempeño financiero óptimo. Concerniente al Producto Bruto Interno (PBI), representa el valor monetario de todos los bienes que se producen y servicios que se prestan en un territorio determinado en un periodo de tiempo.

El anuncio del Banco Central de Venezuela el 28 de mayo de 2019, de que el PIB casi se ha reducido a la mitad durante el mandato de Maduro, validó las preocupaciones de larga data de las organizaciones internacionales y los expertos económicos (Olmo, 2019). La confirmación por parte del Banco Central de Venezuela de esta realidad subraya la gravedad de la situación, esto resalta la necesidad de implementar reformas económicas significativas y una gestión eficaz para estabilizar la economía del país.

Asimismo, el PIB de Venezuela ha sufrido una caída constante desde 2014, debido a la crisis política, social y económica que atraviesa el país. En 2022, se estima que el PIB per cápita fue de 3.500 dólares, muy por debajo del nivel de 2013, cuando era de 14.025 dólares. Sin embargo, el Banco Central de Venezuela anunció un crecimiento del PIB de 18,70% para 2022, el

mayor de América Latina (Statista, 2023). Esto se debe principalmente al aumento de los precios del petróleo, la flexibilización de las sanciones internacionales y la apertura parcial de la economía.

Sin embargo, las empresas venezolanas siguen enfrentando graves problemas, como la hiperinflación, la escasez de divisas, la falta de seguridad jurídica y la competencia desleal. Estos factores dificultan la inversión, la producción y el comercio, y ponen en riesgo la sostenibilidad y la rentabilidad de las empresas. Por otra parte, el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) en Venezuela ha experimentado variaciones significativas.

Aular et al. (2022) afirma que

El Índice Nacional de Precio al Consumidor (INPC) hasta octubre de 2022, la inflación anualizada es de 155,80 % y la inflación acumulada a octubre 2022 es de 119,37 % y la inflación anualizada es de 404,37 % y la inflación acumulada a junio 2023 es de 597,94%. (p.6)

Sin embargo, en base al Banco Central de Venezuela la última tasa de variación anual del INPC publicada en Venezuela es de septiembre de 2023 y fue del 317,6%. Asimilando que estos datos muestran que la inflación en Venezuela ha estado fluctuando durante el año 2023, al igual que tiene un impacto directo en la vida de los ciudadanos de Venezuela, como lo es las variaciones en el precio del combustible, aumento del salario mensual, costo en el alquiler de la vivienda y por supuesto cambios en la materia tributaria.

Meza (2023) afirma que

Una de las principales consecuencias del alto INPC en Venezuela es el aumento constante de los precios de los productos básicos, esto afecta directamente a la capacidad adquisitiva de los ciudadanos, ya que sus ingresos no aumentan al mismo ritmo que los precios; en este sentido, se estima que, para adquirir la canasta

alimentaria familiar, los venezolanos necesitan al menos 133 salarios mínimos. los venezolanos necesitan al menos 133 salarios mínimos para acceder a la canasta alimentaria familiar.

De manera que, la Canasta Alimentaria Familiar para el mes de septiembre, conformada por 60 productos, tiene un precio de \$495,54, equivalente a Bs. 17.289,45, donde el venezolano obtiene un ingreso mínimo de; el salario mínimo Bs. 130,00 + Bono de Alimentación \$ 40 dólares +Bono de Guerra \$30 dólares, equivalente a \$73,72 dólares, estando el tipo de cambio, Bs. 34,89. Lo que nos lleva a la conclusión que una familia necesita \$ 16,51 dólares diarios para cubrir la canasta alimentaria, calculada con los precios de 60 productos. (p.23)

Gómez (2023) afirma que

Una familia venezolana gasta mensual alrededor de US\$ 650 y tiene un ingreso promedio de US\$ 572, hay que aclarar que los que están ganando hoy en Venezuela son los que tienen la capacidad de ajustar sus ingresos mediante su trabajo informal, que tiene una manera muy rápida de ajustar según la inflación del dólar, sin embargo, en el extracto más bajo de la sociedad venezolana, que no necesariamente tiene que ser una zona popular, el promedio de ingreso mensual es de US\$ 250. (p.34)

Se concluye que, efectivamente el ingreso familiar en Venezuela se ve afectado por el alto índice nacional de precios al consumidor (INPC), generando dificultades para cubrir necesidades básicas y limitando las oportunidades de desarrollo económico. En consecuencia, ha llevado a las familias venezolanas a gastar más en necesidades básicas, lo que reduce su capacidad de ahorro e inversión. Esto ha provocado una emigración masiva de profesionales y trabajadores cualificados en busca de mejores oportunidades en el extranjero.

Ahora sobre la tasa de empleo en Venezuela, ha sido una preocupación constante debido a la crisis económica y social que atraviesa el país. La falta de oportunidades laborales y la alta inflación han llevado a un aumento del desempleo y a condiciones laborales precarias para muchos ciudadanos. En vista de la falta de empleo formal ha llevado a un aumento de la economía informal, donde muchos venezolanos se ven obligados a buscar alternativas para sobrevivir. Esto implica trabajar en el sector informal, sin protección laboral ni seguridad social, lo que agrava aún más la precariedad laboral.

Desde el punto de vista comercial, las exportaciones e importaciones de Venezuela se han visto muy afectadas por la crisis económica del país, lo cual ha tenido repercusiones nefastas para las empresas que producen y comercializan alimentos; entre las políticas económicas del gobierno venezolano que han obstaculizado la producción nacional de alimentos se encuentran el control de cambios y de precios. A causa de la escasez de materiales y la baja rentabilidad, numerosas empresas de comercialización y producción de alimentos en Venezuela se vieron obligadas a cerrar o a reducir sus operaciones, mientras que quienes han conseguido seguir operando enfrentan numerosos obstáculos que incluyen el aumento de los costes de fabricación, el acceso limitado a la financiación y la escasez de mano de obra competente.

Por lo tanto, el crecimiento económico en Venezuela ha sido extremadamente débil en los últimos años debido a la crisis económica que enfrenta el país, la combinación de una mala gestión económica, la caída de los precios del petróleo y las políticas de control de cambios implementadas por el gobierno han llevado a una contracción significativa de la economía venezolana.

### **2.1.3. Entorno social**

Para determinar si una empresa tendrá éxito o fracasará, es necesario analizar y estudiar las cuestiones socioculturales, cuanto mejor se comprenda el mercado en el que se opera, mayores serán las posibilidades de obtener rentabilidad; por lo tanto, tomar las decisiones correctas exige estar al tanto de las tendencias del entorno social y adaptarse a su evolución (Cobos & Lucina, 2022). En otras palabras, estos factores están relacionados con el contexto social en el que opera la empresa. Venezuela es un país con una diversidad étnica y cultural notable, con una población que incluye indígenas, europeos, africanos y asiáticos, lo que ha dado lugar a una rica diversidad cultural en la música, la comida, las tradiciones y las costumbres del país. Sin embargo, en los últimos años, el país ha experimentado una grave crisis económica que ha impactado negativamente en el nivel de vida de la población.

La población de Venezuela ha experimentado un crecimiento del 247,6% en un período de 62 años, pasando de 8,14 millones en 1960 a 28,30 millones en 2022 (Yalanskyi, 2022). No obstante, la calidad de vida de los venezolanos se ve afectada en gran medida por la inflación descontrolada, que no permite satisfacer necesidades básicas como la alimentación, la atención sanitaria, la educación y la vivienda. La pandemia de COVID-19, las altas tasas de desempleo y el aumento del coste de la vida han hecho vulnerables a los venezolanos, provocando su emigración. Esta situación ha modificado significativamente el estilo de vida y la realidad social de la población, provocando cambios importantes en su realidad social.

De igual manera, la inestabilidad política, la hiperinflación y la crisis económica han llevado a más de 5,6 millones de venezolanos a buscar refugio en los países vecinos, reduciendo significativamente el número de personas en edad de trabajar en el país (Bermúdez, 2021). En este sentido, debido a la gran emigración de personas en edad de trabajar y a la presión sobre los países

vecinos para que acojan a emigrantes, la crisis de Venezuela puede provocar una fuga de cerebros y conflictos regionales, lo que dificultaría el futuro crecimiento económico y la recuperación de la nación.

Venezuela años atrás fue un país receptor de migrantes, tanto internos como externos. Sin embargo, durante los últimos años, una cantidad cercana a los 7,2 millones de ciudadanos venezolanos han emigrado de su nación. En su mayoría, alrededor de seis millones, han encontrado acogida en naciones pertenecientes a América Latina y el Caribe (Noticias ONU, 2023). Por lo tanto, en los últimos años se ha observado un fenómeno inverso, con una alta emigración de los venezolanos debido a la crisis económica y política.

En cuanto a la distribución geográfica de la población venezolana, la mayoría de los habitantes se concentran en las zonas urbanas, especialmente en las principales ciudades como Caracas, Maracaibo y Valencia. Lo que nos da un beneficio a la empresa GENICA, C.A. Ahora, a nivel empresarial, Empresas Polar es una de las empresas más reconocidas en el país, que se dedica a la fabricación y distribución de alimentos y bebidas. Esta empresa cuenta con una amplia variedad de productos como harina de maíz, arroz, pasta, cerveza, refrescos y snacks, entre otros. Empresas Polar ha sido líder en el mercado venezolano durante décadas y ha contribuido significativamente al desarrollo económico del país, aun así, la alta inflación y la falta de acceso a divisas extranjeras han dificultado la importación de materias primas y productos terminados, lo que ha afectado la disponibilidad y variedad de alimentos en el mercado.

En este contexto, una empresa productiva y comercializadora en Venezuela se enfrenta al desafío de garantizar la calidad y disponibilidad de sus productos, así como de adaptarse a las demandas y preferencias cambiantes de los consumidores. Además, debe considerar las restricciones presupuestarias de los clientes y ofrecer precios competitivos. El mercado se ha visto

afectado a la situación actual del país donde el consumidor final busca economía y no calidad de producto.

Asimismo, GENICA. C, A., mantiene su imagen corporativa ofreciendo productos alimenticios masivos e industriales de alta calidad a la población venezolana. La empresa se enfoca en la satisfacción del cliente y en superar sus expectativas, generando valor para los accionistas y la sociedad. Está comprometida con el medio ambiente y emplea talento humano innovador. Los hábitos de consumo están influenciados por factores internos como las necesidades y experiencias personales, así como por factores externos como las opiniones de amigos, familiares, tendencias mundiales y deseos de la comunidad. El compromiso de la empresa con la sostenibilidad social y medioambiental es evidente.

Las decisiones de compra de los consumidores venezolanos se ven afectadas por una serie de influencias internas y externas; psicológicos, económicos (Hernández, 2021). Estos factores han llevado a que los venezolanos cambien sus hábitos de consumo, dando prioridad a los alimentos y productos de primera necesidad. También buscan productos de calidad a precios más bajos y buscan descuentos. La crisis en Venezuela ha llevado a los consumidores a buscar fuentes de ingresos alternativas y a modificar sus hábitos de compra. Estos factores, que influyen en las decisiones de compra de los venezolanos, suponen un reto para las empresas en términos de producción y precios.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

Las empresas dependen en gran medida de la innovación en el mercado actual porque la innovación puede generar importantes beneficios si se utiliza correctamente (Amador, 2022). En el caso de Venezuela, los cambios tecnológicos tienen un impacto significativo en las empresas, quienes sean capaces de implementar y aprovechar nuevas tecnologías podrán aumentar su

eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la productividad. Sin embargo, muchas empresas enfrentan dificultades para adaptarse debido a la falta de acceso a tecnologías avanzadas y a una infraestructura tecnológica débil. Para aprovechar plenamente los beneficios tecnológicos, es necesario invertir en infraestructura y promover políticas que fomenten la adopción de tecnologías avanzadas.

Una de las mayores limitaciones que enfrentan las empresas venezolanas es la falta de acceso a tecnologías avanzadas debido a la escasez de divisas y las restricciones impuestas por el gobierno. El nivel de desarrollo tecnológico en las empresas venezolanas varía y depende de diversos factores como la industria en la que operan, el tamaño de la empresa y los recursos disponibles; Sin embargo, en general se puede decir que el nivel de desarrollo tecnológico en Venezuela es menor que en otros países de la región y del mundo. Si bien algunas empresas han logrado aprovechar las tecnologías disponibles, se necesitan mayores inversiones y políticas gubernamentales favorables para promover un mayor desarrollo tecnológico en el sector empresarial venezolano.

Hoy nos encontramos en una era donde el cliente está en el centro de atención, donde la transformación digital y las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental. En este contexto, las relaciones también cambian y de ello surge un concepto llamado experiencia del cliente. Da Silva (2021), define que “CRM se trata de una gestión integrada de ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto” (p.5). En el caso de una empresa comercializadora y productora en Venezuela, el CRM puede desempeñar un papel crucial para enfrentar los desafíos actuales del mercado.

De modo que, un sistema CRM permite a las empresas en Venezuela comprender y atender mejor las necesidades y expectativas de los clientes, adaptar su oferta de productos y servicios,

anticipar cambios en la demanda y ajustar su estrategia de comercialización y producción. Además, ayuda a identificar patrones y tendencias en el comportamiento del consumidor, permitiendo adaptarse a los nuevos hábitos de compra y consumo en tiempos de crisis económica. En resumen, un sistema CRM es una herramienta valiosa para las empresas venezolanas en la gestión de sus clientes y en la adaptación al entorno cambiante.

La Inteligencia Artificial (IA) es una tecnología en rápida evolución con el potencial de transformar por completo la forma en que las empresas llevan a cabo sus operaciones y se ha convertido en una herramienta vital para muchas empresas de todo el mundo en la era tecnológica actual; demostrando su capacidad para impulsar la productividad y la rentabilidad en toda una serie de ámbitos organizativos. Básicamente, permite a los robots aprender y realizar trabajos que normalmente requieren ayuda humana (Montes, 2023).

En el caso de una empresa venezolana, la IA puede ofrecer beneficios significativos en términos de eficiencia operativa, toma de decisiones y satisfacción del cliente, sin embargo, debido a la crisis y las sanciones económicas, Venezuela se encuentra rezagada en el desarrollo de la IA, lo que ha limitado su avance en el país. El sistema ChatGPT no está disponible en Venezuela y los usuarios no pueden registrarse con un número de teléfono local, aunque estas restricciones pueden ser evadidas, además, las fallas en los servicios públicos como la electricidad y el internet son más frecuentes en algunas regiones, lo que hace que los medios tradicionales como la radio y la televisión sean más utilizados, por lo tanto, se espera que el impacto de la IA sea limitado en el país por el momento (Coscojuela, 2023).

Aunque, si las empresas venezolanas adoptaran esta la Inteligencia Artificial (IA) para mejorar sus procesos y tomar decisiones más acertadas, aumentaría su eficiencia y competitividad en un entorno empresarial. Por ejemplo; en el sector de comercialización y distribución de

alimentos, se implementaría los algoritmos de IA para analizar datos de inventario y demanda, lo que les permite predecir de manera más precisa las necesidades de los clientes y evitar la escasez o el exceso de productos. Además, están utilizando sistemas de IA para personalizar las recomendaciones de productos según los hábitos de compra de cada cliente, lo que aumenta la satisfacción y fidelidad del cliente. En resumen, la IA puede tener un alcance significativo en las empresas venezolanas. Puede mejorar la eficiencia operativa, mejorar la toma de decisiones y aumentar la satisfacción del cliente. Al adoptar la IA, las empresas venezolanas pueden enfrentar los desafíos actuales del mercado de manera más efectiva y obtener una ventaja competitiva.

La tecnología blockchain y los tokens no fungibles (NFTs) están permitiendo a las personas registrar y almacenar cualquier archivo digital o físico como propio, lo que facilita las transacciones rápidas y seguras sin depender de bancos u otras instituciones financieras convencionales. Así, las empresas pueden realizar transacciones de forma rápida y segura utilizando monedas digitales (González, 2021).

Esto puede ser especialmente beneficioso en el contexto venezolano, donde existen restricciones y dificultades para acceder a divisas extranjeras, entonces al adoptar estas tecnologías, las empresas venezolanas pueden enfrentar los desafíos actuales del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Aunque los avances tecnológicos pueden brindar oportunidades para mejorar la competitividad de las empresas en Venezuela, también plantean desafíos importantes debido a las restricciones existentes en cuanto al acceso a tecnologías avanzadas y la infraestructura tecnológica deficiente. Para aprovechar al máximo los beneficios de estos cambios, es necesario invertir en infraestructura tecnológica y promover políticas que impulsen la adopción y el uso de tecnologías avanzadas en el sector empresarial venezolano.

### **2.1.5. Entorno ecológico**

Los agentes ecológicos tienen un impacto directo o indirecto en todos los aspectos del medio ambiente, lo que puede afectar a las empresas. Además, cualquier cambio en las normas sociales o regulaciones gubernamentales relacionadas con la conservación del medio ambiente también puede tener un efecto en las empresas (Amador, 2022). En el caso de Venezuela, se destacan desafíos como la deforestación, la contaminación del agua y del aire, y la falta de políticas y regulaciones ambientales efectivas. Estos problemas pueden afectar la sostenibilidad de las empresas y su reputación, y es necesario tomar medidas para mitigarlos y promover prácticas empresariales más sostenibles. Los riesgos ambientales en Venezuela se pueden clasificar en varias categorías:

1. Contaminación del aire: la industria petrolera y las actividades industriales en general han contribuido a la emisión de gases contaminantes, lo que ha llevado a la contaminación del aire en muchas áreas del país.
2. Contaminación del agua: La falta de infraestructura adecuada para el tratamiento de aguas residuales ha resultado en la contaminación de ríos, lagos y otras fuentes de agua. Además, los derrames de petróleo y otros productos químicos también han afectado la calidad del agua en algunas zonas.
3. Deforestación: La tala indiscriminada de árboles para la explotación de recursos naturales, como la minería ilegal y la agricultura extensiva, ha llevado a una pérdida significativa de bosques y hábitats naturales en el país.
4. Pérdida de biodiversidad: La degradación del hábitat y la sobreexplotación de especies han contribuido a la pérdida de biodiversidad en Venezuela. Esto incluye

la disminución de poblaciones de especies emblemáticas como el jaguar y el oso frontino.

5. Cambio climático: El aumento de las emisiones de gases de efecto invernadero y la deforestación han contribuido al cambio climático en Venezuela. Esto ha resultado en eventos climáticos extremos, como sequías e inundaciones, que afectan a la población y al medio ambiente.
6. Desperdicio de recursos naturales: La falta de políticas adecuadas para la gestión sostenible de los recursos naturales ha llevado a un desperdicio y sobreexplotación de estos recursos en Venezuela.

Estos son solo algunos ejemplos de los riesgos ambientales que enfrenta Venezuela, es importante destacar que estos problemas no son exclusivos del país, sino que son desafíos globales que requieren acciones conjuntas a nivel nacional e internacional para su mitigación y resolución, para esto, la política ambiental en Venezuela se consolidó a partir del año 1976, cuando el Estado venezolano promulgó la Ley Orgánica del Ambiente y la Ley Orgánica de Administración Central, que inciden directamente sobre toda la actividad pública y privada relacionada con el tratamiento político-administrativo y jurídico del ambiente y los recursos naturales renovables (León & García, 2011).

Así, los instrumentos jurídicos que regulan las cuestiones ambientales incluyen: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); Ley Orgánica Ambiental (2006); Ley Penal Ambiental (2012); Ley de Sustancias, Materiales y Residuos Peligrosos, Ley de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria Orgánica, Ley de Prevención, Condiciones de Trabajo y Medio Ambiente Orgánico, estas normas y leyes apoyan la protección de los recursos naturales y el medio ambiente como responsabilidad del público (Marques, 2023).

En efecto, el entorno ecológico en Venezuela presenta desafíos significativos para las empresas productoras y comercializadoras de alimentos como GENICA, C.A. Sin embargo, la empresa está comprometida con la sostenibilidad y está tomando medidas para mitigar los impactos negativos en el medio ambiente y promover prácticas más sostenibles. Para hacer frente a este entorno ambiental, GENICA, C.A. es empresa con un buen ambiente ecológico, ya que se compromete a minimizar su impacto ambiental y promover prácticas sostenibles en todas sus operaciones y decisiones.

Esta empresa adopta medidas para reducir el consumo de recursos naturales, como el agua y la energía, y buscan utilizar materiales y recursos renovables en la medida de lo posible. Además, fomentan el uso de productos biodegradables y promueven prácticas de reciclaje y reutilización. También se preocupan por promover la conciencia ambiental entre sus empleados y clientes, implementando actividades de reciclaje y charlas ambientales. En resumen, es empresa con buen ambiente ecológico, ya se preocupa por minimizar su impacto ambiental, promover prácticas sostenibles y fomentar la conciencia ambiental entre sus empleados y clientes, desempeñando un papel importante en la protección del medio ambiente y la construcción de un futuro sostenible.

Dentro de este marco GENICA, C.A., se asegura de cumplir y estar por dentro de las políticas que se requieren, como el cumplimiento normativo ambiental, donde esta se compromete a cumplir con todas las normas y regulaciones ambientales vigentes en Venezuela, garantizando así un buen ambiente ecológico. De esta manera, tiene asignado zonas definidas para basura, también está frecuentemente en para poder aplicar y ejecutar las políticas públicas y sus reglamentos. La empresa conserva un pulcro y estéril ambiente, para brindar una zona de calidad y seguro al trabajador. En cuanto a la recolección de los desechos, están personas contratadas por

medio de contratista que se encargan de la limpieza y reunirlos de manera frecuente, la cual es retirada una vez por semana por el servicio de aseo por la alcaldía.

Del mismo modo, se realiza una actividad con los trabajadores de recolección de desechos. Que consiste en tener una botella de refresco de plástico e ir llenándola de envolturas y todos los residuos de papelería que se generan, para utilizarlas como ladrillos con basura compactada, para construir casas ecológicas que promueven el reciclaje y la reutilización de materiales. Todo esto se lleva bajo los estándares de seguridad establecido por el gobierno nacional, logrando mantener los departamentos limpios y descontaminados para conservar el valor de estas.

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

Todos los requisitos legales que debe cumplir la empresa se incluyen en los aspectos jurídicos, los cuales pueden ser perjudiciales o ventajosos para los resultados de una empresa. Además, las leyes pueden influir en la estrategia de marketing y el método de fabricación de una empresa, y esto puede afectar tanto a nivel nacional como internacional (Amador, 2022). Cada nación cuenta con un conjunto de normas legales que deben ser respetadas obligatoriamente.

Además, es deber de las empresas cumplir con estas leyes y operar dentro de los límites que ellas establecen. Es fundamental reconocer las normas que tratan los aspectos del entorno legal que puedan tener un impacto directo en el progreso del proyecto, estas leyes y regulaciones pueden tener diversas repercusiones en las empresas, desde su constitución y funcionamiento hasta su manejo financiero y cumplimiento de obligaciones fiscales y sociales.

Por lo tanto, los instrumentos legales que regulan la materia ambiental incluyen: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); Ley Orgánica Ambiental (2006); Ley Penal Ambiental (2012); La Ley de Sustancias, Materiales y Residuos Peligrosos, la Ley Orgánica de Soberanía y Seguridad Alimentaria, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones de

Trabajo y Medio Ambiente: estas normas y leyes respaldan la protección de los recursos naturales y el medio ambiente como deberes de la población (García, 2023).

En Venezuela, las empresas productoras y comercializadoras deben cumplir con una serie de leyes y regulaciones en materia laboral, ambiental, fiscal y aduanera. Finalmente, el entorno legal en Venezuela representa un desafío para las empresas productoras y comercializadoras. Las leyes laborales, ambientales, fiscales y de propiedad intelectual deben ser consideradas y cumplidas para garantizar el cumplimiento normativo y evitar posibles sanciones. Además, la volatilidad política y económica del país requiere que las empresas estén constantemente actualizadas y adapten sus estrategias para cumplir con las regulaciones vigentes.

Por lo tanto, el cumplimiento de las leyes y regulaciones establecidas en el sector alimentario es importante garantizar la calidad, seguridad y legalidad de los productos. Esto beneficia a la empresa al brindar confianza a los consumidores, evitar sanciones legales y proteger la reputación de la marca. En este orden de ideas, la empresa GENICA, C.A. maneja muchas de las leyes establecidas en el país, tendiendo como principales:

1. Cumplir con todas las normas y reglamentos aplicables por el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.
2. Obtenga todos los permisos y manténgalos actualizados y licencias necesarias para operar como empresa productora de alimentos.
3. Cumplir con los estándares de calidad y seguridad alimentaria establecidos por el Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel.
4. Cumplir con las normas de etiquetado y rotulado de alimentos establecidas por la legislación venezolana.

5. Implementar y mantener un sistema de control de calidad para asegurar que los productos alimenticios cumplan con los estándares establecidos.
6. Garantizar la seguridad laboral de los empleados, cumpliendo con las leyes laborales vigentes en Venezuela.
7. Cumplir con las normas de protección del medio ambiente y gestionar adecuadamente los residuos generados durante el proceso de producción.
8. Cumplir con las leyes de protección al consumidor, garantizando la veracidad de la información proporcionada sobre los productos alimenticios.
9. Establecer políticas claras y transparentes con relación a la publicidad y promoción de los productos alimenticios.
10. Cumplir con las leyes de propiedad intelectual, evitando la reproducción no autorizada de marcas o patentes.
11. Seguir las leyes tributarias y tributarias establecidas por la Administración General de Aduanas e Impuestos del Estado (SENIAT).
12. Cumplir con las leyes de comercio exterior en caso de exportar o importar alimentos.
13. Mantener un registro actualizado de todas las transacciones comerciales realizadas, así como de la contabilidad y declaraciones fiscales correspondientes.

Hoy en día, el análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite a las empresas examinar el entorno macroeconómico en el que operan. El análisis considera seis factores clave: Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales (PESTEL). Cada uno de estos factores puede tener un impacto significativo en la estrategia y el desempeño de una empresa. Para concluir, los puntos discutidos se ilustran en detalle en la Figura N° 4 Análisis PESTEL de la Empresa GENICA, C.A., que sigue a continuación. Esta figura examina cada uno

de los elementos del análisis PESTEL para proporcionar una descripción completa del entorno empresarial actual.



Figura 4 *Análisis PESTEL Empresa GENICA, C.A.*

Fuente: Elaboración Propia 2023

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

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico esencial que identifica y evalúa los factores externos con potencial impacto en el crecimiento y la expansión de la empresa, utilizando las oportunidades y amenazas más significativas de la empresa. La implementación de este análisis requiere una expansión de la perspectiva y un incremento en la percepción del entorno externo. Esto permite obtener una visión integral de la

entidad, facilitando el aprovechamiento de las oportunidades y la identificación de las amenazas presentes para su adecuada gestión (Riveroll, 2019).

Por esta razón la aplicación de una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) puede ser muy beneficiosa para la empresa, ya que permite analizar y evaluar los factores externos que pueden influir en su desempeño y competitividad. Utilizar una MEFE ayuda a la empresa a comprender mejor su entorno empresarial al identificar y evaluar factores clave como la economía, la competencia, las tendencias del mercado y los cambios regulatorios. Esto le permite anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

Además, La MEFE permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas, lo que les ayuda a tomar decisiones y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. También les permite priorizar sus recursos al evaluar y asignar peso a los factores externos, lo que les ayuda a enfocarse en las áreas más críticas y utilizar sus recursos de manera más eficiente.

Con lo planteado, para el análisis del macroentorno realizado en la empresa GENICA, C.A. se realizó una lista de 18 componentes correspondientes a 10 oportunidades frente a 8 amenazas, asignando un puntaje (peso) entre 0,00 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), tomando en cuenta el impacto que tiene para la empresa; así mismo se indican los índices de calificación y el valor que representa para la organización, quedando definido de la siguiente forma: (1) Amenaza de alto impacto, (2) Amenaza Menor, (3) Oportunidad Menor, (4) Oportunidad de alto aprovechamiento, y reflejando los resultados a partir de los cálculos ponderados de cada aspecto. La tabla N° 1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) de la Empresa GENICA, C.A. que se presenta a continuación, representa la evaluación de los factores externos en la empresa.

**Tabla 1** *Matriz MEFE - GENICA, C.A*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Promover políticas que fomenten la inversión extranjera	0,04	4,00	0,16
Expansión a nuevos mercados	0,07	3,00	0,21
Alianzas estratégicas	0,04	4,00	0,16
Creación de una cadena de suministro global	0,04	4,00	0,16
Contratación de Talento humano innovador	0,04	4,00	0,16
Promover políticas que fomenten la adopción de tecnologías avanzadas	0,15	4,00	0,60
Implementación de un sistema CRM	0,04	3,00	0,12
Invertir en infraestructura tecnológica	0,07	4,00	0,28
Innovación y desarrollo de nuevos productos	0,04	4,00	0,16
Innovación en Marketing y Ventas	0,07	3,00	0,21
<b>Amenazas</b>			
Sanciones Económicas	0,02	2,00	0,04
Inestabilidad política y económica	0,06	1,00	0,06
Migración de Talento Humano	0,06	3,00	0,18
Adaptarse a las demandas y preferencias cambiantes de los consumidores	0,06	3,00	0,18
Aumento de los precios de las materias primas	0,02	2,00	0,04
Competencia intensa en el sector	0,06	2,00	0,12
Limitación en innovación tecnológica	0,06	3,00	0,18
Deficiencias en la prestación de servicios públicos	0,06	2,00	0,12
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,14</b>

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

Nota: Lista de 18 componentes respectivos a 10 oportunidades y 8 amenazas en la empresa GENICA, C.A.

## 1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter

Las empresas de hoy en día operan en situaciones de feroz competencia en las que mantener la cuota de mercado exige una vigilancia cada vez mayor. Para prever las tendencias, es crucial analizar constantemente la competencia. Las fuerzas de Porter, un marco teórico para analizar la rivalidad y la rentabilidad de la industria, le ayudarán a comprender su lugar en el mercado y a

detectar y prever las tendencias (Alonso, 2022). En este sentido, el microentorno del sector se refiere al entorno cercano y directo en el que una empresa opera, como los competidores, proveedores, clientes y productos sustitutos. Analizar el microentorno es crucial para comprender las dinámicas competitivas y tomar decisiones estratégicas efectivas.

