

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



**PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIONES NIÑO JESUS DE NELSON**  
**TERAN PERIODO 2023-2027**

**Presentado por:**

**TSU. Génesis Pino**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

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



**PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIONES NIÑO JESUS DE NELSON**  
**TERAN PERIODO 2023-2027**

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

**Presentado por:**

**TSU. Génesis Pino**

**Tutor**

**Msc. Liliana Rivera**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

## VEREDICTO

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

#### VEREDICTO

Noosotros, Prof. Esp. Héctor Antúnez, Prof. Msc. Cristina Vieras y Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE INVERSIONES NIÑO JESÚS DE NELSON TERAN PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) TSU PINO MENDEZ GENESIS VANESA, Portador de la C.I. No. 23.959.807, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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



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



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



Prof. Esp. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
PRESIDENTE DEL JURADO



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



Prof. Dra. Ana Linares  
C.I. 9.013.217  
VICERRECTORA



+58 432 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve

## DEDICATORIA

Primeramente, a Dios Todopoderoso, por permitirme este logro y una meta que parecía inalcanzable, gracias a su amor y bendición pude conseguirlo, gracias Padre eterno por ser el causante de tanta felicidad, por ser mi guía en esos momentos donde sentía desvanecer y pensé que no lograría alcanzar esta meta, gracias mi Dios.

A mi Abuela Soledad que desde el cielo me bendice, sé que hoy está orgullosa de su nieta, ¡Este triunfo también es tuyo!

A mi madre Yanelly por siempre aconsejarme, por cada sacrificio, apoyo y sobretodo el amor que me ha dado a lo largo de mi vida, eres la mejor, eres mi pilar y motor para seguir siempre hacia adelante, venciendo las adversidades, gracias a ti soy lo que soy, este Éxito es un regalo para que sigas orgullosa de mí, Te Amo.

A mi Abuelo, a mis Tías Juana y Betsy, a mi Padrino también gracias por todo el cariño, y el apoyo que me han brindado, por todo lo que me han enseñado este logro también es de ustedes.

A mis hermanos Wilmer, Yelitza y Gabriela, a mis sobrinos, los amo.

Especialmente a ti **AMOR** mío por estar presente, por ayudarme y decirme las palabras adecuadas cuando más las necesite.

**Génesis Pino**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por guiarme en cada instante. Gracias

A mi Ángel de la Guarda que con su luz iluminan cada paso que doy.

A mis profesores de tan bella casa de estudio, quienes siempre fueron constantes en ayudarme en la culminación de este trabajo, Gracias. Dios Los Bendiga.

A la Universidad Valle del Momboy y a cada uno de sus profesores y coordinadores por cada enseñanza necesaria para formarme académica.

A mis tutores por su apoyo absoluto y por sus conocimientos. Gracias por tanta dedicación.

## RESUMEN

La presente investigación busca obtener la información pertinente para la elaboración de un Plan Estratégico para la firma personal Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en un periodo proyectado de cinco (05) años, se propone como objetivo general Diseñar un plan estratégico para la empresa previamente mencionada en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas, basado en los diagnósticos organizacional y contable, para ello se contó con la colaboración del administrador de dicha empresa quien expresó a través de una entrevista cuáles son las fortalezas y debilidades que se encuentran en el entorno, estos factores permitió evaluar la situación de la empresa y así de esta manera fijar las estrategias que definieron a cada uno de las planes funcionales que favorecen en el crecimiento económico, de igual manera, se debe considerar al personal que labora pues son piezas claves para el impulso del plan de Responsabilidad Social Empresarial, cabe destacar que dentro de las estrategias con mayor énfasis para lograr la optimización de las ventas es promover mediante post e historias en redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp) productos nuevo que atraigan la atención de clientes nuevos y potenciales, de este modo, se busca garantizar el posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: **Plan estratégico, optimización, ventas, redes sociales, estrategias.**

## ABSTRACT

The present investigation seeks to obtain the pertinent information for the elaboration of a Strategic Plan for the personal firm Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán in a projected period of five (05) years, it is proposed as a general objective Design a strategic plan for the previously mentioned company in the years 2023 to 2027 focused on the optimization of sales, based on organizational and accounting diagnoses, for this, the administrator of said company collaborated, who expressed through an interview what are the strengths and weaknesses found in the environment, these factors allowed us to evaluate the situation of the company and thus, in this way, set the strategies that defined each of the functional plans that favor economic growth, in the same way, the personnel who work should be considered as they are pieces keys to promote the Corporate Social Responsibility plan, it should be noted that among the strategies with the greatest emphasis to achieve sales optimization is to promote new products that attract attention through posts and stories on social networks (Instagram, Facebook, WhatsApp). of new and potential customers, in this way, it seeks to guarantee the positioning in the market.

**Keywords: Strategic plan, optimization, sales, social networks, strategies.**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	14
ÍNDICE DE ANEXOS .....	15
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1    Idea actual de negocio/nombre del negocio .....	16
1.2    Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	17
1.3    Equipo de trabajo .....	17
1.4    Diagnostico organizacional.....	20
1.5    Diagnostico situación contable-financiera .....	23
1.6    Definición del problema.....	25
1.7    Propuesta de valor. ....	28
1.7    Objetivos del trabajo de investigación. ....	30
1.7.1    Objetivo general .....	30
1.7.2    Objetivos específicos.....	30
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	31
1.1    Análisis del macroentorno (PESTEL).....	31
2.1.1.    Entorno político .....	31
2.1.2.    Entorno económico .....	32
2.1.3.    Entorno social .....	33
2.1.4.    Entorno tecnológico .....	34
2.1.5.    Entorno ecológico .....	35
2.1.6.    Entorno legal.....	35
2.1.7.    Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	36

1.2	Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	38
2.2.1.	Negociación con proveedores.....	38
2.2.2.	Negociación con clientes .....	38
2.2.3.	Rivalidad entre competidores existentes.....	39
2.2.4.	Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	39
2.2.5.	Entrada de nuevos competidores .....	40
2.2.6.	Nivel de atractividad de la industria .....	40
2.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	41
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....		43
3.1	Modelo de negocio CANVAS.....	43
3.2	Análisis funcional de la empresa.....	46
3.2.1.	Gerencia de la empresa .....	46
3.2.2.	Recursos humanos .....	47
3.2.3.	Investigación y desarrollo.....	48
3.2.4.	Finanzas .....	49
3.2.5.	Logística y aprovisionamiento.....	50
3.2.6.	Operaciones.....	51
3.2.7.	Marketing y ventas.....	53
3.2.8.	Servicios postventa .....	54
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....		56
4.1	Objetivo general 2023 a 2027 .....	56
4.2	Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	56
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027. ....	56
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....		59

	10
5.1	Formulación de la estrategia ..... 59
5.1.2.	Matriz Interna – Externa (MIE) ..... 62
5.2	Selección de la estrategia ..... 64
5.2.1.	Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos ..... 64
5.2.2.	Estrategias seleccionadas ..... 66
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN ..... 68	
6.1.4.	Presupuesto ..... 76
6.1.5	Ejecución de tareas del plan de marketing..... 77
6.2	Plan funcional de operaciones..... 80
6.2.1.	Situación actual de la gerencia de operaciones ..... 80
6.2.2.	Objetivos de operaciones ..... 82
6.2.3.	Desarrollo de la estrategia de operaciones..... 82
6.2.4.	Presupuesto ..... 85
6.2.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones. .... 86
6.3	Plan funcional de recursos humanos ..... 87
6.3.1.	Situación actual de la gerencia de recursos humanos..... 87
6.3.2.	Objetivos de recursos humanos ..... 88
6.3.3.	Estrategias de Plan Funcional de Recursos Humanos ..... 89
6.3.4.	Presupuesto ..... 91
6.3.5	Ejecución de tareas del plan de recursos humanos..... 93
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)..... 95
6.4.1.	Situación actual de la RSE..... 95
6.4.2	Objetivos de RSE..... 96
6.4.3	Actividades de RSE ..... 99

6.4.4 Estrategias de RSE.....	100
6.4.5. Presupuesto.....	103
6.4.6 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.....	103
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	104
6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera .....	104
6.5.2. Objetivos de finanzas.....	105
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027	105
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027 .....	108
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 .....	111
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027 .....	114
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027 .....	115
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.....	116
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	117
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027. ....	118
6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027. ....	119
CONCLUSIONES .....	123
RECOMENDACIONES.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	127
ANEXOS .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aplicación de Razones Financieras .....	24
Tabla 2. Análisis PESTEL de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán .....	36
Tabla 3. Matriz MEFE .....	36
Tabla 4. Matriz MEFI .....	41
Tabla 5. Matriz FODA Cruzada (MFODA) .....	61
Tabla 6. Resumen MEFE y MEFI .....	63
Tabla 7. Matriz Interna – Externa .....	63
Tabla 8. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos .....	64
Tabla 9. Estrategias Seleccionadas. ....	66
Tabla 10. Objetivos del Plan Funcional de Marketing .....	69
Tabla 11. Presupuesto del plan funcional de marketing .....	77
Tabla 12. Ejecución de tareas del plan funcional de Marketing Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán .....	79
Tabla 13. Objetivos del Plan Funcional de Operaciones. ....	82
Tabla 14. Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán .....	85
Tabla 15. Ejecución de tareas del plan funcional de operaciones Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán .....	86
Tabla 16. Objetivos del Plan Funcional de Recursos Humanos. ....	88
Tabla 17. Matriz de Estrategias vs Objetivos del plan de Recursos Humanos .....	91
Tabla 18. Presupuesto del plan de recursos humanos .....	93
Tabla 19. Ejecución de tareas del plan funcional de recursos humanos Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán .....	94
Tabla 20. Objetivos del Plan Funcional de RSE .....	96
Tabla 21. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial .....	98
Tabla 22. Relación de Actividades RSE con los Objetivos. ....	99
Tabla 23. Matriz de Estrategias RSE vs Objetivos RSE .....	101
Tabla 24. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Empresarial .....	103

Tabla 25. Tareas del plan funcional de RSE Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán .....	103
Tabla 26. Objetivos de Finanzas vs Estrategias Seleccionadas. ....	105
Tabla 27. Inversión en Activos (Fijos e Intangibles).....	106
Tabla 28. Depreciación y Amortización 2023-2027.....	107
Tabla 29. Proyección de Ventas 2023-2027 .....	109
Tabla 30. Proyección de Compras 2023-2027.....	111
Tabla 31. Proyección de Costos y Gastos Operativos 2023-2027 .....	113
Tabla 32. Cálculo de Capital de Trabajo. ....	114
Tabla 33. Proyección de la estructura de financiamiento 2023-2027.....	115
Tabla 34. Estado de Resultado Proyectado 2023-2027 .....	116
Tabla 35. Estado de Situación Financiera Proyectado 2023- 2027 .....	117
Tabla 36. Flujo de Efectivo proyectado 2023-2027.....	118
Tabla 37. Indicadores de Rentabilidad 2023-2027 .....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.....	20
Figura 2. Modelo de Negocio CANVAS.....	43
Figura 3. Cadena de Valor .....	55
Figura 4. . Matriz McKensey de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.....	71
Figura 5. Gráfica de Flujo de Caja en el periodo 2023-2027.....	119

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Administrador de la Empresa.....	134
Anexo 2. Estados Fianacieros.....	135

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

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

La empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán inició sus operaciones el nueve (09) de junio de 2006. Se constituyó con el objeto de ofrecer diferentes tipos de pan y postres típicos de la localidad para el deleite tanto de los habitantes del municipio Boconó como de visitantes y turistas. Es posible afirmar que la empresa ha ido creciendo a través del tiempo, basado en la calidad del servicio, puesto que utiliza ingredientes frescos y la preparación de los productos se realiza con excelente eficacia.

Del mismo modo, es una empresa la cual tiene como objetivo y misión elaborar y comercializar pan al mayor y al detal, con altos niveles de calidad que satisfagan los gustos de todos sus clientes que están en busca de buen sabor del pan típico del municipio, degustándolo en cualquier momento e incluso emprender gracias a la garantías ofrecidas al momento de la compra al mayor, fortalecido con el uso de materia prima de calidad, tecnología de vanguardia y con un personal capacitado y disciplinado que va de la mano con la visión que posee la empresa, la eficiencia es la distinción, en la debida elaboración de cada uno de los productos ofrecidos a sus clientes.

La empresa antes mencionada tiene un carácter privado relacionada a servicios de pastelería, confitería, charcutería, compra y venta de víveres, frutos, productos lácteos, compra y venta de licores nacionales e importados, quincallería, artículos artesanales, dulcería criolla, compra y venta de periódicos y revistas. Así como cualquier otro producto de licito comercio relacionado con el objetivo principal establecido en el registro mercantil. La misma se encuentra ubicada en el estado Trujillo, municipio Boconó, parroquia El Carmen, Carretera Nacional

Boconó-Biscucuy, sector Niño Jesús casa N°34. Por otra parte, la trayectoria y el nivel en cuanto a ventas en los últimos años de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán la hacen consolidarse como empresa permitiendo posicionarse como una de las panaderías más grandes dentro del municipio Boconó.

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

Al principio la oferta se basaba en la preparación del típico pan de leche, panes bocones, chulas, bombas rellenas y café con leche; posteriormente se amplió más variedades anexando entre ellos el pan de Tunja, pan de guayaba, palidonias, biscochos, pan para perros calientes y hamburguesas, postres fríos (torta tres leche, torta opera, brazo gitano) y diversos desayunos (cachitos, pasteles, pizzas, empanadas), actualmente además de estos productos, brinda despacho de mercancía al mayor en diferentes parroquias y otros municipios aledaños. Asimismo, existen productos los cuales no tienen suficiente demanda al detal como el pan de plátano, pan de ahuyama, mini lunch, pan de queso y tocineta, los cuales son procesados con altos estándares de calidad.

## **1.3 Equipo de trabajo**

Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán cuenta con un gran equipo de trabajadores los cuales desempeñan los siguientes cargos:

- **Gerente:** Informa al administrador sobre la realidad actual de la empresa, toma las decisiones que más le conviene a la misma, del mismo modo, supervisa las actividades realizadas por todos los trabajadores en su entorno y autoriza la compra de bienes y servicio, así como también el pago de facturas pendientes.

- **Administrador:** Efectúa y comprueba los diversos pagos tanto de los pedidos a proveedores como la nómina del personal, de igual manera hace cumplir las políticas de la empresa, simplifica la información recibida, formaliza las diferentes facturas de los productos vendidos, supervisa las áreas de producción, y finalmente ejecuta el arqueo de caja.
- **Asistente Administrativo:** Atiende y gestiona llamadas, correos electrónicos, atiende las visitas, se encarga de la logística, recibe, custodia, verifica, redacta y archiva documentos contables de la empresa, realiza los cálculos para el pago de la nómina, tiene la agenda del administrador actualizada, mantiene el área limpia y ordenada.
- **Secretaria:** simplifica la información recibida y archivada para proporcionarla cuando la necesiten, lleva el calendario de pago a los proveedores, redacta cartas y constancias de trabajo, organiza los expedientes de los trabajadores, transcribe la nómina de pago.
- **Producción de mercancía: (Panadería y Pastelería)** verifica en vitrina que tipo de pan, desayunos y postre hace falta en exhibición, selecciona los ingredientes necesarios para la producción, supervisa al personal en todas las áreas, coordina el tiempo de preparación con cada uno de sus ayudantes, innova con nuevos productos.
- **Empaquetadores:** llevan a cabo todo lo relacionado a la selección del empaque por medidas, coordinan con el administrador y encargado de producción el tipo de material a utilizar, mantienen limpias el área de trabajo, organizan y seleccionan que tipo de mercancía para el área de ventas y cual para el despacho a mayor.

- **Hornero:** Responsable de la cocción de cada producto a vender, mantenimiento constante de los hornos, verificar que las bombonas de gas estén llenas y a la mano, dejar todo horneado para que los empaquetadores seleccionen.
- **Vendedores:** manipulan un importante portafolio de clientes dentro y fuera del municipio Boconó el visitan cada cierto día, ofrecen los productos nuevos, realizan los cobros pertinentes, verifican con el administrador y personal de empaquetado la disponibilidad de mercancía, garantiza y comprueban la cantidad de productos solicitado por los clientes, conservan en orden todos los documentos necesarios para la repartición; licencia de conducir, permiso sanitario y documentos del vehículo.
- **Cajeras:** realizan las diferentes facturas de los productos vendidos, ingresa a caja el efectivo de las ventas, realizan al final del día el arqueo de caja correspondiente.
- **Encargado de Compras:** se pone en contacto con cada uno de los proveedores, realiza los pedidos de la mercancía necesaria y de la materia prima, comprueba en almacén que tipo de productos hacen falta, notifica al gerente que pedido realizo.
- **Encargado de Almacén:** Realiza los inventarios correspondientes cada cierto tiempo, ingresa según el método de inventario las entradas y salidas de mercancía, informa al encargado de compras que artículos hacen falta para las áreas de producción y ventas.
- **Publicidad y mercadeo:** se encarga de mantener actualizada la publicidad en la radio y redes sociales.
- **Mantenimiento:** conserva limpio y aseado las instalaciones de la empresa incluyendo las maquinarias.

A continuación, se presenta la distribución de los diferentes cargos antes mencionados:

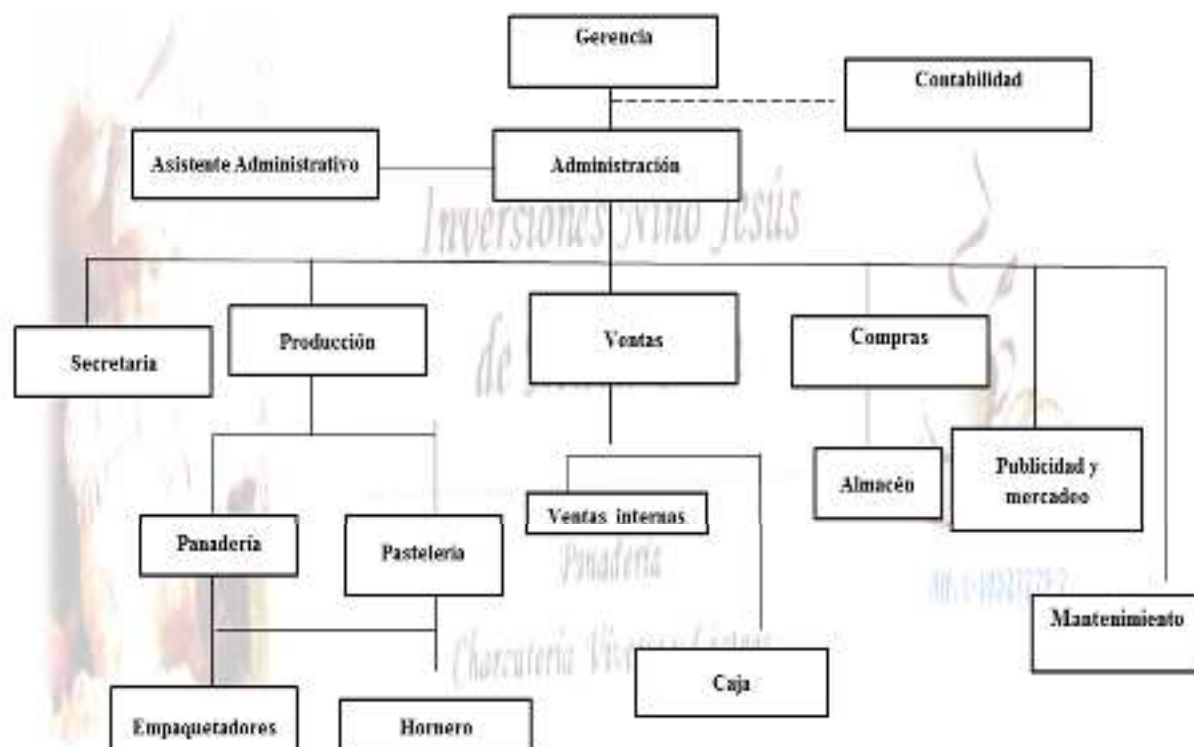


Figura 1. Organigrama Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

Fuente: Administración de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

#### 1.4 Diagnostico organizacional

En entrevista con el Licenciado Bladimir Terán quien se desempeña como administrador de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, dicha reunión tuvo lugar el 23 de Febrero de 2023 en las instalaciones de la empresa y a través de la misma se evidenció: en primer lugar, la empresa se ubica en el ramo de la panadería desde hace dieciséis (16) años; a pesar del tiempo y el éxito obtenido, internamente aún no tiene definidas las metas a largo plazo; sin embargo, han establecidos los objetivos a corto y mediano plazo. De igual modo en segundo lugar, posee su misión y visión, por tanto, los cursos de acción para alcanzar objetivos pueden verse interrumpidos al no definir estrategias. Aseveró tener constituidas las políticas y normas que debe cumplir tanto la empresa, como sus trabajadores.

En este orden de ideas, según (Ibarra, 2014) señala “la estrategia es el factor de éxito que predomina a través del tiempo”. (p.15). Cabe resaltar que existen principios fundamentales que hacen parte del enfoque estratégico que juntos consiguen la reciprocidad para establecer las ventajas competitivas con las que se enfrentara la organización en su entorno. Por consiguiente, una gestión estratégica involucra el significado de misión, visión, objetivos, metas, estrategias, actividades y acciones que la empresa debe emprender y así de esta manera alcanzar los propósitos establecidos. De tal forma, la empresa antes mencionada, aunque conoce los gustos y necesidades de los consumidores, no tiene definido un perfil de los mismos. El entrevistado, admitió estar al tanto que en la ciudad existen muchas empresas que están en el mismo ramo del negocio, creando una fuerte competencia. En este caso los mayores competidores son: Panadería Plaza, Panadería los Leones y Panadería Diana; las cuales en su totalidad están ubicadas en el casco central.