Si bien es cierto, el microentorno se refiere a todas las facetas o componentes que siempre están asociados a la empresa y tienen un impacto en las operaciones diarias, así como en los resultados (Esan, 2016). En esta misma línea, el análisis del microentorno del sector, basado en las fuerzas de Porter, es una herramienta esencial para comprender las dinámicas competitivas y tomar decisiones estratégicas efectivas.

Este análisis implica identificar y evaluar cinco fuerzas clave que afectan la competitividad de una empresa en su entorno más cercano, lo que permite a la empresa comprender su entorno competitivo, identificar oportunidades de crecimiento, anticipar amenazas y desarrollar estrategias para diferenciarse de la competencia. En el caso de la empresa GENICA. C, A., se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter, con los siguientes resultados:

### ***2.2.1. Negociación con proveedores***

Los proveedores son importantes para el grado de competencia de una organización, ya que tienen el poder de influir directamente tanto en la calidad como en el precio del producto. Para mejorar la posición de una empresa en el sector es necesario contar con una sólida cartera de proveedores que evaluamos periódicamente (Alonso, 2022)

Considerando la disposición de los proveedores para influir en los costos y la calidad de los insumos relacionados con la producción, así como el potencial de integración vertical y la accesibilidad de proveedores alternativos. En este sentido, las negociaciones de la gerencia de GENICA, C.A. con los proveedores han resaltado los siguientes aspectos de la empresa:

- Negociación justa: establece acuerdos justos y equitativos con sus proveedores.
- Evaluación periódica del desempeño: realiza evaluaciones constante del desempeño de sus proveedores.
- Falta de comunicación: tiene una comunicación escasa con sus proveedores.
- Incumplimiento de compromisos: no cumple con los acuerdos y compromisos de pago establecidos.
- Conflictos sin resolver: no busca resolver conflictos o desacuerdos.
- Se logran acuerdos de descuentos especiales por volúmenes de pedidos.
- Existen proveedores exclusivos de algunos rubros.

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

Una de las fuerzas más influyentes en la toma de decisiones estratégicas de una organización es el cliente. Los consumidores tienen el poder de exigir una mejor calidad, forzar la reducción de precios o demandar bienes y servicios específicos (Alonso, 2022). En tal sentido, la negociación con clientes es un proceso estratégico en el cual la empresa busca establecer acuerdos justos y equitativos con sus clientes, considerando aspectos como precios, condiciones de pago y beneficios mutuos.

Esta negociación se basa en la premisa de que ambas partes deben obtener valor y beneficios en la transacción comercial. Para lograr una negociación exitosa, es fundamental una comunicación abierta y fluida, así como la evaluación periódica del desempeño y el reconocimiento de los clientes que cumplen consistentemente con los estándares establecidos. De esta manera, las negociaciones de la gerencia de GENICA, C.A. con los clientes han resaltado los siguientes aspectos para la empresa:

- Cumplimiento de compromisos: Debe mejorar cumplir con los plazos de entrega

acordados y garantizar la calidad de los productos.

- Buenas relaciones con clientes.
- Escucha activa: debe mejor en escuchar las necesidades y sugerencias de sus clientes, adaptando sus productos o servicios según sea necesario.
- Personalización: Ofrece soluciones personalizadas a sus clientes, teniendo en cuenta sus preferencias y requisitos específicos.
- Programas de fidelización: implementa programas de fidelización para premiar a sus clientes más leales y ofrecerles beneficios exclusivos.
- Mala atención al cliente: no responde a las consultas o quejas de los clientes de manera oportuna o adecuada.
- Comunicación deficiente: no se comunica de manera clara y constante con sus clientes, dejándolos desinformados sobre novedades o cambios relevantes.
- Problemas sin resolver: no se hace responsable de los problemas o conflictos que surgen con los clientes, dejando insatisfechos a los mismos y generando una mala imagen de la empresa.
- El cobro es según el tipo de cliente, pero de acuerdo a los volúmenes de pedido o tipo de cliente se maneja crédito.
- Tomas las semanas se realizan promociones y descuentos para incentivar al consumidor. (Pronto pago; pago en divisas; volúmenes de compra; activación de productor)
- Precios no competitivos en cada rubro para la satisfacción del cliente.

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

La rivalidad existente entre las empresas competidoras de una industria se ve reflejada, en la necesidad continua de hacer reajustes o bajadas de precios para mantener la cuota de mercado, y el requerimiento de una constante innovación (Alonso, 2022). La rivalidad entre competidores existentes es un factor clave que afecta la competitividad de una industria.

Esta rivalidad se refiere a la intensidad con la que las empresas existentes compiten entre sí por obtener una mayor participación en el mercado. Factores como la competencia de precios, la diferenciación de productos, las estrategias de marketing y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado, pueden influir en el nivel de rivalidad entre competidores. Comprender este concepto es fundamental para analizar el entorno competitivo de una industria y desarrollar estrategias efectivas para mantener o mejorar la posición en el mercado.

En base a esto, la empresa GENICA., según a la gestión y rivalidad entre competidores existentes, se identifican los siguientes puntos:

- Respeto mutuo: Existe un trato respetuoso y ético entre competidores, evitando prácticas desleales o agresivas.
- Competencia sana: Se compite de manera justa y transparente, sin recurrir a prácticas desleales o ilegales.
- Coexistencia pacífica: Aunque compiten en el mercado, las empresas mantienen una relación amigable y respetuosa, evitando conflictos innecesarios.
- Falta de colaboración: La empresa no muestra disposición para colaborar con otros competidores o asociaciones de la industria, limitando el desarrollo conjunto del sector.

- El marketing de influencers: se debe realizar una inversión para potenciar las ventas, esta es una estrategia mediante la cual las marcas se apoyan en colaboraciones con creadores de redes sociales para aprovechar su popularidad y alcance, con el fin de influir en los hábitos de consumo y en la toma de decisión de compra de las personas.
- Conservar la calidad de producto: para diferenciar de las distintas marcas y ser pioneros e innovadores.
- Desarrollar productos para los diferentes tipos de consumidores con variabilidad de precios.

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

Los productos o servicios que pueden satisfacer necesidades sorprendentemente similares a las de nuestro producto se conocen como sustitutos, a veces llamados reemplazos. Cuando los artículos sustitutos ofrecen una calidad superior, un precio más barato y un coste de cambio bajo, se convierten en una fuerza poderosa y un auténtico peligro (Alonso, 2022). El desarrollo potencial de productos sustitutos se refiere a la capacidad de nuevos productos o servicios de reemplazar a los existentes en un mercado determinado.

Este concepto es fundamental para comprender la dinámica competitiva y la estrategia empresarial, ya que implica la posibilidad de que los consumidores opten por alternativas que satisfagan sus necesidades de manera más eficiente y económica. El análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos permite anticipar cambios en la demanda y adaptar las estrategias para mantener ventaja competitiva.

En este orden de ideas, la empresa GENICA, C.A., de acuerdo a la gestión y el desarrollo potencial de productos sustitutos, se identifican los siguientes puntos:

- Innovación continua: Mantenerse a la vanguardia en términos de investigación y desarrollo

para ofrecer constantemente mejoras en los productos existentes y lanzar nuevos productos que superen a los sustitutos potenciales.

- Fidelización de clientes: Implementar programas de lealtad y promociones especiales para mantener a los clientes actuales satisfechos y comprometidos con la marca, lo que dificultará que busquen otras opciones.
- Estrategias de precios competitivos: Ofrecer precios competitivos en relación con los productos sustitutos para mantener a los clientes interesados en los productos de la empresa.
- Mejora de la calidad: Centrarse en mejorar constantemente la calidad de los productos para garantizar que sean superiores a los sustitutos potenciales
- Marketing y comunicación efectiva: Realizar campañas publicitarias y de marketing que destaquen las ventajas y beneficios únicos de los productos de la empresa, creando una percepción positiva en la mente de los consumidores y reduciendo su disposición a probar alternativas.
- La situación económica en Venezuela ha llevado a un aumento en la importación de productos, lo que afecta negativamente al productor nacional al reducir la demanda de sus productos y competir con precios más bajos
- Con la situación económica en Venezuela ha afectado de forma negativa el poder adquisitivo de los consumidores, lo que disminuye su capacidad para comprar productos básicos y de primera necesidad. Así como también productos sustitutos que se muestran más económicos.

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

Los nuevos competidores que puedan existir o darse en nuestro mercado intentarán entrar de forma rápida al mercado. Algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido; determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza ayudará a proteger nuestro mercado. Para saber si la amenaza de nuevos competidores es elevada y tener en cuenta varios factores. (Alonso, 2022, p.12)

El ingreso de competidores frescos es un término fundamental en el estudio de la competencia en los mercados. Se trata de la opción de que nuevas compañías entren en un mercado ya existente y compitan con las empresas establecidas. Este suceso puede influir de manera considerable en la dinámica de competencia de una industria, dado que los competidores recién llegados pueden presentar productos o servicios revolucionarios, proponer precios más competitivos o incrementar la calidad del producto. Esto puede repercutir en los productores locales y los importadores en cuanto a demanda y competitividad. En el caso de Venezuela, la situación económica ha llevado a un aumento en la importación de productos, lo que ha intensificado la competencia y afectado negativamente al productor nacional.

Con respecto a este factor, ayudara a la empresa a buscar nuevas ideas y organizarse de manera que puedan crea estrategias que los ayude a permanecer en el mercado. En este sentido, la empresa GENICA, C.A. de acuerdo con la gestión y desarrollo según la entrada de nuevos posibles competidores, identifica los siguientes puntos:

- **Diferenciación del producto:** Desarrollar productos únicos y con características distintivas que los diferencien de los competidores y sean difíciles de imitar.
- **Fidelización de clientes:** Establecer programas de lealtad y ofrecer incentivos a los

clientes existentes para que sigan comprando los productos de la empresa.

- **Mejora continua:** Estar al día en términos de tecnología, procesos de producción y calidad del producto es crucial para poder ofrecer constantes mejoras y mantener una ventaja competitiva. Es importante estar al tanto de las últimas innovaciones en el mercado y adaptarse a ellas para poder seguir siendo competitivo.
- **Economías de escala:** Aprovechar las economías de escala para reducir los costos de producción y poder ofrecer precios más competitivos.
- **Innovación constante:** Es fundamental estar al tanto de las tendencias del mercado y llevar a cabo investigaciones y desarrollos continuos para ofrecer productos o servicios innovadores que cumplan con las demandas variables de los clientes.

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

El atractivo de una industria viene determinado por lo rentable o atractivo que resulta un mercado objetivo para una empresa concreta. Se tienen en cuenta aspectos como el tamaño, los gustos y el poder adquisitivo del público objetivo, el nivel de competencia en ese mercado, el margen de expansión, etc. Además, la investigación puede tener una visión más amplia de los patrones macroeconómicos y las circunstancias nacionales (Advantage, s.f). En otras palabras, el nivel de atraktividad de la industria es un concepto utilizado en el análisis estratégico para evaluar la viabilidad y potencial de una industria en términos de rentabilidad y crecimiento.

La evaluación de la atraktividad de una industria se fundamenta en múltiples aspectos, como la competencia, las limitaciones de ingreso, la demanda del mercado, la estabilidad política y económica, entre otros. Su finalidad principal es descubrir tanto las oportunidades como los obstáculos que una empresa puede enfrentar en ese ámbito, lo que posibilita tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas y alcanzar el éxito empresarial de forma óptima.

En este sentido, la empresa GENICA, C.A., tiene competencia en el mercado en el que se desenvuelve, por lo que busca la manera de ofrecer productos de valor y calidad, sacando ventaja y generando diferencia con respecto a su competencia. Entre los elementos que hacen destacar en el mercado se encuentran:

- Barreras de entrada: Se aprovecha de las elevadas barreras de entrada en el sector, lo cual disminuye la rivalidad y potencia el interés del mercado.
- Crecimiento constante: Como es empresa productora y comercializadora aprovecha la oportunidad para expandir su negocio y aumentar su participación en el mercado.
- Demanda creciente: En un aumento en la demanda de productos, la empresa se beneficia al capturar una parte de este crecimiento y aumentar sus ventas.
- Acceso a canales de distribución: Cuenta con canales de distribución bien establecidos y eficientes, aprovecha estos canales para llegar a un mayor número de clientes y aumentar sus ventas.
- Fidelidad del cliente: Tiene clientes leales que generan ingresos recurrentes.
- Ventaja competitiva sostenible: Se diferencia por ser única, que no es fácilmente replicable por la competencia

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

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) facilita la evaluación interna de la organización, identificando Fortalezas y Debilidades. Permite analizar su impacto, formular estrategias para optimizar procesos internos, y mantener la objetividad en la autoevaluación para lograr un equilibrio interno (Riveroll, 2019). Por lo tanto, implementar una Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) puede traer muchos beneficios a tu empresa.

Asimismo, esta herramienta de estrategia le permite analizar y evaluar factores internos que pueden afectar el desempeño y la competitividad de su organización. Una de las ventajas clave de usar MEFI es que facilita a las compañías el reconocimiento y entendimiento profundo de sus fortalezas y debilidades internas. Al analizar elementos internos como la estructura organizativa, el personal, la tecnología y las habilidades, las empresas pueden descubrir áreas donde sobresalen y utilizar esas fortalezas para lograr una superioridad competitiva.

Además, la Matriz MEFI brinda a la compañía la posibilidad de valorar su situación competitiva frente a sus rivales. Al analizar factores internos como la calidad del producto, la eficiencia operativa y la imagen de marca, la empresa puede identificar áreas en las que supera a sus competidores y aprovechar esas ventajas para diferenciarse en el mercado. También puede identificar áreas en las que está rezagada y desarrollar estrategias para cerrar la brecha y mejorar su posición competitiva.

Un beneficio adicional de emplear una la Matriz MEFI, es que asiste a la compañía en la toma de decisiones más fundamentadas respecto a la distribución de recursos. Al ponderar los factores internos, la compañía puede identificar qué áreas necesitan mayor inversión y concentración. Esto posibilita a la compañía usar sus recursos de forma más eficaz y maximizar su contribución en la consecución de los objetivos estratégicos.

En resumidas cuentas, para el análisis del microentorno realizado de la empresa GENICA, C.A., se realiza un listado de 19 componentes correspondientes a 10 fortalezas frente a 9 debilidades, asignando un puntaje (peso) entre 0,00 (sin importancia), hasta 1,0 (muy importante), tomando en cuenta el nivel de impacto en la empresa; así mismo se indican los índices de calificación y el valor que representa para la empresa, quedando definido de la siguiente forma: (1) Debilidad Mayor, (2) Debilidad Menor, (3) Fortaleza Menor, (4) Fortaleza Mayor, y reflejando

los resultados realizados a partir de los cálculos ponderados de cada aspecto. La tabla N° 2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la Empresa GENICA, C.A. que se presenta a continuación, representa la evaluación de los factores externos en la empresa:

**Tabla 2** Matriz MEFE - GENICA, C.A

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Alianzas comerciales formalizadas con entidades especializadas en la producción y fabricación	0,10	4	0,4
Establece acuerdos justos y equitativos con sus proveedores	0,05	4	0,2
Evaluación periódica del desempeño	0,05	4	0,2
Soluciones Personalizadas	0,05	4	0,2
Programas de fidelización	0,07	3	0,21
Promociones y Descuentos Estratégicos	0,05	4	0,2
Cultura Organizacional Positiva	0,05	4	0,2
Barreras de entrada	0,07	3	0,21
Conocimiento y experiencia en la industria alimentaria	0,10	4	0,4
Acceso a canales de distribución	0,05	4	0,2
<b>Debilidades</b>			
Deficiencia en la atención al cliente	0,04	2	0,08
Incumplimiento de compromisos	0,04	2	0,08
Ineficiencia en la transmisión de información	0,04	2	0,08
Falta de colaboración con competidores y asociaciones de la industria	0,04	2	0,08
Deficiencia en la calidad de los productos	0,03	2	0,06
Vulnerabilidad a la competencia de precios y la innovación	0,07	1	0,07
Costos operativos altos	0,03	1	0,03
Falta de presencia en mercados internacionales	0,03	1	0,03
Problemas de planificación y control	0,04	2	0,08
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>3,01</b>

Nota: Listado de 19 componentes respectivo a 10 fortalezas y 9 debilidades de la empresa GENICA, C.A.

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

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

El Modelo Canvas, una creación de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, es un instrumento táctico y metódico que facilita la identificación de los elementos fundamentales en la administración de un negocio. Su finalidad es formular y establecer el razonamiento que dirige a una organización para lograr sus ganancias y mantener su operatividad en el mercado. Este modelo es útil para detectar oportunidades de mejora, analizar el desempeño y contribuir a la rentabilidad. Proporciona una visión integral de cómo una empresa crea, entrega y captura valor, describiendo la base sobre la cual una empresa opera y genera ganancias (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En este sentido, el modelo Canvas se convierte en una herramienta estratégica esencial que permite a las empresas, especialmente a las que están en etapas tempranas o que desean realizar cambios significativos en su modelo de negocio, analizar y diseñar estrategias de manera más efectiva. Proporciona una visión clara y completa del negocio, permitiendo identificar oportunidades de mejora. Con este modelo, las empresas pueden identificar claramente cuáles son sus clientes objetivo, qué valor ofrecen a esos clientes, cómo llegar a ellos a través de los canales adecuados, cómo mantener una relación sólida con ellos y cómo generar ingresos a partir de esa relación.

Además, el modelo Canvas permite visualizar los recursos clave necesarios para llevar a cabo las actividades clave del negocio. También ayuda a identificar socios estratégicos que puedan complementar y fortalecer la propuesta de valor. Por último, este modelo facilita la determinación de la estructura de costos del negocio, identificando los costos fijos y variables asociados a cada uno de los bloques. En resumen, el modelo Canvas es una herramienta integral para la planificación y gestión estratégica de un negocio.

En base a esta idea, se utilizará el modelo CANVAS en la empresa Genica, C.A. para analizar su desempeño y contribuir a su rentabilidad en el mercado. La Figura N°5: Modelo de Negocio CANVAS de GENICA, C.A., que se presentará a continuación, permite tener una visión clara y completa del negocio. Esta visión facilita la identificación de oportunidades de mejora y el diseño de estrategias más efectivas para la empresa:

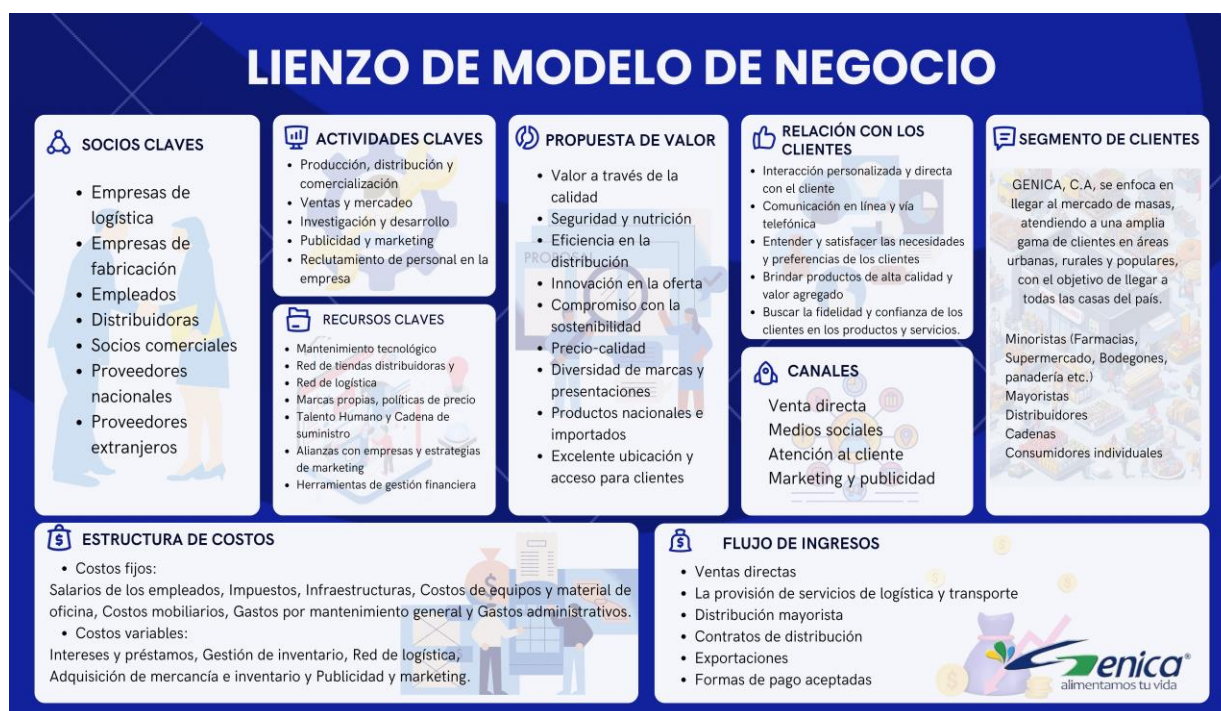


Figura 5 Modelo de negocio CANVAS GENICA, C.A

Fuente: Elaboración propia 2023

La herramienta CANVAS ofrece una perspectiva resumida y global del concepto de negocio de la empresa GENICA, C.A. Asimismo, muestra visualmente los elementos esenciales de la operación y administración de la empresa. El Modelo Canvas se representa gráficamente mediante un lienzo dividido en nueve bloques que representan los componentes principales de un negocio, entre ellos:

***Segmento de Clientes:***

La empresa nacional General de Alimentos Nisa, C.A. (GENICA) se dedica a la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo e industrial, y cuenta con una variedad de clientes de gran importancia. En primer lugar, se encuentran los minoristas, como supermercados y tiendas de comestibles, que adquieren productos en grandes cantidades para venderlos directamente a los consumidores. En segundo lugar, se ubican los distribuidores al por mayor, quienes adquieren productos en grandes cantidades para luego venderlos a los minoristas. En tercer lugar, se destacan los distribuidores mayoristas y las redes de distribución como elementos clave para llegar eficientemente a un gran número de clientes. Estos actúan como canales efectivos de distribución para los productos de GENICA, facilitando su llegada a una amplia red de minoristas y, por lo tanto, expandiendo la posibilidad de alcanzar a nuevos clientes potenciales.

Por último, tenemos a los consumidores individuales que adquieren alimentos para su propio consumo. Cada cliente es vital para el triunfo de la empresa. Los minoristas y mayoristas facilitan un eficiente medio de distribución, mientras que los consumidores individuales crean una demanda directa de los productos de la empresa. Por lo tanto, es fundamental para la empresa cultivar relaciones firmes con todos estos clientes para garantizar su éxito duradero.

***Propuesta de Valor:***

La empresa General de Alimentos Nisa, C.A. (GENICA), se dedica a satisfacer la necesidad fundamental de alimentación. Su misión es enriquecer la vida cotidiana de los venezolanos y sus familias al ofrecer marcas de alimentos y bebidas de alta calidad. Lo que nos distingue de otras marcas en el mercado es nuestra inigualable relación calidad-precio. Cabe destacar que esta tiene un sello Campestre que se ha posicionado como una de las marcas más reconocidas a nivel nacional; comercializando principalmente leche en polvo, así como otros derivados y modificadores lácteos bajo el eslogan y objetivo social: “Brindando felicidad con alimentación nutritiva”.

Además de sus productos principales, la empresa también fabrica y distribuye una variedad de otros productos. Estos incluyen Twistikeso y Dalvito, que son quesos fundidos para untar, Choco Cool, una deliciosa bebida achocolatada, Lactovisoy, un alimento a base de carbohidratos y proteínas, Villa Láctea, un alimento lácteo, y Colona, una leche en polvo de uso industrial, entre otros. La propuesta de valor de nuestra empresa se basa en;

- Valor a través de la calidad: Nuestros productos ofrecen un valor excepcional debido a su alta calidad.
- Seguridad y nutrición: Nos aseguramos de que nuestros alimentos sean seguros y nutritivos para nuestros consumidores.
- Eficiencia en la distribución: Nos esforzamos por ser eficientes en la distribución, garantizando la disponibilidad de productos frescos. De igual manera, la compañía cuenta con un proceso logístico para transportar la mercancía a sus clientes, garantizando su calidad y seguridad en respuesta a los pedidos realizados y servicio prestado.

- **Innovación en la oferta:** Nos esforzamos por ofrecer una amplia variedad de productos para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros clientes, brindando así una experiencia de compra única y satisfactoria.
- **Compromiso con la sostenibilidad:** Nuestro compromiso con la sostenibilidad refuerza la confianza del consumidor en nuestros productos.
- **Precio-calidad:** Nuestros productos ofrecen una relación precio-calidad excepcional, proporcionando un valor inigualable para nuestros clientes.
- **Diversidad de marcas y presentaciones:** Ofrecemos una amplia variedad de marcas y presentaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Productos nacionales e importados:** Nuestro inventario incluye tanto productos nacionales como importados, proporcionando una amplia gama de opciones.
- **Excelente ubicación y acceso para clientes:** Nuestra ubicación estratégica y fácil acceso hacen que la experiencia de compra sea conveniente para nuestros clientes.

### ***Canales de Comunicación:***

La empresa General de Alimentos Nisa, C.A. (GENICA) ha establecido varios canales para comunicarse con sus clientes y entregar su propuesta de valor. Para cada uno de los servicios identificados, se ha definido un canal de distribución adecuado. La empresa presenta su oferta de valor y se relaciona con los clientes a través de estos canales. Ante todo, el proceso del canal tiene varias etapas, que incluyen:

- **Conciencia:** GENICA utiliza sus canales de marketing y publicidad para crear conciencia sobre sus productos y servicios, permitiendo que los clientes se enteren de lo que la empresa tiene para ofrecer. A través de anuncios de televisión, radio, prensa y publicidad en línea,

promociona sus productos a un público más amplio, lo que les permite llegar a potenciales clientes y aumentar su visibilidad en el mercado.

- Evaluación: La evaluación de los productos y servicios de una empresa por parte de los clientes es crucial, ya que estos comparan con los de sus competidores. Los canales de atención al cliente, como las líneas telefónicas de servicio al cliente (números de teléfono dedicados a ayudar a los clientes con sus consultas y problemas), son herramientas fundamentales para resolver problemas y responder preguntas de manera oportuna. Estos canales también permiten a la empresa promocionar sus productos y recibir retroalimentación directa de los consumidores.

Con el objetivo de mantener una relación sólida con los clientes y garantizar que la empresa esté informada de sus necesidades y preocupaciones, la comunicación efectiva a través de los canales correspondientes es crucial, la empresa dispone de canales de medios sociales. Estas plataformas en línea permiten a la empresa interactuar con sus clientes de una manera más personal e informal, GENICA, por ejemplo, utiliza medios sociales como Facebook para compartir actualizaciones, publicar anuncios y responder a los comentarios de los clientes, también tiene una cuenta en Instagram, que se centra en presentar sus productos y servicios de una manera visualmente atractiva.

- Compra: El proceso de compra comienza cuando el cliente toma la decisión de comprar un producto o servicio, seguido de la entrega y el servicio posterior a Venta. GENICA utiliza un canal de venta directo donde interactuamos directamente con los clientes a través de tiendas físicas. La empresa tiene varias instalaciones en todo el país y ha ampliado sus líneas de producción, fábricas y centros de distribución desde 2004.

***Relación con los clientes:***

La estrategia de relación con el cliente de General de Alimentos Nisa, C.A (GENICA), se enfoca en varios aspectos clave para mantener y mejorar las relaciones con los clientes. En primer lugar, se esfuerza por mantener una comunicación continua y directa con sus clientes, tanto presencial como online, con el objetivo de conocer mejor sus necesidades y preferencias. Esta combinación de personalización permite ofrecer productos y servicios que satisfagan estas necesidades. Además, se esfuerza por fomentar el compromiso, la transparencia y la seguridad en cada interacción con nuestros clientes. Este enfoque ayuda a generar confianza del cliente en la empresa y sus productos.

La empresa trabaja, por comprender y responder a las necesidades y preferencias de sus clientes. Esto se logra proporcionando productos de alta calidad y valor agregado que satisfagan las expectativas del cliente. En última instancia, la empresa se compromete a brindar un excelente servicio al cliente y brindar una excelente experiencia de compra en cada punto de contacto con el cliente y garantiza que sus clientes estén siempre disponibles y accesibles a través de sus diversas oficinas y múltiples canales de venta directa en todo el país.

Igualmente, valora profundamente su relación con sus clientes y se esfuerza constantemente por mejorar su satisfacción y fidelización. Lo hace a través de una comunicación efectiva, un compromiso con la calidad y un excelente servicio al cliente. Esta estrategia integral permite a GENICA mantener una fuerte relación con sus clientes y garantizar su éxito continuo en el mercado.

***Flujo de Ingresos:***

En este apartado, vamos a detallar si las estrategias que GENICA implementa son efectivas para mantener un flujo de caja adecuado, cubrir los gastos y alcanzar la rentabilidad deseada.

Analizaremos cómo se generarán ingresos a partir de los recursos disponibles en la empresa. Además, examinaremos la forma de pago y cómo cada fuente de ingresos contribuye al total de ingresos generados. En este sentido, la empresa se especializa en la venta, comercialización y distribución de productos lácteos y bebidas achocolatadas, lo que representa la mayor parte de sus ingresos en el sector alimenticio y de bebidas.

Asimismo, la empresa ha logrado exportar sus productos a varios países desde 2016, gracias a la alta calidad de su portafolio. Menciona específicamente los productos líderes que han tenido éxito en el extranjero, como Dalvito y Chicha Campestre. Esto demuestra que la empresa ha logrado penetrar en diferentes mercados internacionales y tiene la intención de seguir expandiéndose hacia otros horizontes (Genica, 2022).

La empresa GENICA coordina la logística y aprovisionamiento para garantizar la eficiencia en la cadena de suministro. Se encarga de planificar, ejecutar y controlar las actividades de transporte, almacenamiento y distribución de productos, así como de gestionar inventarios y optimizar recursos para satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva. Estas son algunas de las formas en que la empresa genera ingresos a través de la venta de sus productos y servicios. Ahora bien, se preocupa por la comodidad de sus clientes y por ello establece múltiples formas de pago, incluyendo puntos de venta, efectivo, divisas, moneda nacional, transferencias nacionales e internacionales, y la aceptación de créditos a clientes. Esta variedad de opciones permite a los clientes realizar sus pagos de manera conveniente, lo que contribuye a fortalecer la relación con ellos.

***Recursos Claves:***

En el caso de GENICA, los recursos clave son esenciales para llevar a cabo su propuesta de valor y garantizar el éxito de su idea de negocio. Estos recursos, que abarcan desde las

instalaciones y el personal hasta la tecnología y la cadena de suministro, son fundamentales para la operación eficiente de la empresa. Por lo tanto, identificar y priorizar estos recursos es crucial para asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa y la generación de valor para sus clientes.

- Es una empresa con amplias capacidades en infraestructura y tecnología y ha realizado importantes inversiones en infraestructura y tecnología desde 2004. Sin embargo, el estado contable y financiero de la empresa no presenta indicadores de eficiencia satisfactorios debido a ineficiencia y costos innecesarios. A pesar de las importantes inversiones en infraestructura y tecnología, abordar estos problemas es fundamental para el desempeño financiero y la innovación del mercado de GENICA.
- Red de tiendas distribuidoras: GENICA cuenta con aproximadamente 7 sedes a nivel nacional. Además, tiene canales de distribución bien establecidos y eficientes, los cuales aprovecha para llegar a un mayor número de clientes y aumentar sus ventas.
- Red de logística: La empresa coordina la logística y aprovisionamiento de acuerdo con el flujo de producto, desde su origen hasta su destino final, para garantizar la eficiencia en la cadena de suministro. Esto incluye la planificación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con el transporte, almacenamiento y distribución de los productos, así como la gestión de inventarios y la optimización de los recursos para satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva.
- Marcas propias: El sello Campestre que posee la compañía se ha posicionado como una de las marcas más reconocidas a nivel nacional. Comercializa principalmente leche en polvo, así como otros derivados y modificadores lácteos. Además, fabrica y distribuye otros productos como Twistikeso, Dalvito, Choco Cool, Lactovisoy, Villa Láctea y Colona.

- Políticas de precio: GENICA enfrenta una disminución en la demanda de sus productos debido a la competencia global en el mercado, donde otras empresas ofrecen productos similares a precios más bajos. Además, ha experimentado altos costos de producción. Por lo tanto, para la implementación de Políticas de precios, es importante tener en cuenta factores como la competencia, los costos de producción, la demanda del mercado y la estrategia de posicionamiento. Es crucial encontrar un equilibrio entre ofrecer precios competitivos y asegurar márgenes de ganancia adecuados.
- Talento Humano: De acuerdo con el diagnóstico organizacional y la situación financiera presentada, se ha demostrado que GENICA, C.A., se concentra en la administración de recursos humanos a través de su departamento de talento humano, que tiene la responsabilidad de reclutar, seleccionar, formar, evaluar y estimular a los empleados, sin embargo, a pesar de esto, la empresa enfrenta desafíos significativos en esta área. El clima y ambiente laboral han disminuido su calidad, lo que ha resultado en una alta rotación de personal, impuntualidad, desmotivación, baja productividad e incumplimiento de objetivos. Además, se ha identificado una mala comunicación dentro de la compañía que ha generado resentimientos y frustraciones.

La empresa enfrenta una sobrecarga de trabajo debido a la alta rotación y falta de personal, y ha tenido que reducir gastos que han afectado directamente a los trabajadores. En términos generales, aunque GENICA dispone de un equipo de recursos humanos dedicado, se enfrenta a desafíos en la gestión de su personal, lo que ha ocasionado una disminución en la eficacia y motivación de los empleados.

- Cadena de suministro: En GENICA, C.A., las operaciones incluyen una variedad de procesos, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al cliente. El

departamento de compras tiene un papel esencial en la obtención de materias primas, asegurándose de que los materiales estén a la altura de los estándares de calidad de la empresa. Estos materiales se emplean luego en la fabricación de productos, que se distribuyen a las distintas ubicaciones en todo el país. La dirección de marketing se ocupa de presentar el producto de manera atractiva para el consumidor final.

La empresa, afronta desafíos importantes en Venezuela, como la escasez de materiales y la alta inflación, que pueden afectar todas las etapas del proceso de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al cliente. Por lo tanto, es crucial que la empresa administre sus operaciones eficazmente para superar estos obstáculos y mantener su rentabilidad.

- Implementar herramientas de gestión financiera: Después de analizar el diagnóstico de la situación contable-financiera de la empresa GENICA, C.A., se han identificado varios desafíos que deben ser abordados. Estos incluyen una mala gestión financiera, altos costos operativos, baja eficiencia en la asignación de recursos, falta de control en los gastos, mala planificación estratégica y un aumento en el endeudamiento debido a la utilización de préstamos o créditos para financiar proyectos o inversiones no rentables.

Para superar estos desafíos, es fundamental que se implemente herramientas de gestión financiera. Estas herramientas permitirán un seguimiento más preciso de los ingresos y gastos, lo que ayudará a su empresa a tener un mejor control de sus finanzas. Esto implicará mejorar la planificación y el control presupuestario, lo que puede reducir los costos operativos y aumentar la eficiencia en la asignación de recursos.

Además, las herramientas de gestión financiera pueden ayudar a su empresa a gestionar adecuadamente sus flujos de efectivo, lo que es crucial para cumplir con sus

obligaciones de pago y reducir su endeudamiento. También pueden ayudar a su empresa a evaluar la rentabilidad de sus proyectos o inversiones, lo que puede evitar la toma de préstamos o créditos para financiar proyectos o inversiones no rentables.

Finalmente, las herramientas de gestión financiera pueden proporcionar información valiosa que puede ser utilizada para buscar fuentes alternativas de financiamiento, como la obtención de préstamos o la búsqueda de inversionistas, para resolver los problemas de liquidez. Asimismo, la implementación de herramientas de gestión financiera puede contribuir significativamente a la viabilidad a largo plazo de GENICA, C.A.

- Alianzas con empresas y estrategias de marketing: GENICA, C.A. deberá establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales que compartan su visión y valores, con el objetivo de garantizar la calidad y disponibilidad de los materiales requeridos para la producción. Estas alianzas también garantizarán un suministro constante y confiable, crucial para el funcionamiento eficiente de la empresa. Por otro lado, la empresa necesita implementar estrategias de marketing y promoción dirigidas a un segmento específico de clientes, personalizando los mensajes y utilizando canales de comunicación adecuados. Además, se pueden establecer campañas publicitarias y participar en eventos relevantes para aumentar la visibilidad y demanda de su producto o servicio.

Estas dos estrategias están interrelacionadas, ya que las alianzas con empresas pueden proporcionar los recursos necesarios para implementar las estrategias de marketing. A su vez, las estrategias de marketing efectivas pueden aumentar la demanda de sus productos o servicios, fortaleciendo así las alianzas con proveedores y socios comerciales.

En resumen, la implementación exitosa de estas estrategias puede contribuir significativamente al crecimiento y éxito de GENICA, C.A.

***Actividades claves:***

La empresa se dedica principalmente a la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo e industrial. Con una trayectoria de más de 28 años, GENICA, C.A, ha establecido un legado en la industria alimentaria de Venezuela al proveer servicios de alimentación a la población durante un período prolongado.

- **Producción, distribución y comercialización:** La empresa tiene una infraestructura significativa en Venezuela, con plantas de producción y centros de distribución en todo el país. La empresa, que cuenta con más de 800 empleados, ofrece una amplia gama de más de 40 productos. Estos se distribuyen en diversas categorías, que incluyen lácteos, modificadores de lácteos, bebidas envasadas de larga duración, quesos procesados y naturales, bebidas instantáneas, así como productos destinados al uso industrial (Genica, 2022).
- **Investigación y desarrollo:** Posee un departamento dedicado a la ciencia, tecnología e investigación. Este departamento coordina con otros departamentos para identificar las necesidades de investigación, con el objetivo de mejorar e innovar en los procesos de producción, crear nuevos productos para el portafolio y optimizar los procesos administrativos.
- **Ventas y mercadeo:** El departamento de Ventas y Mercadeo de GENICA, C.A. realiza investigaciones constantes e implementa ideas innovadoras para mejorar el servicio, la comercialización y la distribución de los productos. Su objetivo es aumentar la satisfacción

del cliente y mantenerse al día con las nuevas tecnologías para la innovación constante y las mejoras en el mercado.

- **Publicidad y Marketing:** Se encuentra la mejor estrategia para posicionar los productos que fábricas y vendes en el mercado.
- **Descuentos Semanales:** Para motivar a los clientes, la empresa ofrece descuentos semanales en compras al por mayor. Estos descuentos se clasifican por tipo de cliente y pueden ser una estrategia eficaz para segmentar y personalizar tus ofertas.
- **Campañas Publicitarias:** Genica, C.A, ha invertido en campañas publicitarias en una variedad de medios para establecer la posición de su marca.
- **Fidelización de Clientes:** La empresa espera reforzar la fidelidad de sus clientes mediante negociaciones especiales y ventas a crédito. Esta es una estrategia común en marketing digital y utiliza tácticas como el marketing por correo electrónico para retener clientes.
- **Equipo de Ventas:** Cuenta con un equipo de ventas y especialistas en marketing que utilizan estrategias y técnicas de ventas internas para promocionar nuestros productos.
- **En marketing digital,** esto puede llevar al uso de métodos de SEO y marketing de contenidos para llamar la atención y convertir a los usuarios en clientes.
- **Material de POP:** La empresa utiliza materiales POP para promocionar sus productos en las tiendas. En marketing digital, esto podría ser similar al uso de anuncios gráficos o vídeos para captar la atención de un cliente. Por otra parte, es una empresa que busca la excelencia en todas las áreas de su negocio, desde la producción hasta las ventas investigación y desarrollo, ventas y marketing. Su compromiso con la innovación y la mejora continua es evidente en sus operaciones y estrategia.

- Reclutamiento interno: Gestión de Talento Humano en GENICA, C.A. responsable del reclutamiento y selección de recursos humanos. Esto implica identificar las demandas de personal de la organización, buscar aspirantes que satisfagan las condiciones del cargo, llevar a cabo entrevistas y escoger a los candidatos más sobresalientes. Además, será responsable de la capacitación y el desarrollo del personal, la gestión de conflictos laborales y la promoción del bienestar en el lugar de trabajo. Su trabajo garantiza que la empresa cuente con el personal adecuado, motivado y dedicado para lograr sus objetivos.

***Socios Claves:***

Para la empresa GENICA, C.A., esta área detalla la definición de las alianzas estratégicas que la empresa debe considerar mantener y desarrollar para que su proyecto económico sea viable y, más que otra cosa, se prevea su crecimiento, desarrollo y expansión. Las alianzas estratégicas que la empresa debe considerar para su crecimiento, desarrollo y expansión incluyen las siguientes:

- Empresas de logística: Estas empresas pueden ayudar a gestionar el transporte y la distribución de sus productos de manera eficiente.
- Empresas de fabricación: Las alianzas con estas empresas pueden permitir ampliar su capacidad de producción o diversificar su gama de productos.
- Empleados: Los empleados son un recurso valioso para cualquier empresa. Mantener una buena relación con ellos puede mejorar la productividad y la moral del equipo.
- Distribuidoras: Las alianzas con distribuidoras pueden ayudar a GENICA, C.A. a expandir su alcance en el mercado y llegar a más clientes.

- Socios comerciales: Los socios comerciales pueden proporcionar oportunidades para la colaboración, la co-promoción y otras actividades que pueden beneficiar a la empresa.
- Proveedores nacionales y extranjeros: Mantener relaciones estratégicas con proveedores tanto nacionales como extranjeros puede asegurar la calidad y disponibilidad de los insumos necesarios para la producción.

Las alianzas estratégicas son fundamentales para la viabilidad y el éxito a largo plazo de GENICA, C.A, estas alianzas pueden proporcionar a la empresa acceso a recursos valiosos, mejorar su eficiencia operativa y ayudar a expandirse en nuevos mercados. Actualmente, GENICA cuenta con aliados comerciales clave que contribuyen a llevar alimentos de la más alta calidad a la mesa de sus clientes. Entre estos aliados se encuentran Margarita Chang, Directora de Distribuidora La Emperatriz; Carlos López, Director de Comercializadora Express Market C.A; y Jessica Da Silva, Administradora de Automercado Licarch II. Estas alianzas son fundamentales para el éxito de GENICA en el mercado de alimentos (Genica, 2022).

### ***Estructura de Costos:***

Para Genica, C.A., una empresa en el sector alimenticio, los costos fijos y variables desempeñan un papel crucial en la ejecución de su idea de negocio.

Costos fijos: Estos son costos que no cambian con el nivel de producción o ventas. Estos pueden incluir salarios de los empleados, impuestos, infraestructuras, costos de equipos y material de oficina, costos mobiliarios, gastos por mantenimiento general y gastos administrativos.

Costos variables: Estos son costos que cambian en proporción directa con el nivel de producción o ventas. Incluye intereses y préstamos, gestión de inventario, red de logística,

adquisición de mercancía e inventario, y publicidad y marketing, entre otros. La propuesta de valor para la empresa Genica, C.A. se basa en tres pilares fundamentales:

- Reducción de costos: La empresa puede identificar las áreas en las que pueden reducirse los costes sin comprometer la calidad de sus bienes o servicios analizando los costes fijos y variables. Por ejemplo, puede reducir el coste de las materias primas o aumentar la eficacia de su red logística para reducir los gastos de transporte. Este planteamiento permite ahorrar costes sin sacrificar la calidad.
- Mejora de la eficiencia en los procesos de producción: Al entender sus costos y reducir sus gastos, Genica, C.A. tiene la capacidad de señalar sectores en su proceso de producción donde puede incrementar la eficiencia. Esto puede implicar la optimización de la administración de inventario o el aumento de la eficiencia del trabajo.
- Fortalecimiento de la gestión financiera: Una buena gestión financiera implica gestionar eficazmente los costos fijos y variables de una empresa. Esto puede incluir renegociar los términos del préstamo para reducir los gastos por intereses o implementar estrategias de reducción de impuestos.

La propuesta de valor de Genica, C.A., tiene una relación directa con su estructura de costos y, mediante la gestión y ajuste eficiente de sus costos, la empresa tiene la capacidad de generar valor para sus clientes, lo que a su vez optimiza su estado financiero a largo plazo; esta táctica es crucial para superar los retos financieros, garantizando así la viabilidad y el triunfo de la empresa en el futuro.

### **3.2 Análisis funcional de la empresa.**

El análisis funcional es un método de análisis que consiste en identificar y clasificar las funciones productivas con el fin de desarrollar las capacidades laborales. Describe con precisión

un campo ocupacional desde su objetivo principal hasta las contribuciones específicas necesarias para alcanzarlo (Martínez, 2003). Por lo tanto, al identificar y clasificar las funciones productivas, las organizaciones pueden comprender mejor cómo se realizan las tareas y su contribución a los objetivos generales de la empresa. Este proceso permite a las organizaciones desarrollar las habilidades laborales de su personal, lo que resulta en una mejora en la eficiencia y la productividad. Además, este entendimiento también facilita los procesos de contratación y selección de personal.

No obstante, el análisis funcional tiene en cuenta principalmente las divisiones funcionales de una empresa, la cantidad de variables que hay que encontrar y la naturaleza de las variables varía de una empresa a otra (Casadiegos, s.f). En relación con lo antes expuesto por el autor, el análisis funcional de la empresa es una herramienta crucial para comprender cómo opera una organización y cómo se relacionan sus diferentes áreas y procesos. Este análisis se centra en identificar las funciones clave de la empresa, evaluar su desempeño y buscar oportunidades de mejora. En este sentido, los departamentos que conforman la organización se componen de actividades (primarias y secundarias), denominadas cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta que se utiliza para analizar las diferentes actividades que realiza una empresa y determinar el valor que cada una de ellas aporta al conjunto de la actividad empresarial y, en particular, al producto o servicio que ofrece. Esta herramienta divide las actividades en dos grupos: actividades primarias y actividades secundarias, según su importancia en la definición del valor del bien o servicio intercambiado (Facchin, 2023). En base a lo mencionado anteriormente, la cadena de valor es un instrumento que facilita el análisis y entendimiento de cómo una compañía crea valor mediante sus operaciones, se segmenta en dos clases: actividades fundamentales, que abarcan la producción, la logística y la venta, y actividades

secundarias, como la administración de recursos humanos y la tecnología, y la cadena de valor asiste en la identificación de los sectores donde una compañía puede incrementar su eficiencia y disminuir costos, además de reconocer oportunidades para distinguirse de los competidores.

En la presente tesis, se considerará la matriz de la cadena de valor de Porter y sus elementos constitutivos para analizar cómo una empresa puede mejorar su rendimiento y crear ventajas competitivas en su sector. Esto permitirá evaluar cada actividad en términos de cuánto contribuye



al valor total y cuánto cuesta, lo que permitirá identificar las tareas cruciales que deben ser optimizadas para aumentar la rentabilidad y competitividad del negocio. Para finalizar, los aspectos discutidos se visualizan en profundidad en la siguiente figura, denominada figura N° 6 Cadena de Valor Porter - GENICA, C.A. Esta figura proporciona una representación gráfica de los puntos tratados, permitiendo una comprensión más clara y completa de los conceptos discutidos en esta tesis:

Fuente: Elaboración propia 2023

### 3.2.1. Gerencia de la empresa

Figura 6 Cadena de Valor Porter - GENICA, C.A

Se denomina gestión a la capacidad

de colaborar con otros para reconocer, comprender y alcanzar los objetivos de una organización mientras se llevan a cabo las tareas de organizar, dirigir y administrar (Megginson, 2001). A partir de esto, es relevante añadir que la gestión empresarial es el proceso de tomar decisiones estratégicas y controlar eficazmente los procesos para lograr el éxito empresarial. Esto implica planificar, organizar, coordinar y controlar los recursos disponibles para lograr las metas y objetivos establecidos.

En este sentido, se considera que la gestión es un proceso diseñado para llevar a cabo tareas específicas. Existe la creencia de que la gestión puede ser vista como un arte, una ciencia o una carrera, según diferentes perspectivas (Vivar, 2000). Con base en lo argumentado por el autor, la gerencia de la empresa es un proceso crucial para el éxito y la supervivencia de cualquier organización. Ya que consiste en la toma de decisiones estratégicas y la dirección efectiva de las operaciones con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas. La gerencia de la empresa es responsable de identificar oportunidades, evaluar riesgos, establecer prioridades y tomar decisiones que impacten en el desempeño general de la organización. Además, es esencial para preservar un entorno de trabajo eficiente, estimulante y ético, así como para impulsar el crecimiento del talento humano y la innovación en la organización.

Desde esta perspectiva, en la empresa GENICA, C.A., cuando hablamos de la Gerencia es distribuidas por departamento, ya que no existe un poder ejecutivo propiamente dicho, por lo que está dividido en varias áreas que reportan directamente a la junta ejecutiva. Es importante recordar que la gerencia de una compañía está definida por el modelo que se les proporcione, y tomando esto en cuenta, la gerencia por departamento en la empresa GENICA, C.A., implica la designación de un líder para cada área funcional, como finanzas, recursos humanos, operaciones, entre otros. Cada gerente es responsable de planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de su

departamento, asegurando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Además, colabora con el resto de los líderes para garantizar la integración y alineación de las estrategias en toda la organización. Este enfoque permite una gestión especializada y eficiente de cada área, contribuyendo al éxito global de la empresa.

### **3.2.2. Recursos humanos**

El conjunto de directrices y procedimientos necesarios para gestionar las facetas administrativas de las personas o los recursos humanos, incluida la contratación, selección, formación, retribución y evaluación del rendimiento, se conoce como gestión de recursos humanos (Chiavenato, 2008). Del mismo modo, los recursos humanos de una empresa son fundamental para el manejo y desarrollo del talento humano. A través de la selección, capacitación, evaluación y motivación del personal, este departamento contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al bienestar de los empleados.

La gestión de recursos humanos se refiere a los procedimientos burocráticos necesarios para gestionar el empleo de un trabajador dentro de una organización, desde su ingreso hasta su salida (Puchol, 2003). Asimismo, los recursos humanos son fundamentales para que las empresas gestionen eficazmente su talento y se centren en el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación y la motivación. Identificar y contratar empleados con las habilidades necesarias, diseñar programas de capacitación, evaluar el desempeño y fomentar un ambiente de trabajo positivo a través de estrategias de motivación, reconocimiento y beneficios.

En este sentido, la empresa GENICA, C.A. en materia de recursos humanos e iniciativas en este campo, es responsable de la gestión del departamento de recursos humanos, el cual se encarga de reclutar, seleccionar, desarrollar, evaluar y motivar a los empleados para contribuir para el logro de metas, se realiza mediante Organizaciones y bienestar laboral. El proceso de

reclutamiento y selección busca contratar personas con las habilidades requeridas. Luego diseñamos programas de capacitación y desarrollo, evaluamos el desempeño de los empleados, promovemos un ambiente de trabajo positivo a través de estrategias de motivación, reconocimiento y bienestar laboral, y brindamos información útil, cambios u otra información directamente relacionada con los empleados.

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

La investigación y desarrollo, es un proceso que implica el examen de conocimientos científicos y técnicos con el objetivo de generar nuevas tecnologías aplicables a bienes, materiales y procedimientos. Este proceso requiere un notable grado de originalidad y creatividad. La investigación, considerada la parte más teórica y fundamental del proceso, se centra en la generación de conocimientos científicos y tecnológicos. Por otro lado, el desarrollo se enfoca en la aplicación práctica de la información fundamental obtenida a través de la investigación (López, 2016). A raíz de esto, es pertinente agregar que, la investigación y el desarrollo en los negocios es el proceso de descubrir, crear y mejorar productos, servicios o procesos para seguir siendo competitivos en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes. Este proceso implica generar nuevas ideas, experimentar e implementar soluciones innovadoras.

Asimismo, se puede decir que la investigación y desarrollo en una empresa es un proceso continuo de búsqueda, creación y mejora de productos, servicios o procesos. Comienza con la generación de nuevas ideas, seguido por la experimentación y la implementación de soluciones innovadoras. Este proceso es fundamental para mantenerse competitivo en el mercado y satisfacer las necesidades del cliente, y para ello necesita una estrategia bien definida, suficientes recursos y un equipo comprometido con la innovación y el logro de altos estándares de calidad.

En este sentido en la empresa GENICA, tiene un departamento encargado de gestionar lo

concerniente a ciencia, tecnología e investigación, coordinando con los demás departamentos las necesidades de investigación. Para mejorar e innovar proceso de producción, creación de nuevos productos para el portafolio , optimización de los procesos administrativos , desarrollar el departamento de Ventas y Mercadeo, el cual realiza constante investigaciones e ideas innovadoras que permitan ofrecer un mejor servicio, comercialización y distribución de los productos determinando la satisfacción del cliente y sobre todo siendo constante ante las nuevas tecnologías, manteniéndose a la actualizados para la constante innovación y mejoras existentes en el mercado.

#### **3.2.4. Finanzas**

Las finanzas es un campo de la economía, se dedican al estudio de la oferta y el precio de los activos financieros, además del funcionamiento de los mercados de capitales, este campo se caracteriza por tener al dinero como el eje central de diversas actividades, entre estas actividades se incluyen; las inversiones inmobiliarias, la participación en el mercado bursátil, la gestión de empresas industriales, proyectos de construcción y el desarrollo agrícola (Andrade, 2012). Se añade que las finanzas, siendo una parte integral de la economía, desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones a nivel corporativo. Una comprensión sólida de las finanzas puede ayudar a las empresas a optimizar sus operaciones, maximizar sus beneficios y minimizar sus riesgos. Es esencial destacar la importancia de las finanzas en el mundo empresarial y cómo su correcta gestión puede conducir al éxito de una organización.

Las finanzas se ocupan del estudio de la asignación de recursos limitados a lo largo del tiempo e incluyen todas las actividades relacionadas con la obtención y el uso eficiente del dinero (Bodie & Merton, 2012). En este orden de ideas, las finanzas de una empresa son

fundamentales para su funcionamiento, ya que se encargan de la gestión y control de los recursos económicos. Esto implica la planificación y análisis de las operaciones financieras, así como la toma de decisiones en cuanto a inversiones y financiamiento. El objetivo principal es maximizar la rentabilidad y el valor de la empresa, asegurando su estabilidad y crecimiento a largo plazo. Las finanzas empresariales son un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

En GENICA, C.A, el departamento de finanzas trabaja en estrecha colaboración con la presidencia y la junta directiva de la empresa. La dirección de finanzas es crucial para la organización, ya que se encarga de registrar y controlar los ingresos y gastos diarios, realizar balances y cuentas de resultados, declarar impuestos y proporcionar información a las autoridades legales e instituciones competentes.

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

La logística y el aprovisionamiento se encargan de la planificación, ejecución y control del flujo de productos, servicios y materiales desde su origen hasta su destino final, es decir, el consumidor (Magee, 1968). De manera que, es un proceso fundamental para garantizar la eficiencia en la cadena de suministro y satisfacer las necesidades del cliente.

La logística en el ámbito empresarial comprende todas las actividades asociadas con el transporte y almacenamiento de mercancías, desde los puntos de adquisición hasta los lugares de consumo (Ballou, 1991). No obstante, la logística no sólo se ocupa del traslado y almacenamiento de productos, sino que también implica la planificación, realización y gestión eficientes del flujo y almacenamiento de mercancías y servicios. Además, la logística gestiona los datos pertinentes desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las demandas de los clientes. Una gestión logística eficaz es esencial para mantener una ventaja competitiva, garantizar la

satisfacción del cliente y reducir los costes operativos en la era contemporánea de la globalización y el comercio electrónico.

El aprovisionamiento es el proceso de obtención o suministro de artículos esenciales, es utilizado por las empresas para adquirir los suministros necesarios para realizar tareas de fabricación o comercialización. Este proceso es conocido como gestión de compras. Además, el aprovisionamiento implica la introducción de mercancías en los almacenes de la empresa para su adecuado manejo y uso (Vasco, s.f). En este sentido, la logística y aprovisionamiento de la empresa GENICA, se coordinar según el flujo de producto, desde su origen hasta su destino final, asegurando la eficiencia en la cadena de suministro. Esto implica la planificación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con el transporte, almacenamiento y distribución de los productos, así como la gestión de inventarios y la optimización de los recursos para satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva.

### **3.2.6. Operaciones**

Las operaciones de una empresa son el conjunto de actividades que se encargan de coordinar y gestionar la producción, distribución y logística de productos y servicios. Su objetivo es garantizar la eficiencia en la cadena de suministro, optimizando recursos para satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva. Como afirma Sáez (2011) “Las operaciones son aquellas actividades que no tienen como objetivo producir nada nuevo, sino mantener y hacer sostenible un sistema” (p.4).

Un sistema operativo se distingue por cómo el proceso de transformación interactúa y se compara con áreas como la ingeniería, la gestión, las ventas, el marketing, las finanzas, los recursos humanos y la contabilidad, todo desde una perspectiva estratégica central (Zúñiga, 2005). Después de lo expuesto por el autor previamente mencionado, se puede afirmar que las operaciones de una

empresa son el conjunto de actividades que se encargan de coordinar la producción, distribución y logística de productos y servicios.

De igual forma, su objetivo es garantizar la eficiencia en la cadena de suministro, optimizando recursos para satisfacer las necesidades del cliente de manera efectiva. Esto se refiere a la organización, supervisión y administración de las operaciones, la gestión de los stocks, el mejoramiento de la capacidad de producción, la coordinación con los proveedores y la adopción de tecnologías para incrementar la eficiencia. Todo esto se realiza con el objetivo de conseguir un funcionamiento eficaz y lucrativo para la compañía.

Para entender mejor el proceso productivo de GENICA, C.A., es importante destacar que la empresa, supervisa procesos, obtiene materias primas y produce productos de alta calidad para su distribución a nivel nacional, y el departamento de compras, que recibe detalles sobre los requerimientos, se encarga de las carencias y falta de materiales. Todo esto se hace para garantizar que el material es el adecuado y cumple las normas de la empresa. Después, la producción avanza y se distribuye al cliente de acuerdo con los pedidos de venta. Para situar la marca en el mercado y atraer al cliente final, la gestión del marketing es crucial.

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

El marketing y las ventas en una empresa se refieren a las estrategias y acciones implementadas para promocionar, comercializar y entregar sus bienes o servicios.

El departamento de mercadotecnia marketing y/o ventas, es la ciencia y el arte de descubrir, producir y proporcionar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con beneficios (Kotler, 2006). Es decir, las ventas y el marketing son las tácticas y los métodos utilizados por una empresa para anunciar, vender y ofrecer sus productos y servicios

Asimismo, el marketing engloba una serie de estrategias que se enfocan en el desarrollo, promoción, distribución y ajuste de ofertas valiosas para los socios, clientes, consumidores y la sociedad en su conjunto (American Marketing Association, 2022). Esto refuerza la idea de que el objetivo esencial del marketing es descubrir, captar y mantener a los clientes, lo que resulta en la generación de ingresos y la maximización de las ganancias al cumplir con las demandas del mercado.

En relación con lo anterior, cabe destacar que las ventas juegan un papel fundamental en el proceso de generación de ingresos y maximización de las ganancias para una empresa. Como afirma Silva (2022) “Las ventas son la entrega de un determinado bien o servicio bajo un precio estipulado o convenido y a cambio de una contraprestación económica en forma de dinero por parte de un vendedor o proveedor” (p.12).

En definitiva, en una organización, los departamentos de marketing y ventas desempeñan un papel esencial en la venta, distribución y promoción de sus servicios y productos. Mediante la implementación de estrategias y acciones específicas, el objetivo es descubrir, atraer y mantener a los clientes, lo que conduce a la generación de ingresos y a la maximización de la rentabilidad. Esto se logra mediante el análisis del mercado, la segmentación de clientes, la promoción de los productos, la gestión de la relación con los clientes y la implementación de técnicas de venta efectivas. Cada una de estas acciones se realiza con la finalidad de cumplir con las demandas del mercado y lograr la prosperidad en los negocios.

En este sentido, la empresa GENICA, C.A. maneja el mercadeo y las ventas en dos departamentos gerenciales distintos, pero igualmente importantes. Gracias a la colaboración de estos departamentos, son capaces de identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa e idear los mejores planes para posicionar sus productos manufacturados en el mercado. De igual forma,

la empresa maneja descuentos semanales por volumen de compras para motivar a los clientes a la compra, así mismo, estos descuentos están clasificados por tipo de cliente. En este mismo orden de ideas, la empresa ha invertido en campañas publicitarias a través de distintos medios de comunicación para lograr posicionar su marca. A su vez, busca la fidelización de clientes mediante negociaciones especiales y las ventas a créditos donde varían los días según el tipo de cliente.