La empresa admite que la falta de implementación de aspectos formales en la gerencia, constituye una debilidad que además retrasa su crecimiento por otra parte, la carencia de una buena conexión a internet afecta negativamente las ventas. De igual modo, acepta que posee como fortalezas la diversidad en productos ofertados al público, el recurso humano con que cuenta quienes elaboran los productos con alta calidad y la ubicación del local. En este sentido, el entrevistado reveló que la empresa se ve seriamente afectada por la situación económica del país, particularmente por el elevado costo de materia prima, así como también la falta de efectivo. También comentó acerca del proceso inflacionario que obliga a ajustar los precios constantemente, aunado a la caída del poder adquisitivo de los consumidores y las variantes fluctuaciones de la tasa cambiante (dólar).

A su vez, cree que el tener una empresa de la competencia tan cerca del establecimiento con otros tipos de productos, representa una amenaza para sus ventas. Sin embargo, el administrador declaró que confía que la empresa puede mantener su posición en el mercado a largo plazo porque Boconó es un municipio Turístico y en épocas vacacionales y asuetos es visitada por turistas que les gusta los productos que ellos ofrecen. Por lo que está al tanto de esta oportunidad. En este sentido, es necesario e importante dar a conocer a la gerencia el analizar el entorno tanto interno como externo de la organización por medio del conocimiento del FODA, el cual según (Luna, 2004) se basa:

*Fortalezas:* son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

*Oportunidades:* son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

*Debilidades:* son aquellos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

*Amenazas:* son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar incluso contra la permanencia de la organización. (p.38).

En otro orden de ideas, al abordar el tema del plan estratégico, se constató que no lo aplican de manera adecuada, reconoce que es necesario, pero no conoce de la gran importancia

que ésta tiene para el crecimiento empresarial y los innumerables beneficios que otorga, posee cierta información la cual es indeterminada. Es importante para la empresa conocer la relevancia de un plan estratégico, de acuerdo con (D'Alessio, 2008) indica “comprende dentro de su estructura la definición de estrategias para el negocio, lo que permite definir más específicamente la forma de llegar al éxito de la organización” (p.48). En otras palabras, son las particulares que diferencian a las organizaciones que tienen una perspectiva delimitada, consecuentemente, los objetivos y metas también están definidos. Por ello se acredita la preponderante necesidad que posee la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán de formular y establecer un plan estratégico que le aporte un norte cierto y la lleve a incrementar las ventas, expandirse, lograr aumentar la rentabilidad y conservar su posicionamiento en el mercado, de allí la pertinencia de la presente investigación.

### **1.5 Diagnostico situación contable-financiera**

Ahora bien, los datos adquiridos por medio de la aplicación de las razones financieras a los estados financieros de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, se consigue evidenciar en el indicador de liquidez (Razón Corriente) por cada bolívar que la empresa debe a corto plazo cuenta en promedio con 1,72 bolívar para respaldar sus obligaciones financieras, de la misma forma es necesario acotar que los activos corrientes pueden realizarse efectivamente y tener una alta rotación, ya que los mismos no certifican en un momento dado generar un flujo de efectivo constante el cual permita a la empresa el cumplimiento oportuno de sus compromisos legales y económicos.

Del mismo modo, al aplicar el indicador de rentabilidad sobre el activo, el resultado adquirido refleja que los activos de la empresa generaron una rentabilidad de 13.31% durante el

periodo 2021, esto significa que, por cada bolívar invertido en el activo, se ha obtenido una utilidad operativa después del impuesto. Asimismo, en cuanto al nivel endeudamiento, la empresa presento un 52% de activos financiados por los acreedores. Por otra parte, respecto a la eficiencia se obtuvo un 64% siendo este la proporción que la empresa gasto durante el periodo analizado para adquirir su utilidad al final del ejercicio económico, por ende, las ratios aplicados expresan cuán importante ha sido las decisiones tomadas por parte de la gerencia. En la siguiente tabla se observa los datos utilizados para el empleo de los Ratios.

Tabla 1. Aplicación de Razones Financieras

Indicador	Fórmula Aplicada	Valores Utilizados	Interpretación
Liquidez	$R.C = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{7.988,65}{4.638,68} = 1,72$	El activo corriente es 1,72 veces más que el pasivo, mientras mayor sea el valor mayor la capacidad de cumplir las obligaciones.
Rentabilidad	$R. A = \frac{\text{Utilidad después de ISLR}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{1.182,02}{8.876,35} = 13.32\%$	Lo invertido por la empresa en activos, produjo en el 2021 un rendimiento de 13.32% sobre la inversión realizada en 2006.
Endeudamiento	$N_e = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{4.638,68}{8.876,35} = 52\%$	En el periodo 2021 los activos han sido financiados por acreedores.
Eficiencia	$I.F = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Ingresos Brutos}}$	$\frac{2.447,50}{3.800,88} = 64\%$	El porcentaje obtenido fue el necesario gastar para así adquirir las utilidades después de ISLR.

*Nota: En la tabla se señalan cuáles fueron las Ratios aplicadas para obtener el diagnóstico de la situación contable-financiero.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Conforme con los resultados adquiridos en el diagnóstico contable-financiero realizado durante el periodo 2021 de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán demanda aumentar los márgenes de sus utilidades ya que estos se han visto alterados primordialmente por los costos, a pesar del incremento gradual de las ventas, se hace notar que éstas deben ir aumentando paulatinamente para lograr resistir la estructura de costos y que las utilidades no se vean perturbadas, dichas observaciones son basadas en los estados financieros de la empresa antes mencionada.

### **1.6 Definición del problema.**

La globalización y el avance del mercado han hecho que las empresas trabajen en pro de defender su competencia, buscando la forma de aplicar filosofías tanto de administración como contables que les permitan fijar su posición prevaleciendo consecutivamente, en este sentido, es significativo que toda organización identifique quienes son, donde están, donde quieren estar en un lapso determinado de tiempo y que habilidades deben utilizar para lograrlo, asimismo conocer su entorno para poder realizar un plan estratégico que le permita alcanzar los objetivos y la consecución de metas.

En este orden de ideas, se encuentra la planeación estratégica, la cual es un eficaz instrumento de enunciación, indagación, especulación y toma de decisiones que proporciona a las organizaciones el sendero para adaptarse a los cambios y exigencias del medio ganando así el máximo de eficacia y calidad. Al respecto, (Tobar, 2010) delimita “la planificación estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para aunar esfuerzos bajo un marco referencial concertado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización”. (p.51). En tal sentido, la planeación estratégica es calificada como uno de los instrumentos más concretos para

que los negocios puedan proyectar en un tiempo explícito el desempeño de sus objetivos, mediante el beneficio de sus capacidades para intervenir en el medio e instaurar las oportunidades en el entorno a favor de las mismas.

Dentro del mismo orden de ideas, la planeación estratégica necesita de la observación de los elementos tanto interno como externo del entorno, puesto que permite saber que sucede alrededor de la empresa y lo que puede afectarle, a través de éste se instituyen valores organizacionales que pretenden que la empresa estipule acciones para hacer frente a las adversidades donde estén presente los conocimientos organizacionales incluidos a la misión y visión que integran la razón de ser de la empresa y la posición anhelada en un futuro determinado. La planeación estratégica desde el punto de vista de (D'Alessio, 2008) describe

Comprende dentro de su estructura la definición de estrategias para el negocio, lo que permite definir más específicamente la forma de llegar al éxito de la organización; son estas las características que distinguen a las organizaciones que tienen un enfoque definido y por lo tanto objetivos y metas claras y precisas. (p.49)

De acuerdo con el autor, el éxito de las empresas se construye a partir de la planeación estratégica, puesto que le suministra claridad en la consecución de objetivos a conseguir, así como la manera de alcanzarlos definiendo lineamientos y recursos. Conjuntamente, los directores, propietarios, y/o administradores están llamados a actualizar y orientarse tanto sus acciones como sus decisiones de forma planificada. Por consiguiente, los directivos de la organización deben ver la planeación estratégica como el proceso que reconoce a la empresa ser proactiva en la toma de decisiones, entendiendo que deben planear las metas en el corto,

mediano y largo plazo; según la profundidad y dimensión de las mismas, ya que esto incluye el conjunto de técnicas y acciones que debe ejecutar en cada área.

Dicho de otra manera, deben pensar estratégicamente para anticipar los cambios y mejorar las estrategias, apoyándose en un plan estratégico, como instrumento técnico que según (Rodríguez, 2010) “le permite contar con una guía que direcciona la gestión y acción empresarial en pro de articular, en un contexto de compromiso la forma de cómo se deben cumplir los procesos y el tiempo en que deben cumplirlos” (p.75). Ahora bien, todo esto bajo estándares de calidad, eficiencia, eficacia y economía, en atención con este señalamiento, es propicio resaltar la importancia de la aplicación de estrategias gerenciales en todos los ámbitos de la economía y organizaciones de distintos sectores, ya sean de producción, servicios o comercios que contribuyan al crecimiento y desarrollo económico tanto del país como de la región. Sobre esta base, es posible afirmar que todas las empresas (grandes, medianas y pequeñas) han de formular su planeación estratégica, como forma de asegurar el éxito y continuidad en el mercado, al no hacerlo corren el riesgo de estancarse e incluso desaparecer por falta de visión y proyección hacia el futuro.

En este punto se encuentra Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán la cual es una empresa pequeña que se dedica a ofrecer pan y pastelería típica establecida en una región de atractivo turístico como lo es la ciudad de Boconó, ubicada específicamente en el sector Niño Jesús parroquia el Carmen. Ésta inició sus operaciones hace dieciséis años, en los cuales se ha posicionado en el gusto de turistas y habitantes del municipio por su exquisito sabor. En función a esta fortaleza y con la intención de crecimiento, el propietario del negocio quiere centrarse en una planificación más formal que les facilite hacer actividades en función a metas y objetivos

que establezcan un direccionamiento claro para cubrir las expectativas del mercado y de su clientela; basados en contextos reales de acuerdo al tipo de negocio.

Por medio del diagnóstico realizado y en base a estos antecedentes se pudo demostrar la inexactitud de planificación estratégica referente a las ventas y el marketing siendo estos las causas por la cual la empresa ha bajado sus ingresos, de allí surge la idea de plantear una forma de metodología de administración fundada en la planeación estratégica con la finalidad que sea un medio para integrar esfuerzos bajo un marco referencia de negocio que motive y active a los integrantes de la empresa a través de lineamientos claros que fijen el rumbo de la misma.

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

La propuesta de un plan estratégico será de interés en la disposición que se vea como un instrumento de apoyo, que debe ser ajustado y adecuado de acuerdo a los retos constantes en el entorno de la empresa, dicha planeación observa el vínculo existente entre las causas y efectos en la organización durante un lapso determinado, relacionada con las decisiones que tome el gerente. Su esencia consiste en la individualización metódica de los puntos fuertes y débiles, así como las limitaciones propias y del entorno; en específico corresponderán valorar las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras operaciones, así como una sucesión de oportunidades y amenazas que se proceden del contexto de la propia empresa con relación al entorno donde opera.

Para ejecutar los cambios que requiere la empresa se debe estimular al gerente y al personal administrativo a especular estratégicamente para que se pronostiquen los cambios y puedan perfeccionar sus estrategias cuando éstas así lo precisen. En este orden de ideas se desarrolla la presente propuesta con la finalidad de guiar a la empresa en la toma de decisiones

certeras en cuanto a las acciones a futuro considerando su característica empresarial. La propuesta contiene las perspectivas futuras analizadas en el contexto actual, la enunciación del rumbo estratégico que tendrá que ejecutarse manejando los recursos disponibles, encaminando el alcance de sus objetivos y del mismo modo establecer los componentes de control para la comprobación de los mismos.

El plan estratégico es flexible y alcanza integrar a las actividades de la organización, incluso puede convertirse en un referente para otras empresas. Éste logra profundizarse o ampliarse según a las necesidades e ideas que surjan con los integrantes de la organización, pues la idea es involucrar a todo el capital humano del negocio. De cualquier forma, prevalece la creatividad de las partes interesadas para llevar adelante este importante plan estratégico que redundará en beneficios tangibles en el corto, mediano y largo plazo de la organización.

El plan estratégico está orientado como un nuevo modelo de negocio, introduciendo a la empresa en otra perspectiva desde un actuar contingente a uno que la destine a conquistar resultados óptimos, bajo este aspecto se componen las actividades primordiales de la empresa, relacionando los planes financieros, comerciales y operativos que suministrarán como resultado el éxito y la permanencia de la organización en el mercado del municipio, dicho plan estratégico va dirigido a la optimización de las ventas y distribución a zonas aledañas del municipio Boconó. Del mismo modo permitirá de ahora en adelante una adecuada toma de decisiones por parte de la gerencia en el cambiante entorno económico que presenta el país. Es decir, planificar tomando en cuenta los factores externos que influyen directamente en las operaciones de la compañía.

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

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

Diseñar un plan estratégico para la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

#### 2.1.1. *Entorno político*

Hoy por hoy, Venezuela se encuentra en una situación política inconsistente que ha afectado en su mayoría a las pequeñas y medianas empresas de todo el territorio nacional, llevando a cerrar muchas de ellas en la última década, las políticas del gobierno venezolano que generan distorsión en el mercado son: el control de precios, el control cambiario. Igualmente, la disparidad en el tipo de cambio del mercado paralelo causa incremento en los niveles de inflación. Lo descrito anteriormente afecta negativamente la actividad económica en todas las regiones del país, aunado a esto, la actualidad en la política venezolana se puede decir que atraviesa una de las etapas más dificultosas de la historia, entre la pandemia del COVID-19, la transgresión de los derechos humanos ha propiciado el éxodo de millares de venezolanos, generando así pérdida de capital humano.

Por su parte, (Alarcon Deza, 2022) sostiene “los asuntos políticos, aunque están por debajo que los económicos, no son ajenos para la población, ya que la gente considera que para superar la situación que les afecta es necesario un cambio”. (p.4). El autor describe que las negociaciones por parte del gobierno nacional y la oposición venezolana, con el fin de obtener mejores alternativas para negociar las sanciones impuestas por Estados Unidos, las cuales afectan el crecimiento de la nación, asimismo, es preciso definir, canalizar y capitalizar el descontento por parte de los venezolanos sobre el destino del país y la realidad individual y familiar.

### **2.1.2. Entorno económico**

La economía de los países constituye un pilar esencial para su avance demostrando que no sólo se observan los efectos de las políticas y medidas en la materia interna, sino también las orientaciones asumidas que crean reformas, cambios y resultados en aquellos con quienes se mantienen vínculos comerciales y políticos. Desde otro punto de vista (Alfaro, Álvarez, & Fong, 2019)

Venezuela está inmersa en una crisis económica, social y política sin precedentes por políticas públicas que han producido mayor pobreza, violencia y fricciones entre distintos grupos de la sociedad. La crisis de Venezuela es la ruptura de la estabilidad y normalidad de un esquema económico, una caída que se ha manifestado con diferentes síntomas, que repercuten en la estructura productiva y financiera que influyen en aspectos sociales y políticos. (p.32).

Lo que significa que las políticas económicas de nuestro país lo han llevado a la crisis económica actual, asociada a esto se ha generado un déficit en la producción de crudo y un escaso crecimiento económico, por otra parte, la devaluación del bolívar ocasiona efectos negativos para los venezolanos originando mayor escasez, altos precios de bienes y servicios y una economía deficiente. Cabe destacar, según lo señalado en el trabajo de investigación realizado por (Perdomo Lozada, 2021) “el problema de la hiperinflación de nuestro país, inicia con la emisión de dinero inorgánico, por parte del Banco Central de Venezuela (BCV), para cubrir el déficit fiscal” (p.2). En tal situación la economía venezolana entra en el dilema de los cobros y facturación en moneda extranjera (dólar norteamericano) existiendo falta de efectivo y la presión por entes públicos para que las empresas establezcan precios con la equivalencia en

moneda nacional para no incurrir en ilícitos cambiarios, cabe resaltar, que el bolívar es una moneda actualmente devaluada y su valor ha ido cayendo a un ritmo frenético frente al dólar.

De igual manera, ante la llegada del COVID-19 el cual afecto a millones de personas en el mundo y Venezuela no escapo de esa realidad muchas empresas y personas se vieron desconcertadas por las diversas medidas económicas tomadas por el Ejecutivo Nacional, dentro de ellas la flexibilización del distanciamiento público (cuarentena), mantenimiento de la inamovilidad laboral, suspensión de pagos de alquileres de comercios y viviendas, también, se le suma la devaluación del bolívar, así como la falta de oferta de combustible, siendo estos los principales problemas que enfrenta Venezuela económicamente. El factor que tiene la mayor incidencia actualmente en todas las empresas, es el económico debido a que la situación volátil de los precios consecuencias a la hiperinflación, afecta todas las actividades. Al mismo tiempo, el país está sumido en una recesión y decrecimiento económico, aunado a otros problemas a nivel macroeconómico.

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

En este apartado hace referencia a los factores o cambios de la sociedad que pueden influir en la empresa, en este aspecto lo que consigue perturbar al negocio en específico es el cambio en el ingreso económico de la población, es decir, la caída del poder adquisitivo de los consumidores. De igual forma es preciso acotar que los hábitos de consumo de los boconeses en cuanto a la gastronomía, está orientado al gusto por los productos elaborados a base de harina de maíz y de trigo, por lo que representa una oportunidad para la empresa.

Sin embargo, (Vicente Ruiz, 2018) indica “cada vez son más los consumidores que buscan productos elaborados con ingredientes más innovadores y que aporten beneficios para la

salud” (p15). Esto nos muestra que a pesar del gusto de los consumidores también están en busca de productos beneficiosos para la salud y que sean accesible según los ingresos de los mismos.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

Los requerimientos tecnológicos en el ramo de las panaderías el cual es el fuerte de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se consideran bajas, ya que la calidad de la producción depende del capital a invertir que se compruebe como obligatorio para este plan por parte del propietario, ya que preexisten diversidad de artículos de los cuales se puede optar considerando los niveles de precios. En este mismo orden de ideas (Vicente Ruiz, 2018) señala

En los últimos años, el uso de la tecnología en el mercado ha evolucionado muy rápidamente, haciendo necesario la adaptación y modernización de las empresas, hecho que ha llevado a muchas de ellas a conseguir elevadas mejoras en sus procesos, estrategias, relación con proveedores y cliente permitiendo de este modo alcanzar mayores ingresos y una mejor ventaja competitiva. (p.16)

El autor se refiere a la importancia que posee el estudio del entorno tecnológico con el fin de producir nuevas ventajas competitivas que puedan aportar beneficios al negocio, proporcionando con el uso de la tecnología mayor rapidez en la producción y disminuyendo los riesgos de accidentes entre los trabajadores. Es necesario resaltar que las posibilidades de acceso de los habitantes de Boconó al Internet es un poco limitado, dado que el nivel de cobertura presenta deficiencias, esto ha afectado a la empresa, puesto que hasta los momentos la conexión de los puntos de ventas es por medio de red internet. De la misma forma, necesita de un software

más actualizado para las áreas de administración, permitiendo llevar un historial de ventas, inventarios e información contable.

#### **2.1.5. Entorno ecológico**

Por su parte, (González Benítez, 2019) se refiere a este apartado como el que “incluye los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente.” (p.2). El impacto hacia el ambiente generado por muchas empresas, mediante el proceso de su actividad de producción, ha tomado gran relevancia en los últimos años, sensibilizando a muchas de ellas sobre la importancia de llevar a cabo medidas para un desarrollo sostenible. Es importante resaltar que la empresa a trabajar no mantiene relación de forma directa con recursos ambientales o materia prima, no genera ninguna afectación ambiental. Aunque es importante resaltar que procura hacer un manejo adecuado de los desechos sólidos, así como también, emplear políticas de reciclaje.

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

En la opinión de (González Benítez, 2019) indica “en esta variable se encuentra toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc”. (p.2). Es inevitable conocer que factores pueden o no influir en el avance del proyecto, ejemplo de ello son los hábitos de consumo por parte de los usuarios, los roles que ocupan en la sociedad e incluso la intervención del Estado.

Con relación al aspecto legal en términos generales, en Venezuela se les exige a toda empresa, sociedad o compañía el Registro de Comercio, el RIF (Registro de Información Fiscal), los libros contables; todos estos recaudos la empresa los tiene. A nivel local la Alcaldía exige:

Licencia del Negocio, Permisos Sanitarios, Informe de Bomberos, Catastro, en este caso, Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán ha cumplido con dichos recaudos.

Tabla 2. Análisis PESTEL de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales
- Políticas gubernamentales.	- Nivel de producción.	- Imagen corporativa empresarial.
- Políticas del control cambiario.	- Estabilidad económica.	- Cambios de opciones para los clientes.
- Políticas fiscales.	- Devaluación del Bolívar.	- Poder adquisitivo.
	- Hiperinflación.	
	- Falta de combustible	
Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legales
- Avances tecnológicos.	- Niveles de contaminación.	- Reglas sanitarias.
- Fallas en la conexión de Internet.	- Riesgos ambientales.	- Seguridad laboral.