Del mismo modo, la empresa cuenta con un equipo de vendedores y mercaderistas a atención al público el cual utilizan estrategias y técnicas de venta internas para lograr persuadir a los clientes en busca de promocionar sus productos. Desde luego GENICA, C.A. utiliza material de POP la cual es una herramienta de marketing utilizada para promocionar sus productos en el punto de venta, a través de displays, carteles, folletos y otros elementos visuales que llaman la atención del cliente y estimulan la compra.

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

El servicio posventa se refiere a la entrega de bienes y servicios a los clientes después de que han efectuado una compra. Este servicio asegura que cada producto vendido por la empresa será mantenido, reparado o reemplazado según sea necesario (Ortega, 2023). Por lo tanto, este servicio es un componente crucial en la táctica de una empresa, ya que se dedica a atender las demandas y dificultades de los clientes tras la adquisición de un producto o servicio, lo cual incluye desde la asistencia técnica hasta el manejo de reclamaciones y devoluciones.

La prestación de una atención al cliente de primera calidad más allá del punto de transacción es tan vital como ofrecer un servicio excepcional antes y durante la venta para establecer una relación positiva con el consumidor. Además, la atención posventa no se limita a resolver las dudas o consultas de los clientes, sino que también implica establecer una relación entre el cliente y la empresa, lo que a la larga mejora la experiencia de compra (Hammond, 2023).

En definitiva, la atención al cliente después de la compra es esencial para mantener una relación positiva y garantizar la satisfacción a largo plazo, dado que implica brindar soporte técnico, manejar quejas y devoluciones de manera eficiente, además de estar disponible para responder preguntas o inquietudes. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también contribuye al éxito de la empresa.

De este modo, la empresa GENICA, C.A tiene ideas bien definidas para mejorar la experiencia posterior a la compra y así mantener una relación duradera con sus clientes. En este sentido, la empresa ha dispuesto de estrategias de ventas como lo son el servicio de mercaderistas quienes se encargan de asegurar que la mercancía se muestre atractiva para el consumidor final, también les ofrece a sus clientes acompañamiento en eventos especiales sean aniversarios y otros. La empresa ha dispuesto una línea de comunicación directa para recibir sugerencias que han de mejorar la experiencia de los clientes.

Finalmente, dentro de esta área se encuentran las actividades que realiza la empresa para el cobro por ventas a crédito y validación de entrega de mercancía con respecto al servicio de logística y transporte. De manera similar, la compañía ofrece acuerdos exclusivos a sus clientes más leales, otorgándoles beneficios como días de crédito extendidos y precios preferenciales, además de asegurar productos que destacan por su calidad y singularidad en el mercado.

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027**

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

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa GENICA, C.A. en el mercado, mediante el desarrollo de un producto o servicio innovador dirigido al segmento específico durante los años 2024-2028 enfocado en mejorar los indicadores financieros y la rentabilidad del negocio.

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

a. Desarrollar un producto o servicio innovador que satisfaga las necesidades y preferencias del segmento específico identificado para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028

b. Establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales para garantizar la calidad y disponibilidad de insumos necesarios para la producción del producto o servicio para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028

c. Implementar estrategias de marketing y promoción dirigidas al segmento específico para aumentar la visibilidad y demanda del producto o servicio para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028

d. Mejorar los procesos internos de la empresa para aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos de producción para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028

e. Establecer metas financieras claras y medibles, como el aumento de ingresos, márgenes de ganancia y retorno de inversión, para evaluar el éxito del plan estratégico para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028.

### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.**

a. El desarrollo de un producto o servicio innovador que satisfaga las necesidades y preferencias del segmento identificado es crucial para asegurar la relevancia y competitividad de nuestra empresa en el mercado. La utilización de tecnología de vanguardia y técnicas de diseño centradas en el usuario garantizará la satisfacción de nuestros clientes y su fidelidad a nuestra marca. La empresa GENICA, C.A. de llevar a cabo investigaciones de mercado y análisis de tendencias para identificar las necesidades y preferencias del segmento específico. Se asignará un equipo de desarrollo de productos que trabajará en estrecha colaboración con el departamento de marketing para garantizar que el producto o servicio satisfaga las expectativas del mercado.

b. Establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales confiables y de alta calidad es fundamental para garantizar la disponibilidad constante de insumos necesarios para la producción del producto o servicio. La calidad y fiabilidad de estos insumos son clave para mantener la excelencia en nuestros productos o servicios. La empresa GENICA, C.A. debe buscar establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales que compartan su visión y valores, asegurando así la calidad y disponibilidad de los insumos necesarios para la producción. Se llevarán a cabo negociaciones para establecer acuerdos mutuamente beneficiosos que garanticen un suministro constante y confiable.

c. La implementación de estrategias de marketing y promoción dirigidas al segmento identificado es esencial para aumentar la visibilidad y demanda del producto o servicio. La personalización de los mensajes y el uso de canales de comunicación adecuados nos permitirán llegar de manera efectiva a nuestro público objetivo. La empresa GENICA, C.A. debe implementar estrategias de marketing y promoción específicas para el segmento identificado, utilizando canales de comunicación adecuados y mensajes personalizados para aumentar la

visibilidad y demanda del producto o servicio. Se realizarán campañas publicitarias, participación en eventos relevantes y promociones especiales para captar la atención del público objetivo.

d. La mejora continua de los procesos internos de la empresa es crucial para aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos de producción. La implementación de tecnologías y prácticas innovadoras nos permitirá optimizar nuestros recursos y mejorar nuestra competitividad en el mercado. La empresa GENICA, C.A. debe llevar a cabo una revisión exhaustiva de sus procesos internos, identificando áreas de mejora y oportunidades para aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos de producción. Se implementarán tecnologías y sistemas de gestión que optimicen los procesos y se capacitará al personal para asegurar una implementación exitosa.

e. Es importante establecer metas financieras claras y medibles para evaluar el éxito del plan estratégico de GENICA, C.A. El aumento de ingresos, márgenes de ganancia y retorno de inversión son indicadores clave para medir el desempeño financiero de la empresa y garantizar su crecimiento sostenible. Se realizará un seguimiento constante de estos indicadores y se harán ajustes en la estrategia según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia:

Las estrategias organizacionales son planes de acción y decisiones que se implementan para lograr un objetivo específico en un entorno determinado. Son cruciales para que una empresa pueda adaptarse a los cambios del mercado y alcanzar sus metas a largo plazo. Es importante que estas estrategias sean flexibles y se ajusten a las circunstancias cambiantes (Márquez, 2021). Por lo tanto, en la actualidad, las empresas deben ajustar sus procesos operativos a los objetivos estratégicos que se han establecido. En el caso del sector alimentario y cualquier otra industria, es esencial gestionar de manera eficiente los factores operativos y organizacionales para lograr los objetivos empresariales.

La implementación de estrategias de gestión organizacional es crucial para mejorar la eficiencia, producción y resultados en cualquier empresa, sin importar su tamaño o tipo de actividad. Para alcanzar los objetivos empresariales, tanto las empresas productoras, distribuidoras como comerciales deben llevar a cabo procesos de planificación que les permitan formular, implementar y evaluar estrategias (Acurio et al., 2020).

Crear una estrategia implica planificar actividades para alcanzar objetivos predeterminados. Mejorar la satisfacción del cliente, aumentar la productividad, recortar gastos, aumentar la calidad y mejorar el valor para el cliente son objetivos de la estrategia de operaciones. Encontrar una ventaja competitiva distintiva y duradera que diferencie a la empresa de sus rivales y sea valorada por los clientes es el objetivo final (Martínez, 2021). En este sentido, las estrategias organizativas son cruciales para la gestión empresarial, estos deben estar bien planificadas y ejecutadas, lo que es fundamental para garantizar el éxito de una organización.

Además, el proceso de formulación de una estrategia, que es metódico y riguroso, no solo requiere un conocimiento profundo del mercado y del entorno, sino también un análisis interno exhaustivo de la empresa y de sus rivales. Para lograr esto, se pueden utilizar herramientas como la Matriz FODA cruzada (MFODA) y el análisis de la Matriz Interna-Externa (MIE), que permiten considerar tanto los factores internos como externos de la compañía. De esta manera, se reducen los riesgos y se aumentan las posibilidades de éxito al implementar estrategias efectivas.

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

La matriz FODA es un análisis que se enfoca en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Busca aprovechar las oportunidades externas, defenderse de los peligros, desarrollar y salvaguardar los puntos fuertes de la empresa, y eliminar los puntos débiles. El objetivo es crear, reforzar o mejorar un modelo de negocio específico de la empresa que intensifique, adecue o mezcle mejor sus recursos y capacidades con las exigencias del entorno en el que trabaja (Acurio et al., 2021).

En efecto, es una herramienta frecuentemente empleada por las empresas para optimizar su modelo de negocio y adaptarse a las demandas del mercado. Tras identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, se lleva a cabo un análisis más detallado para establecer estrategias específicas. Este enfoque, conocido como Matriz FODA cruzada, es una evolución del análisis FODA tradicional. Dicha matriz contrasta los factores internos y externos de la empresa y establece planes de acción para potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades (Acurio et al., 2021). Estas estrategias se dividen en cuatro categorías:

- Estrategias FO (ofensivas): Utilizan sus habilidades para capitalizar las oportunidades.

- Estrategias FA (preventivas): Utilizan las fortalezas para enfrentar amenazas
- Estrategias DO (proactivas): Buscan corregir debilidades y potenciar oportunidades.
- Estrategias DA (defensivas): Sirve para proteger contra amenazas que pueden afectar negativamente las vulnerabilidades existentes.

La herramienta de la Matriz FODA cruzada es una herramienta estratégica que permite a las empresas como GENICA, C.A., evaluar su posición en el mercado y planificar su futuro. Por lo tanto, esta herramienta facilita un análisis exhaustivo de los factores internos y externos de la empresa. Cuando se analizan tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas), la empresa puede obtener una visión integral de su situación actual y potencial. Al cruzar estos factores en la Matriz FODA, la empresa puede desarrollar estrategias que maximicen sus fortalezas y oportunidades, mientras minimizan sus debilidades y amenazas. Esto puede ayudar a la empresa a mantenerse competitiva y a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

A continuación, con base en este diagnóstico, se presenta el análisis de estos factores para la empresa GENICA, C.A. Este análisis, que se detalla en la tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA)-GENICA, C.A, permitió formular y seleccionar las estrategias más adecuadas para su posicionamiento en el mercado. Así, la Matriz FODA cruzada no solo ofrece una visión integral del estado actual de la empresa, sino que también actúa como un fundamento para la formulación de estrategias.

**Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA)-GENICA, C.A**

<p>Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1: Alianzas comerciales formalizadas con entidades especializadas en la producción y fabricación                      F2: Establece acuerdos justos y equitativos con sus proveedores                      F3: Evaluación periódica del desempeño                      F4: Soluciones Personalizadas                      F5: Programas de fidelización                      F6: Promociones y Descuentos Estratégicos                      F7: Cultura Organizacional Positiva                      F8: Barreras de entrada                      F9: Conocimiento y experiencia en la industria alimentaria                      F10: Acceso a canales de distribución</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: Deficiencia en la atención al cliente                      D2: Incumplimiento de compromisos                      D3: Ineficiencia en la transmisión de información                      D4: Falta de colaboración con competidores y asociaciones de la industria                      D5: Deficiencia en la calidad de los productos                      D6: Vulnerabilidad a la competencia de precios y la innovación                      D7: Costos operativos altos                      D8: Falta de presencia en mercados internacionales                      D9: Problemas de planificación y control</p>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1: Promover políticas que fomenten la inversión extranjera                      O2: Expansión a nuevos mercados-                      O3: Alianzas estratégicas                      O4: Creación de una cadena de suministro global-                      O5: Contratación de Talento humano innovador                      O6: Promover políticas que fomenten la adopción de tecnologías avanzadas                      O7: Implementación de un sistema CRM                      O8: Invertir en infraestructura tecnológica                      O9: Innovación y desarrollo de nuevos productos                      O10: Innovación en Marketing y Ventas</p>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <p>FO1: Desarrollar un producto innovador que satisfaga las necesidades y preferencias del segmento específico identificado, aprovechando el conocimiento y experiencia en la industria alimentaria de la empresa (F9, O19)                      FO2: Establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales que garanticen la calidad y disponibilidad de los insumos necesarios para la producción del nuevo producto, aprovechando las alianzas comerciales formalizadas con entidades especializadas en la producción y fabricación (F1, F2, O3, O9)                      FO3: Promover políticas que fomenten la adopción de tecnologías avanzadas e invertir en infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia y calidad de la producción del nuevo producto (O6, O8, O9, F9, F1)                      FO4: Innovar y desarrollar nuevos productos para aprovechar las oportunidades del mercado y mantenerse competitivos (O9, F10)                      FO5: Implementar un sistema CRM para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes y obtener información valiosa para el desarrollo de nuevos productos o servicios (F4, O7, O9, O8, O6)</p>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <p>DO1: Utilizar la expansión a nuevos mercados como una oportunidad para mejorar su cumplimiento de compromisos (D2, O2, O3)                      DO2: Buscar alianzas estratégicas para mejorar su colaboración con competidores y asociaciones de la industria (D2, D4, O3)                      DO3: Invertir en tecnología avanzada para mejorar la eficiencia operativa. Esto puede incluir la automatización de ciertos procesos, lo que puede reducir los costos laborales y aumentar la productividad (D6, D7, D9, O6, O8)                      DO4: Utilizar la posición y las alianzas comerciales para negociar acuerdos más favorables con los proveedores. Esto puede ayudar a reducir los costos de las materias primas y otros insumos (D5, D6, D7, O3, O10)                      DO5: Implementar prácticas de producción ajustada para reducir el desperdicio y mejorar la eficiencia (D7, D9, O5, O9)                      DO6: Reducir los costos operativos a través de estrategias de marketing y promoción dirigidas al segmento específico (D7, D9, O10)                      DO7: Establecer presencia en mercados internacionales para mejorar los procesos internos de la empresa (D8, O2, O3)                      DO8: Crear un fondo de inversión extranjera para atraer y gestionar inversiones internacionales (D4, D6, D8, O4, O1, O2)                      DO9: Implementar políticas que incentiven a los empleados a adoptar nuevas tecnologías en sus roles de trabajo, ofreciendo capacitación y desarrollo profesional en áreas como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la robótica (D2, D3, D5, D7, O5, O6, O8)</p>

<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>A1: Sanciones Económicas                  A2: Inestabilidad política y económica                  A3: Migración de Talento Humano                  A4: Adaptarse a las demandas y preferencias cambiantes de los consumidores                  A5: Aumento de los precios de las materias primas                  A6: Competencia intensa en el sector                  A7: Limitación en innovación tecnológica                  A8: Deficiencias en la prestación de servicios públicos</p>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <p>FA1: Contratar talento humano innovador para impulsar la innovación en marketing y ventas y así aumentar la visibilidad del nuevo producto. (A3, F3)                  FA2: Aprovechar las barreras de entrada existentes en el mercado para consolidar la posición de la empresa en el segmento específico y dificultar la entrada de nuevos competidores (F8, A6)                  FA3: Aprovechar el acceso a canales de distribución para llegar al segmento específico de manera efectiva y eficiente (F10, A4)                  FA4: Aprovechar su conocimiento y experiencia en la industria alimentaria para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno político y económico (F9, A2, F4)                  FA5: Utilizar las alianzas comerciales y acuerdos con proveedores para negociar precios de materias primas más favorables y reducir el impacto del aumento de los precios (F1, F2, A5)                  FA6: Establecer programas de fidelización, promociones y descuentos estratégicos para incentivar la demanda del nuevo producto, y aumentar la lealtad de los clientes (F5, F6, A6, A4)                  FA7: Diversificar la oferta de productos para aprovechar las oportunidades del mercado y reducir el impacto de las amenazas externas, como la competencia intensa y el aumento de los precios de las materias primas (F7, F9, F10, A5, A6)                  FA8: Establecer alianzas con empresas tecnológicas para superar las limitaciones en innovación tecnológica y mejorar la eficiencia y calidad de la producción (F1, A7, A8)                  FA9: Establecimiento y gestión de una cadena de suministro global integrada y eficiente, en la que se buscan alianzas estratégicas con empresas en países donde no existen restricciones comerciales y se diversifican los mercados objetivo (F1, F2, F7, F9, F10, A6, A1, A2)</p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <p>DA1: Implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) para mejorar la interacción con los clientes y adaptarse rápidamente a sus necesidades y preferencias cambiantes (D1, A4)                  DA2: Explorar oportunidades de expansión en mercados internacionales e implementar programas de retención de talento para evitar la migración de talento humano (D8, A3)                  DA3: Adoptar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) para mejorar la planificación y el control (D7, D9, A2 A4, A5)                  DA4: Establecer políticas claras de cumplimiento de compromisos y realizar seguimiento regular para garantizar que se cumplan en tiempo y forma (D1, D2, D4, A1, A2)                  DA5: Implementar programas de control de calidad en todas las etapas del proceso productivo, incluyendo el uso de tecnología avanzada y la capacitación del personal (D5, D6, D7, A6, A7)                  DA6: Implementar programas de desarrollo profesional, beneficios competitivos y un ambiente laboral atractivo para retener a los empleados clave y evitar la migración de talento (D3, A3)                  DA7: Desarrollar estrategias de diferenciación, como la innovación en productos y servicios, el fortalecimiento de la marca y la creación de ventajas competitivas únicas (D4, D5, D6, D8, A4, A6, A7)                  DA8: Invertir en investigación y desarrollo para mantenerse al día con las últimas innovaciones tecnológicas y adaptarlas a los procesos de la empresa, lo que puede mejorar la eficiencia y la calidad de los productos (D5, D6, D7, A4, A5, A6, A7)                  DA9: Formación de alianzas con proveedores de servicios públicos para garantizar servicios confiables y eficientes, y a la exploración de alternativas tecnológicas para reducir la dependencia de los servicios públicos (D5, A8)</p>
---	--	---

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

Nota: Descripción de los factores externos e internos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa GENICA, C.A) y formulación de estrategias.

Fuente: Elaboración propia 2023

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

La Matriz Interna Externa (MIE) es un instrumento de evaluación organizacional que incorpora tanto los elementos internos, es decir, las fortalezas y debilidades, como los elementos externos, que comprenden las oportunidades y amenazas. Este instrumento genera un índice que puede ser graficado y posicionado en cualquier cuadrante de la matriz. Así, la matriz indica cuáles cuadrantes facilitarán el crecimiento de la empresa, la resistencia a la competencia o, en el escenario más adverso, la desaparición de la empresa (Trejo, 2016).

De la misma manera, esta matriz se basa en los datos obtenidos de las matrices MEFE y MEFI, específicamente de la columna de valor total ponderado. Al analizar estos datos, podemos determinar la ubicación de la empresa en uno de los cuadrantes de la matriz MIE. El propósito principal de este análisis es identificar la estrategia que la empresa debe seguir en el mercado para alcanzar la posición deseada. Mediante la cuantificación de un índice, es posible representarlo gráficamente y ubicarlo en uno de los nueve cuadrantes de la matriz, que representan crecimiento, resistencia, eliminación o mantenimiento. Con relación a la empresa GENICA, C.A, los resultados derivados de las matrices de evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI) se exhiben en la tabla N° 4 Resumen MEFE y MEFI - GENICA, C.A:

**Tabla 4** Resumen MEFE y MEFI - GENICA, C.A

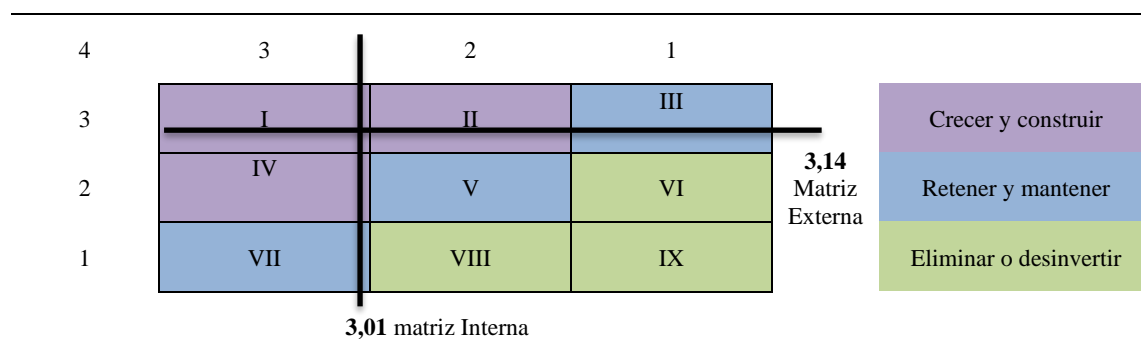
Matriz	Resultado
MEFE	3,14
MEFI	3,01

Nota: Resultados de las matrices de evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI)  
Fuente: Elaboración propia 2023

A continuación, se presentará la 'Tabla 5 Matriz Interna – Externa (MIE)- GENICA, C.A', que es una representación de la Matriz Interna-Externa (MIE) de la empresa GENICA, C.A. Esta herramienta estratégica proporciona una evaluación completa de la organización, teniendo en

cuenta tanto sus fortalezas y debilidades internas, como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el entorno externo. A través de la cuantificación de índices, se podrá visualizar la posición de GENICA, C.A. en uno de los nueve cuadrantes de la matriz. Este análisis permitirá identificar áreas de mejora y potencialidades que, si se gestionan adecuadamente, podrían impulsar el crecimiento y éxito de la empresa.

**Tabla 5** *Matriz Interna – Externa (MIE)- GENICA, C.A*



Nota: Resultados de la matriz Interna-Externa (MIE) de la empresa GENICA, C.A.

Fuente: Elaboración propia 2023

Los datos obtenidos de la matriz Interna-Externa muestran que, con un valor de 3,14 para la matriz externa (MEFE) y un valor de 3,01 para la matriz interna (MEFI), la empresa se ubica en el cuadrante I. Basándonos en los análisis previos, se ha identificado que la empresa tiene varias fortalezas, como alianzas comerciales formalizadas, acuerdos justos con proveedores, y una cultura organizacional positiva. Sin embargo, también enfrenta desafíos, como la deficiencia en la atención al cliente, la vulnerabilidad a la competencia de precios, y los altos costos operativos.

Además, la empresa tiene varias oportunidades de crecimiento, como la expansión a nuevos mercados y la innovación en productos y marketing. Pero también debe estar atenta a las amenazas, como las sanciones económicas, la inestabilidad política y económica, y la migración de talento humano.

Por tanto, la estrategia más adecuada para una empresa es el crecimiento y la construcción. En esta área particular, una estrategia enfocada (por ejemplo, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos) o una estrategia integrada (por ejemplo, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal) parece más apropiada. Estas estrategias permiten a las empresas aprovechar sus fortalezas y oportunidades mientras abordan sus debilidades y amenazas y logran un crecimiento sostenible y exitoso.

## **5.2 Selección de la estrategia**

La elección de estrategias es el paso final en la formulación de estrategias, que requiere la evaluación de varias alternativas y la selección de la estrategia más efectiva para ser implementada en la organización. La decisión estratégica es el resultado de un examen sistemático de diferentes alternativas, donde varios expertos realizan sus propios cálculos y finalmente seleccionan una estrategia a través de la negociación. En este proceso, la empresa puede considerar sus opciones, analizando sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, a través de un análisis FODA. Estos factores se contrastan por medio de un análisis MIE. Estas evaluaciones iniciales permitirán a la empresa medir las posibilidades y determinar su acción dentro del mercado (Contreras, 2021).

Es importante destacar que la elección de la estrategia correcta puede ser más desafiante en un entorno empresarial que cambia rápidamente y se vuelve más incierto y complejo casi día a día. Por lo tanto, es esencial evaluar cuidadosamente el entorno empresarial, elegir el enfoque correcto y determinar cuándo y cómo implementarlo para lograr el máximo impacto. De esta manera, la empresa puede seleccionar las estrategias que mejor le convengan al negocio, planificarlas y llevarlas a cabo. Este enfoque integral asegura que la empresa está bien posicionada para aprovechar sus fortalezas, abordar sus debilidades, capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas, lo que finalmente conduce a un crecimiento sostenible y exitoso.

### ***5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos***

Después de llevar a cabo un análisis y evaluación del entorno interno y externo de la empresa GENICA, C.A, y de definir sus objetivos estratégicos, se procede a realizar la matriz que especifica la relación entre las estrategias (derivadas de la Matriz FODA cruzada) y los objetivos específicos. Esto permitirá contrastar estos aspectos, compararlos y validar cuáles comparten el mismo criterio. De esta manera, las estrategias que tengan mayor representación serán las estrategias definitivas para implementar. Los detalles de este análisis se presentan en la tabla 6

Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos - GENICA, C.A.

**Tabla 6** Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos - GENICA, C.A

<b>Objetivos estratégicos</b>	Desarrollar un producto o servicio innovador que satisfaga las necesidades y preferencias del segmento específico identificado para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028	Establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales para garantizar la calidad y disponibilidad de insumos necesarios para la producción del producto o servicio para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028	Implementar estrategias de marketing y promoción dirigidas al segmento específico para aumentar la visibilidad y demanda del producto o servicio para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028	Mejorar los procesos internos de la empresa para aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos de producción para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028	Establecer metas financieras claras y medibles, como el aumento de ingresos, márgenes de ganancia y retorno de inversión, para evaluar el éxito del plan estratégico para la empresa GENICA, C.A. para el periodo 2024 al 2028
<b>Estrategias</b>					
Crear un producto innovador.	x	x	x		
Formar alianzas con proveedores.	x	x			
Fomentar políticas que promuevan el uso de tecnología avanzada.	x	x			
Desarrollar nuevos productos.	x	x	x		
Mejorar la gestión de las relaciones con los clientes.	x	x	x	x	
Contratar personal innovador.			x		
Utilizar las barreras de entrada existentes.			x		
Utilizar los canales de distribución existentes.		x	x		
Adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno.	x	x		x	x
Negociar precios de materias primas más favorables.	x	x		x	x
Establecer programas de fidelización y promociones.	x		x		x
Diversificar la oferta de productos.			x	x	
Formar alianzas con empresas tecnológicas.		x		x	x
Gestionar una cadena de suministro global.		x	x	x	x
Expandir a nuevos mercados.		x		x	

Buscar alianzas estratégicas.		x		x	x
Invertir en tecnología avanzada.	x			x	x
Negociar acuerdos con proveedores.		x		x	x
Implementar producción ajustada.			x		
Reducir costos operativos con marketing dirigido.			x	x	x
Establecer presencia en mercados internacionales.		x		x	
Crear un fondo de inversión extranjera.					x
Incentivar a los empleados a adoptar nuevas tecnologías.	x		x	x	x
Mejorar la interacción con los clientes mediante un sistema CRM.	x			x	
Expandir a mercados internacionales y retener talento.	x	x		x	
Mejorar la planificación y el control con un sistema ERP.				x	x
Establecer políticas de cumplimiento de compromisos.		x		x	
Implementar programas de control de calidad.	x	x		x	
Retener a los empleados con programas de desarrollo profesional.				x	x
Desarrollar estrategias de diferenciación.	x	x	x		x
Invertir en investigación y desarrollo.	x			x	x
Formar alianzas con proveedores de servicios públicos.	x	x		x	x

Nota: La Matriz vincula estrategias, derivadas de la Matriz FODA cruzada, y objetivos estratégicos de empresa GENICA, C.A. para guiar decisiones estratégicas efectivas.

Fuente: Elaboración propia 2023

### 5.2.2. *Estrategias seleccionadas*

Después de llevar a cabo un análisis y evaluación de las estrategias predefinidas en las evaluaciones de las matrices anteriores, y de compararlas con los objetivos estratégicos establecidos por la empresa GENICA, C.A., se seleccionan aquellas estrategias que muestran una mayor convergencia entre ellas según sus diferentes criterios. Esto da como resultado las estrategias que deben implementarse con prioridad. Este proceso integral permite a la empresa valorar sus opciones, analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y seleccionar las estrategias más adecuadas para su implementación. Este enfoque asegura que la empresa está bien posicionada para aprovechar sus fortalezas, abordar sus debilidades, capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas, lo que finalmente conduce a un crecimiento sostenible y exitoso. A continuación, se detalla cómo se llevó a cabo dicha implementación:

- **Desarrollar un producto innovador:** Esta estrategia implica la creación de un producto novedoso que satisfaga las necesidades y preferencias de un segmento de mercado específico. La empresa puede aprovechar su conocimiento y experiencia en la industria alimentaria para desarrollar un producto que se destaque en el mercado.
- **Formar alianzas con proveedores:** Esta estrategia implica formar alianzas con proveedores y socios comerciales que puedan garantizar la calidad y disponibilidad de los insumos necesarios para la producción del nuevo producto. Al aprovechar las alianzas comerciales existentes, la empresa puede asegurar una cadena de suministro confiable y eficiente.
- **Fomentar políticas que promuevan el uso de tecnología avanzada:** Esta estrategia implica la promoción de políticas que fomenten la adopción de tecnologías avanzadas en la empresa. Al invertir en infraestructura tecnológica, la empresa puede mejorar la eficiencia

y calidad de la producción del nuevo producto. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías de producción, sistemas de gestión de la información, etc.

- **Mejorar la gestión de las relaciones con los clientes:** Esta estrategia implica la adopción de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM, por sus siglas en inglés). Un CRM puede ayudar a la empresa a gestionar y analizar las interacciones con los clientes, lo que puede llevar a una mejor comprensión de sus necesidades y comportamientos. Esto, a su vez, puede informar el desarrollo de nuevos productos o servicios que satisfacen mejor las necesidades de los clientes.
- **Contratar talento humano innovador:** Esta estrategia implica la contratación de personal con habilidades y mentalidad innovadoras, particularmente en las áreas de marketing y ventas. El personal innovador puede aportar nuevas ideas y enfoques que pueden ayudar a la empresa a diferenciarse de sus competidores, atraer a más clientes y aumentar la visibilidad de sus productos.
- **Utilizar las barreras de entrada existentes:** Esta estrategia implica el uso de las barreras de entrada existentes en el mercado para proteger la posición de la empresa y dificultar la entrada de nuevos competidores. Las barreras de entrada pueden incluir cosas como altos costos de inicio, regulaciones gubernamentales, patentes y derechos de propiedad intelectual, y la lealtad de los clientes a las marcas establecidas. Al aprovechar estas barreras, la empresa puede consolidar su posición en el mercado y protegerse de la competencia.
- **Negociar precios de materias primas más favorables:** Esta estrategia implica el uso de las relaciones comerciales existentes y los acuerdos con los proveedores para negociar precios

más bajos para las materias primas. Al hacerlo, la empresa puede reducir sus costos de producción y mitigar el impacto de cualquier aumento en los precios de las materias primas.

- Establecer programas de fidelización y promociones: Esta estrategia implica el uso de programas de fidelización, promociones y descuentos para incentivar a los clientes a comprar el nuevo producto. Estos incentivos pueden aumentar la demanda del producto y fomentar la lealtad de los clientes, lo que puede resultar en un aumento de las ventas a largo plazo.
- Gestionar una cadena de suministro global: Esta estrategia implica la creación y gestión de una cadena de suministro global que sea tanto integrada como eficiente. Al buscar alianzas estratégicas con empresas en países sin restricciones comerciales, la empresa puede diversificar sus mercados objetivo y asegurar un suministro constante de materiales y productos.
- Implementar producción ajustada: Esta estrategia implica la adopción de prácticas de producción ajustada, que se centran en la eliminación del desperdicio y la mejora de la eficiencia en todos los aspectos de la producción. Esto puede llevar a una mayor productividad y a una reducción de los costos.
- Crear un fondo de inversión extranjera: Esta estrategia implica la creación de un fondo de inversión extranjera que pueda atraer y gestionar inversiones internacionales. Esto puede proporcionar a la empresa capital adicional para la expansión y el crecimiento, y también puede aumentar su visibilidad y atractivo para los inversores internacionales.
- Incentivar a los empleados a adoptar nuevas tecnologías: Esta estrategia implica la creación de políticas que motivan a los empleados a adoptar nuevas tecnologías en sus roles de trabajo. Ofrecer capacitación y desarrollo profesional en áreas como la inteligencia

artificial, el análisis de datos y la robótica puede ayudar a los empleados a adquirir las habilidades necesarias para utilizar estas tecnologías de manera efectiva.

- **Mejorar la planificación y el control con un sistema ERP:** Un sistema ERP puede ayudar a mejorar la planificación y el control al integrar diversas funciones de la empresa en un solo sistema. Esto puede llevar a una mayor eficiencia y a una mejor toma de decisiones.
- **Implementar programas de control de calidad:** Estos programas pueden ayudar a garantizar que los productos o servicios de la empresa cumplan con ciertos estándares de calidad. El uso de tecnología avanzada y la capacitación del personal pueden mejorar la efectividad de estos programas.
- **Retener a los empleados con programas de desarrollo profesional:** Estos programas pueden ayudar a retener a los empleados clave y evitar la migración de talento al ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo. Los beneficios competitivos y un ambiente laboral atractivo también pueden contribuir a la retención de empleados.
- **Desarrollar estrategias de diferenciación:** Estas estrategias pueden ayudar a la empresa a destacarse de sus competidores. La innovación en productos y servicios, el fortalecimiento de la marca y la creación de ventajas competitivas únicas son formas efectivas de diferenciación.
- **Formar alianzas con proveedores de servicios públicos:** Esta estrategia implica formar alianzas con proveedores de servicios públicos para garantizar la prestación de servicios confiables y eficientes, que son esenciales para la operación de la empresa. Además, la empresa puede explorar alternativas tecnológicas para reducir su dependencia de los servicios públicos.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 Plan funcional de marketing

Un plan de marketing es una herramienta de gestión básica que toda empresa orientada al mercado que quiera mantener una ventaja competitiva debería utilizar, al momento de la ejecución se determinan diversas medidas que se deben llevar a cabo en el área de marketing para poder alcanzar las metas planteadas. Dentro de una empresa, esto no puede verse de forma aislada, sino totalmente coordinado y alineado con el plan general de la empresa, ya que es la única manera de responder eficazmente a las necesidades y cuestiones planteadas (Muñiz, 2001)

Es por ello que se puede señalar que el plan funcional de marketing es una herramienta fundamental para cualquier empresa, ya que sirve como guía detallada para alcanzar los objetivos de marketing y ventas. Este plan proporciona una visión clara de las estrategias y tácticas que la empresa utilizará para promocionar sus productos o servicios, identificar a su público objetivo, establecer metas de ventas, y crear un plan de acción para lograr esos objetivos.

Además, para la empresa GENICA el plan funcional de marketing ayudara a coordinar las habilidades de marketing con otras áreas de la organización, como ventas, operaciones y finanzas. Al tener un plan detallado, la empresa puede asignar recursos de manera eficiente y medir el rendimiento de sus actividades de marketing.

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

En la empresa GENICA, C.A., el marketing está en responsabilidad de la Gerencia de Mercadeo donde es manejado diferentes puntos como lo que es el retorno de la inversión, la tasa de conversión, el tráfico web, las ventas, la retención de clientes y el conocimiento de la marca. Estos indicadores principales del marketing están por debajo de lo esperado. Generando la falta de resultados positivos donde la presión por parte de la alta dirección, los accionistas y otros

interesados. La gerencia de mercadeo enfrenta preguntas difíciles sobre por qué no se están cumpliendo con las expectativas y qué se está haciendo para mejorar la situación.

Al mismo tiempo el equipo de marketing se ve afectado sintiéndose desmotivados o preocupados por su seguridad laboral si los indicadores no mejoran. La gerencia de mercadeo debe encontrar formas de mantener al equipo comprometido y enfocado en la resolución de problemas. Por otro lado, la empresa está perdiendo cuota de mercado frente a la competencia, donde la situación país ha contribuido a la importación de productos sustitutos con un precio por debajo de la marca que ha generado tener un impacto negativo en la percepción de la marca. La cual genero llevar a una disminución en las ventas y a una mayor dificultad para atraer nuevos clientes.

Por esta razón, la gerencia de marketing debe actuar con rapidez y determinación para identificar las causas de los malos indicadores de marketing y desarrollar un plan estratégico para mejorar el desempeño. Esto implica revisar y ajustar la estrategia de marketing, mejorar la segmentación del mercado, optimizar las campañas publicitarias, reevaluar el posicionamiento de la marca y fortalecer las relaciones con los clientes.

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

- ✓ Desarrollar un producto innovador
- ✓ Formar alianzas con proveedores
- ✓ Aumentar el conocimiento de la marca
- ✓ Generar leads cualificados en conjunto con el mercado de influencers
- ✓ Mejorar la retención de clientes

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

Las acciones estratégicas de marketing son decisiones planificadas y coordinadas que una empresa implementa para alcanzar sus objetivos comerciales y fortalecer su posición en el

mercado. Estas acciones incluyen la segmentación de mercado, la diferenciación de productos, la fijación de precios, la promoción y la distribución. Sirven para aumentar la visibilidad de la marca, atraer y retener clientes, generar demanda de productos o servicios, y aumentar las ventas. Además, las acciones estratégicas de marketing ayudaran a la empresa a adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y a mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

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

La estrategia de cartera se encarga de definir la dirección para la creación de cada una de las unidades estratégicas de la empresa. Esto incluye las diversas combinaciones de productos y mercados que cada unidad necesitará desarrollar (Ekon, 2017)

Conociendo esto, las estratégicas a aplicar en la empresa GENICA, C.A., en el marco de la estrategia de Cartera son:

- ✓ Reenfocar la cartera de productos: revisar cartera de productos y eliminar aquellos que no están generando el retorno esperado o que no se alinean con la estrategia general de la empresa. Esto permitiría a la empresa concentrar sus recursos en los productos más rentables y con mayor potencial de mercado.
- ✓ Repositioning: implica cambiar la percepción del mercado sobre los productos de la empresa. Donde una re-posicionamiento podría incluir cambios en el diseño, empaque, precio, distribución o promoción para hacer que los productos sean más atractivos para los clientes y se diferencien de la competencia.
- ✓ Estrategia de precios: Ajustar su estrategia de precios para ser más competitiva en el mercado. Esto implica la revisión de los precios actuales, la implementación de descuentos o promociones especiales, o la introducción de modelos de precios innovadores.

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

Una estrategia de **segmentación** es un plan que una empresa diseña e implementa para diferenciar a qué segmentos del público dirigirse para promocionar un producto o servicio. La segmentación se basa en dividir a los consumidores en diferentes grupos que comparten factores comunes (India, 2022)

Conociendo esto, las estrategias a aplicar en la empresa GENICA, C.A., en el marco de la estrategia de segmentación son:

- ✓ Investigación de mercado: Debe realizar una investigación exhaustiva del mercado para comprender mejor a tus clientes potenciales.
- ✓ Personalización de mensajes y ofertas: Después de identificar el segmentado de clientes, personalizar los mensajes y ofertas para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento.
- ✓ Evaluación continua y ajustes: Se debe realizar un seguimiento constante del desempeño de tus estrategias de segmentación y realiza ajustes según sea necesario.

Una estrategia de **posicionamiento** es un plan de marketing estratégico que le ayuda a determinar dónde se encuentra su empresa en el mercado y cómo debe posicionarse para atraer más clientes. Es una estrategia de marketing encaminada a diferenciar una marca de sus competidores (Corrales, 2022)

Conociendo esto, las estrategias a aplicar en la empresa GENICA, C.A., en el marco de la estrategia de posicionamiento son:

- ✓ Definir una propuesta de valor única: Debe identificar qué hace que la marca sea única y diferente de la competencia.
- ✓ Crear contenido relevante y atractivo: Desarrollar contenido que resuene con tu audiencia y demuestre el valor de tu marca.

- ✓ Establecer alianzas estratégicas: Buscar oportunidades para asociarse con otras marcas o influencers que complementen la marca para ayudar a ampliar el alcance y credibilidad, obteniendo visibilidad en el mercado.

La **fidelización** del cliente es el proceso de construir y mantener relaciones positivas y duraderas con los consumidores existentes satisfaciendo sus necesidades y expectativas, creando lealtad y fomentando compras y recomendaciones repetidas (Pursell,2023)

Conociendo esto, las estrategias a aplicar en la empresa GENICA, C.A., en el marco de la estrategia de fidelización son:

- ✓ Implementar un programa de lealtad: Diseñar un programa de lealtad atractivo que recompense a los clientes por su fidelidad.
- ✓ Personalizar la comunicación: Utilizar la información que tengas sobre tus clientes para personalizar los mensajes y ofertas.
- ✓ Ofrecer un excelente servicio al cliente: Asegurar que el equipo de atención al cliente esté bien capacitado y sea capaz de resolver rápidamente cualquier problema o inquietud que los clientes puedan tener.
- ✓ Solicitar retroalimentación y actuar sobre ella: Pedir a los clientes que compartan sus opiniones y sugerencias, y luego actúa sobre esa retroalimentación.

### ***Estrategia funcional***

La estrategia funcional es el enfoque que adoptan las áreas funcionales para lograr los objetivos y estrategias de una empresa o unidad de negocio con el fin de maximizar la productividad de los recursos (Wheelen & Húnger, 2013)

Conociendo esto, las estrategias a aplicar en la empresa GENICA, C.A., en el marco de la estrategia funcional son:

- ✓ Realizar un análisis exhaustivo de la situación actual: Esto se debe realizar antes de implementar cualquier cambio, es fundamental comprender a fondo los desafíos y debilidades actuales de la estrategia de marketing de la empresa.
- ✓ Revisar y ajustar el mensaje de la marca: Donde la empresa GENICA, C.A., está teniendo dificultades para conectarse con su audiencia, teniendo como necesidad revisar y ajustar su mensaje de marca.
- ✓ Desarrollar una propuesta de valor diferenciada: Identificar y comunicar claramente lo que hace que la empresa sea única en comparación con la competencia.
- ✓ Medir y ajustar constantemente: Implementar un sistema sólido para medir el rendimiento de tus esfuerzos de marketing.

#### 6.1.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la **Tabla 7**, con el presupuesto del plan funcional de marketing, deben estar directamente relacionadas con las acciones anteriormente descritas.

**Tabla 7** Presupuesto del plan funcional de marketing - GENICA, C.A

PLAN FUNCIONAL DE MARKETING						
Descripción	Años					Totales (\$)
	2024	2025	2026	2027	2028	
Repositioning: Cambios en el diseño, empaque, precio, distribución o promoción.	\$1.000,00	\$0,00	\$0,00	\$2.000,00	\$0,00	\$3.000,00
Establecer alianzas estratégicas: Con otras marcas o influencers que complementen la marca.	\$2.000,00	\$1.500,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$9.500,00
Crear contenido relevante y atractivo: Diseñadores de contenido que conecte con la audiencia y demuestre el valor de tu marca	\$500,00	\$1.000,00	\$1.200,00	\$1.000,00	\$1.200,00	\$4.500,00
Implementar un programa de lealtad: Diseñar un programa de lealtad atractivo que recompense a los clientes por su fidelidad	\$400,00	\$0,00	\$0,00	\$600,00	\$0,00	\$1.000,00

Total	\$3.900,00	\$2.500,00	\$3.200,00	\$5.600,00	\$3.200,00	\$18.000,00
-------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

***Fuente: Elaboración propia 2024***

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

La ejecución del plan de marketing requiere un enfoque disciplinado y proactivo para garantizar su implementación efectiva. Es necesario establecer un cronograma detallado que incluya plazos realistas y asignación clara de responsabilidades, con esto se considera un tiempo de 2 meses para la realización el diseño de los programas y de forma mensual la evaluación de todas las actividades. Esto implicaría comunicar claramente las tareas y objetivos a todo el equipo, asegurándose de que cada miembro entienda su papel en la ejecución del plan. Además, se debe monitorear de cerca el progreso y realizar ajustes ágiles si es necesario. La responsabilidad recae en los líderes de marketing para supervisar el proceso, así como en todo el equipo para cumplir con sus compromisos.

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

Un plan de operaciones funcional es un documento que incluye los aspectos técnicos y organizativos necesarios para producir los productos o prestar los servicios que una empresa quiere vender. Es un documento que se utiliza para organizar la producción de un producto o la introducción de un servicio y contiene elementos importantes para este fin, tales como: La capacidad de producción, los costos asociados o los recursos necesarios para producir un bien o servicio, así completar el proceso de la manera más eficiente posible (Calvo,2022)

De esta manera, el plan funcional de operaciones es una herramienta crucial para la empresa, ya que proporciona una guía detallada para la gestión efectiva de las operaciones diarias. Este plan describe cómo se llevarán a cabo las actividades operativas de la empresa, incluyendo la

producción, distribución, logística, abastecimiento y gestión de inventario. Al seguir este plan, la empresa GENICA, C.A., pueden optimizar sus procesos, reducir costos, mejorar la eficiencia y garantizar la calidad del producto o servicio.

Además, ayudara a anticipar y gestionar los riesgos operativos, como interrupciones en la cadena de suministro, problemas de calidad o escasez de recursos. También facilita la toma de decisiones estratégicas al proporcionar una visión clara de los recursos necesarios y los plazos para su implementación.

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

En la empresa GENICA, C.A., enfrenta malos indicadores financieros, donde esta situación sea manifestado en una serie de desafíos, como altos costos de producción, ineficiencias en la cadena de suministro y una gestión inadecuada del inventario. Otro punto los altos costos de producción debido a procesos ineficientes, desperdicio de materiales o mano de obra mal utilizada. Estos problemas han estado relacionados con una falta de planificación y control en la gerencia de operaciones, lo que lleva a un aumento en los costos y una disminución en la rentabilidad.

Al mismo tiempo la cadena de suministro no está funcionando de manera eficiente, la empresa enfrenta retrasos en la recepción de materias primas, lo que impacta negativamente en la producción y en la capacidad de cumplir con los compromisos con los clientes. Esto a su vez afectaría la reputación de la empresa y su capacidad para generar ingresos.

Por tanto, algunos problemas de calidad del producto también han surgido como resultado de una mala gestión de operaciones, ya que con algunos productos no están bien controlados, donde se ve afectado el producto final, lo que genera devoluciones, reclamos de garantía y pérdida de clientes. En definitiva, la inadecuada gestión del inventario ha llevado a costos adicionales, ya

que, por escasez del mismo, han tenido un impacto negativo en los flujos de efectivo y en la rentabilidad de la empresa.

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

- ✓ Negociar precios de materias primas más favorables
- ✓ Implementar producción ajustada
- ✓ Implementar programas de control de calidad
- ✓ Mejorar la planificación y el control con un sistema ERP
- ✓ Fomentar políticas que promuevan el uso de tecnología avanzada

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

La estrategia de operaciones consiste en desarrollar un plan para implementar su estrategia comercial y de experiencia del cliente. Una estrategia operativa claramente definida alinea y optimiza los procesos y recursos para lograr los resultados comerciales deseados (Cognizant, 2024)

Por consiguiente, el desarrollo de la estrategia de operaciones para la empresa GENICA, C.A., se manifestará en el proceso de planificar y ejecutar acciones para optimizar la eficiencia, calidad y rentabilidad de las actividades de producción y distribución. Dando como resultado alinear los objetivos operativos con la visión y estrategia global, identificar oportunidades de mejora en los procesos, gestionar eficazmente los recursos, minimizar costos y maximizar la satisfacción del cliente. A través de un enfoque estratégico en la gestión de operaciones, la empresa puede mejorar su competitividad, adaptarse a los cambios del mercado y alcanzar sus metas financieras y de crecimiento a largo plazo.

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

La gestión estratégica de costos es una forma de medir qué actividades de una empresa generan ingresos superiores a los costos, de modo que podamos entender exactamente qué

significa realmente ofrecer valor a los clientes. Al utilizar la gestión estratégica de costos, las empresas pueden obtener una descripción general completa de las actividades rentables y no rentables desde la perspectiva del cliente o del producto (Gómez, 2005).

Conociendo esto, las estrategias a aplicar en la empresa GENICA, C.A., en el marco de la estrategia de costo son:

- ✓ Identificar y eliminar desperdicios: Se debe realizar un análisis detallado de los procesos de producción y distribución para identificar actividades que no agregan valor. Una vez identificados, se deben implementar medidas para eliminar o reducir estos desperdicios, lo que ayudará a reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.
- ✓ Mejora en la gestión de inventarios: Implementar sistemas de gestión de inventarios más eficientes y precisos para evitar la acumulación de inventarios obsoletos o excesivos.
- ✓ Optimización de la capacidad de producción: Evaluar y optimizar la capacidad de producción de la empresa para asegurarse de que esté alineada con la demanda del mercado.

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

Una estrategia de calidad es una forma efectiva de ayudar a una empresa a satisfacer las demandas del mercado y organizar sus actividades de manera efectiva, así como a obtener certificaciones internacionales que aseguren que una empresa es una opción confiable y, por supuesto, de alta calidad (Visual, 2020)

Conociendo esto, las estrategias a aplicar en la empresa GENICA, C.A., en el marco de la estrategia de calidad son:

- ✓ Realizar análisis de causa raíz: Implementar técnicas de análisis de causa raíz para identificar las causas subyacentes de los problemas de calidad y procesos.

- ✓ Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs): Definir y monitorear KPIs relacionados con la calidad y los procesos. Esto permitirá a la empresa medir su desempeño actual, identificar áreas problemáticas y realizar mejoras continuas.
- ✓ Capacitar al personal en calidad y procesos: Implementar programas de capacitación para el personal en temas relacionados con la calidad y la mejora de procesos.
- ✓ Fomentar una cultura de mejora continua: Promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua, donde se fomente la participación activa del personal en la identificación y solución de problemas.

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

La flexibilidad es una estrategia empresarial que se centra en la adaptación de las operaciones, procesos y recursos de una empresa para responder rápida y eficazmente a los cambios del mercado, los avances tecnológicos, las demandas de los clientes y otros factores externos e internos, garantizando la capacidad de una empresa para responder eficazmente a las fluctuaciones del mercado (Hernández, 2006)

Conociendo esto, las estrategias a aplicar en la empresa GENICA, C.A., en el marco de la estrategia de flexibilidad son:

- ✓ Tecnología adaptable: Invertir en tecnologías flexibles y adaptables que permitan a la empresa ajustarse rápidamente a los cambios del mercado.
- ✓ Colaboración con proveedores: Establecer relaciones sólidas con proveedores y socios estratégicos que puedan proporcionar flexibilidad en términos de suministro, plazos de entrega y adaptación a cambios en la demanda.

- ✓ Capacitación y desarrollo del personal: Invertir en la formación y desarrollo de habilidades de los empleados para que estén preparados para asumir roles diferentes y adaptarse a nuevas tareas cuando sea necesario.

#### 6.2.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la **Tabla 8**, con el presupuesto del plan funcional de operaciones.

**Tabla 8** Presupuesto del plan funcional de operaciones - GENICA, C.A

<i>PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES</i>						
Descripción	2024	2025	Años 2026	2027	2028	Totales (\$)
Mejorar la planificación y el control con un sistema ERP	\$3.000,00	\$0,00	\$2.000,00	\$0,00	\$5.000,00	\$10.000,00
Implementar programas de control de calidad	\$1.500,00	\$0,00	\$2.000,00	\$0,00	\$2.500,00	\$6.000,00
Capacitar al personal en calidad y procesos: Implementar programas de capacitación para el personal en temas relacionados con la calidad y la mejora de procesos.	\$5.000,00	\$6.000,00	\$8.000,00	\$9.000,00	\$15.000,00	\$43.000,00
Tecnología adaptable: Invertir en tecnologías flexibles y adaptables que permitan a la empresa ajustarse rápidamente a los cambios del mercado.	\$10.000,00	\$0,00	\$0,00	\$15.000,00	\$0,00	\$25.000,00
Capacitación y desarrollo del personal: Invertir en la formación y desarrollo de habilidades de los empleados	\$5.000,00	\$6.000,00	\$8.000,00	\$9.000,00	\$15.000,00	\$43.000,00
Total:	\$24.500,00	\$12.000,00	\$20.000,00	\$33.000,00	\$37.500,00	\$127.000,00

Fuente: Elaboración propia 2024

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

La ejecución de las estrategias del plan funcional de operaciones se llevará a cabo de manera oportuna y responsable para garantizar su efectividad. Es crucial asignar claramente las responsabilidades a los miembros del equipo, estableciendo plazos entre 2 y 3 meses para las

capacitaciones de personal, por otro lado, está la revisión de tecnología cada 2 años, así como la revisión de procesos, evaluación de calidad de producto de forma mensual garantizando el monitoreo de cerca del progreso y los resultados de cada estrategia, identificando posibles desviaciones y tomando medidas correctivas de manera ágil. Esta ejecución implicara una comunicación clara y constante entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la empresa GENICA, C.A., asegurando que todos estén alineados con los objetivos del plan funcional de operaciones.

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

Un plan de recursos humanos es un documento estratégico que sirve como guía para todas las operaciones y actividades relacionadas con la gestión del personal. Este plan, que se crea con la intención de manejar el capital humano en todas sus dimensiones, permite definir, gestionar y adquirir talento basándose en las necesidades y el tipo de negocio. Asegura que los recursos adecuados estén disponibles en el momento y lugar correcto (Rojas, 2023). Ciertamente, para que cualquier organización tenga éxito, es imprescindible contar con un plan de gestión de recursos humanos (RRHH). Este plan bien definido, se convierte en una herramienta estratégica que asiste a los directivos en la identificación de las necesidades actuales y futuras de la empresa, proporcionando así un marco para el desarrollo de soluciones y la determinación de los recursos necesarios para satisfacer dichas demandas.

Indiscutiblemente, el recurso máspreciado de cualquier organización o empresa es su capital humano. Incluso con la tecnología más avanzada, las instalaciones de última generación o los materiales de la más alta calidad, una empresa no puede alcanzar su potencial de rentabilidad máxima sin un equipo que brinde experiencia, conocimientos e innovación (Caurin, 2023). De esta manera, GENICA, C.A., a través del cumplimiento de un plan funcional de RRHH, puede

especificar la forma en que se ejecutarán las tareas de gestión de personal. Además, este plan garantiza que los recursos apropiados estén disponibles en el momento y lugar adecuado, lo que permite a la empresa agilizar las operaciones, aumentar la productividad y proporcionar un entorno de trabajo de alta calidad.

Asimismo, en consonancia con las estrategias y los objetivos corporativos de GENICA, C.A., este plan cubre áreas importantes como los procedimientos de contratación, los procedimientos de incorporación, la estructura organizativa representada en organigramas y la creación de perfiles de empleados. En consideración a esto, el plan estratégico se enfoca en mejorar el rendimiento de los empleados y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

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

El área de recursos humanos es la encargada de alinear los valores, la visión y la misión de la empresa con el equipo de trabajo. Su responsabilidad es inspirar y motivar al personal para trabajar hacia la consecución de los objetivos. Además, deben garantizar que los valores de la organización se inculquen en los miembros del personal y examinar los modelos de liderazgo, canales de comunicación, satisfacción de los empleados y grado de aceptación de los valores de la empresa. La tarea es desafiante, pero fundamental para el éxito de la empresa (Cardenas, 2023).

Las direcciones o gerencias que conforma la empresa GENICA, C.A. son seis divisiones y dos direcciones. Su departamento de Gerencia de Recursos Humanos es responsable de la selección de personal, la capacitación, el manejo de conflictos laborales, la promoción del bienestar laboral y la creación de un ambiente de trabajo positivo. Sin embargo, el departamento se enfrenta a retos como la alta rotación de personal, la impuntualidad, la falta de motivación, la baja productividad y el incumplimiento de objetivos. Estos problemas han repercutido

negativamente en las relaciones internas y externas de la empresa, provocando una disminución de la calidad del ambiente de trabajo y de la productividad.

Además, se ha identificado una escasa comunicación dentro de la empresa ha causado resentimiento y frustración entre los empleados, lo que ha generado un ambiente de trabajo negativo y ha repercutido en la productividad y las relaciones laborales. La elevada rotación y la escasez de personal han causado sobrecarga de trabajo, afectando negativamente a las relaciones internas y externas. Financieramente, la empresa se enfrenta a retos en la reducción de gastos, incluyendo la reducción de empleados, la eliminación de beneficios como el transporte y la no realización de ajustes salariales.

Finalmente, la organización experimenta ineficiencias debidas a una gestión inadecuada de los recursos humanos, una tecnología obsoleta y la falta de innovación. Estos problemas han provocado un aumento de los costes y una disminución de la productividad. Para hacer frente a estos problemas, la Dirección de Recursos Humanos de GENICA necesita poner en marcha un plan eficaz, que incluya la revisión y el ajuste de las tácticas, el aumento de la formación y la motivación, la optimización de las relaciones laborales, la reevaluación de las prestaciones y compensaciones, y el fortalecimiento de las relaciones internas y externas. La adaptabilidad y la innovación son cruciales para mantener el liderazgo de la empresa en el mercado.

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

- ✓ Desarrollar un sistema de evaluación del rendimiento y programas de formación
- ✓ Optimizar las condiciones laborales y controlar la carga de trabajo
- ✓ Reducir la rotación de empleados y revisar la retribución y las prestaciones
- ✓ Fomentar la comunicación interna y supervisar el cumplimiento de las directrices y normas
- ✓ Impulsar la productividad e invertir en tecnología

- ✓ Implementar un proceso de contratación de talento humano y establecer políticas de horario de trabajo flexible.

### **6.3.3. Estrategias**

Las estrategias son esenciales para la gestión del capital humano ya que se con estas se benefician tanto a la empresa como a los individuos. Estas estrategias deben esbozar las prácticas y actividades necesarias para alcanzar los objetivos empresariales. La comunicación eficaz es crucial para aplicar con éxito estas estrategias (López, 2022).

Siguiendo este orden de ideas, El departamento de Recursos Humanos es responsable de seleccionar y preparar a las personas para el plan de negocio de la empresa, proporcionar las herramientas necesarias para que los empleados rindan con eficacia y garantizar las oportunidades de promoción de los empleados. Desarrollan planes estratégicos para una gestión eficaz del talento que se ajuste a las necesidades de la organización y garantice la alineación con sus objetivos.

Desde este enfoque, para alcanzar los objetivos establecidos para el plan funcional de recursos humanos en la empresa GENICA, C.A., se proponen las siguientes estrategias:

#### **Estrategias Establecidas:**

**Objetivo:** Desarrollar un sistema de evaluación del rendimiento y programas de formación:

#### **Estrategias:**

- Implementar un método de evaluación del rendimiento para todos los empleados y desarrollar al menos tres programas de formación y desarrollo nuevos en los próximos 12 meses.

**Objetivo:** Optimizar las condiciones laborales y controlar la carga de trabajo.

#### **Estrategias:**

- Lograr un incremento del 20% en la satisfacción de los empleados respecto a las condiciones de trabajo y reducir las horas extras en un 25%.

- Desarrollar un plan para redistribuir las tareas y automatizar ciertos procesos utilizando tecnología moderna. Este plan debería estar diseñado para mejorar la eficiencia, reducir la sobrecarga de trabajo y permitir a los empleados centrarse en las tareas que requieren sus habilidades especializadas

**Objetivo:** Reducir la rotación de empleados y revisar la retribución y las prestaciones

**Estrategia:**

- Implementar un programa integral de revisión y mejora de los beneficios y compensaciones en los próximos 6 meses con el objetivo de aumentar la satisfacción del personal y disminuir la tasa de rotación de empleados en un 15%.

**Objetivo:** Fomentar la comunicación interna y supervisar el cumplimiento de las directrices y normas

**Estrategia:**

- Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación y supervisión en los próximos 6 meses que incluya la creación de al menos dos canales de comunicación interna efectivos y transparentes, un sistema de seguimiento para el cumplimiento de las directrices y normas, y una estructura organizativa en cada área para garantizar la supervisión adecuada. Esta estrategia tiene como objetivo mejorar el ambiente laboral y asegurar el cumplimiento de las directrices y protocolos establecidos

**Objetivo:** Impulsar la productividad e invertir en tecnología

**Estrategia:**

- Implementar un programa integral de actualización tecnológica y formación de habilidades en los próximos 12 meses, que incluya la actualización de los sistemas de software, la capacitación de los empleados en nuevas habilidades, la inversión en al menos dos nuevas

tecnologías y la promoción de un ambiente innovador, con el objetivo de aumentar la productividad en un 10%

**Objetivo:** Implementar un proceso de contratación de talento humano y establecer políticas de horario de trabajo flexible

**Estrategia:**

- Implementar un plan de contratación en los próximos 12 meses que incluya la contratación de 10 nuevos empleados y la implementación de políticas de trabajo flexible. Este plan también debería incluir procedimientos de selección rigurosos y paso a paso para garantizar que se contratan a las personas más adecuadas para los puestos vacantes.