*Nota: En la tabla se presentan los elementos que conforman el análisis PESTEL de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.*

*Fuente: Elaboración Propia*

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

Tabla 3. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Ubicación relativamente céntrica.	0,05	3	0,15
2. Calidad en los productos ofrecidos	0,05	3	0,15
3. Sector mixto (Comercial-Residencial)	0,05	3	0,15
4. Alto nivel de innovación en productos	0,04	3	0,12
5. Productos artesanales de calidad.	0,05	3	0,15
6. Explorar las plataformas digitales para impulsar las ventas.	0,10	4	0,20
7. Aceptación de diferentes tipos de pagos electrónicos y efectivo.	0,10	4	0,40
8. Comprometidos con el ambiente.	0,03	4	0,40
9. Precios más accesibles.	0,03	3	0,09
10. Legalmente constituida	0,05	3	0,09
<b>Sub-total</b>	<b>0,55</b>		<b>1,9</b>
<b>Amenazas</b>			
1. Empresas competidoras.	0,05	2	0,1
2. Aumento de precio del dólar.	0,05	1	0,05
3. Conexión de internet deficiente afectando los pagos electrónicos.	0,05	1	0,05

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
4. Disminución de consumo.	0,04	1	0,04
5. Altos costo de materia prima.	0,10	1	0,1
6. Desempleo.	0,04	2	0,08
7. Alto nivel de inflación.	0,05	1	0,05
8. Intermitencia en el suministro de gas doméstico.	0,04	1	0,04
9. Llegada de nuevas marcas.	0,01	2	0,02
10. Aumento de ventas informales.	0,02	2	0,04
<b>Sub-total</b>	<b>0,45</b>		<b>0,57</b>
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>2,47</b>

*Nota: La tabla describe los factores que conforman la Matriz MEFE, oportunidades y amenazas con sus respectivo peso, calificación y ponderación.*

*Fuente: Elaboración Propia*

En el análisis realizado se puede observar que Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán debe considerar las oportunidades presente como un beneficio que se encuentran en su entorno externo, aplicando las estrategias necesarias para superar las amenazas en este sentido las mayores oportunidades que posee la empresa son; explorar las plataformas digitales para impulsar las ventas y la aceptación de diferentes tipos de pagos electrónicos y efectivo, ambas le permitirán ampliar el área de producción y servicio. Otro aspecto relevante, es la mayor amenaza presente la cual es los altos costo de materia prima aunado al aumento del dólar, dichas amenazas dependen directamente del nivel de ingresos que posea la empresa para cubrirlas, es importante resaltar la ejecución de un plan estratégico que busque optimizar las oportunidades y minimizar las amenazas presentes.

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

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

El poder de negociación de proveedores de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán actualmente se puede considerar en equilibrio, dentro de los principales proveedores de materia prima se encuentra los de la harina, levadura, azúcar y manteca vegetal, para dichos proveedores los pagos se realizan vía electrónica (transferencias) debido a los montos elevados de las facturas con una tiempo de crédito mayor de quince (15) días basados según en la tasa establecida por el Banco Central de Venezuela (BCV en la fecha a realizar el pago).

Por otra parte, para la Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán este poder de negociación puede ser bajo ya que hoy por hoy existen varios proveedores dedicados al abastecimiento de materias primas y suministros del ramo panadero. Por este motivo, en caso de que las ofertas por un proveedor no estén al alcance de la empresa, esta podrá optar fácilmente por la adquisición de materia prima a nuevos distribuidores, que permitan facilidad de pago. Equivalentemente, con los proveedores de productos de víveres y golosinas se mantiene una buena relación de negocios, emitiendo los pagos de forma oportuna y al contado de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, los mismos se aseguran que la mercancía llegue a su destino según factura y en el mejor estado posible, cumpliendo los requerimientos del negocio.

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

Dentro de este apartado, dada la gran competencia en el sector panadero en el municipio Boconó, este tipo de negociación con los clientes será elevado debido a que tendrán más opciones para elegir especialmente esos que buscan calidad en los productos y están dispuestos a

cancelar el precio ofrecido. Asimismo, los consumidores de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán son principalmente madres de familias que buscan en el mercado diversas opciones que les permite sustituir las meriendas de sus hijos, de igual manera los productos ofrecidos se adaptan al presupuesto y gustos de los clientes, aditivo, se les brinda diferentes formas de pago (punto de venta, pago móvil, biopago, transferencias, efectivo, divisas), pues dentro de la política empresarial es siempre satisfacer al cliente. Cabe resaltar, que la firma personal ya mencionada permite la venta de pan al mayor ofreciendo precios más bajo y crédito a cinco (05) días a tasa de BCV, a su vez ofrece despacho de mercancía a las zonas más aledañas con las mismas garantías de pago.

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

La rivalidad existente entre los competidores dentro del sector panadero es alto debido a que son muchas las compañías que ofrecen los mismos productos dentro del ramo, cada vez son más las panaderías en el municipio Boconó que ofrecen los mismos tipos de pan y postres ocasionando de alguna manera rivalidad, específicamente existen un numero de siete (07) panaderías en el casco central del municipio, siendo a su vez una ventaja para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán la cual se encuentra ubicada en la parte alta cerca de conjuntos residenciales, iglesias e instituciones educativas, brindando productos frescos y de calidad.

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

Los sustitutos componen un factor amenazante en la empresa, los hábitos inclinados a una dieta saludable son cada vez más fuertes, el principal sustituto del pan ofrecido por la panadería tradicionales es el pan de molde o pan de sándwich, sin embargo, existen otros productos que podrían ser consumidos en su lugar como las tortillas, el pan tostado y las galletas

saladas de cualquier marca en el mercado, ya que todos ellos suelen ser consumidos como acompañante en las comidas, satisfaciendo una misma necesidad.

Ahora bien, en Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán ofrece como productos sustitutos basados en las exigencias del público en general son arepas o tortillas integrales, pan de sándwich integral cinco granos, sin gluten, sin corteza y de varios tamaños, del mismo modo, el pan francés y campesino recién salido del horno, siendo el preferido por los consumidores, también como parte de innovación se encuentra la preparación de diversos tipos de café y malteadas para atraer más clientes, especialmente los que consumen dentro del establecimiento.

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

En este apartado se reúne el análisis de los distintos obstáculos a los cual deberá hacer frente un nuevo competidor que quiera entrar en el sector panadero, en este caso, Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán como empresa está enfocada a nuevas tendencias innovadoras, esto dificulta la entrada de nuevos competidores, puesto que los productos a elaborar son poco comunes, como ya se mencionó anteriormente las empresas competidoras se encuentran en el casco central del municipio Boconó, y las nuevas panaderías en lo que refiere después de la ubicación a la empresa estudiada ofrecen productos muy limitados para abastecer una pequeña porción de la comunidad donde están ubicadas, en su mayoría no logran mantenerse en el mercado por mucho tiempo.

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

Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán brinda productos frescos, de calidad e innovadores a sus clientes, así como también, ofrece un horario de atención al público de lunes a

domingo de 7:00am a 9:00pm, precios accesibles al mayor y al detal, despachos a otras parroquias del municipio Boconó, al igual que otras zonas como Pampam y Biscucuy. Cabe destacar, que la firma personal apoya a los nuevos emprendimientos permitiendo ventas a créditos con precios módicos, con lo que respecta al personal están en constante capacitación para el adiestramiento de nuevas técnicas para la preparación de diversos café y postres.

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

Tabla 4. Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Pagos de materia prima a proveedores a crédito	0,05	4	0,20
2. Trayectoria y experiencia	0,10	4	0,40
3. Clientela fidelizada	0,05	3	0,15
4. Innovación en nuevos productos	0,03	3	0,09
5. Cerca de Iglesias e Instituciones Educativas	0,10	3	0,30
6. Apertura de nuevos mercados debido a la oferta de pan integral y sin gluten.	0,03	3	0,09
7. Apoyo a nuevos emprendedores	0,03	3	0,09
8. Precios accesibles	0,05	4	0,20
9. Capacitación del personal	0,03	4	0,12
10. Despachos a zonas aledañas.	0,10	3	0,30
<b>Sub-Total</b>	<b>0,57</b>		<b>1,94</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Pagos al contado de facturas de víveres y golosinas.	0,05	2	0,10
2. Exceder de crédito a clientes de ventas al mayor.	0,05	1	0,05
3. Nuevas empresas con ofertas atractivas.	0,03	2	0,06
4. Adaptación de los usuarios a productos nuevos	0,05	2	0,10
5. Incremento de consumo de productos sustitutos de otras marcas en el mercado	0,05	2	0,10
6. Demora en pagos por fallas del internet.	0,03	2	0,06
7. Incremento en el costo de ventas.	0,03	2	0,06
8. Falta de combustible para hacer los despachos.	0,04	1	0,04
9. Falta de planeación estratégica.	0,05	2	0,10
10. Rotación de empleados.	0,05	2	0,10
<b>Sub-Total</b>	<b>0,43</b>		<b>0,77</b>
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>2,71</b>

*Nota: La tabla describe los factores que conforman la Matriz MEFI, fortalezas y debilidades con sus respectivo peso, calificación y ponderación.*

*Fuente: Elaboración Propia*

En la matriz realizada se identificaron y analizaron factores que se posee en cada área funcional, Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán demuestra que sus mayores fortalezas son su trayectoria y experiencia, su ubicación local y los despachos a zonas aledañas al municipio Boconó, por otra parte, las debilidades más influyentes son el exceder de crédito a los clientes potenciales en ventas al mayor, el pago de facturas al contado, falta en la planeación estratégica y la rotación de empleados, esta última debido las constantes migraciones a otros países, estas debilidades hacen reflexionar en trabajar en torno a ellas para que tengan menos impacto en la organización.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

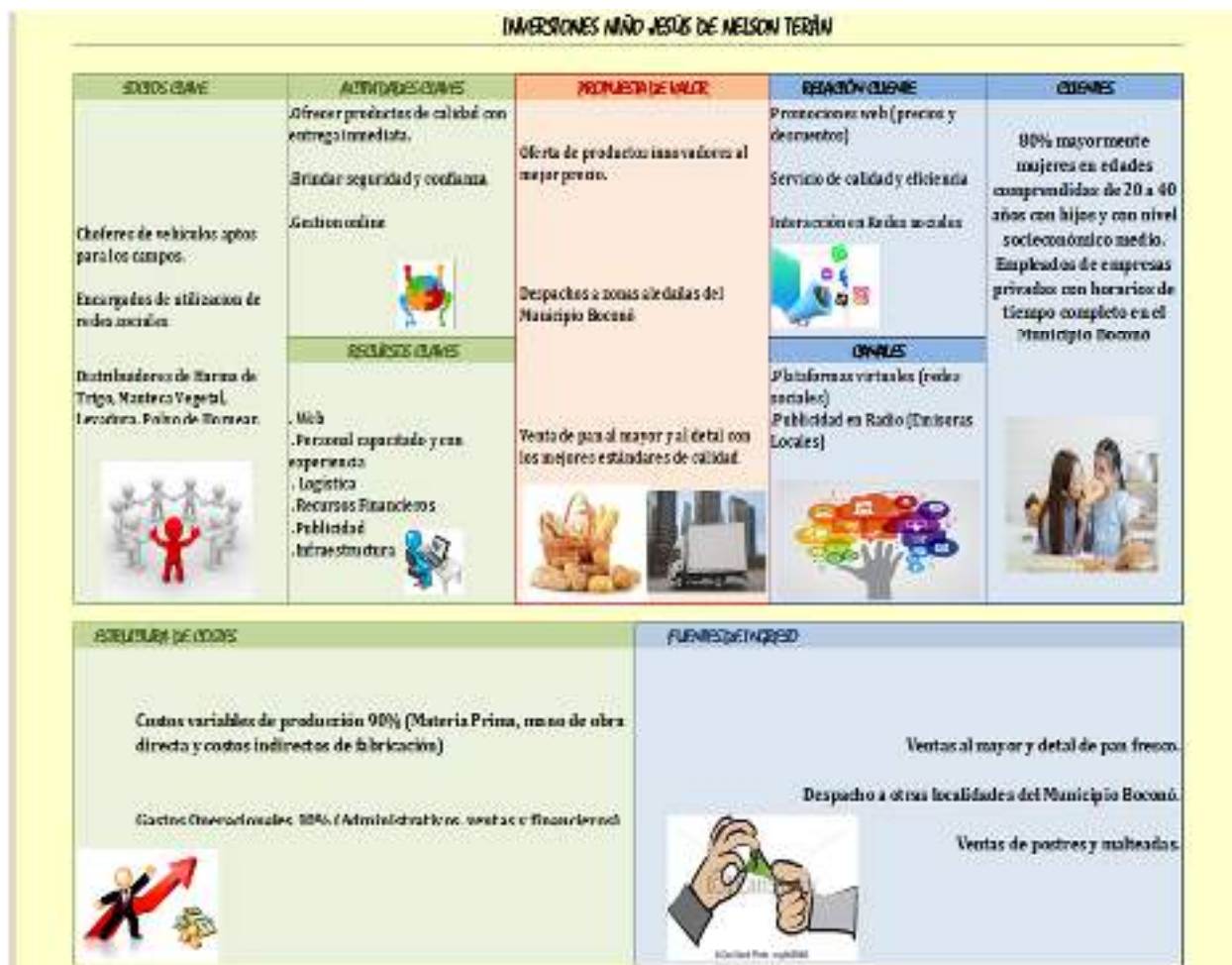


Figura 2. Modelo de Negocio CANVAS  
Fuente Elaboración propia

En el lienzo presentado podemos observar que está distribuido en nueve (09) partes que son fundamentales para el estudio y la descomposición del modelo de negocio que se desea con respecto a Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán el cual permitirá definir los aspectos más

relevantes, tal como la relación existente con los clientes, las actividades claves que se posea o los riesgos que se tienen. Ahora bien, definiendo cada bloque tenemos:

- Segmentación de Clientes: toda idea de negocio requiere de un modelo que lo guie a obtener mejores resultados, la estrategia principal es la captación de clientes buscando satisfacer sus necesidades, agrupándolos en segmentos y comportamientos, para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán los clientes para los cuales se está creando valor, es para una población mayormente mujeres entre 20 a 40 años quien son madres de familias y buscan siempre la variedad para las meriendas de sus hijos, asimismo, sin dejar a un lado a la población joven que trabaja tiempo completo.
- Propuesta de Valor: este apartado se refiere al motivo por el cual el público opta por los productos ofrecidos por la organización, en tal sentido para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán es preciso identificar los beneficios que puede brindar a los usuarios, entre estos tenemos la oferta de productos innovadores (pan integral y sin gluten) a precios accesibles, así como también despachos a zonas rurales del Municipio Boconó, ventas al mayor a crédito brindando los mejores estándares de calidad y distintas formas de pago.
- Canales: estos describen como una empresa se comunica y llega al segmento de sus clientes, en el caso de la empresa la estrategia de comunicación, distribución y venta es por medio del uso de la tecnología, a través de las diversas plataformas virtuales y redes sociales (Facebook, Instagram) por medio de publicidad en las emisoras locales.
- Relación Cliente: aquí se define como debería ser la relación entre la empresa y el cliente, es por ello su importancia para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, en esta sección se ofrece promociones web, precios y descuentos, interacción en redes sociales

(sugerencias y comentarios de los clientes), así como la seguridad de un servicio de calidad y eficiencia.

- Fuentes de Ingreso: representa la caja de una empresa es el pago de los clientes por la propuesta de valor, en lo que refiere a la empresa mencionada con anterioridad, la propuesta realizada es con la finalidad de optimizar las ventas y así adquirir ingresos, dentro de las fuentes de ingresos también se tiene la venta de postres y malteadas los cuales pueden ser consumidos en el establecimiento comercial.
- Recursos Claves: son los elementos esenciales para hacer que el modelo de negocio funcione, ahora bien, en la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán los recursos fundamentales a utilizar son la web (plataformas digitales), tener personal capacitado y con experiencia, logística, recursos financieros, publicidad e infraestructura.
- Actividades Claves: describen las acciones necesarias que se requieren para el modelo de negocio, las actividades a realizar por parte de la empresa para fortalecer la propuesta de valor son; ofrecer productos con entrega inmediata garantizando su calidad, brindar al cliente la seguridad y confianza al momento de realizar los pedidos y efectuar los pagos, así como gestión online.
- Socios Claves: en el bloque ocho (08) se representan las alianzas o acuerdos fundamentales para el funcionamiento del modelo de negocio con el fin de limitar riesgos y compartir conocimientos, en el caso de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán las asociaciones a considerar son con choferes de vehículos todoterreno, con personal apto para encargarse del uso de las redes sociales, y distribuidores de materia prima.

- Estructura de Costes: tal como su nombre lo indica se refiere a los costos en los cuales el negocio incurre para operar, en cuanto a lo que refiere a la empresa trabajada los costos variables equivalen a un noventa por ciento (90%) distribuidos en los gastos que equivalen a la producción (materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) el restante en porcentaje es decir el diez por ciento (10%) corresponden a los gastos operacionales como los administrativos, ventas y financieros.

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

#### **3.2.1. Gerencia de la empresa**

En toda empresa los cargos a ejercer en cada área de trabajo son de gran valor para el buen funcionamiento de las actividades a ejecutarse, algunos de esos roles dependiendo de su posicionamiento deben cumplir con ciertas habilidades para dirigir y cumplir con los objetivos establecidos en la organización para el crecimiento de ella y de sus colaboradores, con respecto a la gerencia de la empresa es referirse al grupo de personas responsables del desempeño de la organización.

Por otra parte, López, y Rodríguez, 2008, citado por (Murillo O, 2020) “La gerencia estratégica es definida como todas las acciones, ejecuciones, planes y evaluación que encaminan a la organización al cumplimiento de metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.” (p.8). Vale decir, que el rol de un gerente incide en dar solución a la mayoría de las adversidades que pueda presentar la empresa permitiendo así desarrollar su cargo como líder generando logrando los objetivos planteados.

Ahora bien, en cuanto a la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, la cultura organizacional debe ser constante en la actualización de los conocimientos, modificación de habilidades, capacidades y actitudes, con el fin de enfrentar situaciones que requieran cambios en tanto en el mercado como en el clima organizacional, de esta manera saber afrontar situaciones inesperada que permitan el crecimiento de la firma personal y sus trabajadores, cabe destacar que la gerencia debe establecer metas y objetivos claros para así dar inicio al proceso de evaluación. Cabe resaltar, que para el autor (Murillo O, 2020)

El desarrollo de herramientas y alternativas que tiene un gerente para cumplir de forma efectiva con su cargo y con los requerimientos de cliente, darán paso a un valor agregado para su cargo y para la organización, de esta forma será reconocida y preferida por los grupos de interés. (p.5)

En tal sentido, el gerente de la empresa debe estar preparado y dispuesto a los constantes cambios que se puedan presentar y tomar decisiones certeras que puede o no afectar el futuro de la organización, las diversas alternativas que se presenten permitirán la obtención de una mejor solución de acuerdo con lo que se ha decidido, tomando en consideración la satisfacción del cliente, desarrollando nuevas técnicas para la innovación, cumpliendo con su cargo y los objetivos planteados.

### **3.2.2. Recursos humanos**

Al momento de analizar la eficacia de las empresas se debe preguntar cómo se desempeñan los recursos humanos (RRHH), con que funciones se identifican los trabajadores o las técnicas que la organización busca obtener buenos resultados en el mercado, al adoptar estrategias en el diseño organizativo determinando las funciones de los recursos humanos. En el

caso de la empresa Inversiones Niño Jesús la gerencia de los recursos humanos estará basada principalmente en la contratación de un personal capacitado para el trabajo a realizar que cumpla con los requisitos que la empresa exige, de igual manera, la elaboración de una nómina donde se indique el cargo que cada empleado desempeña así como su salario a percibir, la administración de RRHH velara por la salud de cada uno de los miembros activos de la organización al igual que por su seguridad laboral tal como está establecido en las leyes venezolanas.

Por su parte, (Garijo de Miguel, 2014) enfatiza

La Dirección de Recursos Humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos con relación a las empresas de la competencia, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos. (p.20).

Se puede decir entonces que el éxito de una organización dependerá de la gerencia de los recursos humanos, de la motivación y la actuación participativa de cada empleado, es decir, de la utilización de los recursos humanos que la empresa posee como una estrategia en el diseño organizativo de la misma y en la creación de ventajas competitiva en el mercado.

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

Como lo hace notar (Delfín Pozos & Acosta Márquez , 2016) indican “el desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos”. (p.187). Siendo este aspecto relevante en la especificación adecuada para estipular las actividades que despliega una organización para el

alcance de sus metas planteadas, buscando en el conocimiento tecnológico y científico a fin de aprovecharlos para la elaboración de nuevos productos. Por su parte, (García Gómez, 2019) citando a González-Díaz, 2014, en referencia al tema lo señala como “el conjunto de acciones para el cambio de una empresa que tiene por finalidad el crecimiento y la mejora de su desempeño, sea aumentando su presencia en el mercado o su competitividad”. (p.11). Desde otra perspectiva, al comprender el proceso que conlleva al desarrollo de una organización se entiende que se debe partir desde la realización del cambio hasta lograr la mejora para conseguir nuevos resultados.