**6.3.4. Presupuesto**

El presupuesto destinado al plan funcional de RRHH se refiere a la cantidad de recursos económicos reservados para la gestión del capital humano en una organización. Este presupuesto es fundamental para prever las situaciones futuras y establecer los pasos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales (Rojas, 2023). En concordancia este presupuesto representa la suma de dinero que la división de RRHH destina a los procedimientos operativos de la empresa, abarca elementos como la contratación, la remuneración, las prestaciones para el personal y las iniciativas de formación. Además, puede reducir la rotación de empleados, mejorar el lugar de trabajo y evitar el exceso de personal en la empresa.

Del mismo modo, el presupuesto asignado para el plan funcional de RRHH de la organización GENICA, C.A., se muestra en la tabla 9 "Presupuesto del plan funcional de recursos humanos".

**Tabla 9** *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos - GENICA, C.A*

<b>PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Años</b>	<b>Totales</b>

	2024	2025	2026	2027	2028	(\$)
Desarrollar un sistema de evaluación del rendimiento.	\$500,00	\$0,00	\$100,00	\$400,00	\$200,00	\$1.200,00
Desarrollo del material de formación, la contratación de instructores, y la creación de un espacio de formación.	\$1.000,00	\$100,00	\$300,00	\$0,00	\$500,00	\$1.900,00
Inversión en hardware y software de robótica, mantenimiento y actualizaciones regulares, y posiblemente la contratación de consultores o expertos en tecnología.	\$2.000,00	\$0,00	\$1.000,00	\$0,00	\$900,00	\$3.900,00
Contratación de nuevos empleados con habilidades especializadas.	\$1.500,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.500,00	\$1.000,00	\$9.000,00
Cree un programa de bonificaciones y reconocimiento basado en el rendimiento y la productividad.	\$1.000,00	\$1.300,00	\$1.500,00	\$2.000,00	\$2.700,00	\$8.500,00
Invertir en investigación y desarrollo para mantenerse al día con las últimas innovaciones tecnológicas y adaptarlas a los procesos de la empresa.	\$3.000,00	\$0,00	\$1.000,00	\$0,00	\$2.000,00	\$6.000,00
Creación de al menos dos canales de comunicación	\$500,00	\$0,00	\$300,00	\$0,00	\$600,00	\$1.400,00
Implementar un programa integral de actualización tecnológica y formación de habilidades	\$1.000,00	\$0,00	\$500,00	\$300,00	\$0,00	\$1.800,00
Establecer acuerdos comerciales con compañías que ofrezcan capacitación.	\$1.000,00	\$0,00	\$1.500,00	\$0,00	\$900,00	\$3.400,00
Desarrollar y ejecutar un plan de actividades recreativas y reducción del estrés en el lugar de trabajo.	\$700,00	\$300,00	\$0,00	\$500,00	\$200,00	\$1.700,00
<b>Total:</b>	<b>\$12.200,00</b>	<b>\$3.700,00</b>	<b>\$8.200,00</b>	<b>\$5.700,00</b>	<b>\$9.000,00</b>	<b>\$38.800,00</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

### **6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.**

La ejecución de tareas del plan de recursos humanos requiere de tiempo adecuado con un aproximado de 3 meses entre las actividades y evaluación constante de las diferentes estrategias planteadas y fomentar una implementación eficaz y duradera en el tiempo; la responsabilidad para garantizar el éxito y la eficacia de las actividades, así como llevar a cabo las distintas tareas, ya

sea reclutamiento, selección, capacitación o evaluación del desempeño será el departamento de Talento humano.

Es fundamental un tiempo saludable de 15 días para las actividades para los empleados para fomentar la comunicación, estos plazos ayudaran a coordinar los esfuerzos de los miembros del equipo para cumplir con los objetivos establecidos. Ya que cada miembro del equipo debe asumir su rol y comprometerse con el cumplimiento de las actividades asignadas. Esto implica seguir los procedimientos establecidos, comunicarse de manera efectiva y tomar decisiones que contribuyan al logro de los objetivos del plan de recursos humanos.

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

Un plan de RSE es lo que una empresa utiliza para diseñar, implementar y analizar sus esfuerzos de responsabilidad social, esto incluye promociones internas, comunicación y evaluación de procesos actuales (World,2023). De este modo, el plan de responsabilidad social empresarial es fundamental para una empresa, ya que le permite integrar prácticas sostenibles y éticas en todas sus operaciones.

A través de la RSE, la empresa GENICA, C.A., puede generar un impacto positivo en la sociedad, el medio ambiente y sus grupos de interés, lo que a su vez contribuye a su reputación, sostenibilidad a largo plazo y relaciones con clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general. Además, al implementar este plan puede ayudar a mejorar la imagen de la empresa, impulsar la innovación, generar eficiencias operativas y mejorar la relación con los inversores y accionistas al demostrar un compromiso con la sostenibilidad y el impacto social positivo.

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

En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se puede decir que la situación actual de la empresa GENICA, C.A. no cumple con los estándares sociales y ambientales en sus operaciones. Lo cual se manifiesta a través de prácticas laborales injustas, impactos ambientales negativos, falta de transparencia en la gestión. De este modo se generan el incumplimiento de los derechos laborales de sus trabajadores, paga salarios injustos y no ofrecer oportunidades de desarrollo profesional.

Asimismo, operando con prácticas que tienen un impacto en el medio ambiente ya que estas generan residuos que son gestionados adecuadamente debido que son vendidos a empresas recicladoras por otra parte fomentan lo que es el reciclaje entre sus empleados sin embargo la empresa debe buscar un plano donde sea más constante el conocimiento, ya que se considera escaso.

Además, la falta de transparencia en la gestión empresarial ha llevado a tener situaciones de conflictos de interés y esto genera desconfianza en los consumidores y a la sociedad en general. Estas situaciones de mala RSE han dado como resultado repercusiones negativas para la empresa, incluyendo daños a su reputación, pérdida de confianza por parte de los consumidores y la sociedad, así como impactos negativos en su desempeño financiero a largo plazo.

#### ***6.4.2 Objetivos de RSE***

- ✓ Promover la transparencia y la ética.
- ✓ Contribuir al desarrollo de la comunidad.
- ✓ Cumplir con estándares internacionales de RSE.
- ✓ Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental.
- ✓ Desarrollar estrategias de diferenciación

### **6.4.3. Actividades de RSE**

Las actividades de responsabilidad social corporativa (RSE) son acciones de autorregulación que las empresas pueden tomar para aumentar su responsabilidad social ante las partes interesadas y el público. Tomar en serio las actividades de RSE significa que las empresas actúen en beneficio de la sociedad y el medio ambiente en su conjunto, en lugar de involucrarse en acciones y acciones destructivas (Ecovadis, 2023). Teniendo en cuenta esto, se puede afirmar que estas actividades generan beneficios significativos al mejorar la reputación de la empresa, fortalecer la lealtad del cliente, atraer y retener talento, reducir riesgos legales y regulatorios, aumentar la eficiencia operativa, fomentar la innovación y contribuir positivamente al desarrollo sostenible de la sociedad.

Para poder cumplir con los objetivos antes planteados tenemos las siguientes actividades:

- ✓ **Objetivo: Promover la transparencia y la ética.**
  - a) Publicar informes de sostenibilidad y responsabilidad social para comunicar abiertamente las acciones y resultados de la empresa en este ámbito.
  - b) Crear canales de denuncia internos para reportar prácticas no éticas o violaciones a los estándares de RSE.
  - c) Realizar auditorías internas para evaluar el cumplimiento de normas éticas y de transparencia.
- ✓ **Objetivo: Contribuir al desarrollo de la comunidad.**
  - a) Establecer alianzas con organizaciones sin fines de lucro para apoyar iniciativas sociales, educativas o de desarrollo comunitario.
  - b) Ofrecer becas o programas de formación para jóvenes de la comunidad.

c) Implementar programas de voluntariado corporativo que apoyen proyectos comunitarios locales.

✓ **Objetivo: Cumplir con estándares internacionales de RSE.**

a) Realizar evaluaciones periódicas del impacto social, ambiental y económico de nuestras operaciones usando indicadores reconocidos internacionalmente.

b) Elaborar un informe anual de sostenibilidad que cumpla con estándares reconocidos internacionalmente

c) Colaborar con organizaciones y redes internacionales que promuevan la RSE, participando en proyectos alineados con los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

✓ **Objetivo: Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental**

a) Adoptar tecnologías más eficientes en el uso de recursos y energía.

b) Implementar programas de reciclaje y gestión de residuos.

c) Promover el uso de transporte sostenible entre los empleados, como el teletrabajo o el uso de bicicletas.

✓ **Objetivo: Desarrollar estrategias de diferenciación**

a) Crear programas de voluntariado corporativo para apoyar a comunidades locales.

b) Implementar políticas de inclusión y diversidad en el lugar de trabajo.

c) Promover la reducción del impacto ambiental a través de prácticas sostenibles.

d) Apoyar proyectos de educación y desarrollo en áreas desfavorecidas.

#### 6.4.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla 10, con el presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).

**Tabla 10** *Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial - GENICA, C.A*

<b>PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIA EMPRESARIAL</b>						
<b>Descripción</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>Años 2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>Totales (\$)</b>
Crear canales de denuncia internos para reportar prácticas no éticas o violaciones a los estándares de RSE	\$100	\$0	\$100	\$0	\$200	\$400,00
Ofrecer becas o programas de formación para jóvenes de la comunidad	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$50.000,00
Implementar programas de voluntariado corporativo que apoyen proyectos comunitarios locales	\$1.000	\$0	\$1.000	\$0	\$1.000	\$3.000,00
Colaborar con organizaciones y redes internacionales que promuevan la RSE, participando en proyectos alineados con los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$5.000	\$25.000,00
Adoptar tecnologías más eficientes en el uso de recursos y energía	\$6.000	\$0	\$5.000	\$0	\$5.000	\$16.000,00
Implementar programas de reciclaje y gestión de residuos	\$500	\$0	\$500	\$0	\$500	\$1.500,00
Crear programas de voluntariado corporativo para apoyar a comunidades locales.	\$200	\$200	\$300	\$300	\$400	\$1.400,00
Apoyar proyectos de educación y desarrollo en áreas desfavorecidas	\$2.000	\$3.000	\$4.000	\$5.000	\$5.000	\$19.000,00
<b>Total:</b>	<b>\$24.800,00</b>	<b>\$18.200,00</b>	<b>\$25.900,00</b>	<b>\$20.300,00</b>	<b>\$27.100,00</b>	<b>\$116.300,00</b>

Fuente: Elaboración propia 2024

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

La ejecución de las tareas para un plan de responsabilidad social empresarial para la empresa GENICA, C.A. se planificaron debido al tamaño de la empresa, su estructura y recursos disponibles. De esta manera publicar informes de sostenibilidad y responsabilidad social, se recomienda hacerlo al menos una vez al año, lo que implica un proceso continuo de recopilación de datos, análisis y redacción. El departamento de RSE, en colaboración con otros departamentos,

como finanzas, operaciones y recursos humanos, puede ser responsable de recopilar la información relevante y redactar el informe.

La creación de canales de denuncia internos puede llevar varios meses e implica el diseño e implementación de un sistema de denuncias, así como la capacitación del personal sobre su uso, siendo el departamento de recursos humanos y el de tecnología de información de esta tarea. Las auditorías internas suelen realizarse anualmente, de este modo, siendo el departamento de auditoría interna es responsable de llevar a cabo estas auditorías.

Por su parte las alianzas con organizaciones sin fines de lucro, ofrecer becas o programas de formación para jóvenes, e implementar programas de voluntariado corporativo requieren tiempo y recursos considerables, con el departamento de RSE liderando estas iniciativas en colaboración con otros departamentos, las cuales se deben encargar de realizar evaluaciones periódicas del impacto social, ambiental y económico, elaborar informes anuales de sostenibilidad, y colaborar con organizaciones internacionales requiere una dedicación continua del equipo de RSE en colaboración con otros departamentos. Por consiguiente, Adoptar tecnologías más eficientes en el uso de recursos, implementar programas de reciclaje y gestión de residuos, promover el uso de transporte sostenible entre los empleados y apoyar proyectos de educación y desarrollo en áreas desfavorecidas requieren la participación activa del departamento de operaciones, recursos humanos y sostenibilidad.

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

Un plan financiero es un documento que diagnostica la situación financiera de una empresa y planifica la gestión de recursos para incrementar las ganancias, es la base para desarrollar cualquier estrategia empresarial y es una herramienta importante para la gestión y el liderazgo empresarial y para cualquier actividad encaminada a satisfacer las necesidades del mercado

requiere de un plan financiero para poder realizar inversiones en recursos de marketing, equipos de trabajo o publicidad (Camara, 2022)

Ahora bien, la evaluación financiera es un proceso crucial que compara la rentabilidad de un proyecto comparando los ingresos con los costes, teniendo en cuenta el coste de oportunidad de la financiación. Esta también evalúa la estructura y las condiciones de financiación, determinando el impacto financiero del proyecto en la empresa y esta evaluación se basa en la contabilidad y otra información disponible para valorar la situación financiera o un área de financiación específica (Espinoza, 2007). Un plan funcional de finanzas y evaluación financiera es fundamental para una empresa, ya que proporciona una hoja de ruta clara para la gestión efectiva de los recursos financieros y la toma de decisiones estratégicas.

Por lo tanto, este plan permite a la empresa establecer objetivos financieros realistas, identificar fuentes de financiación adecuadas y gestionar el flujo de efectivo, el capital de trabajo y las inversiones en activos. También ayuda a medir el rendimiento, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre inversiones, expansión, fusiones o adquisiciones. Un plan financiero sólido es crucial para mantener la estabilidad financiera, atraer inversores y obtener financiación externa favorable.

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

En la actualidad la empresa GENICA, C.A. enfrenta desafíos significativos en su gestión financiera debido a la incertidumbre económica, la volatilidad de los mercados financieros y la presión competitiva. Esto se debe a una mala gerencia financiera la cual se ha manifestado en la falta de liquidez, lo que dificulta el cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas. Esta falta de liquidez está causada por una combinación de factores, como una mala gestión del flujo

de efectivo, altos niveles de endeudamiento, una estructura de costos ineficiente o una caída en los ingresos.

Además, la falta de planificación financiera a largo plazo a llevado a la empresa a situaciones en las que no cuenta con los recursos necesarios para financiar sus operaciones diarias, pagar a proveedores o invertir en el crecimiento futuro. Esta falta de planificación a dado como resultado de una visión cortoplacista, una falta de comprensión de los riesgos financieros o una incapacidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

Es por eso, que una mala gerencia financiera es la incapacidad para evaluar y gestionar eficazmente los riesgos financieros GENICA, C.A. no tiene un sistema sólido de gestión de riesgos donde se ha encontrado expuestas a riesgos de tipo cambiario, riesgos operativos, riesgos de crédito o riesgos de mercado, lo que ha afectado negativamente su rentabilidad y estabilidad financiera. Con todo esto la falta de transparencia y comunicación en la gestión financiera ha llevado a tomar decisiones inadecuadas por la falta de informes financieros claros y actualizados que han dificultado la identificación temprana de problemas financieros y limitar la capacidad de los directivos para tomar decisiones correctas.

#### ***6.5.2. Objetivos de finanzas***

- ✓ Reducir la deuda y mejorar la estructura de capital.
- ✓ Mejorar la liquidez de la empresa para garantizar el flujo de efectivo necesario.
- ✓ Establecer un presupuesto realista y controlar su cumplimiento.
- ✓ Desarrollar estrategias financieras a largo plazo para asegurar la sostenibilidad.
- ✓ Aumentar la rentabilidad mediante la reducción de costos y la mejora de la eficiencia operativa.

- ✓ Garantizar la generación oportuna y precisa de informes financieros para una toma de decisiones informada.

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

A través del análisis financiero realizado para identificar las necesidades y requerimientos de inversión en las distintas áreas funcionales de la empresa GENICA, C.A., se planteó la factibilidad de invertir en activos tangibles e intangibles para los años 2024-2028. Se implementó un simulador financiero que permitió evaluar la viabilidad del plan estratégico para el periodo mencionado.

En la tabla N° 11 Inversión inicial de activos - Empresa GENICA, C.A., se detalló la inversión inicial en dólares (\$) necesaria para adquirir los activos requeridos para llevar a cabo el plan estratégico. El enfoque principal del plan fue optimizar la rentabilidad, reducir costos y fortalecer la gestión financiera. Luego, se describen las inversiones posteriores que serán necesarias durante el periodo 2024-2028 para cubrir gastos adicionales como mantenimiento, reparaciones, remodelaciones, ampliaciones, suministros y otras mejoras a la inversión original.

**Tabla 11 . Inversión inicial de activos – Empresa GENICA, C.A**

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>								
<b>MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA</b>	2.111.174,13		10.000,00				10	10%
<b>TERRENOS E INSTALACIONES</b>	5.966.598,86						20	5%
<b>EQUIPOS ROBÓTICOS</b>		6.000,00			5.000,00		15	7%
<b>VEHÍCULOS Y MONTACARGAS</b>	276.680,23						20	5%
<b>SOFTWARE DE GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y FACTURACIÓN</b>		30.000,00			30.000,00		5	20%
<b>SISTEMA ERP</b>		3.000,00		2.000,00		5.000,00	3	33%

<b>SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD</b>		1.500,00		2.000,00		2.500,00	3	33%
<b>PROPIEDAD INTELECTUAL</b>		4.000,00				5.000,00	4	25%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>8.354.453,22</b>	<b>44.500,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>12.500,00</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>								
<b>EXISTENCIA INICIALES</b>		823.875,88						
<b>TESORERÍA (CAJA Y BANCOS)</b>		111.804,12						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>		<b>935.680,00</b>						
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>9.290.133,22</b>	<b>44.500,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>12.500,00</b>	<b>0,00</b>	

Nota: Se calcula en moneda USD (\$)

Fuente: Elaboración propia 2024

Por un lado, la empresa enfrenta diversos desafíos en su gestión financiera debido a factores externos como la incertidumbre económica y la volatilidad de los mercados financieros, así como a factores internos como una estructura de costos ineficiente y una mala gestión del flujo de efectivo. Esta situación ha generado una falta de liquidez que dificulta el cumplimiento de las obligaciones financieras y operativas, para mejorar su situación financiera, la empresa debe realizar inversiones en activos fijos e intangibles. Además, la empresa cuenta con varios activos no corrientes, que incluyen mobiliario y equipos de oficina, terrenos e instalaciones, y vehículos y montacargas. Los activos corrientes de la empresa incluyen caja, banco y existencias.

Por otro lado, se ha identificado que la empresa presenta carencias en la optimización de sus procesos internos, una gestión inadecuada del inventario y una pérdida de cuota de mercado frente a la competencia. Además, se ha detectado que la tecnología utilizada por la empresa se encuentra obsoleta y no se ha implementado innovación en sus procesos. Por lo tanto, se recomienda invertir en mobiliario, equipos de robótica y automatización, software de gestión de cuentas por cobrar y facturación, sistema ERP, sistema de control de calidad y propiedad

intelectual para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la competitividad en el mercado. Asimismo, es necesario realizar inversiones a futuro para el mantenimiento, mejoras y ampliaciones de los activos existentes. Estas inversiones son necesarias para mejorar la salud financiera de la empresa y aumentar su liquidez.

Depreciación y amortización 2024 – 2028:

La contabilidad y la gestión financiera de cualquier empresa requieren el conocimiento de dos conceptos clave: la depreciación y la amortización. Ambos hacen referencia al reconocimiento gradual del coste de un activo durante su vida útil. Así, por ejemplo; la amortización se refiere a la pérdida de valor del activo a lo largo del tiempo, mientras que la depreciación se relaciona con su disminución periódica debido al desgaste por el uso, la obsolescencia y el paso del tiempo (González, 2019). Estos principios son vitales para la correcta gestión y evaluación del valor de los activos de una empresa.

Igualmente, para calcular la amortización y depreciación se consideran la vida útil, el valor amortizable, el valor residual y el método de depreciación, siendo el más utilizado el de línea recta, que establece una cuota de depreciación igual para todos los periodos (Sánchez, 2021). Además, para enfatizar la importancia de la información presentada en la tabla N ° 12 Amortización y depreciación de activos – Empresa GENICA, C.A, se muestra el cálculo de la amortización y depreciación de activos de la empresa.

**Tabla 12** Amortización y depreciación de activos – Empresa GENICA, C.A

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA	2.111.174,13	2.111.174,13	2.121.174,13	2.121.174,13	2.121.174,13	2.121.174,13

TERRENOS E INSTALACIONES	5.966.598,86	5.966.598,86	5.966.598,86	5.966.598,86	5.966.598,86	5.966.598,86
EQUIPOS ROBÓTICOS	0,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	11.000,00	11.000,00
VEHÍCULOS Y MONTACARGAS	276.680,23	276.680,23	276.680,23	276.680,23	276.680,23	276.680,23
SOFTWARE DE GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y FACTURACIÓN	0,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	60.000,00	60.000,00
SISTEMA ERP	0,00	3.000,00	3.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00
SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD	0,00	1.500,00	1.500,00	3.500,00	3.500,00	6.000,00
PROPIEDAD INTELECTUAL	0,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	9.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.354.453,22</b>	<b>8.398.953,22</b>	<b>8.408.953,22</b>	<b>8.412.953,22</b>	<b>8.447.953,22</b>	<b>8.460.453,22</b>

<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA	0,00	211.117,41	212.117,41	212.117,41	212.117,41	212.117,41
TERRENOS E INSTALACIONES	0,00	298.329,94	298.329,94	298.329,94	298.329,94	298.329,94
EQUIPOS ROBÓTICOS	0,00	400,00	400,00	400,00	733,33	733,33
VEHÍCULOS Y MONTACARGAS	0,00	13.834,01	13.834,01	13.834,01	13.834,01	13.834,01
SOFTWARE DE GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y FACTURACIÓN	0,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	12.000,00	12.000,00
SISTEMA ERP	0,00	1.000,00	1.000,00	1.666,67	1.666,67	3.333,33
SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD	0,00	500,00	500,00	1.166,67	1.166,67	2.000,00
PROPIEDAD INTELECTUAL	0,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	2.250,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>532.181,37</b>	<b>533.181,37</b>	<b>534.514,70</b>	<b>540.848,03</b>	<b>544.598,03</b>

<b>AMORTIZACIÓN 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>
-----------------------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA	0,00	211.117,41	423.234,83	635.352,24	847.469,65	1.059.587,07
TERRENOS E INSTALACIONES	0,00	298.329,94	596.659,89	894.989,83	1.193.319,77	1.491.649,72
EQUIPOS ROBÓTICOS	0,00	400,00	800,00	1.200,00	1.933,33	2.666,67
VEHÍCULOS Y MONTACARGAS	0,00	13.834,01	27.668,02	41.502,03	55.336,05	69.170,06
SOFTWARE DE GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR Y FACTURACIÓN	0,00	6.000,00	12.000,00	18.000,00	30.000,00	42.000,00
SISTEMA ERP	0,00	1.000,00	2.000,00	3.666,67	5.333,33	8.666,67
SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD	0,00	500,00	1.000,00	2.166,67	3.333,33	5.333,33
	0,00	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	6.250,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>532.181,37</b>	<b>1.065.362,74</b>	<b>1.599.877,44</b>	<b>2.140.725,47</b>	<b>2.685.323,50</b>

Nota: Se calcula en moneda USD (\$)

Fuente: Elaboración propia 2024

En este orden de ideas, es importante destacar que la depreciación se aplicó a los activos tangibles, como el mobiliario y los equipos de oficina, los terrenos e instalaciones, los vehículos y montacargas, y los equipos de robótica/automatización. La depreciación reconoce que estos activos pierden valor con el tiempo debido al desgaste, la obsolescencia o el agotamiento. En contraste, la amortización se aplica a los activos intangibles, como el software de gestión de cuentas por cobrar y facturación, el sistema ERP, el sistema de control de calidad y la propiedad intelectual. Estos activos no se "desgastan" físicamente, pero pueden perder valor con el tiempo debido a factores como la obsolescencia tecnológica o el agotamiento de los derechos legales. Este valor perdido se reconoce como un gasto de amortización.

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

La proyección de ventas es una herramienta que nos permite estimar las ventas e ingresos futuros mediante el uso de técnicas estadísticas. Esta herramienta es útil para visualizar la evolución de las ventas, planificar el flujo de caja, anticipar la demanda y tomar decisiones estratégicas para mejorar la gestión de proveedores, entre otras cosas. Existen varios métodos para realizar estas proyecciones, como el método Delphi, el método de suavizamiento exponencial y el método de regresión (Zendesk, 2023). En este caso particular, se empleó el método de regresión, que se basa en la recopilación de datos históricos para prever el comportamiento futuro de las ventas. Continuando con el análisis, la Tabla N° 13 Proyecciones de venta 2024-2028 – Empresa GENICA C.A, presenta las proyecciones de ventas de la empresa GENICA, C.A para el período comprendido entre 2024 y 2028.

**Tabla 13** *Proyecciones de venta 2024-2028 – Empresa GENICA C.A*

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>DESHIDRATADOS</b>	<b>unidades</b>	20.000,00	26.000,00	27.300,00	28.665,00	30.098,25
	<b>precio</b>	116,97	152,07	159,67	167,65	176,04
	<b>ingresos</b>	2.339.492,48	3.953.742,29	4.359.000,88	4.805.798,47	5.298.392,81
<b>MEZCLAS</b>	<b>unidades</b>	1.000,00	1.300,00	1.365,00	1.433,25	1.504,91
	<b>precio</b>	1.479,10	1.922,83	2.018,98	2.119,92	2.225,92
	<b>ingresos</b>	1.479.103,38	2.499.684,71	2.755.902,40	3.038.382,39	3.349.816,59
<b>QUESOS NATURALES</b>	<b>unidades</b>	2.000,00	2.600,00	2.730,00	2.866,50	3.009,83
	<b>precio</b>	15,78	20,51	21,54	22,61	23,74
	<b>ingresos</b>	31.553,17	53.324,86	58.790,66	64.816,70	71.460,41
<b>QUESOS PROCESADOS</b>	<b>unidades</b>	5.000,00	6.500,00	6.825,00	7.166,25	7.524,56
	<b>precio</b>	284,29	369,57	388,05	407,45	427,83
	<b>ingresos</b>	1.421.429,93	2.402.216,58	2.648.443,78	2.919.909,27	3.219.199,97
<b>FLUIDOS Y GRASAS</b>	<b>unidades</b>	8.000,00	10.400,00	13.520,00	17.576,00	22.848,80
	<b>precio</b>	93,61	121,69	158,20	205,66	267,36
	<b>ingresos</b>	748.885,46	1.265.616,43	2.138.891,76	3.614.727,08	6.108.888,76
<b>OTRAS VENTAS</b>	<b>unidades</b>	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	<b>precio</b>	4.957,80	6.445,14	8.378,68	10.892,28	14.159,96

	<b>ingresos</b>	9.915.592,67	16.757.351,61	28.319.924,22	47.860.671,94	80.884.535,58
<b>LECHE CONDENSADA</b>	<b>unidades</b>	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	<b>precio</b>	16,39	21,31	27,70	36,02	46,82
	<b>ingresos</b>	32.785,98	55.408,31	93.640,04	158.251,66	267.445,31
<b>DESHIDRATADOS Y MEZCLAS POR EXPORTACIÓN</b>	<b>unidades</b>	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	<b>precio</b>	11,55	15,01	19,52	25,37	32,98
	<b>ingresos</b>	23.095,23	39.030,94	65.962,29	111.476,26	188.394,89
<b>QUESOS PROCESADOS POR EXPORTACIÓN</b>	<b>unidades</b>	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
	<b>precio</b>	18,32	23,82	30,97	40,26	52,34
	<b>ingresos</b>	54.974,67	92.907,19	157.013,15	265.352,23	448.445,27
<b>GRASAS POR EXPORTACIÓN</b>	<b>unidades</b>	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	<b>precio</b>	15,11	19,64	25,54	33,20	43,15
	<b>ingresos</b>	15.109,59	25.535,21	43.154,50	72.931,10	123.253,57
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>16.062.022,56</b>	<b>27.144.818,13</b>	<b>40.640.723,67</b>	<b>62.912.317,11</b>	<b>99.959.833,15</b>
<b>Periodo medio de cobro (días)</b>		15				
<b>Crédito a clientes</b>		<b>660.083,12</b>	<b>1.115.540,47</b>	<b>1.670.166,73</b>	<b>2.585.437,69</b>	<b>4.107.938,35</b>

Nota: Se calcula en moneda USD (\$), incremento por año de 10%

Fuente: Elaboración propia 2024

En el marco del plan estratégico, se recopilamos datos aproximados de las ventas de la empresa GENICA C.A. para el período 2022-2023. El objetivo era proyectar las ventas para los próximos años, específicamente 2024-2028. Estas proyecciones, presentadas en la tabla N°13 titulada “Proyecciones de venta 2024-2028 – Empresa GENICA C.A”, permitieron anticipar el crecimiento de las ventas durante este período. Además, brindó una visión de los posibles ingresos que se generarían a partir de las actividades clave: la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios de consumo masivo e industrial.

Las proyecciones de ventas de GENICA C.A, abarcan una amplia gama de productos, desde deshidratados y mezclas hasta quesos naturales y procesados, fluidos y grasas, envases,

leche condensada, y varios productos destinados a la exportación. Esta diversidad de líneas de productos ayuda a la empresa a mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un solo producto. Es importante destacar que las ventas de la empresa, se incrementó en un 10% cada año, lo que indica un crecimiento constante y posiblemente la expansión de la base de clientes, igualmente, ofrecen créditos a sus clientes por 15 días, lo que les permite atraer a más clientes. Sin embargo, se tiene conciencia de los riesgos asociados con esta política y se gestionan cuidadosamente.

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

La gestión de costos es crucial para la comercialización de productos o servicios, ya que abarca desde la adquisición de materias primas hasta los gastos operativos necesarios para el funcionamiento de una empresa. La proyección de estos costos y gastos operativos es una herramienta esencial para la gestión financiera y la planificación estratégica, ya que permite anticipar necesidades financieras, controlar gastos, tomar decisiones informadas y obtener financiamiento. Al comparar las proyecciones con los resultados reales, las empresas pueden identificar áreas de mejora y realizar ajustes para garantizar su crecimiento y estabilidad financiera. Los detalles de este análisis se presentan en la tabla N° 14 Proyecciones de costos 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A:

**Tabla 14** *Proyecciones de costos 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A*

<b>COMPRAS /SUMINISTROS</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>MATERIALES DIRECTOS (MATERIAS PRIMAS)</b>	<b>unidades</b>	60.000,00	78.000,00	101.400,00	131.820,00	171.366,00
	<b>precio</b>	83,27	108,25	140,72	182,94	237,82
	<b>ingresos</b>	4.995.993,53	8.443.229,07	14.269.057,12	24.114.706,53	40.753.854,04
<b>MATERIALES DE EMPAQUE</b>	<b>unidades</b>	20.000,00	26.000,00	33.800,00	43.940,00	57.122,00
	<b>precio</b>	17,26	22,44	29,17	37,92	49,29
	<b>ingresos</b>	345.173,25	583.342,79	985.849,32	1.666.085,35	2.815.684,24
	<b>unidades</b>	12.700,00	16.510,00	21.463,00	27.901,90	36.272,47
	<b>precio</b>	7,03	9,14	11,88	15,45	20,08

<b>REPUESTOS Y SUMINISTROS PRODUCTIVOS</b>	<b>ingresos</b>	89.288,75	116.075,38	150.897,99	196.167,38	255.017,60
	<b>unidades</b>	100,00	130,00	169,00	219,70	285,61
<b>PRODUCTOS TERMINADOS</b>	<b>precio</b>	3.811,55	4.955,02	6.441,52	8.373,98	10.886,17
	<b>ingresos</b>	381.155,16	644.152,22	1.088.617,25	1.839.763,16	3.109.199,73
<b>TOTAL COSTES</b>		<b>5.811.610,69</b>	<b>9.786.799,45</b>	<b>16.494.421,68</b>	<b>27.816.722,42</b>	<b>46.933.755,62</b>
<hr/>						
<b>Crédito de proveedores (días)</b>		15				
<hr/>						
<b>Crédito de proveedores</b>		238.833,32	402.197,24	677.852,95	1.143.152,98	1.928.784,48

Nota: Se calcula en moneda USD (\$), incremento por año del 10% y 20%

Fuente: Elaboración propia 2024

En el caso de GENICA, C.A., que es una empresa dedicada a la comercialización, venta y distribución de productos de consumo masivo. Sus costos incluyen la adquisición de mercancía e inventarios por departamento. La empresa incurre en costos de materiales directos, que incluyen materias primas, materiales de empaque, repuestos y suministros productivos, así como productos terminados. Estos costos son más altos que los gastos, ya que la empresa se encarga de todo el proceso, desde la producción hasta la comercialización y distribución a nivel nacional e internacional, incluyendo la exportación de productos.

A continuación, se muestra la Tabla N°15 Proyecciones de gastos 2024-2028 – Empresa Deportiva GENICA, C.A:

**Tabla 15** *Proyecciones de gastos 2024-2028 – Empresa Deportiva GENICA, C.A*

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>PERSONAL</b>	<b>DATOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Salario medio mensual</b>	516,77	3.100.640,69	3.478.918,85	3.864.328,49	4.292.030,87	4.812.026,92
<b>Incremento salarial anual</b>	10,00%					
<b>Nº de empleados año 1</b>	500					
<b>Nº de empleados año 2</b>	510					
<b>Nº de empleados año 3</b>	515					
<b>Nº de empleados año 4</b>	520					

Nº de empleados año 5	530					
% coste Seguridad Social	13,00%	403.083,29	452.259,45	502.362,70	557.964,01	625.563,50
<b>Total gastos de personal</b>		<b>3.503.723,98</b>	<b>3.931.178,31</b>	<b>4.366.691,20</b>	<b>4.849.994,88</b>	<b>5.437.590,42</b>

<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Subida anual prevista en %						

<b>OTROS GASTOS</b>						
SERVICIOS PUBLICOS	64.596,68	775.160,17	852.676,19	937.943,81	1.031.738,19	1.134.912,00
GASTOS LOGISTICOS	64.596,68	775.160,17	852.676,19	937.943,81	1.031.738,19	1.134.912,00
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	64.596,68	775.160,17	852.676,19	937.943,81	1.031.738,19	1.134.912,00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	64.596,68	775.160,17	852.676,19	937.943,81	1.031.738,19	1.134.912,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subida media anual en %	10,00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>3.100.640,68</b>	<b>3.410.704,75</b>	<b>3.751.775,22</b>	<b>4.126.952,75</b>	<b>4.539.648,02</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>6.604.364,66</b>	<b>7.341.883,05</b>	<b>8.118.466,42</b>	<b>8.976.947,63</b>	<b>9.977.238,43</b>

Nota: Se calcula en moneda USD (\$), se toma en cuenta un incremento salarial del 10%, Coste Seguridad Social del 13% (Seguridad social 3%, aporte patronal 2% y régimen de prestaciones de empleo 2%). Además, un incremento del 10% en gastos.

Fuente: Elaboración propia 2024

En este sentido, para la previsión se toman en cuenta varios gastos, tales como sueldos y salarios, gastos logísticos, publicidad, propaganda, costes de mantenimiento y otros pagos que la empresa realiza con el fin de promocionar sus productos. A diferencia de los costos, estos gastos son más bajos, ya que la empresa se encarga de producir los alimentos y sus costos están enfocados en la fabricación de los productos. Incluso, también se suministran para su distribución y comercialización.

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

El capital de trabajo es el dinero necesario para llevar a cabo todas las actividades esenciales de una empresa. Su cálculo permite evaluar la eficiencia en el uso de los recursos y monitorearlo es fundamental para una gestión financiera adecuada. Un capital de trabajo positivo indica que la empresa tiene suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Por otro lado, un capital de trabajo negativo indica que la empresa no tiene suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Esto puede ser causado por una gestión ineficiente de los recursos o una falta de ingresos suficientes para cubrir los gastos operativos.

A continuación, se presenta la Tabla N° 16 Cálculo del capital de trabajo 2024-2028:

**Tabla 16** Cálculo del capital de trabajo 2024-2028 - GENICA, C.A

INICIO	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028
935.680,00	2.625.791,86	8.103.428,13	17.143.567,35	32.130.794,06	57.175.895,13

Nota: Se calcula en moneda USD (\$), incluyendo los costos de inversión (Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente).

Fuente: Elaboración propia 2024

En este sentido, el capital de trabajo se refiere a la cantidad de efectivo disponible que una empresa necesita para llevar a cabo todas las tareas necesarias para su funcionamiento eficiente. Esto implica el pago de salarios, la adquisición de suministros, el cumplimiento de operaciones, el mantenimiento de la empresa y el pago de impuestos, incluyendo los costos de inversión, entre otros. Es fundamental para determinar si la empresa está utilizando sus recursos de manera efectiva. En el caso de GENICA, C.A., el fondo de maniobra se ha calculado utilizando la siguiente fórmula: El capital de trabajo se obtiene restando el activo corriente al pasivo corriente (Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente). Durante el período de 2024 a 2028, la empresa ha

experimentado un aumento constante en su capital de trabajo, lo cual es una señal positiva. Este crecimiento indica que la empresa ha sido capaz de generar suficientes activos circulantes para cubrir sus pasivos circulantes, lo que demuestra una buena salud financiera. Además, un capital de trabajo positivo proporciona el margen necesario para financiar las operaciones y aprovechar oportunidades de crecimiento.

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

Durante la vida comercial de una empresa, los dueños procuran ahorrar y destinar un dinero para fines de nuevas inversiones y proyectos, en este caso la GENICA, C.A., es una empresa con una trayectoria de más de 28 años al servicio de la alimentación de los venezolanos, por tal razón, maneja recursos propios y además contiene préstamos para su funcionamiento proyectando en la estructura de financiamiento únicamente esta cantidad para fines de poner en práctica el plan estratégico estructurado. Como se observa se genera ciertas inversiones que fácilmente se recuperan con las ganancias.

Para poner en práctica cualquier estrategia productiva y/o comercial, es necesario contar con una estrategia financiera que se base en mecanismos de financiación específicos. Esta estrategia financiera implica el uso de todos los recursos que la empresa ha podido reunir y que serán destinados a la actividad principal con el fin de alcanzar los objetivos deseados. La estructura de financiación determinará quién será responsable de pagar en efectivo la implementación de las estrategias (Corvo, 2021).

En este orden de ideas, se presenta la Tabla N° 17 Proyección de estructura de financiamiento 2024-2028 – GENICA, C.A, en la cual se evidencia que toda inversión para las estrategias de negocio:

**Tabla 17** *Proyección de estructura de financiamiento 2024-2028 – GENICA, C.A*

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		5.574.022,09					
PRESTAMOS		3.716.111,13					
Condiciones	Tipo de interés	24%					
	Años	10					
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		<b>9.290.133,22</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	9.290.133,22	44.500,00	10.000,00	4.000,00	35.000,00	12.500,00
	FINANCIACIÓN	9.290.133,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Nota: Se calcula en moneda USD (\$)

Fuente: Elaboración propia 2024

Durante la vida comercial de GENICA, C.A., una empresa con más de 28 años de experiencia en el sector alimentario en Venezuela, los propietarios se esfuerzan por ahorrar y destinar fondos para nuevas inversiones y proyectos. Por lo tanto, la empresa cuenta con recursos propios y también utiliza préstamos para su funcionamiento. Estos recursos se destinan exclusivamente a la implementación del plan estratégico estructurado. Es importante destacar que estas inversiones generan ganancias que permiten recuperar fácilmente los fondos invertidos.

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

El estado de resultados proyectado es una herramienta financiera crucial para las organizaciones, ya que permite analizar la rentabilidad de una empresa a lo largo de distintos periodos. Proporciona información sobre ingresos, costos y gastos, facilitando la evaluación de la rentabilidad de la empresa. A continuación, se presenta la Tabla N° 18. Estado de resultado proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A:

**Tabla 18** Estado de resultado proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A

¿Impuesto sobre beneficios?	34,00%
-----------------------------	--------

¿% distribución de beneficios?	10,00%
--------------------------------	--------

<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>
Ventas	16.062.022,56	27.144.818,13	40.640.723,67	62.912.317,11	99.959.833,15
Aprovisionamiento	5.811.610,69	9.786.799,45	16.494.421,68	27.816.722,42	46.933.755,62
Variación de existencias	0,00	-33.284,59	-34.629,28	-36.028,31	-37.483,85
<b>Margen</b>	<b>10.250.411,87</b>	<b>17.324.734,09</b>	<b>24.111.672,71</b>	<b>35.059.566,37</b>	<b>52.988.593,68</b>
Gastos de personal	3.503.723,98	3.931.178,31	4.366.691,20	4.849.994,88	5.437.590,42
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	3.100.640,68	3.410.704,75	3.751.775,22	4.126.952,75	4.539.648,02
<b>EBITDA</b>					
<b>?</b>	<b>3.646.047,21</b>	<b>9.982.851,03</b>	<b>15.993.206,29</b>	<b>26.082.618,75</b>	<b>43.011.355,25</b>
Amortizaciones	532.181,37	533.181,37	534.514,70	540.848,03	544.598,03
<b>EBIT</b>					
<b>?</b>	<b>3.113.865,84</b>	<b>9.449.669,67</b>	<b>15.458.691,59</b>	<b>25.541.770,71</b>	<b>42.466.757,21</b>
Gastos financieros	891.866,67	863.681,79	828.732,53	785.395,45	731.657,48
<b>BAI</b>					
<b>?</b>	<b>2.221.999,17</b>	<b>8.585.987,88</b>	<b>14.629.959,06</b>	<b>24.756.375,26</b>	<b>41.735.099,74</b>
Impuesto sobre beneficios	755.479,72	2.919.235,88	4.974.186,08	8.417.167,59	14.189.933,91
<b>Resultado</b>	<b>1.466.519,45</b>	<b>5.666.752,00</b>	<b>9.655.772,98</b>	<b>16.339.207,67</b>	<b>27.545.165,83</b>

#### **DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS**

<b>DIVIDENDO</b>	146.651,95	566.675,20	965.577,30	1.633.920,77	2.754.516,58
<b>RESERVAS</b>	1.319.867,51	5.100.076,80	8.690.195,68	14.705.286,90	24.790.649,24

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Fuente: Elaboración propia 2024

De esta manera, los resultados demuestran que la empresa, tras considerar ingresos, costos y gastos, y tras aplicar un impuesto sobre beneficios del 34% y una distribución de beneficios del 10%, sigue generando utilidades. Se espera una rentabilidad anual excelente del 25%, indicando un sólido rendimiento y potencial de crecimiento a largo plazo.

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

Uno de los instrumentos más importantes para evaluar la situación financiera de una empresa en un momento dado es el estado de situación financiera. Su valor, sin embargo, va más

allá de la evaluación de la situación presente e incluye proyecciones para el futuro, ofreciendo una perspectiva de los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa, así como de las ganancias y pérdidas potenciales para el próximo ejercicio fiscal (Sevilla, 2023). De esta manera, estas proyecciones son esenciales para cualquier empresa, ya que brindan detalles valiosos sobre las futuras circunstancias financieras. No solo permiten una comprensión precisa de la eficiencia y adaptabilidad de la gestión empresarial, sino que también facilitan la estimación de los beneficios de la dirección.

En este sentido, se presentan dos tablas importantes que reflejan la proyección financiera de la empresa GENICA, C.A para los años 2024-2028; tabla 19 “Estado de situación financiera proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A” y la Tabla 20 Análisis del Balance proyecta 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A, estas tablas son herramientas cruciales para evaluar la futura salud financiera de la empresa y para tomar decisiones estratégicas informadas:

**Tabla 19** *Estado de situación financiera proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A*

<b>BALANCE PREVISIONAL</b>	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	8.354.453,22	8.398.953,22	8.408.953,22	8.412.953,22	8.447.953,22	8.460.453,22
Amortizaciones		532.181,37	1.065.362,74	1.599.877,44	2.140.725,47	2.685.323,50
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.354.453,22</b>	<b>7.866.771,85</b>	<b>7.343.590,49</b>	<b>6.813.075,78</b>	<b>6.307.227,75</b>	<b>5.775.129,72</b>
Existencias	823.875,88	823.875,88	857.160,47	891.789,75	927.818,05	965.301,90
Clientes	0,00	660.083,12	1.115.540,47	1.670.166,73	2.585.437,69	4.107.938,35
Tesorería	111.804,12	1.380.666,18	6.532.924,43	15.259.463,82	29.760.691,29	54.031.439,35
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>935.680,00</b>	<b>2.864.625,18</b>	<b>8.505.625,36</b>	<b>17.821.420,30</b>	<b>33.273.947,03</b>	<b>59.104.679,60</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>9.290.133,22</b>	<b>10.731.397,03</b>	<b>15.849.215,85</b>	<b>24.634.496,08</b>	<b>39.581.174,78</b>	<b>64.879.809,32</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	5.574.022,09	5.574.022,09	5.574.022,09	5.574.022,09	5.574.022,09	5.574.022,09
Reservas		1.319.867,51	6.419.944,31	15.110.139,99	29.815.426,89	54.606.076,14
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	3.716.111,13	3.598.674,11	3.453.052,21	3.272.481,06	3.048.572,82	2.770.926,61
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>9.290.133,22</b>	<b>10.492.563,71</b>	<b>15.447.018,61</b>	<b>23.956.643,14</b>	<b>38.438.021,81</b>	<b>62.951.024,84</b>

Proveedores		238.833,32	402.197,24	677.852,95	1.143.152,98	1.928.784,48
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>238.833,32</b>	<b>402.197,24</b>	<b>677.852,95</b>	<b>1.143.152,98</b>	<b>1.928.784,48</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9.290.133,22</b>	<b>10.731.397,03</b>	<b>15.849.215,85</b>	<b>24.634.496,08</b>	<b>39.581.174,78</b>	<b>64.879.809,32</b>

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Fuente: Elaboración propia 2024

**Tabla 20** *Análisis del Balance proyecta 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A*

		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>								
Fondo de maniobra	?	935.680,00	2.625.791,86	8.103.428,13	17.143.567,35	32.130.794,06	57.175.895,13	>0,00
Tesorería	?	111.804,12	1.380.666,18	6.532.924,43	15.259.463,82	29.760.691,29	54.031.439,35	>0,00
Ratio de Tesorería	?		8,54	19,02	24,98	28,30	30,14	>0,50
Ratio de Liquidez	?		11,99	21,15	26,29	29,11	30,64	>1,50
Ratio de Endeudamiento	?	0,40	0,36	0,24	0,16	0,11	0,07	<0,60

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Fuente: Elaboración propia 2024

La Tabla N° 19, titulada “Estado de situación financiera proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A”, presenta una proyección del estado financiero de la empresa. Esta tabla ofrece una previsión de los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa para los próximos cinco años. Se observa un aumento estimado del 20% al 30% en el valor de la empresa. Además, se cumple la ley fundamental de la contabilidad, que establece que el total de activos debe ser igual a la suma del pasivo más el capital. Esto demuestra una estimación positiva de los beneficios a nivel general para la empresa.

La Tabla N° 20 del análisis del balance proyectado para el período 2024-2028 de la empresa GENICA, C.A, ofrece una comprensión más detallada de la eficiencia y adaptabilidad de su gestión empresarial, lo que facilita la estimación de los beneficios de la dirección. Los resultados

indican que la empresa cumple con sus límites en el simulador financiero en cuanto al Fondo de maniobra, Tesorería, Ratios de Tesorería, Liquidez y Endeudamiento. Esto demuestra que tiene una fuente estable de capital o recursos para un crecimiento a largo plazo, así como la capacidad para atender las obligaciones de pago a corto plazo sin realizar existencias. Además, tiene la habilidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo basándose en la realización del activo circulante. En cuanto al indicador de endeudamiento, aunque al inicio se considera una estructura casi sobre los límites, se va disminuyendo con el tiempo hasta establecer una autonomía financiera.

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

La elaboración del flujo de caja proyectado es una herramienta importante para la empresa, ya que permite anticipar y evaluar su situación de liquidez en el futuro, identificando posibles déficits o falta de efectivo. Este flujo de caja representa el cierre del efectivo, caja y banco en cada año, y al analizarlo y proyectarlo, la empresa puede tomar decisiones oportunas sobre posibles financiamientos. Para elaborar este flujo de caja, se consideran los ingresos y gastos que la empresa pueda tener en el futuro. En este sentido, la tabla N° 21 Flujo de caja proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A, presenta los resultados de esta proyección para los próximos cinco años:

**Tabla 21** *Flujo de caja proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A*

<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	111.804,12	1.380.666,18	6.532.924,43	15.259.463,82	29.760.691,29
+ Beneficio	1.466.519,45	5.666.752,00	9.655.772,98	16.339.207,67	27.545.165,83
+ Amortizaciones	532.181,37	533.181,37	534.514,70	540.848,03	544.598,03
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	238.833,32	163.363,92	275.655,71	465.300,03	785.631,50
- Crédito a clientes	660.083,12	455.457,35	554.626,26	915.270,96	1.522.500,66
- Dividendos	146.651,95	566.675,20	965.577,30	1.633.920,77	2.754.516,58
- Devoluciones de préstamos	117.437,02	145.621,90	180.571,16	223.908,23	277.646,21
- Inversiones	44.500,00	10.000,00	4.000,00	35.000,00	12.500,00
- Existencias	0,00	33.284,59	34.629,28	36.028,31	37.483,85
<b>Saldo final</b>	<b>1.380.666,18</b>	<b>6.532.924,43</b>	<b>15.259.463,82</b>	<b>29.760.691,29</b>	<b>54.031.439,35</b>

Nota: Se calcula en moneda USD (\$). Disponibilidad de efectivo por año.

Fuente: Elaboración propia 2024

Teniendo en cuenta la información previamente expuesta, el flujo de caja proyectado se convierte en una herramienta clave para anticipar el movimiento del efectivo en la empresa, detallando todos los cálculos pertinentes. Al examinar la Tabla N° 21 Flujo de caja proyectado 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A, se puede notar un aumento en el saldo total de caja, lo cual resulta altamente satisfactorio en comparación con la situación actual y está en línea con los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Además, es posible apreciar la entrada y salida de dinero real, lo que se traduce en un saldo positivo. Esto indica que la empresa cuenta con liquidez suficiente para cumplir con los plazos de pago establecidos y tomar decisiones beneficiosas para la empresa, como adquirir más mercancía o realizar nuevas inversiones.

#### **6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).**

El Punto de Equilibrio es un indicador financiero que permite conocer el nivel de ventas o ingresos requeridos para cubrir los costos fijos y variables de una empresa. Es posible expresarlo en términos de unidades físicas (cantidad de productos o servicios vendidos) o en unidades monetarias (importe de las ventas o ingresos). Para su cálculo, se necesitan los costos fijos, los costos variables por unidad y el precio de venta del producto o servicio en el período analizado (Dobaño, 2023). De esta manera, se presenta la tabla N° 22 Punto de Equilibrio 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A:

**Tabla 22** *Punto de Equilibrio 2024-2028 – Empresa GENICA, C.A*

---

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

---

Ventas (V)	?	16.062.022,56	27.144.818,13	40.640.723,67	62.912.317,11	99.959.833,15
------------	---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Coste variables (C)	?	5.811.610,69	9.820.084,04	16.529.050,96	27.852.750,73	46.971.239,47	
Margen (M)	?	10.250.411,87	17.324.734,09	24.111.672,71	35.059.566,37	52.988.593,68	>CF
% Margen s/ventas	?	64%	64%	59%	56%	53%	
Costes fijos (CF)	?	6.604.364,66	7.341.883,05	8.118.466,42	8.976.947,63	9.977.238,43	<M
Umbral Rentabilidad	?	10.348.799,20	11.503.442,37	13.683.843,27	16.108.601,28	18.821.467,41	<V

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Fuente: Elaboración propia 2024

Durante el periodo 2024-2028, la empresa GENICA, C.A. ha cumplido con los límites establecidos para los indicadores financieros. En cada año, el margen de contribución ha sido mayor que los costos fijos, lo que indica que la empresa está generando suficientes ingresos para cubrir sus costos fijos. Además, el nivel de ventas ha sido mayor que el umbral de rentabilidad cada año, lo que indica que la empresa ha generado suficientes ventas para cubrir sus costos y evitar pérdidas. A pesar de que la empresa ha mostrado signos de crecimiento y eficiencia operativa, hay áreas como el control de costos que podrían requerir atención. Con esta información, se puede tomar decisiones estratégicas y planificar financieramente a largo plazo con una base sólida.

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

Los indicadores de rentabilidad son herramientas financieras que ayudan a determinar si la inversión realizada en una empresa está siendo efectiva y en qué grado. El Retorno sobre el Patrimonio (ROE) y el Retorno sobre los Activos (ROA) son dos indicadores de rentabilidad que miden la eficiencia con la que una empresa genera ganancias a partir de sus recursos. El ROE compara el ingreso neto con el patrimonio de los accionistas, mientras que el ROA compara el

ingreso neto con el total de activos de la empresa. Estos indicadores son muy útiles para evaluar el desempeño de una empresa y tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas (Resendiz, 2022). De esta manera, se presenta la tabla N° 23 Indicadores de rentabilidad 2024-2028. – Empresa GENICA, C.A:

**Tabla 23** *Indicadores de rentabilidad 2024-2028. – Empresa GENICA, C.A*

RENTABILIDAD ?							
<b>Económica</b>							
Rotación	?	1,50	1,71	1,65	1,59	1,54	>0
Margen	?	0,19	0,35	0,38	0,41	0,42	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento	?	1,11	1,20	1,13	1,08	1,06	>=1
Efecto fiscal	?	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE	?	0,21	0,47	0,47	0,46	0,46	>0
ROE en %		21,27%	47,25%	46,68%	46,17%	45,77%	>0

Nota: Se calcula en unidades y porcentajes, derivados de los resultados anteriores.

Fuente: Elaboración propia 2024

Durante el periodo de 2024 a 2028, la empresa GENICA, C.A. ha presentado una mejora en su eficiencia operativa, como se puede observar en el aumento del margen, y una reducción en su dependencia de la deuda, como se evidencia en la disminución del apalancamiento. No obstante, se ha registrado una ligera disminución en la rotación, lo que podría indicar una menor eficiencia en la generación de ventas con los activos disponibles. A pesar de esto, el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) se ha mantenido estable alrededor del 46-47%, lo que demuestra una rentabilidad financiera constante. En general, estos indicadores sugieren que la empresa se encuentra en una buena posición financiera, aunque podría ser necesario mejorar la eficiencia en la utilización de sus activos.

## CONCLUSIONES

Basándose en los resultados de la investigación, se identificó que la empresa General de Alimentos Nisa, C.A. (GENICA) se enfrentaba a importantes retos financieros y económicos, como la disminución de la demanda de productos, los elevados costes de producción, una gestión financiera ineficiente y una comunicación interna deficiente. Estos problemas condujeron a la reducción de los márgenes de beneficio y a dificultades financieras. La idea principal de este estudio fue contribuir con una planificación estratégica para prevenir estos problemas y mejorar la gestión financiera en general.

Ante los desafíos actuales, se estableció el objetivo general y objetivos específicos para el período 2024-2028. En relación con esto, el objetivo general titulado: “Diseñar un plan estratégico para la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera”. Este plan se centrará en tres aspectos clave: optimizar la rentabilidad, reducir costos y fortalecer la gestión financiera, lo que permitirá a la empresa enfrentar sus desafíos actuales y asegurar su viabilidad a largo plazo.

Por otra parte, se han establecido objetivos específicos con el fin de abordar las áreas críticas que están afectando negativamente la salud financiera de la empresa y sentar las bases para un crecimiento sostenible en el futuro. El primer objetivo es; “Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera”. En relación con el objetivo establecido para analizar el entorno competitivo de la empresa GENICA C.A., se destaca que su enfoque económico se centra en la comercialización, distribución y producción de productos de consumo masivo. La empresa ofrece

a sus clientes una amplia gama de marcas y presentaciones en diversas áreas, adaptándose a las preferencias y capacidades de pago de los consumidores. Con más de 800 colaboradores comprometidos, asimismo, la empresa es reconocida como una marca con una estructura organizativa claramente definida, que cuenta con departamentos especializados por funciones.

A partir del análisis organizacional y financiero de la empresa, se ha diseñado un plan con el propósito de maximizar la rentabilidad, reducir costos y fortalecer la gestión financiera. Asimismo, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los entornos interno y externo de la organización, considerando los efectos que estos aspectos ejercen sobre ella. Para ofrecer una respuesta precisa a esta cuestión, se aplicaron evaluaciones cualitativas (entrevistas). De igual manera, se identificaron todas las estrategias y se determinó su relación con los objetivos estratégicos específicos, con el propósito de seleccionar las estrategias mediante el uso de la matriz FODA cruzada.

En este orden de ideas se presenta el segundo objetivo específico: “Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera”. Para la definición del modelo de negocio de GENICA, C.A., se aplicó el modelo CANVAS a la idea de negocio, destacando factores importantes que la empresa debe tener en cuenta, señalando factores importantes que la empresa debe considerar para determinar qué ofrece, qué valor agregado tiene su idea de negocio para el mercado, quiénes son sus clientes y qué mecanismos dispone para colocar el producto en manos del cliente, entre otros detalles que componen el modelo de negocio.

Posteriormente, se llevó a cabo la estructuración y división de funciones entre los diferentes departamentos de la organización, con el fin de comparar si esta distribución de tareas se ajusta al

análisis funcional correspondiente. Dando como resultado que GENICA, C.A. tiene una estructura organizacional sólida, pero enfrenta desafíos en cada departamento. En este proceso, se especificaron y clasificaron las actividades primarias relacionadas con las operaciones directas del proceso, así como las actividades secundarias. De este modo la empresa necesita abordar estos desafíos para mejorar su rendimiento y asegurar su éxito a largo plazo.

Continuando con el tercer objetivo específico denominado: “Definir los objetivos estratégicos de la empresa GENICA, C.A. en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera”. En relación con la definición de los objetivos estratégicos de GENICA, C.A para los años 2024-2028, se establecieron un total de cinco objetivos claros y medibles.

Estos se centran en: la innovación para satisfacer necesidades específicas identificadas, a través del desarrollo de nuevos productos o servicios; la creación de alianzas estratégicas para garantizar calidad y disponibilidad; el marketing y la promoción con el fin de aumentar la visibilidad y la demanda; la optimización de los procesos internos para mejorar la eficiencia y la rentabilidad; y por último, el establecimiento de metas financieras claras y medibles, como el aumento de ingresos para evaluar el éxito del plan estratégico de la empresa. En este sentido, para garantizar que los objetivos estratégicos se alcanzan con éxito, se ha realizado un análisis de estos, especificando los métodos que deben ponerse en práctica para cada objetivo estratégico que se ha desarrollado.

Para finalizar con los objetivos específicos, se presenta el cuarto, denominado: “Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa GENICA, C.A., en los años 2024 a 2028 enfocado en optimizar la rentabilidad, reduzcan costos y fortalezcan la gestión financiera.”

La primera etapa consistió en determinar la situación actual de cada área y si se estaban ejecutando o no los compromisos asociados, el objetivo de plantear estrategias en diversas áreas para GENICA, C.A. del 2024 al 2028 es un enfoque integral que busca fortalecer a la empresa en todos los aspectos. Las estrategias de mercadeo se enfocarán en aumentar la visibilidad de la empresa y la demanda de sus productos o servicios. Las estrategias de operaciones tratarán de optimizar los procesos de producción y reducir los costes. En el ámbito de los recursos humanos, las estrategias irán dirigidas a mejorar la gestión del talento, aumentar la motivación del personal y la productividad. La responsabilidad social corporativa se centrará en reforzar la imagen de la empresa y su relación con la comunidad. Por último, las estrategias financieras tratarán de optimizar la rentabilidad, reducir los costes y reforzar la gestión financiera. En conjunto, estas estrategias buscan asegurar el crecimiento sostenible y la competitividad de GENICA, C.A. en el futuro, formulando luego los objetivos, definir las estrategias y logrando así las mismas a través de las tareas a seguir y el presupuesto necesario para la implementación de cada uno de los planes.