En la actualidad, al hablar de investigación y desarrollo en una empresa es tener presente la oportunidad de expansión en el mercado facilitando el aumento de la capacidad productiva, en el caso de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán este aspecto va dirigido a la mejora de productos específicamente para los consumidores que buscan tener un alimento sano y rico en fibra en su mesa, también es importante resaltar la motivación dentro de la empresa como elemento clave para lograr mantenerse en el mercado y así actuar de manera oportuna y eficiente ante cualquier circunstancia.

#### **3.2.4. Finanzas**

(Ponce Cedeño, 2019) describe “las finanzas son la parte de la economía que se encarga de la gestión y la optimización de los flujos de dinero relacionados con las inversiones, la financiación, la entrada por los cobros y la salida por los pagos” (p.11). Es decir, estas extienden el valor de la empresa garantizando los compromisos de pago que una empresa pueda tener, desde otro punto de vista, todo lo relacionado a nivel contable y financiero normalmente están a

cargo de una sola persona quien es el responsable de rendir cuentas y tener control sobre las deudas, manteniendo todo actualizado y legalizado.

De tal forma, “las finanzas pueden ayudarnos a comprender de mejor forma cómo funcionan las empresas, qué variables afectan su valor, y qué hay detrás del comportamiento de los mercados bursátiles”. (Parisi F, 2005) (p.67). En consideración a la opinión del autor este explica que las finanzas emiten la información necesaria para la toma de decisiones y la comprensión de la posición de la empresa en el mercado. Del mismo modo, Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en cuanto a las finanzas cuentan con un personal capacitado para conseguir resultados favorables con la información obtenida del patrimonio de la empresa, y así realizar las compras de materia prima y maquinarias necesarias para la producción y cancelar las deudas que se puedan tener.

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

Al definir el termino logística nos referimos según (Macmillan., s.a) “un conjunto de técnicas que permiten mejorar la gestión de las mercancías físicas y la información documental que se genera en dicho proceso, consiguiendo la coordinación entre los recursos que la empresa emplea para su desarrollo”, (p.8). Con esta definición se puede comprender el valor que tiene la logística dentro de una empresa y la necesidad de la distribución en cada área de la misma, para así asegurar un servicio de calidad.

No obstante, el aprovisionamiento para Fernández, 2009 citado por (López Delgado, 2022)“consiste en adquirir los materiales necesarios para la actividad de la empresa propia de los procesos de producción y comercialización con destino a los mercados internacionales y almacenarlos hasta que empiece el proceso productivo o comercial”. (p.21). Esto representa que

el aprovisionamiento es el proceso mediante el cual una empresa garantiza la disponibilidad de los productos externos para el desarrollo de su producción y lograr los objetivos planteados.

En la actualidad al abordar el tema de logística y aprovisionamiento es referirse a una estrategia empresarial utilizada para lograr una mayor competitividad, dichas acciones están relacionadas al proceso que conlleva un producto o servicio desde el origen en la empresa hasta el cliente siendo el objetivo principal que el consumidor obtenga el beneficio que desea a un precio considerable, es por ello que en Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán dichos procesos se ejecutan de la siguiente manera:

- Logística de entrada: la empresa realiza la recepción de materia prima por la puerta de ingreso que está ubicada por la parte inferior del establecimiento comercial, posteriormente almacena la materia prima en su respectivo depósito, al ser verificada y almacenada la mercancía se procede a la distribución en la planta, es decir, se raciona según la cantidad de productos a realizar por cada área de producción, haciendo el proceso más eficiente y evitando accidentes.

- Logística de salida: en estas actividades se tiene el proceso de empaquetado y almacenado por la empresa en materiales adecuados lo que hace que el producto sea más atractivo, aun no se cuentan con bolsas con la imagen de la empresa pues es una inversión muy alta, además, se realiza el alistamiento de pedido por orden de despacho aprobado por administración y ventas, generando una distribución correcta de los productos, de igual manera, agilizando el despacho a las zonas más lejanas del Municipio Boconó.

### ***3.2.6. Operaciones***

La gestión de operaciones según (Montejano García, López Torres, Pérez Ramos, & Campos García, 2021) citando a Blanco-Ariza, et al., 2020 enfatiza “se centra en la coordinación

de áreas funcionales de la empresa con el fin de asegurar la identificación de las necesidades del cliente, así como en la completa satisfacción de estas en ambientes altamente dinámicos”. (p.2). Cabe destacar que la administración de las operaciones en una compañía es la causa que identifica las acciones ineludibles para el desarrollo y mejoras en el ámbito de trabajo, identificando las necesidades del consumidor.

A su vez, otras definiciones se refieren a las operaciones como lo señala (Zúñiga Sáenz, 2005) “el proceso de transformación es contemplado desde una posición central estratégica, desde el que interactúa y se yuxtaponen con la administración, la ingeniería, el mercadeo, las ventas, las finanzas, los recursos humanos y la contabilidad”. (p.3), es decir, se vinculan desde los clientes, los proveedores, la comunidad e incluso las entidades gubernamentales, un sistema de operaciones refleja las cualidades e ideologías adoptadas por parte de los gerentes de las empresas y el predominio de los clientes, asimismo, estas operaciones están conformadas por el manejo de materiales, el proceso de transformación, la distribución de la planta, métodos y tiempos a emplearse.

En otro orden de ideas, dentro del sistema de operaciones de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán está en conservar todas las áreas limpias, de igual forma se busca condicionarlas, posteriormente, tenemos el proceso de producción; mezclado, amasado, pesado, cortado y moldeado, a pesar de contar con el maestro panadero el cual tiene el conocimiento y la experiencia en las formulas y peso de cada productos existen colaboradores que aún no manejan el peso correcto de la materia prima lo que no certifica la calidad del producto, por tal razón se les conserva en el área de corte y modelado del producto para crear rendimiento y equilibrio. Del mismo modo, el crecimiento o fermentación garantiza conseguir una masa adecuada para cada

pan a elaborar, de igual manera el horneado se realiza con maquinarias aptas en un tiempo establecido logrando un producto suave, digerible, de buen sabor y presentación, posteriormente cuentan con el proceso de enfriamiento dicha operación permite mejorar la vida del producto final.

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

Con respecto al marketing es referirse al conjunto de procedimientos y tácticas excelentes para desarrollar la comercialización y por ende las ventas de las organizaciones de acuerdo con (Moreno Ponce, 2022) (p.563), lo que quiere decir que toda compañía requiere de habilidades que permitan satisfacer las perspectivas de los clientes y por consiguiente generen mayores niveles de ventas, desde otro punto de vista, (Pérez & Pérez Martínez de Ubago,, 2006) señalan

La Función de Marketing integra todos los aspectos relacionados con los Sistemas de Información específicos para el apoyo técnico a la más idónea toma de decisiones, y también a los relacionados con los procedimientos y sistemas de Auditoría y Control de su propia actividad, que sirven para corregir las lógicas desviaciones y para mejorar constantemente los resultados. (p.9).

De tal forma que el marketing se aplica en todas las áreas de la organización desde los compradores y vendedores hasta los productos a distribuir, estudiando el comportamiento de los mismos y de este modo emplear estrategias a beneficio en el mercado, por otro lado, la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán dentro de sus estrategias de marketing y ventas tiene la publicidad por distintos medios de comunicación (redes sociales) y promociones en días especiales, así como rebajas en precios a consumidores potenciales.

### 3.2.8. *Servicios postventa*

En la actualidad el servicio al cliente es de gran importancia ya que la empresa busca relacionarse con los usuarios que realicen la operación de compra u obtención de algún servicio, según la confianza brindada con los mismos la organización podrá contar con estos clientes potenciales y con otros nuevos que estos refieran, por su parte, (Agudelo Henao, 2020) hace referencia a Solano, 2017:

El servicio al cliente, es un conjunto de actividades adelantada por una organización en particular, para lograr la interacción con aquellas personas y empresas que demandan sus productos o servicios básicos; obteniendo con ello, una relación perdurable basada en la calidad y en la satisfacción de sus necesidades. (p.7).

En este sentido, el servicio al público debe ser desarrollado antes, durante y después de la venta realizada, enfocado en esta última nace la prestación del servicio de postventa el cual tiene gran importancia en la misión de la empresa, por lo tanto, de lo antes mencionado Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán busca la captación de nuevos clientes, desarrollo e implementación de productos innovadores satisfaciendo las necesidades del consumidor, brindando calidad y confianza, asimismo, atendiendo comentarios, sugerencias y opiniones que puedan emitir los clientes a través de las distintas plataformas digitales. Desde la posición del autor, “se identifica que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, son factores relevantes en el proceso de servicio postventa efectuado por una organización”. (p.8), por lo tanto, la postventa se centra en complacer al cliente, siendo indispensable darle mayor facilidad y proporcionarles apoyo.

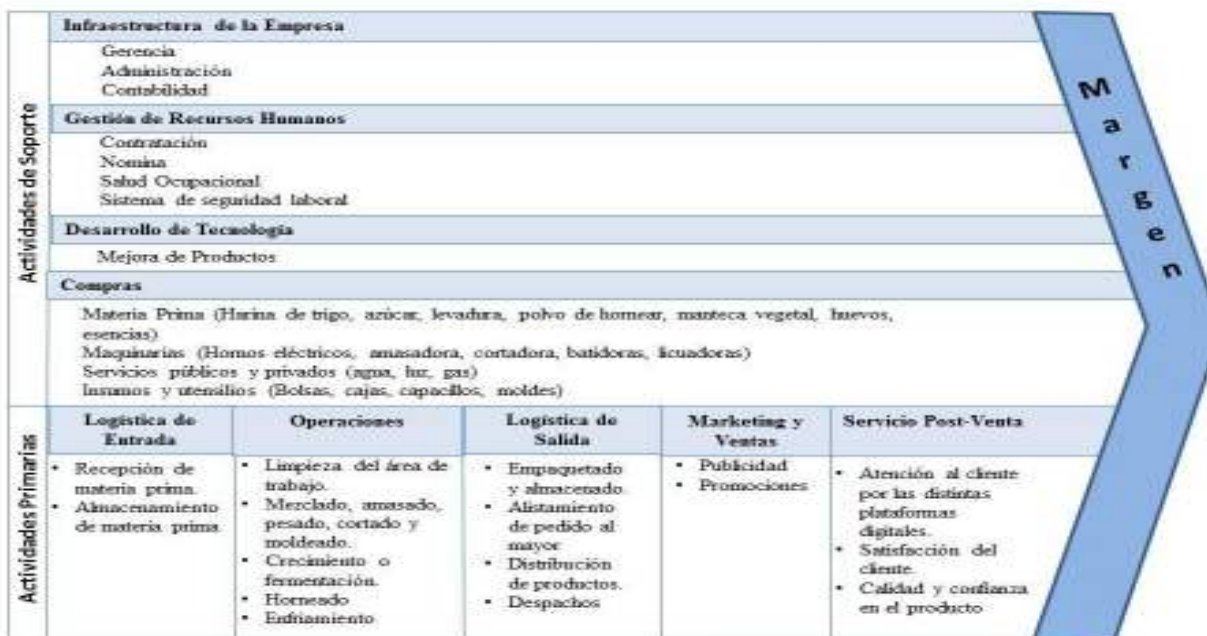


Figura 3. Cadena de Valor

Fuente: *Elaboración Propia*

En la cadena de valor realizada de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, presentada anteriormente en la figura 3 se enfatiza como fuente de ventaja competitiva la gestión de recursos humanos debido a la experiencia que posee el personal al momento de realizar los productos y al prestar un servicio eficiente y de calidad, de igual manera, se destaca como punto clave las mejoras del producto como un elemento fundamental en el desarrollo económico de la empresa, de lo anterior mencionado la ventaja competitiva del negocio estaría apalancada por las siguientes actividades:

- Actividades primarias: Operaciones por parte de los empleados.
- Actividades de Soporte: Gestión de recursos humanos y mejoras de producto.
- Fortalecimiento de la calidad en la prestación de servicio como actividad adyacente a toda la organización.

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

### **4.1 Objetivo general 2023 a 2027**

Implementar un plan estratégico para posicionar Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en el mercado durante los años 2023-2027 enfocado en la optimización de las ventas y distribución a zonas aledañas del municipio Boconó, mejorando la calidad de producción y un excelente servicio.

### **4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.**

- a. Incrementar las ventas totales desde un 30% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.
- b. Desarrollar la marca de la empresa a través de la implementación de un producto innovador con sello propio en tres años.
- c. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.
- d. Realizar el 5% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un lapso de cinco años brindando una experiencia nueva.
- e. Fortalecer el posicionamiento de la empresa como panadería y pastelería típica del municipio Boconó en un tiempo de cinco años.

### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.**

- a. Incrementar las ventas totales desde un 30% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.*

El primer objetivo plantea determinar gestiones para el incremento de los principales ingresos de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, haciendo énfasis en mantener satisfechos a los clientes actuales garantizando precios módicos, buena atención, servicio de calidad y fidelizar nuevos clientes, efectuando un proceso de atracción ajustado a las realidades tecnológicas, tal como son el uso de redes sociales, asimismo, impulsar promociones y descuentos de acuerdo a los productos más cotizados en el mercado.

***b. Desarrollar la marca de la empresa a través de la implementación de un producto innovador con sello propio en tres años.***

En relación a este objetivo consiste en desarrollar estrategias que permitan impulsar un nuevo producto con la marca propia del negocio, de excelente calidad hechos con las mejores materias primas, que a su vez tenga mayor aceptación en el mercado, con la finalidad de fortalecer la imagen de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, adquirir nuevos ingresos y atraer más clientes, específicamente a la población más joven brindando un buen servicio.

***c. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.***

En cuanto al tercer objetivo es necesario fijar operaciones para el aumento de la rentabilidad en un 5% anual a través de la evaluación constante de las competencias del personal para el desarrollo de las estrategias a utilizarse, asimismo, generar una ventaja competitiva que no pueda imitarse con facilidad.

***d. Realizar el 5% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un lapso de cinco años brindando una experiencia nueva.***

En lo que refiere al objetivo mencionado se establece que en cinco años aproximadamente la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán realice ventas por medio del comercio electrónico, es decir, promover los productos a través de plataformas digitales incluso por aplicaciones web con entrega inmediata en todo el municipio Boconó facilitando a los clientes la compra a realizar, brindando comodidad y confianza.

***e. Fortalecer el posicionamiento de la empresa como panadería y pastelería típica del municipio Boconó en un tiempo de cinco años.***

Este último objetivo consiste en fortalecer y mantener la posición de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en el mercado, dicha acción no es una tarea fácil debido a la alta competencia existente, es por ello la importancia de establecer estrategias que sirvan como herramientas manteniendo principalmente la fidelidad de los clientes, integrando la administración y el marketing así como también la producción y las operaciones.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

#### 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

La matriz FODA según (García Gómez, 2019) citando a Ponce, 2007 señala:

El análisis FODA es un proceso que empieza con la evaluación de los factores de diagnóstico interno de la organización en términos de fortalezas y debilidades y en la parte externa en términos de oportunidades y amenazas. La FODA es una herramienta práctica y sencilla que permite observar la situación estratégica general de una organización y es la base para formular estrategia. (p.30).

Por lo tanto, la matriz FODA es un instrumento que consiste en la evaluación de componentes como las fortalezas y debilidades que a la vez diagnostica el entorno interno de una empresa, evaluando las oportunidades y amenazas. En otras palabras, es un instrumento de gran utilidad considerado fácil de manipular el cual permite obtener una perspectiva general de la situación de la empresa. De igual manera (Saluzzi Carrasco, 2017) indica

El análisis FODA, es una herramienta típica que se usa para focalizar y generar planes de acción evaluando la situación estratégica de una empresa. Consiste en un cuadro que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que posiblemente se enfrentara una empresa. (p.14).

En cuanto a la opinión del autor se puede decir que la matriz FODA instituye la base para la formulación de estrategias claves en la empresa describiendo su situación actual, a través del análisis de entorno y recursos de la empresa, siendo de gran importancia para el crecimiento de la misma y la obtención de innumerables beneficios que puede otorgar. Cabe destacar que al

tener enumerada e identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas el siguiente paso corresponde hacer la matriz correspondiente también llamada Matriz FODA cruzada la cual para (Ponce Talancón, 2007) citando a David, 1997, propone


La denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias:

- *Estrategias FO*: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- *Estrategias DO*: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- *Estrategias FA*: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- *Estrategias DA*: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. (p.121).

Desde esta perspectiva se evidencia el valor que tiene el analizar los factores internos y externos que influyen en una organización y posteriormente aplicar la Matriz FODA cruzada, para así efectuar las diferentes estrategias para enfrentar las áreas de amenazas y potencializar los elementos de fortaleza y oportunidades, logrando una proporción equitativa entre la capacidad interna de la organización y la situación externa de la misma, además, las estrategias planteadas se refieren a estrategias de reorientación (DO), supervivencia (DA), ofensivas (FO) y defensivas (FA), estas son las estrategias necesarias para la elaboración de la matriz y obtener resultados favorables. A continuación, la Matriz FODA cruzada de Inversiones Niño Jesús de Nelson

Terán

Tabla 5. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

		Ambiente Interno	
		Fortalezas	Debilidades
		F1. Exploración de plataformas digitales para impulsar las ventas. F2. Aceptación de diferentes tipos de pagos electrónicos y efectivos. F3. Pan elaborado artesanalmente de excelente calidad F4. F5. Trayectoria y experiencia.	D1. Conexión de internet deficiente afectando los pagos electrónicos. D2. Intermittencia en el suministro de gas. D3. Aumento de ventas informales. D4. Falta de efectivo. D5. Disminución de consumo.
Ambiente Externo	<b>Oportunidades:</b>	<b>Estrategias FO:</b>	<b>Estrategias DO:</b>
	O1. Uso de redes sociales (Facebook, Instagram) O2. Calidad en los productos ofrecidos O3. Despachos a zonas aledañas O4. Alto nivel de innovación en productos. O5. Clientela fidelizada.	FO1: Ampliar portafolio de productos orientados a niños y adolescentes (malteadas, helados). FO2. Realizar promoción de ventas, crear combos, ofertas de productos. FO3. Desarrollar ventas a través de medios electrónicos. FO4. Modificar los productos para que puedan tener características de los panes integrales.	DO1. Ampliar y reorganizar la planta de producción. DO2. Planificar el aprovisionamiento a mediano plazo en atención a las metas de producción preestablecidas. DO3. Establecer alianzas con escuelas de capacitación para el personal. DO4. Establecer el direccionamiento estratégico que le ayuden a fortalecer su posicionamiento en el mercado.
	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA:</b>	<b>Estrategias DA:</b>
	A1. Incremento de la inflación. A2. Falta de circulación de efectivo. A3. Falta de combustible. A4. Alto costo de materia prima. A5. Empresas competidoras.	FA1. Implementar tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales) FA2. Establecer alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad a bajo costo y facilidad de pago. FA3. Producir nuevos panes prácticos para aprovechar la demanda de productos saludables. FA4. Realizar abastecimiento anticipado de materias primas	D1. Capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial. D2. Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el desarrollo de funciones y aplicaciones específicamente orientadas a sus estilos de vida y necesidades. D3. Establecer la planeación estratégica para alcanzar los propósitos y objetivos. D4. Diseñar perfiles y procesos de selección del personal.

**Legenda:**  = Desarrollo de productos;  = Mercado;  = Enfoque de costos;  = Diferenciación

Fuente: Elaboración Propia

Con la información recopilada sobre los factores necesarios para la elaboración de la matriz FODA presentadas en el capítulo II de este trabajo se puede identificar las actividades y las áreas con mayor potencial de mejora y capacidad para atenuar los impactos negativos del entorno, por su parte en las fortalezas y oportunidades se cuenta con la calidad del producto y precios accesibles siendo una de las estrategias FO más viables es ampliar el portafolio de productos dirigidos especialmente a niños adolescentes, esto les permitirá posicionarse en el mercado por su parte, entre las amenazas más fuerte tenemos el acrecentamiento de la inflación y en las debilidades el aumento del dólar, entre las estrategias DA tenemos el establecer la planeación estratégica para alcanzar los propósitos y objetivos, esta con el propósito de enfrentar dichos aspectos perjudiciales para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.

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

Con base a lo descrito por Rosada, Bermúdez, Castillo, & Serrano, 2018, citado por (García Gómez, 2019) la matriz interna- externa (MIE) es

La matriz que analiza los factores internos y externos más relevantes, para ponderar las oportunidades amenazas alojadas en el eje X; con las debilidades y fortalezas alojadas en el eje Y. al realizar la gráfica el resultado muestra cómo se debe seguir la estrategia, si debe atacar; resistir o crecer y desarrollar; y por ultimo desistir o eliminar. Está conformado por nueve cuadrantes que determinan de manera gráfica la posición actual en la que se encuentra la organización. (p.29).