Por último, en el área financiera, es esencial reestructurar la gestión financiera de la empresa, lo que incluye una revisión detallada de los costos, la optimización del flujo de efectivo y la renegociación de términos con proveedores y acreedores. Además, se debe considerar la posibilidad de buscar fuentes alternativas de financiamiento o inversión para respaldar las iniciativas estratégicas.

De este modo si la empresa GENICA, C.A. aplica las recomendaciones derivadas del plan estratégico, estará en una posición sólida para impulsar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, superando los desafíos financieros actuales y sentando las bases para un crecimiento futuro. En definitiva, la empresa GENICA, C.A., se proyecta rentable para los años 2024-2028 con base en el plan estratégico, las recomendaciones estratégicas y los análisis y cálculos utilizados.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con el plan estratégico diseñado, que ayudarán a dar a conocer la importancia de cada uno de los puntos establecidos para la empresa GENICA, C.A. la cual, como ya se ha comentado cuenta con malos indicadores financieros. En primer lugar, en el área de marketing, es crucial implementar estrategias para aumentar la visibilidad de la marca y mejorar la adquisición de clientes. Esto puede lograrse a través de campañas publicitarias dirigidas, presencia en redes sociales y colaboraciones con influencers o socios estratégicos.

En cuanto a operaciones, se recomienda realizar una revisión exhaustiva de los procesos internos para identificar posibles ineficiencias y puntos de congestión que causan retrasos en el flujo de trabajo. La implementación de tecnologías de gestión empresarial y la optimización de la cadena de suministro pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

En el área de recursos humanos, es fundamental implementar programas de capacitación y desarrollo para el personal, con el fin de mejorar sus habilidades y fomentar un ambiente laboral más productivo y colaborativo. Además, se deben establecer políticas de retención del talento que reconozcan y recompensen el desempeño excepcional, lo que contribuirá a fortalecer el compromiso de los empleados con la empresa.

En términos de responsabilidad social empresarial, se recomienda que la empresa se involucre en iniciativas comunitarias y medioambientales que no solo beneficien a la sociedad, sino que también mejoren la percepción pública de la marca. La adopción de prácticas sostenibles y éticas puede generar una ventaja competitiva y fortalecer la reputación de la empresa.

Por último, en el área financiera, es esencial reestructurar la gestión financiera de la empresa, lo que incluye una revisión detallada de los costos, la optimización del flujo de efectivo

y la renegociación de términos con proveedores y acreedores. Además, se debe considerar la posibilidad de buscar fuentes alternativas de financiamiento o inversión para respaldar las iniciativas estratégicas. De este modo si la empresa GENICA, C.A. aplica las recomendaciones derivadas del plan estratégico, estará en una posición sólida para impulsar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo, superando los desafíos financieros actuales y sentando las bases para un crecimiento futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Actividades de RSE. (2022, mayo 9). EcoVadis. <https://ecovadis.com/es/glossary/csr-activities/>
- Alonso, M. (2022). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Amador, C. (2022) El análisis PESTEL. *Revista Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. 1,4(8),1-2.
- Amenazas, D. Y. (10 de agosto del 2019). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS DE FORTALEZAS*, [https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia\\_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77\\_fI\\_GuiaAnalisisFODA\\_05.09.19.pdf](https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2019/77.fracc.01/Art77_fI_GuiaAnalisisFODA_05.09.19.pdf)
- Arias, A. S. (2024, 31 enero). Balance general: qué es, su estructura y ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/balance-de-situacion>.
- Aular, V., Chirino H., Coll, Y., Fuentes, L., Martínez, J., Perales, J., Osuna E. (2022). Índice Nacional de Precios al Consumidor. *BDO Venezuela*. [https://www.bdo.com.ve/es-ve/publicaciones/boletines-informativos/indice-nacional-de-precio-al-consumidor-\(inpc\)-hasta-febrero-2022](https://www.bdo.com.ve/es-ve/publicaciones/boletines-informativos/indice-nacional-de-precio-al-consumidor-(inpc)-hasta-febrero-2022)
- Barrionuevo M, S. (2018) “Diagnóstico de la Situación Financiera y Propuesta de una Auditoría Financiera Para La Empresa Pesquera Concentrados De Proteínas S.A.C. Chimbote, 2016” [ Tesis licenciatura, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional UN. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26560/Barrionuevo\\_MSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26560/Barrionuevo_MSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Benavides Soza & Salmerón Zapata (S. f.). Gestión de Recursos Humanos. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua] Repositorio institucional. <https://repositorio.unan.edu.ni/4814/1/17041.pdf>
- Bermúdez, A. (2021, agosto 9). Cuánto se ha reducido la población en Venezuela y cómo impacta en su desarrollo. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57991341>
- Cabia, D. L. (2016, octubre 24). *Investigación y desarrollo (I+D)*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>
- Calvo, J. A. (2022, noviembre 4). *¿Qué es y cómo elaborar un plan de operaciones?* Holded. <https://www.holded.com/es/blog/plan-de-operaciones>
- Calvo, L. (25 de enero de 2022). *¿Cómo hacer un análisis del macroentorno de una empresa?*. *Godaddy*. <https://es.godaddy.com/blog/analisis-del-macroentorno-de-una-empresa/>
- Camarillo, A. (2023, Marzo 14). Las agencias de la ONU precisan más financiación para ayudar a los venezolanos en América Latina. *Noticias ONU*. <https://news.un.org/es/story/2023/03/1519367> Centro de negocios Schreiber. (s.f.). Atractivo del Mercado. <https://www.advantagemi.com.pe/es/copy-of-marketattractiveness#:~:text=El%20atractivo%20del%20mercado%20es,el%20potencial%20de%20crecimiento%2C%20etc.>
- Cardenas, A. (2023, 25 septiembre). Gestión de Recursos humanos: ¿qué es y cuál es su objetivo? *Visma Latam - Recursos*. <https://latam.visma.com/blog/gestion-de-recursos-humanos-que-es-y-cual-es-su-objetivo/>
- Caurin, J. (2023, 8 agosto). Modelo de Plan de Recursos Humanos. *Emprendepyme*. <https://emprendepyme.net/modelo-de-plan-de-recursos-humanos.html>

- Chirinos R, Á. R., & Rincón, S. (2006). Análisis estratégico de la gerencia de investigación y desarrollo en los parques tecnológicos. *Revista venezolana de gerencia*, 11(36), 595-615.  
[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842006000400006](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000400006)
- Cobos, G. (2022). *Diseño de un Modelo de Gestión basado en la Normativa Internacional ISO 9001-2015 para la Empresa Asuncorp S.A.* [Trabajo de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Universidad de Guayaquil.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/65371/1/BINGQ-IQ-22P74.pdf>
- Completo, N. (s. f.). *Academia. Revista Latinoamericana de*. Redalyc.org. Recuperado 16 de noviembre de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71603402.pdf>
- Conexión Esan (2016, 31 de octubre). ¿Qué es el microentorno y cómo influye en las empresas? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-microentorno-y-como-influye-en-las-empresas>
- Corona, J. (2018). Investigación cualitativa: fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos. *Vivat Academia*, 5(144), 69-76. doi:  
<http://doi.org/10.15178/va.2018.144.69-76>.
- Corrales, J. A. (2021, febrero 3). *Guía del posicionamiento de marca: cómo consolidar la fuerza de tu empresa en el mercado consumidor*. Rock Content - ES; Rock Content.  
<https://rockcontent.com/es/blog/posicionamiento-de-marca/>
- Cortes, D. (12 de Enero del 2022). Políticas internacionales y su impacto en el mundo actual. *Cesuma*. <https://www.cesuma.mx/blog/politicas-internacionales-y-su-impacto-en-el-mundo-actual.html>
- Corvo, H. S. (2021, 15 julio). Estructura financiera. Lifeder. <https://www.lifeder.com/estructura-financiera/>

- Coscojuela, S. (29 abril 2023). La Inteligencia Artificial en Venezuela, en fase de exploración. *EFE*. <https://efe.com/ciencia-y-tecnologia/2023-04-29/la-inteligencia-artificial-en-venezuela-en-fase-de-exploracion/>
- Da Silva, D. (2 de febrero 2021). ¿Qué es CRM? ¿Para qué sirve esta solución?. *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-crm/>
- Da Silva, D. (2022, marzo 10). Marketing y ventas: ¿juntos o separados? ¿Qué dicen los datos? *Zendesk MX*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/marketing-y-ventas/>
- Danira Casadiegos Angarita (s.f) Análisis Funcional de Una Empresa. Scribd. Recuperado el 15 de noviembre de 2023, de <https://es.scribd.com/document/637389915/ANALISIS-FUNCIONAL-DE-UNA-EMPRESA-4>
- Definición Del Plan de Marketing Según Autores*. (s/f). Scribd. Recuperado el 7 de enero de 2024, de <https://es.scribd.com/document/492192201/Definicion-Del-Plan-De-Marketing-Segun-Autores>
- Definiciones para Gerencia Según Autores*. (n.d.). Scribd. Retrieved November 15, 2023, from <https://es.scribd.com/document/419302318/Definiciones-Para-Gerencia-segun-autores>
- Definiciones para Gerencia Según Autores*. (s. f.). Scribd. Recuperado 15 de noviembre de 2023, de <https://es.scribd.com/document/419302318/Definiciones-Para-Gerencia-segun-autores>
- Dobaño, R. (2023, 3 octubre). Punto de equilibrio de una empresa: qué es y cómo calcularlo. *Getquipu*. <https://getquipu.com/blog/punto-de-equilibrio/>
- Ekon, E. (2020, septiembre 15). *La matriz BCG como herramienta de la estrategia de cartera*. Ekon; Cegid Ekon. <https://www.ekon.es/blog/matriz-bcg-estrategia-cartera/>

- Elementos de la cadena de valor según Michael Porter (+ ejemplo)*. (n.d.). Beetrack.com. Retrieved November 15, 2023, from <https://www.beetrack.com/es/blog/elementos-de-la-cadena-de-valor-michael-porter>
- Espinoza Freire, L., González Chico, M. G., & Lana Cisneros, J. E. (2021). Análisis Pestel del e-learning en la educación en la salud durante la Covid-19. *Revista Conrado*, 17(S2), 395-402.
- Estrategia de operaciones*. (s/f). www.cognizant.com. Recuperado el 7 de enero de 2024, de <https://www.cognizant.com/es/es/glossary/operations-strategy>
- Estrategias de calidad. Define tu éxito. (2020, marzo 12). *Software Empresarial | Visual ERP Soluciones para tu industria*. <https://visualmexico.com.mx/estrategias-de-calidad/>
- Estrategias de calidad. Define tu éxito. (2020, marzo 12). *Software Empresarial | Visual ERP Soluciones para tu industria*. <https://visualmexico.com.mx/estrategias-de-calidad/>
- Evaluación Financiera*. (s/f). Marcoteorico.com. Recuperado el 20 de enero de 2024, de <https://www.marcoteorico.com/curso/115/desarrollo-de-emprendedores/943/evaluacion-financiera>
- Facchin, J. (2022, April 27). ¿Qué es la Cadena de Valor de Porter para una empresa y cómo se hace paso a paso? *José Facchin*. <https://josefacchin.com/cadena-de-valor-porter/>
- Ferrer, M, A. (2008, 2 de abril). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*.14(1), 111-149. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008#:~:text=Para%20S%C3%A1nchez%20\(2002\)%20la%20rentabilidad,fin%20de%20obtener%20ciertos%20resultados](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008#:~:text=Para%20S%C3%A1nchez%20(2002)%20la%20rentabilidad,fin%20de%20obtener%20ciertos%20resultados)

- Fondevila R,E. (1986) El Diagnostico Financiero. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. 16(49), 89-112. [https://aeca.es/old/refc\\_1972-2013/1986/49-4.pdf](https://aeca.es/old/refc_1972-2013/1986/49-4.pdf)
- Galera, A. (10 de Febrero del 2022). *¿Qué es la política fiscal y monetaria?.* *Rosebell.es*. <https://rosebell.es/politica/que-es-la-politica-fiscal-y-monetaria/>
- García H, M. .; Martínez, C.A.; Martín , N. & Sánchez , L. La entrevista (Metodología de Investigación Avanzada, Tecnologías de la Información y la Comunicación en Educación) [http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf](http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf)
- García, C. (2023, Enero 13) Entorno legal en Venezuela: balance de 2022 y perspectivas para 2023. *La gran Aldea*. <https://lagranaldea.com/2023/01/13/entorno-legal-en-venezuela-balance-de-2022-y-perspectivas-para-2023/>
- General de Alimentos Nisa, C.A (Genica). (2022). Nuestras Marcas. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/general-de-alimentos-nisa-c-a-genica/jobs/>
- General de Alimentos Nisa, C.A (Genica). (2022). Referencia de clientes. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/general-de-alimentos-nisa-c-a-genica/jobs/>
- Gómez, D. (31 de octubre del 2023). *Una familia venezolana gasta mensual alrededor de US\$ 650 y tiene un ingreso promedio*. Banca y Negocios. <https://www.bancaynegocios.com/familia-venezolana-ingreso-promedio-us572/>
- González, C. (2019, 21 enero). *Diferencia entre depreciación y amortización*. Contador Contado. <https://contadorcontado.com/2014/10/20/diferencia-entre-depreciacion-y-amortizacion/>
- González, D. (23 de noviembre, 2021). *Venezuela destaca entre los países que más búsquedas realizan sobre los NFT en Google durante 2021*. Criptotendencias.com. <https://www.criptotendencias.com/actualidad/venezuela-destaca-entre-los-paises-que-mas-busquedas-realizan-sobre-los-nft-en-google-durante-2021/>

- González, J. A. (2020, 16 abril). La amortización contable: definición y ejemplos. Contabilidad. Gamma. <https://contabilidadgamma.com/amortizacion-contable/>
- Grau, S. P. (2015, diciembre 23). *La gestión estratégica de costos*. Monografias.com. <https://www.monografias.com/trabajos107/gestion-estrategica-costos/gestion-estrategica-costos>
- Hammond, M. (2023, enero 26). *Servicio posventa: qué es, cómo implementarlo con éxito y ejemplos*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>
- Hernández, A., & Carmen. (2006). Las estrategias de flexibilización laboral en las empresas de confección de ropa. *Revista de ciencias sociales - Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 12(3), 534–562. [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000300009](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000300009)
- Hernandez, M. (2021, noviembre 3). *¿Qué son los hábitos de consumo y qué factores influyen en ellos?*. BluCactus Marketing. <https://blucactus.com.ve/que-son-los-habitos-de-consumo/>
- India, C., & Cyberclick. (s/f). *Estrategia de segmentación de mercado: qué es, tipos y ejemplos*. Cyberclick.es. Recuperado el 7 de enero de 2024, de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-segmentacion-de-mercado-que-es-tipos-y-ejemplos>
- León, J., & García, Y. (2021) Política y Gestión Ambiental Participativa en Venezuela. *Derecho y Reforma Agraria*, 7(37), 73-94. <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/refor/n37/art04.pdf>
- Licari, S. (11 de octubre de 2022). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- Lopez, R. (2022, 10 enero). Estrategia de RR. HH.: en qué consiste y cómo crearla. Gartner. <https://www.gartner.es/es/recursos-humanos/temas/estrategia-de-rrhh>

Manuel González-Ramírez, J., & Onieva-Giménez, L. (octubre del 2016). *EL ANÁLISIS DEL VALOR Y ANÁLISIS FUNCIONAL COMO HERRAMIENTAS DE DISEÑO DE LOS SISTEMAS REGIONALES DE INNOVACIÓN.*

<https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/download/1552/1404/3254#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20definici%C3%B3n%20de%20la,las%20clasifica%20y%20las%20pondera.>

Márquez, R. (JUNIO 2, 2023). *¿Cuáles son las leyes ambientales vigentes en Venezuela?* TusConsejos.com.mx. <https://tus-consejos.com/cuales-son-las-leyes-ambientales-vigentes-en-venezuela/>

Martínez, A. (2023, Octubre,17). En qué consiste el acuerdo entre gobierno y oposición de Venezuela (y qué cambia). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c72lvn58d47o>

Martínez, H. (2013, 8 febrero). Análisis funcional de competencias laborales. Gestipolis. <https://gestipolis.com/analisis-funcional-competencias-laborales/>

Meza, O. [@@oscarmezal]. (20 de octubre de 2023). Canasta alimenticia familiar. Twitter. <https://twitter.com/oscarmezal/status/1715373421712818417>

Michoacana de San Nicolás de Hidalgo] Repositorio Institucional UN. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

Montes, M. (4 de agosto 2023). Los mejores ejemplos de empresas que usan Inteligencia Artificial. *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/ejemplos-de-empresas-que-usan-inteligencia-artificial/>

- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista venezolana de gerencia*, 14(48), 606–628.  
<https://doi.org/10.31876/revista.v14i48.10553>
- Olmo, G. (2019, junio 10) Crisis en Venezuela: 3 cambios recientes en la política económica del gobierno de Venezuela (y qué impacto han tenido). *BBC News Mundo*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48551629>
- Ortiz, C.A. & Rodríguez M.H. (2016). Importancia Del Diagnostico Financiero.  
[https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14599/2016\\_Articulo\\_Cesar\\_Augusto\\_Ortiz.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/14599/2016_Articulo_Cesar_Augusto_Ortiz.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Ortega, C. (2020, diciembre 1). *Servicio post venta: Qué es, ejemplos y mejores estrategias*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/el-servicio-post-venta-herramienta-vital-para-fidelizar-clientes/>
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). Tu modelo de negocio (Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers). Ediciones DEUSTO.
- Pursell, S. (2023, abril 3). *Qué es la fidelización del cliente y 7 estrategias para lograrlo*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/guia-fidelidad-cliente>
- Qué es un Plan Financiero y cómo hacerlo. (2022, mayo 26). *MBA Online*. <https://www.mastermbaonline.com/finanzas/plan-financiero/>
- Quintana, C. (07 de diciembre del 2020). Análisis Pestel: Qué Es, Cómo se hace y Ejemplo Aplicado. *Oberlo*. <https://www.oberlo.es/blog/analisis-pestel>
- Quiroa, M. (2020, diciembre 7). *Análisis PESTEL*. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

- Ramírez, A. (2 de Febrero, 2023). *Exclusivo | 2023 será muy complejo para la gerencia: las prioridades y retos en las empresas venezolanas*. Banca y Negocios. <https://www.bancaynegocios.com/exclusivo-2023-sera-muy-complejo-para-la-gerencia-las-prioridades-y-retos-en-las-empresas-venezolanas/>
- Resendiz, F. (2022, 4 julio). Indicadores de rentabilidad: qué son y 5 principales ratios financieros. Fondimex. <https://fondimex.com/blog/indicadores-de-rentabilidad/>
- Rivera M, Y. (2021). Indicadores de rentabilidad, liquidez, deuda y eficiencia como herramienta de evaluación para TIENDAS S.A [Tesis licenciatura, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria] Repositorio Institucional UN. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1748/12.%20TGII%20RIVERATrabajo%20de%20grado%20Final%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, E. (2019, 13 de febrero). *Diagnóstico organizacional*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/diagnostico-organizacional/>
- Rojas, J. (2023, 16 agosto). Plan de recursos humanos: qué es, cómo crearlo y ejemplo. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/plan-de-recursos-humanos>
- Rosquez, A. (14 de Marzo de 2022). El Análisis del Macroentorno: Comprendiendo el Contexto Externo de las Organizaciones. *Ceupe*. <https://www.ceupe.pe/blog/el-analisis-del-macroentorno-comprendiendo-el-contexto-externo-de-las-organizaciones.html>
- Ruiz, R. (12 de agosto del 2023). *Renta Nacional – Qué es, Definición y Concepto*. Seguros y finanzas hoy. [https://www.seguros y finanzas hoy.com/renta-nacional-que-es-definicion-y-concepto/?expand\\_article=1#google\\_vignette](https://www.seguros y finanzas hoy.com/renta-nacional-que-es-definicion-y-concepto/?expand_article=1#google_vignette)

- Ruiz, W. (2022 15 de noviembre) “Diagnóstico organizacional: qué es, método e importancia”. *Cofide*. <https://www.cofide.mx/blog/diagnostico-organizacional-que-es-metodo-e-importancia>
- Sáez, F. (2011, septiembre 26). Operaciones vs Proyectos. *facilethings.com*. <https://facilethings.com/blog/es/operations>
- Salazar-Escorcia, L. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. *Cienciamatria*, 6(11), 101-110. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.327>
- Sánchez, J. (2021, 1 septiembre). Diferencia entre amortización y depreciación. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-amortizacion-y-depreciacion.html>
- Stover, L. R. V. (2016, marzo 7). *Logística de Aprovisionamiento*. gestiopolis; gestiopolis.com. <https://www.gestiopolis.com/logistica-de-aprovisionamiento/>
- Velasquez, M (17 de octubre de 2023). *El cambio de gobierno en la estabilidad económica, política y social de un país*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-cambio-de-gobierno-en-la-estabilidad-econ%C3%B3mica-y-social-velasquez-dhude/>
- Wolters Kluwer Logo. (2022, 05 de octubre) *Las ratios financieras: Cuáles son y cómo se calculan*. Wolters Kluwer. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/ratios-financieros-cuales-son-como-se-calculan>
- World Vision Costa Rica. (s/f). *¿Cómo hacer un plan de RSE para tu empresa?* Worldvision.cr. Recuperado el 20 de enero de 2024, de <https://www.worldvision.cr/blog/como-hacer-un-plan-de-rse-para-tu-empresa>

Yalanskyi, A. (15 de Junio del 2022). *Crecimiento demográfico en Venezuela*. DatosMundial.com.

<https://www.datosmundial.com/america/venezuela/crecimiento-poblacional.php>

Zamora T, A. (2008). Rentabilidad y Ventaja Comparativa: Un Análisis de los Sistemas de

Producción de Guayaba en el Estado de Michoacán. [ Tesis Maestría, Universidad

Zendesk. (2023, 26 febrero). ¿Cómo se hace una proyección de ventas? 5 pasos sencillos. Zendesk

MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hace-proyeccion-ventas/>

## ANEXOS

## ANEXO 1 Entrevista de Investigación – Diagnostico Organizacional

<b>Apellido y Nombre:</b>		<b>Fecha:</b> / /
<b>Cargo:</b>	<b>Oficina/Área Ubic:</b>	
<b>Contenido Evaluado:</b> DIAGNOSTICO ORGNIZACIONAL		

INTERROGASTES	
1	¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
2	¿Cuáles son los valores fundamentales que guían las decisiones y acciones de la empresa?
3	¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en la empresa?
4	¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa en términos de cultura organizacional?
5	¿Qué prácticas o programas tiene la empresa para fomentar el trabajo en equipo y la colaboración?
6	¿Cómo se comunica la dirección de la empresa con los empleados y viceversa?
7	¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la empresa?
8	¿Cómo se promueve el desarrollo profesional y personal de los empleados?
9	¿Cuáles son los canales de retroalimentación que existen para los empleados?
10	¿Cómo se manejan los conflictos y problemas internos en la empresa?
11	¿Qué medidas se toman para garantizar la equidad y diversidad en el lugar de trabajo?
12	¿Cómo se reconoce y premia el desempeño excepcional de los empleados?
13	¿Cuál es la política de conciliación entre vida laboral y personal en la empresa?
14	¿Cómo se fomenta la innovación y la creatividad en la empresa?
15	¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados en general?
16	¿Cómo se promueve la transparencia y la ética en la empresa?
17	¿Qué iniciativas se han implementado para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados?
18	¿Cómo se mide el clima organizacional en la empresa?
19	¿Cuáles son los principales valores culturales que distinguen a la empresa?
20	¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para fortalecer la cultura organizacional de la empresa?

**ANEXO 2** *Entrevista de Investigación – Diagnostico Situación Contable- financiera*

<b>Apellido y Nombre:</b>		<b>Fecha:</b> / /	
<b>Cargo:</b>		<b>Oficina/Área Ubic:</b>	
<b>Contenido Evaluado:</b> DIAGNOSTICO SITUACIÓN CONTABLE-FINANCIERA			

INTERROGASTES	
1	¿Cuál es el estado actual de los activos y pasivos de la empresa?
2	¿Cuál es el nivel de endeudamiento de la empresa y cuál es su estructura de capital?
3	¿Cuál es la rentabilidad financiera de la empresa en los últimos años?
4	¿Cuál es la política de dividendos de la empresa?
5	¿Cuáles son los principales riesgos financieros a los que se enfrenta la empresa?
6	¿Cuál es el flujo de efectivo operativo de la empresa?
7	¿Cuál es la política de inversión y financiamiento de la empresa?
8	¿Cómo se gestionan los riesgos cambiarios, de interés y de crédito en la empresa?
9	¿Cuál es el nivel de liquidez de la empresa?
10	¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la empresa?
11	¿Cómo se realiza el control y seguimiento del presupuesto en la empresa?
12	¿Cuál es la política de gestión de inventarios y cuentas por cobrar?
13	¿Cuál es el impacto de las fluctuaciones económicas en las finanzas de la empresa?
14	¿Cómo se realizan las proyecciones financieras a corto y largo plazo?
15	¿Cuál es el nivel de endeudamiento actual y cómo se planea gestionar o reducir en el futuro?
16	¿Qué medidas se han tomado para optimizar los costos y gastos operativos?
17	¿Cuál es el nivel de cumplimiento con las obligaciones fiscales y regulatorias?
18	¿Cómo se manejan las inversiones en activos fijos y su impacto en los estados financieros?
19	¿Cuáles son los principales indicadores financieros que se utilizan para evaluar el desempeño de la empresa?
20	¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para fortalecer la situación contable-financiera de la empresa?

**ANEXO 3** *Entrevista de Investigación – Análisis y Diagnostico del entorno*

<b>Apellido y Nombre:</b>	<b>Fecha:</b> / /
<b>Cargo:</b>	<b>Oficina/Área Ubic:</b>
<b>Contenido Evaluado:</b> ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	

<b>INTERROGASTES</b>	
<b>1</b>	¿Cuáles son los factores macroeconómicos que han impactado el desempeño de la empresa en los últimos años?
<b>2</b>	¿Cómo ha evolucionado el entorno competitivo de la empresa y quiénes considera sus principales competidores?
<b>3</b>	¿Cuáles son las tendencias del mercado que podrían afectar el negocio de la empresa a corto y largo plazo?
<b>4</b>	¿Cuál es la percepción de los consumidores sobre los productos o servicios de la empresa y cómo ha evolucionado en el tiempo?
<b>5</b>	¿Cuál es el impacto de la tecnología en la operación y estrategia de la empresa?
<b>6</b>	¿Qué cambios regulatorios o políticos han afectado o podrían afectar el negocio de la empresa?
<b>7</b>	¿Cómo se ha adaptado la empresa a los cambios en el entorno social y cultural que podrían influir en su desempeño?
<b>8</b>	¿Cuáles son los riesgos ambientales o de sostenibilidad que podrían impactar la operación de la empresa?
<b>9</b>	¿Qué oportunidades de crecimiento o expansión identifica la empresa en su entorno actual?
<b>10</b>	¿Cómo se monitorea y evalúa continuamente el entorno externo para identificar amenazas y oportunidades para la empresa?
<b>11</b>	¿Cuáles son los principales factores demográficos que influyen en el mercado objetivo de la empresa?
<b>12</b>	¿Cómo ha evolucionado la demanda de productos o servicios de la empresa en relación con cambios en el entorno económico?
<b>13</b>	¿Qué estrategias ha implementado la empresa para adaptarse a cambios en la competencia y el mercado?
<b>14</b>	¿Cómo evalúa la empresa su posicionamiento frente a otros actores del mercado?
<b>15</b>	¿Qué cambios tecnológicos recientes han tenido un impacto significativo en la industria de la empresa?
<b>16</b>	¿Qué factores políticos o legales han tenido un impacto directo en las operaciones de la empresa?
<b>17</b>	¿Cómo gestiona la empresa las relaciones con sus proveedores y socios estratégicos en función del entorno externo?
<b>18</b>	¿Cuáles son las principales preocupaciones ambientales que podrían afectar a la empresa en el futuro cercano?
<b>19</b>	¿Cómo evalúa la empresa su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del entorno externo?
<b>20</b>	¿Qué estrategias tiene la empresa para mitigar los riesgos identificados en su análisis del entorno?

**ANEXO 4 Entrevista de Investigación – Análisis y Diagnóstico interno**

<b>Apellido y Nombre:</b>	<b>Fecha:</b> / /
<b>Cargo:</b>	<b>Oficina/Área Ubic:</b>
<b>Contenido Evaluado: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO</b>	

<b>INTERROGASTES</b>	
<b>1</b>	¿Cuáles considera que son los principales activos y recursos internos de la empresa que le otorgan ventaja competitiva?
<b>2</b>	¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa y cómo influye en su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos?
<b>3</b>	¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa y cómo impacta en su desempeño?
<b>4</b>	¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa en términos de recursos humanos?
<b>5</b>	¿Cuál es la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios de la empresa?
<b>6</b>	¿Cómo evalúa la eficiencia y productividad de los procesos internos de la empresa?
<b>7</b>	¿Cuál es el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa?
<b>8</b>	¿Cómo se gestiona el conocimiento y la capacitación dentro de la organización?
<b>9</b>	¿Cuál es la situación financiera de la empresa y cuáles son sus principales fuentes de financiamiento?
<b>10</b>	¿Cómo se mide el desempeño de la empresa en términos de rentabilidad, liquidez y solvencia?
<b>11</b>	¿Qué estrategias tiene la empresa para gestionar sus costos y maximizar su rentabilidad?
<b>12</b>	¿Cuáles son los principales sistemas de información y tecnologías utilizadas en la empresa?
<b>13</b>	¿Cómo se gestiona la cadena de suministro y la relación con los proveedores?
<b>14</b>	¿Cuál es la política de responsabilidad social empresarial de la empresa y cómo se implementa internamente?
<b>15</b>	¿Cuál es el nivel de integración vertical o horizontal de la empresa en su cadena de valor?
<b>16</b>	¿Cómo se gestionan los riesgos internos y externos que podrían afectar a la empresa?
<b>17</b>	¿Qué estrategias tiene la empresa para retener el talento y promover el desarrollo profesional de sus empleados?
<b>18</b>	¿Cómo se fomenta la comunicación interna y la colaboración entre los diferentes departamentos y equipos?
<b>19</b>	¿Cómo evalúa la empresa su capacidad para adaptarse a cambios internos y externos?
<b>20</b>	¿Qué procesos tiene la empresa para identificar y aprovechar oportunidades de mejora interna?