Por consiguiente para proceder a realizar dicha matriz es necesario conocer los factores tanto internos como externos de la empresa, a su vez estos van de la mano con la matriz FODA, se debe ser objetivo en la autoevaluación a realizar e identificar los elementos más importantes en el entorno, desde otra perspectiva, esta herramienta nos ayuda a desarrollar la planeación

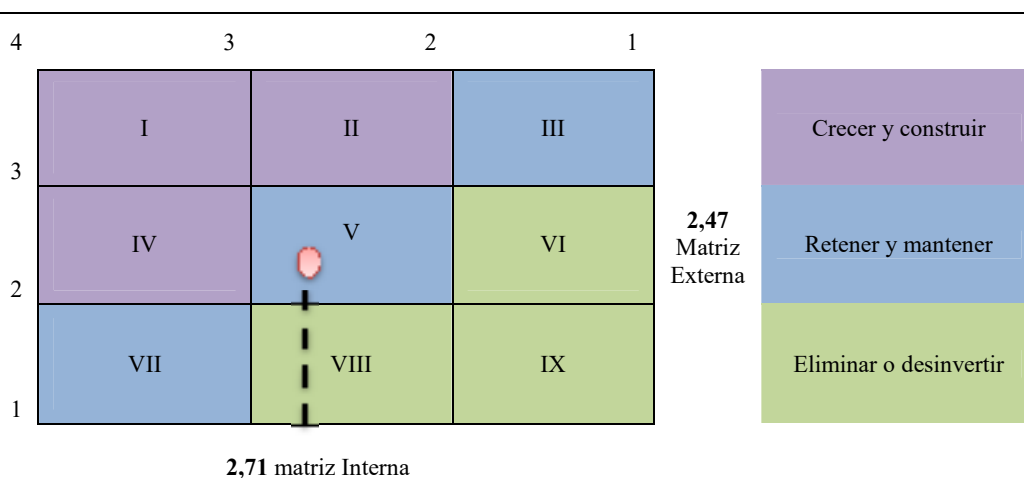
estratégica viendo un panorama más amplio de la realidad de la organización buscando analizar la garantía de la estrategias planteadas solventando y optimizando los procesos internos a ejecutar. A continuación, se muestra el resumen de los resultados de la Matriz de Factores Externos y Factores Internos tabla 6, realizados previamente en la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, para posteriormente aplicar el grafico de la Matriz Interna – Externa (MIE).

Tabla 6. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2,47
MEFI	2,71

*Nota: Tabla resumen de los resultados obtenidos de la aplicación de la Matriz MEFE y MEFI*  
*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 7. Matriz Interna – Externa



*Nota: Matriz MIE aplicada a Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán con resultados de la Matriz MEFE y MEFI*

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla anterior se muestra la construcción de la Matriz MIE donde indica que Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se localiza en una posición de retener y mantenerse en el cuadro V, lo más competente es que la empresa desde la situación actual pueda enfocarse en ascender a la posición de crecer y construir, el puntaje que arroja este cuadrante es un valor promedio, es decir, se recomienda proteger y resistir ya que en esta división la penetración en el mercado y el perfeccionamiento de los productos pueden ser la estrategia más adecuada, se debe abordar estrategias para tolerar las debilidades y las amenazas que tiene, adquiriendo un beneficio de las oportunidades de mejora y sus fortalezas con el propósito de crecer, desarrollando prácticas que respondan a las necesidades e interés del cliente.

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 8. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

<b>Objetivos estratégicos</b>	Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.	Desarrollar la marca de la empresa a través de la implementación de un producto innovador con sello propio en tres años.	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.	Realizar el 5% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un lapso de cinco años brindando una experiencia nueva.	Fortalecer el posicionamiento de la empresa como panadería y pastelería típica del municipio Boconó en un tiempo de cinco años.
<b>Estrategias</b>					
Ampliar portafolio de productos orientados a niños y adolescentes (malteadas, helados).	X		X	X	
Realizar promoción de ventas, crear combos, ofertas de productos.	X	X	X	X	X
Desarrollar ventas a través de medios electrónicos.	X	X	X	X	X
Modificar los productos para que puedan tener características de los panes integrales.	X	X	X	X	X
	X			X	

<b>Objetivos estratégicos</b>  <b>Estrategias</b>	Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.	Desarrollar la marca de la empresa a través de la implementación de un producto innovador con sello propio en tres años.	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.	Realizar el 5% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un lapso de cinco años brindando una experiencia nueva.	Fortalecer el posicionamiento de la empresa como panadería y pastelería típica del municipio Boconó en un tiempo de cinco años.
Ampliar y reorganizar la planta de producción.					
Planificar el aprovisionamiento a mediano plazo en atención a las metas de producción preestablecidas.	X	X			X
Establecer alianzas con escuelas de capacitación para el personal.	X	X			X
Establecer el direccionamiento estratégico que le ayuden a fortalecer su posicionamiento en el mercado.		X	X		X
Implementar tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales)	X	X	X	X	X
Establecer alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad a bajo costo y facilidad de pago.	X	X	X	X	X
Producir nuevos panes prácticos para aprovechar la demanda de productos saludables.	X	X	X	X	
Realizar abastecimiento anticipado de materias primas	X	X	X		X
Capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial.	X	X	X		X
Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el desarrollo de funciones y aplicaciones específicamente orientadas a sus estilos de vida y necesidades	X	X	X		
Establecer la planeación estratégica para alcanzar los propósitos y objetivos.	X	X	X	X	X

<b>Objetivos estratégicos</b>	Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.	Desarrollar la marca de la empresa a través de la implementación de un producto innovador con sello propio en tres años.	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.	Realizar el 5% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un lapso de cinco años brindando una experiencia nueva.	Fortalecer el posicionamiento de la empresa como panadería y pastelería típica del municipio Boconó en un tiempo de cinco años.
<b>Estrategias</b>					
Diseñar perfiles y procesos de selección del personal.	X			X	X

*Nota: Comparación de los objetivos estratégicos con las estrategias de la Matriz FODA cruzada.*

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.2.2. Estrategias seleccionadas

Luego de los estudios realizados a las diferentes matrices (Análisis PESTEL, Matriz MEFE, Matriz MEFI, Matriz FODA CRUZADA, Matriz MIE), aplicadas a la firma personal Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se puede evidenciar en la tabla anterior donde se realiza la comparación de los objetivos estratégicos planteados en el capítulo IV de este trabajo con las estrategias propuestas en la matriz FODA cruzada ( ver tabla 5), en las cuales han resultado priorizadas guardando afinidad con los objetivos, entre ellas las siguientes estrategias:

Tabla 9. Estrategias Seleccionadas.

<b>Estrategias Seleccionadas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales)</li> <li>- Establecer alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad a bajo costo y facilidad de pago.</li> <li>- Producir nuevos panes prácticos para aprovechar la demanda en productos frescos y saludables.</li> <li>- Realizar abastecimiento anticipado de materias primas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar las ventas totales desde un 10% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.</li> <li>- Desarrollar la marca de la empresa a través de la implementación de un producto innovador con sello propio en tres años</li> <li>- Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 5% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.</li> </ul>

Estrategias Seleccionadas	Objetivos Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial.</li> <li>- Establecer la planeación estratégica para alcanzar los propósitos y objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el 5% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un lapso de cinco años brindando una experiencia nueva.</li> <li>- Fortalecer el posicionamiento de la empresa como panadería y pastelería típica del municipio Boconó en un tiempo de cinco años</li> </ul>

*Nota: estrategias seleccionadas en la Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*

*Fuente: Elaboración Propia*

Estas estrategias seleccionadas guardan relación con los objetivos estratégicos planteados y con el propósito del plan estratégico pues se busca optimizar las ventas, por medio de la promoción de productos innovadores en el mercado para aumentar el volumen de las mismas y fomentar la compra de un producto, aumentar la frecuencia de compra implementando técnicas de mercadeo tal como la publicidad por redes sociales y por folletos, asimismo, se busca la capacitación para el personal administrativo como una guía en la toma de decisiones y aplicación de estrategias para alcanzar los objetivos que se han formulado.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 Plan funcional de marketing

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

La empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán ofrece al público en general el pan de leche típico, pan bocones, pan de Tunja, pan clineja, así como pastelitos andinos, cachitos, pizzas, torta tres leches, quesillos, marquesas, entre otras variedades de desayunos y postres. Además, cabe destacar que todos los productos mencionados son elaborados de forma artesanal y con materia prima de alta calidad, pues el objetivo principal de la empresa es brindar un producto fresco a sus clientes siendo este su mayor potencial, posicionando a la empresa como una de las más fuertes en el mercado dentro del municipio Boconó incidiendo su trayectoria y experiencia.

Ahora bien, en cuanto al marketing para la empresa es de gran importancia pues le permite llegar al cliente de una manera más comunicativa, la gerencia de la misma está basada en la buena calidad y el buen servicio, sin embargo, estas dos características no aseguran el éxito ni el incremento de la rentabilidad, por lo tanto, la empresa requiere de estrategias de marketing que principalmente alcancen satisfacer las necesidades de los consumidores y por ende se generen un mayor nivel de ingresos. En tal sentido, la falta de conocimientos sobre las diferentes tácticas existentes en el entorno, hace que se apliquen estrategias que no incidan efectivamente en las ventas de los productos.

Por lo tanto, la gerencia de la empresa en referencia al marketing aplica estrategias de manera empírica las cuales no permiten dar a conocer la variedad de productos que brinda a sus clientes, es significativo para el funcionamiento de la organización aplicar estrategias de publicidad, post ventas y precio para conseguir y mantener así la fidelización de los usuarios, de

igual modo la adaptación a los avances tecnológicos y el uso de las redes sociales como herramienta de apoyo en la captación de nuevos clientes potenciales dando respuestas a sus necesidades.

### 6.1.2. *Objetivos de marketing*

Tabla 10. Objetivos del Plan Funcional de Marketing

Objetivos de Marketing	Estrategias Seleccionadas
Analizar estrategias de marketing que incida positivamente en el nivel de ventas de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.	Implementar tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales)
Constituir alianzas con proveedores de materia prima.	Establecer alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad a bajo costo y facilidad de pago.
Diseñar estrategias que permitan la aceptación de nuevos productos innovadores en el mercado aumentando el número de clientes.	Producir nuevos panes prácticos para aprovechar la demanda en productos frescos y saludables.
Obtener herramientas de apoyo para la capacitación del personal administrativo.	Realizar abastecimiento anticipado de materias primas. Capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial
Determinar estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos en la empresa.	Establecer la planeación estratégica para alcanzar los propósitos y objetivos

*Nota: En la tabla se representan los objetivos del plan funcional de marketing en relación a las estrategias seleccionadas en el Capítulo V*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 6.1.3. *Acciones estratégicas de marketing*

#### *Estrategia de cartera*

Para todo negocio es de sumo valor la relación que puede hallarse entre el cliente y el proveedor sin importar el contexto comercial en el que se encuentre, es por ello la necesidad de crear una estrategia de cartera de clientes para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán la cual

busque mantener a los usuarios con mayor incidencia en la empresa, es decir, aquellos clientes quienes presentan mayor índice de rentabilidad a largo plazo. En base a esto, (CambraFierro, 2005) indica

La gestión estratégica de la cartera de clientes nos ofrece dos criterios fundamentales: rentabilidad actual y potencial y fidelidad a partir de los cuales analizar la situación de cada cuenta/cliente que nos permitirá diseñar e implementar diferentes estrategias y políticas comerciales adaptadas a cada caso concreto. (p.181).

Esto significa que cada organización debe estudiar los gustos y preferencias de los clientes para así crear estrategias que les ayude a mantener la fidelidad y la satisfacción de los mismos, quienes a su vez verán cubierta la necesidad que cada uno posea. Por otro lado, existe la estrategia de cartera de producto tal como lo indica (Ranís F, 2020) “es el conjunto de bienes y/o servicios que una empresa tienen a la venta” (p.1). en esta situación el autor se refiere a esta, como el portafolio de los productos que la empresa ofrece a sus clientes, estas estrategias deben estar basadas en el incremento de las ventas del producto con más demanda, ahora bien, al conocer e identificar en que radica ambas carteras se procede a la realización de la matriz McKinsey la cual sirve como guía para la evaluación del posicionamiento de un producto en el mercado.

En este mismo orden de ideas, (Cuofano, 2023) señala “es una herramienta que brinda orientación sobre como una corporación debe priorizar sus inversiones entre sus unidades de negocios, lo que lleva a tres escenarios posibles: invertir, proteger, cosechar y desinvertir” (p.1). es decir, la matriz McKinsey verifica la adquisición de un producto con el atractivo en el

mercado permitiendo que la organización determine donde invertir, analizando la aceptación del producto.

En la siguiente figura tenemos la matriz McKinsey de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán:

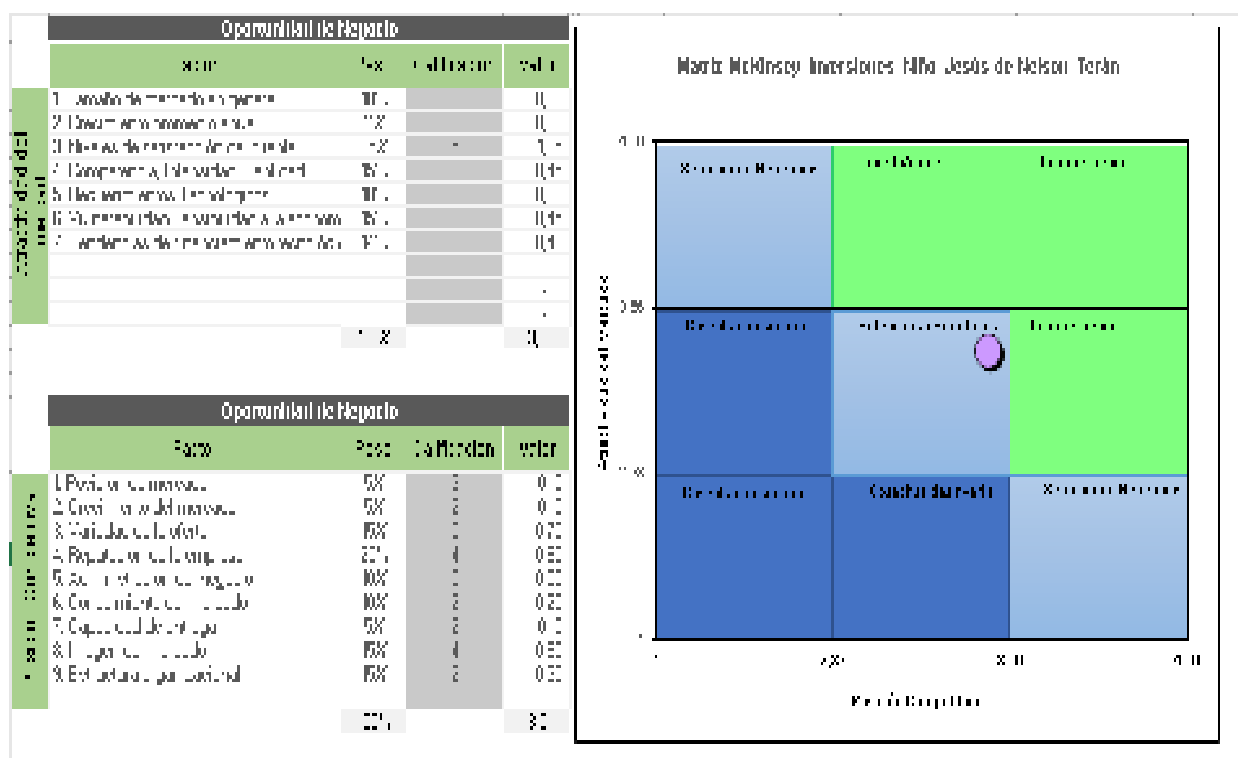


Figura 4. . Matriz McKensey de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

Fuente: Elaboración Propia

La matriz presentada se realizó por medio de una hoja de Excel especificando en listas los factores de atractividad del mercado (eje Y) y la posición competitiva (eje X) otorgándoles peso y calificación (1-5) a través de la comparación de estos factores se evidencio que la empresa se posiciona en el cuadrante V en el área de seleccionar beneficios, dicho resultado indica que Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán debe realizar una mayor inversión en el presupuesto para fortalecer su crecimiento, siendo esta la estrategia de cartera más factible.

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

Para Phillip Kotler citado por (da Silva, 2020) señala “la segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores” (p.6). En otras palabras, reside en reconocer que cada cliente posee rutinas, gustos y necesidades de compra diferente, por tal motivo la empresa debe identificar a cuál segmento del mercado puede servir y en cuales puede obtener ganancias. Cabe destacar que dentro de la estrategia de segmentación existen tres tipos: diferenciada, indiferenciada y concentrada.

Ahora bien, en la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán actualmente se aplica la estrategia de segmentación indiferenciada, es decir, no se orienta en un solo grupo de consumidores sino prefiere tener una perspectiva masiva. Por su parte, este tipo de segmento está orientado a personas con edades comprendidas entre 20 y 35 años con un modo de vida más renovador y que buscan un producto saludable, de calidad y a buen precio, cabe resaltar que la empresa a su vez ofrecerá al público en general los productos típicos que la identifican (pan de leche, panes bocones, pan de Tunja), por lo tanto, la estrategia de segmentación a utilizar marca la diferencia con respecto a la competencia dentro del municipio Boconó

Al respecto con las estrategias de posicionamiento Kotlery Armstrong, 2007 citado por (Piazza, 2021) señalan “el posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores”. (p.1). Por lo tanto, el posicionamiento de un negocio dependerá de la

acción consciente que se ejerce por parte de la administración del mismo, atendiendo al plan de marketing para adquirir una comunicación de forma clara y distintiva con los consumidores.

Del mismo modo, la empresa antes mencionada trabaja con la estrategia del beneficio esta le garantiza el posicionamiento del producto considerando la necesidad que tiene cada consumidor, brindando accesibilidad a los precios, calidad y confianza, igualmente, la aplicación de la estrategia de uso del producto, Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán ofrece al público en general productos de fácil manipulación, tal como las arepas integrales y pan de sándwich que sirven para los desayunos y meriendas para cualquier grupo de consumidor, las estrategias mencionadas contribuyen al posicionamiento desarrollando nuevas fortalezas aprovechando cada oportunidad presente en el entorno.

De igual modo, tenemos las estrategias de fidelización según (Pierrend H, 2020) se entiende cómo una acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones estables y continuadas con la empresa a lo largo del tiempo.” (p. 9). Por consiguiente, la fidelización se deduce como la acción del cliente a conservar relaciones estables con el negocio, esta gestión dependerá del producto ofrecido, es decir, si este cumple con las expectativas del consumidor, del trato y comunicación de los empleados y la confianza que se le brinde a cada uno de los usuarios. Es por ello que la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán ha establecido dentro de sus políticas institucionales se encuentra mantener la satisfacción y buscar solución ante cualquier inconveniente en el día a día.

Teniendo en consideración estas estrategias de marketing, la empresa puede ejecutar un análisis de la posición actual del producto o servicio a ofrecer en el mercado, estudiando cada una de ellas. A través, de la medición el segmento del mercado agrupando a los consumidores, el

posicionamiento el cual se refiere a los atributos con el cual los consumidores identificarán a la empresa y especialmente la fidelización de los mismos basándose en la gestión del valor percibido, esto con el fin de tomar una decisión precisa para garantizar el éxito deseado, no obstante, la empresa deberá tomar como referencia los logros obtenidos con el transcurrir de los años.

### ***Estrategia funcional***

Desde el punto de vista de (Quiroa, 2020) define “es la estrategia que ayuda a la empresa a definir cómo usar y administrar los recursos y habilidades de la forma más eficiente en cada una de sus áreas de operación, para poder alcanzar las metas establecidas.” (p.1). De este modo, el tipo de estrategia descrito beneficia a la organización al momento de tomar decisiones en cuanto a la maximización de la producción y la dirección de los recursos que se tienen en el negocio, estas tácticas deben ir de la mano con la perspectiva competitiva del gerente y los administradores de la empresa para conseguir buenos resultados. De igual forma, estas estrategias funcionales se vinculan con el marketing mix el cual es definido por (Londoño, 2023) como:

El conjunto de herramientas que ayudan a una empresa a alcanzar sus objetivos y a tomar mejores decisiones de mercado. A través de diferentes variables, se realiza un esfuerzo conjunto para influir en los consumidores y motivarlos a elegir un producto o servicio determinado. (p.4).

Es decir, el marketing mix unifica las acciones y herramientas que una organización ha de usar para hacer promoción de los bienes y servicios que ofrece, cabe destacar que el mismo está compuesto por cuatro variables llamadas cuatro P's (4 P's), precio, producto, promoción y

plaza, de la misma forma, la aplicación de estos cuatros elementos de acuerdo a (UNIR Revista, 2021) explica “es necesario tener claro qué quiere vender la empresa, cuál es el público objetivo, si los materiales que utiliza en su producción son los adecuados para el tipo de producto que se busca, etc. (p10). De esta manera, cada componente se adecua a la situación del negocio para alcanzar las metas planteadas, por ende, indican el lugar conveniente del producto al precio razonable y en el momento adecuado con el fin que la empresa adquiera mayor potencial. En el caso de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se puede decir que estas estrategias se aplican de la siguiente manera:

- *Producto*: esencialmente el rubro con más demanda dentro de la empresa es la panadería y pastelería, en la actualidad existe gran diversidad de recetas para el procesamiento de panes y postres, por lo que dificulta seleccionar cuales producir o dirigir la mayor parte de la elaboración, reflexionando que existen aproximadamente 25 tipos de pan y 15 tipos de postres, sin embargo, ha de considerarse la propuesta de valor la cual es la optimización de las ventas basándose en productos innovadores de tipo saludables (integral) y de fácil manipulación, con la finalidad de centrarse en el segmento mencionado con anterioridad es importante señalar que todos los productos a elaborarse se harán con materia prima de alta calidad lo cual garantiza ofrecer al consumidor un producto fresco.

- *Precio*: la realidad de la economía venezolana aunado a la hiperinflación y la variación de la tasa cambiante son factores que influyen negativamente en la adquisición de ingresos tanto para empresas como consumidores, una de las variantes con mayor consecuencia en el mercado es el precio pues debido a este los clientes declinan por el importe de un bien o servicio de una compañía a otra, no obstante, Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán ha mantenido sus

oportunidades de venta gracias a la conservación de gran parte de los precios, ajustándolos moderadamente según el costo de producción, analizando que estos no sean inferiores a los gastos operativos ni mayores a los precios de la competencia..

- *Plaza:* en cuanto a este elemento la empresa se encuentra ubicado en una zona urbana con alto tráfico vehicular y peatonal, contando con buena visibilidad, está localizado en la carretera Nacional (Troncal 007) parroquia el Carmen del municipio Boconó con conjuntos residenciales, farmacias, carnicería, frutería, iglesias, instituciones educativas y funerarias cerca, permitiendo ser una oportunidad al momento de ofrecer nuevos productos, igualmente, la empresa presta sus servicios de lunes a domingo de 7:00 am a 9:00 pm siendo así el establecimiento comercial actual el más idóneo para conservar las ventas.

- *Promoción:* Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán utilizara para su beneficio la difusión por redes sociales (Facebook, Instagram) las cuales facilitarán la recomendación entre clientes siempre que los productos ofrecidos y la atención brindada sean de su agrado, dichas páginas web mantendrán comunicado al consumidor los tipos de productos y precios, así como la aceptación de comentarios, opiniones y sugerencia para el crecimiento de la empresa y la satisfacción del consumidor.

#### **6.1.4. Presupuesto**

Al referirse al presupuesto del plan funcional de marketing es hablar sobre la cantidad de recursos financieros que una empresa designa para llevar a cabo las acciones relacionadas con el marketing en un tiempo establecido, minimizando los riesgos de operación de la empresa y de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la gerencia. En la siguiente tabla se representa el presupuesto de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán para el plan funcional:

Tabla 11. Presupuesto del plan funcional de marketing

<b>PLAN DE MARKETING 2023-2027</b>		<b>Costo unitario (\$)</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>		
Exploración del segmento de mercado para la personalización del perfil y modo de vida de los consumidores.	Contratación de equipo especializado en marketing	500,00	500,00
Bosquejo del producto acorde a la caracterización y personalización del cliente.	240 horas x 2 personal 240 horas x 1 gerente	1,00 1,50	480,00 360,00
Administración de Redes Sociales (Instagram, Facebook) y publicidad web.	Cancelación por la difusión de información a las empresas del servicio por redes sociales	250,00	250,00
Transferencia de información a través de publicidad en las redes sociales.	Contratación de personal capacitado para el uso y mantenimiento de las plataformas web	300,00	300,00
		<b>TOTAL (\$)</b>	<b>1.890,00</b>

*Nota: Representación de las acciones a ejecutarse en el plan funcional de marketing basadas en las estrategias de cartera, segmentación, posición, fidelización y estrategia funcional.*

*Fuente: Elaboración Propia*

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

Al referirse a la ejecución de las tareas del plan de marketing no es más que la vinculación de todas las estrategias anteriormente descritas que en conjunto permiten el logro de los objetivos que se plantea por parte de la empresa, del mismo modo, es necesario tomar en consideración los factores internos y externos que pueden beneficiar o afectar a la organización, ajustándolos al entorno para obtener una mayor ventaja competitiva, y a su vez nos permitirá seleccionar las estrategias necesarias para llevar a cabo el plan de marketing.

Como se mencionó inicialmente , la situación actual de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán evidencia que la empresa emplea estrategias de manera experimental las cuales no permiten dar a conocer la diversidad de productos de igual manera se le sugiere aplicar estrategias de publicidad, post ventas y precio para conservar así la fidelización de los usuarios y captación de nuevos clientes, asimismo, la adaptación a los avances tecnológicos y el uso de las redes sociales como herramienta de apoyo. Ahora bien, dentro de los objetivos planteados en el plan de marketing los mismos están relacionados con las estrategias seleccionadas en el Capítulo V de este trabajo, estos objetivos buscan guiar al plan a seleccionar las estrategias necesarias para su aplicación y que el mismo tenga el éxito deseado, cabe destacar, dichas acciones provienen de la estrategia de cartera, segmentación, posicionamiento, fidelización y la estrategia funcional descritas con anterioridad.

Las estrategias mencionadas brindan el apoyo requerido para la ejecución del plan de marketing, aunado a las acciones pertinentes con el presupuesto que la empresa debe emplear para llevarlo a cabalidad, garantizando el beneficio para la misma y el resultado positivo de los objetivos planteados. Del mismo modo, las gestiones y decisiones por parte de la gerencia deben tomar en cuenta los elementos internos y externos del entorno de la empresa, colocando en práctica un sistema de control y un plan de contingencia. La siguiente tabla muestra la ejecución del plan funcional de marketing.

Tabla 12. Ejecución de tareas del plan funcional de Marketing Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

<b>EJECUCION DE TAREAS DEL PLAN DE MARKETING</b>	<b>TAREAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONTROL</b>
<b>Acciones</b>				
Exploración del segmento de mercado para la personalización del perfil y modo de vida de los consumidores.	Contratación de equipo especializado en marketing para desarrollar campañas de publicidad en redes sociales.	Septiembre 2023	-Equipo especializado en Marketing -Gerente, Administrador. Panaderos y encargado de Publicidad.	Comprobar anualmente el posicionamiento del producto en los segmentos de mercado estudiados.
Bosquejo del producto acorde a la caracterización y personalización del cliente.	Realizar un estudio del cliente incorporando el talento humano a contratar	Enero- Abril- Julio- Octubre de cada año	-Gerente, Administrador, Vendedores y Cajeras. -Encargado de publicidad y mercadeo.	Evaluar el desempeño de cada empleado en cuanto a la atención al cliente.
Administración de Redes Sociales (Instagram, Facebook) y publicidad web.	Convenio con personal expertos en software para la creación de un sitio web.	Septiembre 2023 Asegurando el mantenimiento y actualización en años sucesivos.	-Personal administrativo -Encargado de Publicidad.	Verificar el uso y la promoción realizada en pro de la comercialización.
Transferencia de información a través de publicidad en las redes sociales.	Contratación de personal capacitado para el diseño de publicaciones en las plataformas web		-Personal capacitado para el uso de redes sociales. -Personal Administrativo.	

*Nota: La tabla representa la vinculación de los objetivos, estrategias seleccionadas y las acciones a realizar en un lapso de tiempo determinado con sus respectivos responsables.*

*Fuente: Elaboración Propia*

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

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

Con el transcurrir del tiempo la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán ubicada en el municipio Boconó estado Trujillo se ha caracterizado por su buena atención y especialmente por la calidad de los productos que ofrece a su público en general, en cuanto a este apartado, se describirá la gerencia del proceso productivo de la empresa en su rubro más fuerte tal como la elaboración del pan, basados en los cargos y tareas presentes dentro del organigrama de la institución.

En tal sentido, cada trabajador tiene clara la labor a ejecutar y como debe realizarla, el administrador de la empresa es quien tiene la responsabilidad de delegar, supervisar y controlar dichas actividades para la buena elaboración y presentación del producto final, principalmente esta persona se encarga de realizar la solicitud de materia prima e insumos necesarios a los distintos distribuidores e informar al gerente la decisión de la cantidad a requerir, al llegar la mercancía a la empresa se procede a almacenar para su respectiva distribución en las áreas de trabajo, el encargado de producción revisa cautelosamente a diario que variedad de pan o postre hace falta en el negocio o encargo tiene durante el día, para proceder a su elaboración solicitando al administrador la materia prima a utilizar en cada receta a preparar, este a su vez se dirige al almacén y autoriza la entrega de insumos e ingredientes necesarios.

De igual manera, en el caso de la panadería al tener claro que variedad de pan van a elaborar y autorizada la adquisición de insumos, se procede a medir que cantidad de cada ingrediente se va a utilizar, para luego proceder con el mezclado, amasado, corte, pesado y forma de la masa, medir el tiempo de fermentación, para continuar con el pintado del pan si es

necesario en el caso del pan dulce e introducirlo al horno en el tiempo prudencial a la temperatura adecuada y así obtener un producto de calidad, el cual se dejara en reposo y enfriamiento para su respectivo empaquetado y despacho. Asimismo, se ejecuta la tarea de los postres y tortas, el pastelero encargado realiza el mismo procedimiento para la obtención de materia prima, dosifica cada ingrediente a utilizar, realiza la mezcla de tortas ponqué o bizcochuelo, mientras estos se encuentran en reposo, elabora los distintos almíbar y rellenos para cada postre, da forma a cada uno de ellos, los coloca en cada uno de los recipientes correspondiente, seguidamente verifica su presentación y procede a su exhibición para la venta.

Cabe destacar que todos los productos elaborados son contados y verificados por el administrador para ingresar la cantidad en el sistema computarizado y ejecutar el proceso de facturación y venta, en este aspecto, cada vendedor y despachador supervisa que la mercancía este en buenas condiciones para la venta, ofreciendo a los clientes calidad y confianza al llevar los productos, por su parte, el gerente de la empresa se cerciora que todas las vitrinas y neveras de exhibición estén limpias y con variedades de productos, además verifica que los clientes estén satisfechos con el producto final y la atención v brindada.

En tal sentido, se puede decir que Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán actualmente cuenta con buena organización referente a las operaciones a realizar, para llevar a cabalidad la producción de panes y postres, garantizando el uso de ingredientes frescos, así como también, la calidad del trabajo por parte del recurso humano de la empresa, siendo estos elementos la clave del posicionamiento en el mercado y la preferencia de los consumidores, sin embargo, la actualidad económica del país ha generado bajos ingresos a pesar de la preferencia de los clientes, existiendo así una amenaza constante para el negocio.

### 6.2.2. *Objetivos de operaciones*

Tabla 13. Objetivos del Plan Funcional de Operaciones.

Objetivos de Operaciones	Estrategias Seleccionadas
Planificar estrategias que efectúen el uso de tácticas de mercadeo incrementando el volumen de producción para la generación de nuevos ingresos.	Implementar tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales)
Fortalecer los mecanismos de planificación y control de materia prima, para disminuir los costos de la misma.	Establecer alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad a bajo costo y facilidad de pago.
Plantear tácticas para la aceptación de productos innovadores por parte de los clientes, brindando confiabilidad y la calidad requerida.	Producir nuevos panes prácticos para aprovechar la demanda en productos frescos y saludables.
Fomentar en el personal de la empresa nuevas habilidades de almacenamiento seguro de la mercancía así como utilizar métodos de inventario	Realizar abastecimiento anticipado de materias primas. Capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial
Diseñar estrategias flexibles y efectivas para el cumplimiento de los objetivos empresariales en un lapso de tiempo determinado.	Establecer la planeación estratégica para alcanzar los propósitos y objetivos

*Nota: La tabla 13 indica los objetivos del plan funcional de operación relacionados con las estrategias seleccionadas en el Capítulo V de este trabajo.*

*Fuente: Elaboración Propia*

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

#### *Estrategia de costos – capacidad*

Para (Gomez O, 2018) “la gestión estratégica de costos busca emplear la información de los costos para tomar decisiones que conduzcan a la generación de valor de la empresa”.(p.10). Es decir, esta estrategia emite a la organización los datos necesarios para lograr alcanzar unos costes más bajos en la producción y de este modo conseguir una ventaja competitiva, cabe resaltar, que la empresa debe analizar y evaluar su entorno pues estas estrategias brindan información cuantificada de los costes que se realizan para la elaboración de cada producto.

No obstante, en Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se debe tener en consideración que es una firma personal de tipo manufacturera, por lo tanto, sus costos de producción tienden a ser en mayor cantidad y fluctuantes, por tal motivo las estrategias para la empresa se especifican de esta manera:

- Incluir productos innovadores para el fortalecimiento de las compras.
- Planear las compras de materia prima pensando en la capacidad de almacenamiento que posee la empresa.
- Ajuste de los precios de ventas de acuerdo a los costos de producción y la competencia.

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

(Nueva Iso, 2019) señala “un enfoque de la gestión de calidad dirigida a los procesos es toda una garantía de eficiencia y consecución de rápidos y óptimos resultados en los indicadores de calidad”. (p.6). se puede decir entonces que las estrategias de calidad constituyen la optimización en la mejora de los procesos de control de producción desarrollando el rendimiento y la capacidad de la empresa. Por su parte, (Visual México, 2020) indica “que permiten aplicar procesos planificados y detallados, en los que en todo momento se conoce el estatus de cada actividad, las condiciones bajo las que se efectúa y los posibles fallos que se pueden presentar”. (p.5). Por ende, estas estrategias favorecen a la visualización de las acciones desarrolladas en una empresa en cuanto a la producción identificando las áreas que requieren mayor atención y pueden alterar la calidad del producto, es decir, están orientadas a la recuperación de la productividad en cada proceso de elaboración.

En cuanto a los procesos, estas estrategias tienen por objetivo según lo publicado en (Blogs Pot, 2015) “encontrar la forma de producir bienes y servicios que cumplan con los

requerimientos del cliente y las especificaciones del producto en cuanto a costos y otras restricciones de la administración”.(p.1). Por consiguiente, sirven como una herramienta que guía a las organizaciones en el perfeccionamiento de bienes y servicios, apoyando en la eficacia de la planificación del trabajo ampliando la productividad de la empresa, es por ello que para la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se proponen las siguientes estrategias:

- Verificar que los productos elaborados alcancen la calidad requerida, garantizando así la confianza al cliente y conservando la fidelidad del mismo.
- Evaluar la creación de un plan de procesos haciendo hincapié en las áreas con mayor deficiencia.
- Optimización en la administración de las redes sociales y servicio post-venta.

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

En la publicación realizada por el (Blog Iza, 2021) señala “destaca la capacidad que tiene la empresa para modificar proactivamente la naturaleza de sus actividades principales”. (p.1). En tal sentido, las estrategias de flexibilidad - capacidad se refieren a la forma en la que las organizaciones emiten una respuesta efectiva ante el medio competidor manteniendo su posición y fortaleciendo su ventaja competitiva, es decir, se ponen en manifiesto las cualidades que posee la empresa ante los cambios que puedan estar presentes permitiendo su adaptación a las nuevas tecnologías y modernizando sus productos. En referencia a lo anteriormente mencionado se establecen las siguientes estrategias para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán:

- Ofrecer el apoyo necesario a los empleados para la ejecución de las operaciones en la producción de la empresa.

- Controlar y optimizara el uso de las redes sociales para interactuar con los consumidores en cuantos a su satisfacción con el producto adquirido.
- Adaptar los productos y servicios a las necesidades del cliente y al entorno competidor.

#### 6.2.4. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto proyectado para el plan funcional de operaciones de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán tomando en consideración las estrategias diseñadas y el flujo de efectivo de la empresa, así como también los costos de producción.

Tabla 14. Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

<b>PLAN DE OPERACIONES 2023-2027</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo unitario (\$)</b>	<b>Total (\$)</b>
<b>Acciones</b>			
Ajuste de los precios de ventas de acuerdo a los costos de producción y la competencia.	72 horas x 1 asesor	5,00	360,00
Planear las compras de materia prima pensando en la capacidad de almacenamiento que posee la empresa.	100 horas x 1 gerente 120 horas x 1 administrador 200 horas x 2 personal	3,00 2,50 1,00	300,00 300,00 400,00
Verificar que los productos elaborados alcancen la calidad requerida, garantizando así la confianza al cliente y conservando la fidelidad del mismo.	120 horas x 1 administrador 120 horas x 2 personal	2,00 1,50	240,00 360,00
Controlar y optimizara el uso de las redes sociales para interactuar con los consumidores en cuantos a su satisfacción con el producto adquirido.	Contratación de personal capacitado en la administración de redes sociales	250,00	250,00
		<b>TOTAL (\$)</b>	<b>2.210,00</b>

*Nota: Presupuesto proyectado en base a las estrategias de operaciones.*

*Fuente:*

*Elaboración*

*Propia.*

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

Tabla 15. Ejecución de tareas del plan funcional de operaciones Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

EJECUCION DE TAREAS DEL PLAN DE OPERACIONES	TAREAS	TIEMPO	RESPONSABLE	CONTROL
Acciones				
Ajuste de los precios de ventas de acuerdo a los costos de producción y la competencia.	Análisis de los precios que ofrecen al público estudiando los costos de producción.	1 vez por semana	Gerente Administrador	Evaluar las ventas mensuales considerando la rentabilidad y los costos de producción, para establecer los ajustes necesarios.
Planear las compras de materia prima pensando en la capacidad de almacenamiento que posee la empresa.	Revisión del espacio con el que cuenta la empresa como almacén y zonas disponibles.	Cada 15 días	Administrador Encargado del Almacén	Verificar la materia prima que hace falta, ordenar el almacén y controlar las entradas y salidas de mercancía.
Verificar que los productos elaborados alcancen la calidad requerida, garantizando así la confianza al cliente y conservando la fidelidad del mismo.	Realizar pruebas aleatorias para medir la calidad del producto a ofrecer.	3 veces al mes	Gerente Administrador Jefe de Almacén Vendedores	Comprobar el buen estado de la mercancía que llega a la empresa, hacer una comparación de los productos con más demanda, confirmar que la elaboración de producto se realice con las medidas que establecen las recetas.
Controlar y optimizar el uso de las redes sociales para interactuar con los consumidores en cuantos a su satisfacción con el producto adquirido.	Contratación de personal capacitado en la administración de redes sociales	Septiembre-2023	Administrador Encargado de Publicidad	Estudiar el comportamiento de los clientes según la información proporcionada a través de las redes sociales y el servicio post-venta.

*Nota: Tareas a ejecutarse de acuerdo a las estrategias planteadas en un lapso de tiempo determinado.*

*Fuente:*

*Elaboración*

*Propia.*

Como se puede observar en la tabla anterior se establecen ciertas tareas para llevar a cabo el plan funcional de operaciones las cuales deben llevar un seguimiento y control para su eficacia, de igual manera, las mismas guardan relación con los objetivos propuestos, las estrategias seleccionadas en el Capítulo V y las estrategias de operaciones con el propósito de contribuir a la toma de decisiones por parte de la gerencia en cuanto a la producción y de esta manera disminuir los costos de producción sin dejar de ofrecer un producto de calidad a sus clientes.

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

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

En Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán actualmente se está desarrollando el área de recurso humanos (RRHH) por lo cual no se encuentra visualizada en el organigrama de la institución, al principio las gestiones de recursos humanos las realizaba el gerente de la empresa con la ayuda del administrador, pues la empresa estaba compuesta por solo integrantes de la familia del propietario, con el transcurrir del tiempo y la situación del país debido a la migración a otros países fue necesario el ingreso de personal capacitado y con experiencia en el ramo de panadería, las entrevistas de trabajo las realizaba el gerente y por parte del administrador se cumplía la aplicación de las políticas de la empresa y los trámites correspondientes.

Hoy en día, se cuenta con una persona profesional en esta área quien se encarga de todo lo relacionado con las gestiones de RRHH, principalmente en la selección, entrevistas y contratación de un personal capacitado para el trabajo, verificando que cumpla con los requerimientos que la empresa demanda, de igual manera, dentro de sus responsabilidades esta la elaboración de una nómina donde se indique el cargo que cada empleado desempeña, así como

su salario a percibir, asimismo, como parte de su trabajo y con la asesoría legal y contable se estructuran los expedientes exigidos por la legislación laboral, el cumplimiento de las normativas de la LOPCYMAT (Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo) e INPSASEL (Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral), también la gestión de certificados de salud y curso de manipulación de alimentos requisitos necesarios para laborar en la empresa.

Cabe destacar, que el éxito de una empresa también tiene que ver con el valor agregado por parte de sus empleados, es por ello la importancia de la motivación, la actuación participativa, la capacitación y buen clima organizacional que garantice la empresa a sus trabajadores, por tal motivo la importancia que posee la gestión de recursos humanos en el crecimiento de la empresa y su influencia en la toma de decisiones para lograr los objetivos organizacionales.

### 6.3.2. *Objetivos de recursos humanos*

Tabla 16. Objetivos del Plan Funcional de Recursos Humanos.

<b>Objetivos de Recursos Humanos</b>	<b>Estrategias Seleccionadas</b>
Diseñar un plan de incentivo en base al desempeño de los trabajadores, motivándolos a través de post o publicaciones por grupos de WhatsApp o Instagram.	Implementar tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales)
Realizar talleres de normas y procedimientos de seguridad a los empleados al momento de recibir la materia prima.	Establecer alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad a bajo costo y facilidad de pago.
Fomentar la actuación participativa de cada empleado para impulsar la productividad	Producir nuevos panes prácticos para aprovechar la demanda en productos frescos y saludables.
Capacitación del personal administrativo para favorecer la gestión empresarial y alcanzar el éxito de la empresa considerando los factores internos y externos de la empresa.	Realizar abastecimiento anticipado de materias primas. Capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial
Desarrollar estrategias que contribuyan al	Establecer la planeación estratégica para

Objetivos de Recursos Humanos	Estrategias Seleccionadas
mejoramiento de los recursos humanos enfocados en los objetivos empresariales.	alcanzar los propósitos y objetivos

*Nota: La tabla 16 indica los objetivos propuestos para el plan de funcionamiento de recursos humanos en Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 6.3.3. Estrategias de Plan Funcional de Recursos Humanos

**Objetivo:** Diseñar un plan de incentivo en base al desempeño de los trabajadores, motivándolos a través de post o publicaciones por grupos de WhatsApp o Instagram.

**Estrategias:**

- Evaluar al personal de ventas y producción donde el gerente y el encargado de recursos humanos elijan los empleados del mes y estos obtengan una gratificación económica.
- Motivar a los empleados a través de charlas a mejorar la comunicación para que se sientan incentivados y con sentido de pertenecían en la empresa.
- Reconocer, valorar y recompensar a los empleados por ser amables y sociables con los clientes al momento de realizar una venta.

**Objetivo:** Realizar talleres de normas y procedimientos de seguridad a los empleados al momento de recibir la materia prima.

**Estrategias:**

- Informar a los trabajadores de la importancia del uso de las botas de seguridad, guantes, fajas y cascos al momento de descargar la mercancía de los camiones como medida de seguridad.
- Dar a conocer los derechos y deberes que establecen las leyes venezolanas en cuanto a su seguridad laboral y salud

**Objetivo:** Fomentar la actuación participativa de cada empleado para impulsar la productividad

**Estrategias:**

- Indicar a los empleados los objetivos empresariales proyectados y motivarlos para que ellos también persistan en alcanzarlos.
- Realizar reuniones donde los empleados expresen sus opiniones y sugerencias en cuanto la producción basados en su experiencia con el público.

**Objetivo:** Capacitación del personal administrativo para favorecer la gestión empresarial y alcanzar el éxito de la empresa considerando los factores internos y externos de la empresa.

**Estrategias:**

- Adiestramiento de los trabajadores del área de administración en cuanto a los avances tecnológicos y nuevas técnicas de manejo empresarial.
- Optimizar el clima laboral en la organización

**Objetivo:** Desarrollar estrategias que contribuyan al mejoramiento de los recursos humanos enfocados en los objetivos empresariales.

**Estrategias:**

- Incentivar a los empleados al desarrollo de tácticas enfocadas en los objetivos de la empresa.
- Realizar talleres de capacitación y motivación para el alcance de las metas y objetivos planteados

### 6.3.4. Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto del plan funcional de recursos humanos es importante tener claros los objetivos y las estrategias que contribuirán a su ejecución y funcionamiento del mismo, a continuación, se presenta el presupuesto para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

Tabla 17. Matriz de Estrategias vs Objetivos del plan de Recursos Humanos

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS				
	Diseñar un plan de incentivo en base al desempeño de los trabajadores, motivándolos a través de post o publicaciones por grupos de WhatsApp o Instagram.	Realizar talleres de normas y procedimientos de seguridad a los empleados al momento de recibir la materia prima.	Fomentar la actuación participativa de cada empleado para impulsar la productividad	Capacitación del personal administrativo para favorecer la gestión empresarial y alcanzar el éxito de la empresa considerando los factores internos y externos de la empresa.	Desarrollar estrategias que contribuyan al mejoramiento de los recursos humanos enfocados en los objetivos empresariales.
Evaluar al personal de ventas y producción donde el gerente y el encargado de recursos humanos elijan los empleados del mes y estos obtengan una gratificación económica	X				
Motivar a los empleados a través de charlas a mejorar la comunicación para que se sientan incentivados y con sentido de pertenecían en la empresa.	X				
Reconocer, valorar y recompensar a los empleados por ser amables y sociables con los clientes al momento de realizar una venta.	X				
Informar a los trabajadores de la importancia del uso de las botas de seguridad, guantes, fajas y cascos al momento de descargar la mercancía de los camiones como medida de seguridad.		X			

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS	OBJETIVOS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS				
	Diseñar un plan de incentivo en base al desempeño de los trabajadores, motivándolos a través de post o publicaciones por grupos de WhatsApp o Instagram.	Realizar talleres de normas y procedimientos de seguridad a los empleados al momento de recibir la materia prima.	Fomentar la actuación participativa de cada empleado para impulsar la productividad	Capacitación del personal administrativo para favorecer la gestión empresarial y alcanzar el éxito de la empresa considerando los factores internos y externos de la empresa.	Desarrollar estrategias que contribuyan al mejoramiento de los recursos humanos enfocados en los objetivos empresariales.
Dar a conocer los derechos y deberes que establecen las leyes venezolanas en cuanto a su seguridad laboral y salud		X			
Indicar a los empleados los objetivos empresariales proyectados y motivarlos para que ellos también persistan en alcanzarlos.			X		
Realizar reuniones donde los empleados expresen sus opiniones y sugerencias en cuanto la producción basados en su experiencia con el público.			X		X
Adiestramiento de los trabajadores del área de administración en cuanto a los avances tecnológicos y nuevas técnicas de manejo empresarial.			X	X	
Optimizar el clima laboral en la organización	X			X	X
Incentivar a los empleados al desarrollo de tácticas enfocadas en los objetivos de la empresa.	X		X	X	X
Realizar talleres de capacitación y motivación para el alcance de las metas y objetivos planteados.	X			X	X

*Nota: La tabla representa las estrategias que serán utilizadas para el presupuesto.*

*Fuente:*

*Elaboración*

*Propia*

En base a la matriz de estrategias vs objetivos presentada en la tabla 17 se establecen las acciones pertinentes para llevar a cabo el plan funcional de recursos humanos y del mismo modo fijar el presupuesto necesario anclado al dólar (\$) el mismo está adaptado a la realidad de la empresa

Tabla 18. Presupuesto del plan de recursos humanos.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS 2023-2027	Año					Totales
	2023	2024	2025	2026	2027	(\$)
Nómina y beneficios para los trabajadores	8.000,00	8.100,00	8.250,00	8.400,00	8.450,00	<b>41.200,00</b>
Capacitación a través de charlas y talleres de motivación y clima organizacional	150,00	200,00	250,00	300,00	350,00	<b>1.250,00</b>
Organización, evaluación y control del desempeño laboral.	200,00	250,00	300,00	350,00	400,00	<b>1.500,00</b>
Gratificación a los empleados por servicio al publico	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	<b>1.800,00</b>
<b>Total (\$) de presupuesto de recursos humanos</b>	<b>8.710,00</b>	<b>8.910,00</b>	<b>9.160,00</b>	<b>9410,00</b>	<b>9.560,00</b>	<b>45.750,00</b>

*Nota: El presupuesto detalla cantidad de dinero que la empresa debe invertir en el plan funcional de recursos humanos anual basados en dólares.*

*Fuente: Elaboración Propia*

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

Todo plan funcional debe ser controlado y llevar un seguimiento para asegurar su eficacia, en tal sentido, se establecen las siguientes tareas con sus respectivos responsables y el tiempo a ejecutarse, enfocado en los objetivos y estrategias antes descritas con la finalidad de garantizar el éxito y el crecimiento de la empresa.

Tabla 19. Ejecución de tareas del plan funcional de recursos humanos Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	TAREA	TIEMPO	RESPONSABLE	CONTROL
Acciones				
Nómina y beneficios para los trabajadores	Evaluación de los cargos y tareas realizadas por los trabajadores.	1 mes	Administración Recursos humanos	Después del ingreso del empleado se comprueba su desenvolvimiento en las funciones del cargo a ejercer, para así determinar la remuneración de sus labores.
Capacitación a través de charlas y talleres de motivación y clima organizacional	Realización de charlas y talleres con asesores especializados en el área de clima organizacional.	1 vez cada seis (6) meses	Recursos Humanos	Buscar asesoría de profesionales para llevar a cabo las charlas de motivación laboral y clima organizacional.
Organización, evaluación y control del desempeño laboral.	Definición del manual de procedimientos administrativo, organigrama y flujograma.	1 mes	Administración Recursos humanos	Explicar a los trabajadores el cargo, las tareas y responsabilidades otorgadas según el manual de la empresa.
Gratificación a los empleados por servicio al público	Elaboración de bonos compensatorios por desempeño de vendedores.	Continuamente	Administración	Comprobar la disposición, el desempeño y la productividad de cada trabajador.

*Nota: Tareas a ejecutarse según el plan de recursos humanos para inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.*

*Fuente: Elaboración Propia*

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

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

Según la definición dada por (Cajiga C, s.a) consiste “en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental”. (p.2). Es decir, la responsabilidad social empresarial (RSE) radica su propósito en integrar a la empresa con su alrededor respetando los ideales de las personas, sus valores y el medio ambiente, dándoles así valor al cumplimiento de sus obligaciones legales, del mismo modo, crea un modelo de negocio establecidos en el desarrollo sustentable basado en las mejoras continuas, permitiendo a la empresa generar valor añadido a su público.

En el caso de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se puede decir que a pesar de no contar con un plan de responsabilidad social empresarial definido, realiza colaboraciones a la Casa Hogar San José de Boconó donde se alberga aproximadamente sesenta (60) personas de la tercera edad, al igual que diversas contribuciones a la Escuela Pbro. J.J Espinoza ubicada a las adyacencias de la empresa así como también ayudas a la parroquia eclesiástica Niño Jesús, sin dejar de mencionar el apoyo requerido por los diversos entes públicos del municipio.

Por otra parte, el representante de la empresa muestra interés de estudiar la probabilidad de asumir un gasto fijo dirigido a los donativos mensuales a las instituciones antes mencionadas con el fin de ayudar y colaborar a las familias más vulnerables de la localidad, siendo esta la oportunidad de poner en practica la información obtenida referente a la RSE fortaleciendo su posicionamiento y su comportamiento en la sociedad, proponiendo actividades que impulsen el buen desenvolvimiento de estas acciones en pro de la empresa y su entorno.

### 6.4.2 *Objetivos de RSE*

La Responsabilidad Social Empresaria tiene varios objetivos según Porto, 2006 citado por (Jadan & Lucero, 2022) son:

- Promover y fomentar en su seno una cultura de RSE que trabaje para alcanzar los objetivos y éxitos de la empresa, ayudando al mismo lapso al bienestar de la comunidad.
- Determinar las necesidades del medio en el que se desenvuelve y cooperar en su medio, favoreciendo a una mejor calidad de vida.
- Vivir adentro y afuera de modelos de liderazgo que abrazan, unen, sirven y respetan la vida digna.
- Identificar y colaborar los principios sociales como fragmento de la táctica comercial del negocio.
- Respetar el ambiente en cada operación de extracción y venta, además de ayudar a la conservación del ambiente. (p.11).

Con respecto a los objetivos que plantea el autor se puede decir que la Responsabilidad Social Empresarial está relacionada con el bienestar de la comunidad y la conservación del ambiente, impulsando en la empresa una cultura que trabaje en pro de los objetivos organizacionales y sea activa en la sociedad fortaleciendo así su posicionamiento. A continuación, se plantean los objetivos del plan funcional de RSE

Tabla 20. Objetivos del Plan Funcional de RSE

Objetivos de RSE	Estrategias Seleccionadas
Promover a través de campañas en redes sociales el reciclaje de envases y bolsas plásticas como una forma de cuidar el medio ambiente.	Implementar tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales)
Fomentar el compromiso con los distribuidores de materia prima para el mejoramiento del cuidado	Establecer alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad a bajo

Objetivos de RSE	Estrategias Seleccionadas
ambiental, así como también tomar precauciones para evitar accidentes laborales.	costo y facilidad de pago.
Afianzar la relación con los clientes logrando adquirir su atención y su fidelización a cambio de la satisfacción de sus gustos.	Producir nuevos panes prácticos para aprovechar la demanda en productos frescos y saludables.
Orientar a todo el personal de la empresa sobre los cuidados del ambiente donde laboran.	Realizar abastecimiento anticipado de materias primas.
Fortalecer la actuación participativa de los empleados en el programa RSE para el cumplimiento de los objetivos empresariales.	Capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial
	Establecer la planeación estratégica para alcanzar los propósitos y objetivos

*Nota: La tabla 20 indica los objetivos propuestos para el plan de funcionamiento de RSE en Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.*

*Fuente: Elaboración Propia*

En la siguiente tabla se observa la consecución y el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan funcional RSE con sus respectivas metas en un lapso de cinco (5) años 2023-2027 de igual manera se observan los indicadores que permitirán lograrlos y las fuentes de información

Tabla 21. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

OBJETIVO	INDICADOR	METAS PROPUESTAS			FUENTES DE INFORMACIÓN
		Corto plazo ( 1 año)	Mediano plazo ( 2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)	
Promover a través de campañas en redes sociales el reciclaje de envases y bolsas plásticas como una forma de cuidar el medio ambiente.	Estadística mensual de los usuarios de cada red social.	2 100%	4 100%	6 100%	Sugerencias y opiniones de los usuarios de redes sociales.
Fomentar el compromiso con los distribuidores de materia prima para el mejoramiento del cuidado ambiental, así como también tomar precauciones para evitar accidentes laborales.	Capacitaciones internas semestrales.	100%	100%	100%	Evaluación de informes de actividades.
Afianzar la relación con los clientes logrando adquirir su atención y su fidelización a cambio de la satisfacción de sus gustos.	Porcentaje de ventas realizadas.	100%	100%	100%	Informes de ventas
Orientar a todo el personal de la empresa sobre los cuidados del ambiente donde laboran.	Capacitaciones internas semestrales.	100%	100%	100%	Análisis del ambiente laboral.
Fortalecer la actuación participativa de los empleados en el programa RSE para el cumplimiento de los objetivos empresariales.	Presentar propuestas a los empleados.	100%	100%	100%	Estudio del clima organizacional.

*Nota: Cumplimiento de objetivos planteados en el plan RSE a corto, mediano y largo plazo.*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 6.4.3 Actividades de RSE

Las actividades de responsabilidad social empresarial según Cansino, C y Morales M citado por (Navarro, 2018) indica “las actividades de RSE son entendidas como acciones que ejecuta el área de marketing con el objetivo de posicionar la marca de la empresa entre las personas y grupos directamente relacionados” (p.13). Desde otro punto de vista se puede decir que las actividades RSE son todas las labores sociales necesarias que realiza la empresa en la sociedad para adquirir buena reputación y reconocimiento por los clientes garantizando su posicionamiento en el mercado.

Tabla 22. Relación de Actividades RSE con los Objetivos.

OBJETIVOS RSE	ACTIVIDADES RSE
Promover a través de campañas en redes sociales el reciclaje de envases y bolsas plásticas como una forma de cuidar el medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adiestramiento al encargado de publicidad para dar a conocer y recomendar medidas de reciclaje.</li> <li>- Publicar mediante post e historias el cuidado del ambiente.</li> <li>- Transmitir semanal reels sobre el tema.</li> <li>- Realizar encuestas a los usuarios sobre el ambiente,</li> <li>- Interactuar con los usuarios para saber sus opiniones y sugerencias.</li> </ul>
Fomentar el compromiso con los distribuidores de materia prima para el mejoramiento del cuidado ambiental, así como también tomar precauciones para evitar accidentes laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar botas y cascos de seguridad a los trabajadores que se encargan de descargar la materia prima.</li> <li>- Ordenar la mercancía en el depósito a la altura adecuada y en paletas para evitar accidentes.</li> <li>- Limpiar las áreas del almacén con detergente neutros.</li> <li>- Verificar que los distribuidores despachen la mercancía en buen estado.</li> <li>- Analizar los riesgos ambientales que la empresa puede generar al medio ambiente.</li> </ul>
Afianzar la relación con los clientes logrando adquirir su atención y su fidelización a cambio de la satisfacción de sus gustos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promocionar experiencias significativas entre la empresa y los clientes.</li> <li>- Dar respuesta a las opiniones y sugerencias de los clientes en cuanto a un producto.</li> <li>- Capacitar a los vendedores para lograr una buena atención al público.</li> <li>- Mantener interacción directa con los clientes para</li> </ul>

OBJETIVOS RSE	ACTIVIDADES RSE
	<p>conocer su experiencia con el producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar a los usuarios de la labor social de la empresa.</li> </ul>
<p>Orientar a todo el personal de la empresa sobre los cuidados del ambiente donde laboran.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer estrategias para que los empleados aprendan a clasificar la basura y así contribuir al cuidado ambiental.</li> <li>- Fomentar la realización de actividades al aire libre.</li> <li>- Charlas sobre el cuidado del ambiente por parte de los entes encargados de esa área (Ministerio de Eco-socialismo y Agua).</li> <li>- Incentivar a los trabajadores a reciclar los envases de plástico.</li> <li>- Desarrollar tareas que estén disminuyan los riesgos ambientales que puedan existir en la empresa.</li> </ul>
<p>Fortalecer la actuación participativa de los empleados en el programa RSE para el cumplimiento de los objetivos empresariales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar la importancia del programa RSE a los trabajadores por grupos de WhatsApp.</li> <li>- Adiestrar al personal sobre RSE</li> <li>- Promover el desarrollo del programa RSE.</li> <li>- Capacitar a los empleados para la práctica de labores sociales.</li> <li>- Vincular a todos los empleados en la ejecución del desarrollo del programa RSE</li> </ul>

*Nota: Implementación de actividades RSE para alcanzar los objetivos planteados.*

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **6.4.4 Estrategias de RSE**

Desde la perspectiva de Husted y Allen, 2001 citado por (Aldana , 2016) define como “ planes, inversiones y acciones realizadas para alcanzar ventajas competitivas sostenibles , así como un desempeño financiero y social superior”. (p.120). Es decir, son las gestiones que la empresa realiza para cultivar entre los empleados, distribuidores y clientes una relación beneficiosa en pro del éxito del negocio consolidándola en el mercado. En consiguiente tenemos la siguiente tabla para establecer as estrategias RSE

Tabla 23. Matriz de Estrategias RSE vs Objetivos RSE

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	OBJETIVOS DEL PLAN DE RSE				
	Promover a través de campañas en redes sociales el reciclaje de envases y bolsas plásticas como una forma de cuidar el medio ambiente.	Fomentar el compromiso con los distribuidores de materia prima para el mejoramiento del cuidado ambiental, así como también tomar precauciones para evitar accidentes laborales.	Afianzar la relación con los clientes logrando adquirir su atención y su fidelización a cambio de la satisfacción de sus gustos.	Orientar a todo el personal de la empresa sobre los cuidados del ambiente donde laboran.	Fortalecer la actuación participativa de los empleados en el programa RSE para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
Dar seguimiento a las políticas ambientales de la empresa.	X			X	X
Establecer actividades de reciclaje dentro de la empresa.	X			X	
Incentivar por redes sociales labores para regenerar el medio ambiente.	X			X	
Fomentar medidas de seguridad en los trabajadores.		X		X	X
Capacitación profesional para el mantenimiento y uso de las herramientas de seguridad en la empresa.		X		X	
Estudiar la satisfacción del cliente al adquirir los productos.			X		
Promover en los empleados buena atención y servicio post-venta.			X		
Resguardar el ambiente de trabajo				X	X

ESTRATEGIAS DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	OBJETIVOS DEL PLAN DE RSE				
	Promover a través de campañas en redes sociales el reciclaje de envases y bolsas plásticas como una forma de cuidar el medio ambiente.	Fomentar el compromiso con los distribuidores de materia prima para el mejoramiento del cuidado ambiental, así como también tomar precauciones para evitar accidentes laborales.	Afianzar la relación con los clientes logrando adquirir su atención y su fidelización a cambio de la satisfacción de sus gustos.	Orientar a todo el personal de la empresa sobre los cuidados del ambiente donde laboran.	Fortalecer la actuación participativa de los empleados en el programa RSE para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
para así garantizar un ambiente sano y seguro para los trabajadores.					
Establecer alianzas con los entes encargados del área de cuidado ambiental (Ministerio de Eco-socialismo y Agua). para la realización de charlas.	X			X	X
Motivar a los trabajadores a emitir sus opiniones y sugerencia para el desarrollo del programa RSE				X	X
Impulsar la ejecución de las tareas de labor social.	X			X	X

*Nota: Representación de las estrategias en relación con los objetivos a utilizar para el presupuesto.*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 6.4.5. Presupuesto

Tabla 24. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social Empresarial

PLAN DE RSE 2023-2027 Acciones	Año					Totales
	2023	2024	2025	2026	2027	(\$)
Colaboraciones y ayudas a instituciones cerca del negocio	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	<b>5.500,00</b>
Instrucción a los trabajadores a través de talleres sobre el programa RSE	150,00	150,00	150,00	180,00	180,00	<b>810,00</b>
Organizar y registrar actividades de reciclaje al aire libre.	300,00	350,00	350,00	400,00	450,00	<b>1.850,00</b>
Dar seguimiento a las medidas de seguridad en la empresa y dotar de insumos a los trabajadores	600,00	700,00	750,00	800,00	850,00	<b>3.700,00</b>
<b>Total (\$) de presupuesto plan RSE</b>	<b>2.150,00</b>	<b>2.300,00</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.480,00</b>	<b>2.580,00</b>	<b>11.860,00</b>

*Nota: El presupuesto para la ejecución del programa RSE*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 6.4.6 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

Tabla 25. Tareas del plan funcional de RSE Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán

PLAN DE RSE Acciones	TAREA	TIEMPO	RESPONSABLE	CONTROL
Colaboraciones y ayudas a instituciones cerca del negocio	Realizar lista de las instituciones a las cuales se les colabora y establecer con cuales productos puede ayudar la empresa.	1 vez por semana	Gerencia Administración Contador	Analizar y evaluar la situación financiera de la empresa para proceder a la aprobación de las donaciones.
Instrucción a los trabajadores a través de talleres sobre el programa RSE	Realización de talleres RSE a trabajadores por parte de profesionales en el área.	1 mes	Administración	Informar a los trabajadores de la importancia de todos para la ejecución del programa RSE
Organizar y	Seleccionar en el	1 día	Gerencia	Realizar labores en

PLAN DE RSE	TAREA	TIEMPO	RESPONSABLE	CONTROL
Acciones				
registrar actividades de reciclaje al aire libre.	calendario una fecha específica y establecer un cronograma de las actividades a realizar.		Administración	la comunidad de reciclaje y cuidados del ambiente por parte de los trabajadores de la empresa.
Dar seguimiento a las medidas de seguridad en la empresa y dotar de insumos a los trabajadores	Adquirir botas de seguridad, cascos y guantes para los trabajadores, así como también delantales y gorros para los trabajadores de producción.	Continuamente	Gerencia Administración	Es importante contar con equipos de seguridad para evitar accidentes laborales.

*Nota: Tareas a ejecutarse según el plan de RSE para inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.*

*Fuente: Elaboración Propia*

## 6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

### 6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán es una empresa con muchos años de trayectoria en el municipio Boconó lo cual la hace posicionarse en el mercado y por ende estar consolidada financieramente, tal como se pudo observar en el Capítulo I de este trabajo la empresa debe aumentar los márgenes de sus utilidades pues se han visto alterados principalmente por los costos, sin embargo, el índice de liquidez señala que las ventas han ido mejorando progresivamente generando así capacidad de pago a los proveedores en el plazo de crédito otorgado.

Por otra parte, los índices de rentabilidad reflejan que los activos del negocio generaron una rentabilidad de 13.31% durante el periodo 2021, esto significa que, por cada bolívar invertido en el activo, se ha obtenido una utilidad operativa después del impuesto. En cuanto al

endeudamiento la empresa presento un 52% de activos financiados por los acreedores. Con respecto a la eficiencia se obtuvo un 64% siendo este la proporción de gasto durante el periodo 2021 analizado para adquirir su utilidad al final del ejercicio económico.

En otras palabras, la situación financiera de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se puede ir fortaleciendo progresivamente con la aplicación de nuevas estrategias financieras que contribuyan positivamente en la toma de decisiones, permitiendo así conservar su posicionamiento, perfil y reputación dentro del mercado, sin dejar de lado, la realidad de la economía venezolana lo que representa un panorama oscuro para toda empresa, se debe trabajar en la posibles opciones para el incremento de las utilidades.

### 6.5.2. *Objetivos de finanzas*

Tabla 26. Objetivos de Finanzas vs Estrategias Seleccionadas.

Objetivos de Finanzas	Estrategias Seleccionadas
Determinar un presupuesto para los gastos de campañas publicitarias.	Implementar tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales)
Invertir en la obtención de materia prima necesaria para la generación del menor costos posible.	Establecer alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad a bajo costo y facilidad de pago.
Maximizar las ventas en un 10% anual de cada producto innovador	Producir nuevos panes prácticos para aprovechar la demanda en productos frescos y saludables.
Optimizar la rentabilidad al incrementar productos innovadores.	Realizar abastecimiento anticipado de materias primas.
Emplear una administración eficaz para el control y manejo de los activos y pasivos de la empresa.	Capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial Establecer la planeación estratégica para alcanzar los propósitos y objetivos

*Nota: Descripción de los objetivos de finanzas relacionados con las estrategias del Capítulo V*

*Fuente: Elaboración Propia*

### 6.5.3. **Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027**

Para (Valencia, 2014) “las decisiones de inversión en activos a largo plazo responden a mayores posibilidades de ganancia, que pueden estar precedidas por aumentos recientes en la

rentabilidad operativa, un mayor uso de la capacidad productiva y menores costos en el financiamiento”. (p.06). Es decir, para toda empresa es importante tomar una decisión certera en cuanto a la inversión de activos se refiere los cuales contribuirán al fortalecimiento y al desarrollo de la misma.

Por otro lado, para llevar a cabo el cumplimiento de los proyectos de la organización se requiere la implementación de maquinarias, infraestructura, equipos de computación, vehículos entre otros activos. Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán está sujeta a esta realidad más aun cuando se piensa desarrollar planes estratégicos que fomenten el progreso de la organización con el propósito de optimizar la rentabilidad en un lapso de cinco (5) años demandando así una inversión para tal proyecto de este modo se presenta la siguiente tabla.

Tabla 27. Inversión en Activos (Fijos e Intangibles)

INVERSIONES	Inicio de Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Vida Útil	% Amort.
<b>Activo No Corriente (A)</b>								
Mobiliario	5.000,00				2.000,00		10	10%
Vehículo de carga	30.000,00			12.000,00			12	8%
Horno eléctrico	50.000,00						15	7%
Batidora industrial	15.000,00						12	8%
Cortadora	12.500,00						10	10%
Sobadora	18.500,00						12	8%
Software administrativo	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1	100%
Equipo de computación	20.000,00					1.500,00	10	10%
<b>Total no corriente</b>	<b>152.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>13.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>2.500,00</b>		
<b>Activo Corriente (B)</b>								
Existencias Iniciales	20.260,00							
Tesorería (Caja/ Banco)	40.000,00							
<b>Total Corriente</b>	<b>60.260,00</b>							
<b>Total Inversión (A + B)</b>	<b>212.260,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>13.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>2.500,00</b>		

*Nota: Valores expresados en extranjera USD.*

*Fuente: Elaboración Propia*

En la tabla 27 se observa que la empresa cuenta con los activos no corrientes valorados en USD 152.000,00, de igual manera, existe un incremento en la inversión para años siguientes en mobiliario, vehículo de carga, equipo de computación. y anualmente se realizarán

actualizaciones del sistema administrativo, por su parte, se puede considerar la sustitución de otros activos a medida que las ventas vayan incrementando, aunque estos no se encuentran en malas condiciones no darán basto para la producción que se estima. A continuación, se muestra las depreciaciones y amortizaciones para el periodo 2023-2027.

Tabla 28. Depreciación y Amortización 2023-2027

<b>CALCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Mobiliario</b>	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	7.000,00	7.000,00
<b>Vehículo de carga</b>	30.000,00	30.000,00	30.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00
<b>Horno eléctrico</b>	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
<b>Batidora industrial</b>	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
<b>Cortadora</b>	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
<b>Sobadora</b>	18.500,00	18.500,00	18.500,00	18.500,00	18.500,00	18.500,00
<b>Software administrativo</b>	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00
<b>Equipo de computación</b>	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	21.500,00
<b>Total</b>	<b>152.000,00</b>	<b>153.000,00</b>	<b>154.000,00</b>	<b>167.000,00</b>	<b>170.000,00</b>	<b>172.500,00</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>
<b>Mobiliario</b>		500,00	500,00	500,00	700,00	700,00
<b>Vehículo de carga</b>		2.500,00	2.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
<b>Horno eléctrico</b>		3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33	3.333,33
<b>Batidora industrial</b>		1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
<b>Cortadora</b>		1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
<b>Sobadora</b>		1.541,67	1.541,67	1.541,67	1.541,67	1.541,67
<b>Software administrativo</b>		2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00
<b>Equipo de computación</b>		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.150,00
<b>Total</b>		<b>14.375,00</b>	<b>15.375,00</b>	<b>17.375,00</b>	<b>18.575,00</b>	<b>19.725,00</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>
<b>Mobiliario</b>		500,00	1.000,00	1.500,00	2.200,00	2.900,00
<b>Vehículo de carga</b>		2.500,00	5.000,00	8.500,00	12.000,00	15.500,00
<b>Horno eléctrico</b>		3.333,33	6.666,67	10.000,00	13.333,33	16.666,67
<b>Batidora industrial</b>		1.250,00	2.500,00	3.750,00	5.000,00	6.250,00
<b>Cortadora</b>		1.250,00	2.500,00	3.750,00	5.000,00	6.250,00
<b>Sobadora</b>		1.541,67	3.083,33	4.625,00	6.166,67	7.708,33
<b>Software administrativo</b>		2.000,00	5.000,00	9.000,00	14.000,00	20.000,00
		2.000,00	4.000,00	6.000,00	8.000,00	10.150,00
<b>Total</b>		<b>14.375,00</b>	<b>29.750,00</b>	<b>47.125,00</b>	<b>65.700,00</b>	<b>85.425,00</b>

*Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD*

*Fuente: Elaboración Propia*

Todo activo fijo e intangible posee un margen de pérdida del valor de compra debido al transcurrir del tiempo, por el uso dado y/o por el desgaste natural, incluyendo el software administrativo el cual debe mantenerse actualizado debido a los constantes avances tecnológicos, en tal sentido, los activos representados en la tabla 27 posee una depreciación que pasa de 14.375,00 USD (2023) a 19.725,00 USD (2027 como se evidencia en la tabla 28 así como también una amortización de 14.375,00 USD a 85.425,00 USD en el periodo proyectado.

#### **6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027**

Según Stanton, Buskirk y Spiro, 2002 citado por (Gómez M, 2010) señala “las proyecciones de ventas y rentabilidad son la cuantificación del flujo de ingresos previstos, las cuales permiten tener una visión anticipada del futuro esperado.”(p. 06). Es tal sentido, la proyección de ventas consiste en planificar las estrategias necesarias para lograr el incremento de las ventas de una manera cuantificada, es decir, se estiman los montos que la empresa aspira obtener en un tiempo determinado.

De tal modo, como se mencionó en párrafos anteriores y en correlación con los objetivos propuestos se ha proyectado la optimización de las ventas para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán, es por ello que se realizó un cálculo considerado en la trayectoria de la empresa y tomando como referencia la situación financiera de la misma, obteniendo un panorama de las ventas prevista para el periodo proyectado, en la siguiente tabla se realiza los cálculos pertinentes estimando las unidades de ventas, precio e ingresos de diez (10) productos los cuales son los de mayor demanda del rubro panadero y pastelero en el negocio.

Tabla 29. Proyección de Ventas 2023-2027

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN SALADO	unidades	90.000,00	117.000,00	152.100,00	197.730,00	257.049,00
	precio	1,00	1,10	1,25	1,30	1,35
	ingreso	90.000,00	128.700,00	190.125,00	257.049,00	347.016,15
TORTAS FRIAS COMPLETAS P/Kg	unidades	4.000,00	5.200,00	6.760,00	8.788,00	11.424,40
	precio	8,50	8,73	9,00	9,50	9,80
	ingreso	34.000,00	45.396,00	60.840,00	83.486,00	111.959,12
PORCIONES DE TORTAS	unidades	8.000,00	10.400,00	13.520,00	17.576,00	22.848,80
	precio	1,00	1,30	1,50	1,95	1,95
	ingreso	8.000,00	13.520,00	20.280,00	34.273,20	44.555,16
MALTEADAS	unidades	1.500,00	1.950,00	2.535,00	3.295,50	4.284,15
	precio	1,00	1,30	1,69	1,90	2,20
	ingreso	1.500,00	2.535,00	4.284,15	6.261,45	9.425,13
GALLETA DE GUAYABA	unidades	50.000,00	65.000,00	84.500,00	109.850,00	142.805,00
	precio	1,50	1,95	2,50	2,75	3,00
	ingreso	75.000,00	126.750,00	211.250,00	302.087,50	428.415,00
CHULAS	unidades	75.000,00	97.500,00	126.750,00	164.775,00	214.207,50
	precio	1,00	1,30	1,69	2,00	2,15
	ingreso	75.000,00	126.750,00	214.207,50	329.550,00	460.546,13
PAN DE SANDWICH	unidades	6.000,00	7.800,00	10.140,00	13.182,00	17.136,60
	precio	2,00	2,60	3,38	3,70	4,20
	ingreso	12.000,00	20.280,00	34.273,20	48.773,40	71.973,72
PAN DULCE TRADICIONAL (LECHE, PLATANO Y AHUYAMA)	unidades	50.000,00	65.000,00	84.500,00	109.850,00	142.805,00
	precio	0,70	0,91	1,18	1,54	1,78
	ingreso	35.000,00	59.150,00	99.963,50	168.938,32	254.758,98

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAN DULCE DE REPARTO	unidades	80.000,00	104.000,00	135.200,00	218.000,00	283.400,00
	precio	0,95	1,24	1,61	2,00	2,20
	ingreso	76.000,00	128.440,00	217.063,60	436.000,00	623.480,00
POSTRES FRIOS	unidades	4.000,00	5.200,00	6.760,00	8.788,00	11.424,40
	precio	1,50	1,95	2,54	3,00	3,50
	ingreso	6.000,00	10.140,00	17.136,60	26.364,00	39.985,40
TOTAL INGRESOS		412.500,00	661.661,00	1.069.423,55	1.692.782,87	2.392.114,78

Periodo medio de cobro (días)	5
-------------------------------	---

Crédito a clientes	5.650,68	9.063,85	14.649,64	23.188,81	32.768,70
--------------------	----------	----------	-----------	-----------	-----------

*Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD de las unidades de ventas proyectadas.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Ahora bien, en cuanto a las ventas proyectas se puede observar que estás concuerdan con los objetivos estratégicos del Capítulo IV y con la propuesta de valor planteada en el Capítulo I la cual se refiere a optimizar las ventas, del mismo modo, las ventas de cada producto anualmente tienen un incremento del 30% ejemplo de ello es el pan salado pasando de vender en el 2023 un total de 90.00,00 unid a 117.000,00 unid para el año 2024, considerando el aumento del precio debido a las fluctuaciones de la tasa de cambio, cabe destacar que las ventas proyectadas serán el resultado de la ejecución de todas las estrategias planteadas en cada plan funcional.

### 6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Para todo negocio es necesario estimar los costos y los gastos que generara para la producción de una unidad de producto de venta, la siguiente proyección realizada para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán está basada en el pronóstico de las ventas anteriormente presentada en la tabla 29, para la elaboración de la misma se tomó como referencia la cantidad de materia prima mayormente utilizada en un día para la realización de un número determinado de productos.

Tabla 30. Proyección de Compras 2023-2027

COMPRAS/SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HARINA DE TRIGO P/SACO	unidades	4.200,00	5.460,00	7.098,00	9.227,40	11.995,62
	precio	35,00	40,00	45,00	50,00	55,00
	costes	147.000,00	218.400,00	319.410,00	461.370,00	659.759,10
LECHE P/LITRO	unidades	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
	precio	0,50	0,65	0,85	1,10	1,43
	costes	1.500,00	2.535,00	4.284,15	7.240,21	12.235,96
AZUCAR P/BULTO	unidades	3.500,00	4.550,00	5.915,00	7.689,50	9.996,35
	precio	25,00	30,00	35,00	40,00	45,00
	costes	87.500,00	136.500,00	207.025,00	307.580,00	449.835,75
ESENCIAS	unidades	300,00	390,00	507,00	659,10	856,83
	precio	0,70	0,91	1,18	1,20	1,50
	costes	210,00	354,90	599,78	790,92	1.285,25
MANTEQUILLA (Caja)	unidades	350,00	455,00	591,50	768,95	999,64
	precio	15,00	27,00	30,00	35,00	35,00
	costes	5.250,00	12.285,00	17.745,00	26.913,25	34.987,23

COMPRAS/SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
POLVO DE HORNEAR P/Bulto	unidades	250,00	325,00	422,50	549,25	714,03
	precio	10,00	13,00	16,90	22,00	28,60
	costes	2.500,00	4.225,00	7.140,25	12.083,50	20.421,12
LEVADURA	unidades	200,00	260,00	338,00	439,40	571,22
	precio	10,00	13,00	15,00	19,50	25,35
	costes	2.000,00	3.380,00	5.070,00	8.568,30	14.480,43
HUEVOS P/CAJA	unidades	800,00	1.040,00	1.352,00	1.757,60	2.284,88
	precio	40,00	50,00	60,00	65,00	70,00
	costes	2.000,00	3.380,00	5.070,00	8.568,30	14.480,43
SAL P/Bulto	unidades	300,00	390,00	507,00	659,10	856,83
	precio	10,00	13,00	13,00	13,00	13,00
	costes	3.000,00	52.000,00	81.120,00	114.244,00	159.941,60
<b>TOTAL COSTES</b>		<b>250.960,00</b>	<b>433.059,90</b>	<b>647.464,18</b>	<b>947.358,48</b>	<b>1.367.426,85</b>

Crédito de proveedores (días)	10
-------------------------------	----

Crédito de proveedores	6.875,62	11.864,65	17.738,74	25.955,03	37.463,75
------------------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------

*Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD para los costes de materia prima.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la proyección presentada se observa que la cantidad de materia prima se incrementa anualmente el mismo porcentaje que las ventas, también se proyecta los días de crédito que otorgan los proveedores a la empresa, actualmente solo el distribuidor de harina de trigo concede diez (10) días mientras los demás otorgan máximo siete (07) días con ciertas condiciones de pago, se considera negociar más días de pago para así cumplir con todas las obligaciones a

tiempo, cabe destacar que también se elaboró la proyección de los gastos para el periodo 2023-2027.

Tabla 31. Proyección de Costos y Gastos Operativos 2023-2027

<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>
Salario medio mensual	45,00	10.800,00	11.880,00	13.068,00	17.968,50	19.765,35
Incremento salarial anual	10,00%					
Nº de empleados año 1	20					
Nº de empleados año 2	20					
Nº de empleados año 3	20					
Nº de empleados año 4	25					
Nº de empleados año 5	25					
% coste Seguridad Social	13,00%	1.404,00	1.544,40	1.698,84	2.335,91	2.569,50
<b>Total gastos de personal</b>		<b>12.204,00</b>	<b>13.424,40</b>	<b>14.766,84</b>	<b>20.304,41</b>	<b>22.334,85</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
<b>GASTOS POR EJECUCION DE PLANES FUNCIONALES</b>						
Presupuesto de Marketing		1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00	1.890,00
Presupuesto de Operaciones		2.210,00	2.210,00	2.210,00	2.210,00	2.210,00
Presupuesto de RRHH		8.710,00	8.910,00	9.160,00	9410	9.560,00
Presupuesto de RSE		2.150,00	2.300,00	2.350,00	2.480,00	2.580,00
<b>Total Gastos de Planes Funcionales.</b>		<b>14.960,00</b>	<b>15.310,00</b>	<b>15.610,00</b>	<b>15.990,00</b>	<b>16.240,00</b>
<b>OTROS GASTOS</b>						
Utensilios de cortes	650,00	7.800,00	10.140,00	13.182,00	17.136,60	22.277,58
Utensilios de cafetería	250,00	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
Utensilios de repostería	200,00	2.400,00	3.120,00	4.056,00	5.272,80	6.854,64
Gas	600,00	7.200,00	9.360,00	12.168,00	15.818,40	20.563,92
Teléfonos	550,00	6.600,00	8.580,00	11.154,00	14.500,20	18.850,26
Material de oficina	250,00	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
Electricidad	500,00	6.000,00	7.800,00	10.140,00	13.182,00	17.136,60
Servicio de internet	800,00	9.600,00	12.480,00	16.224,00	21.091,20	27.418,56
Agua	300,00	3.600,00	4.680,00	6.084,00	7.909,20	10.281,96
Subida media anual en %	30,00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>49.200,00</b>	<b>63.960,00</b>	<b>83.148,00</b>	<b>108.092,40</b>	<b>140.520,12</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>76.364,00</b>	<b>92.694,40</b>	<b>113.524,84</b>	<b>144.386,81</b>	<b>179.094,97</b>

*Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD gastos operativos estimados 2023-2027.*

*Fuente: Elaboración Propia*

La tabla 30 representa los gastos operativos de la empresa, los cuales incluye el sueldo mensual de los trabajadores un total de veinte (20) personas durante los primeros tres (03) años entre el gerente, personal administrativo, personal de producción, despachadores, cajeras y vendedores, dentro de los gastos de servicio público como electricidad, agua, y gas así como también servicio de internet y material de oficina con un incremento de 30% anual, en cuanto a la casilla de alquiler queda en cero pues el local comercial es propiedad del gerente de la empresa, cabe resaltar que están incluidos los montos de los presupuestos de los diversos planes antes planteados.

#### **6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027**

Desde el punto de vista de (García, Galarza, & Altamirano, 2017) citan a Gitman & Zutter ,2012 quienes indican “el capital de trabajo neto se define como la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y sus pasivos corrientes” (p.07). Por ende y en base a la opinión de los autores antes mencionados se realiza el cálculo del capital de trabajo para el periodo proyectado 2023-2027 aplicando la siguiente ecuación:

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

En la siguiente tabla se observa el capital de trabajo neto que requiere Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en el periodo 2023-2027

Tabla 32. Cálculo de Capital de Trabajo.

Cuentas	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes	60.260,00	134.319,38	246.703,91	484.114,03	948.346,66	1.603.682,08
Pasivos Corrientes	-	6.875,62	11.864,65	17.738,74	25.955,03	37.463,75

<b>Capital de Trabajo Neto</b>	60.260,00	127.443,76	234.839,26	466.375,29	922.391,63	1.566.218,33
--------------------------------	-----------	------------	------------	------------	------------	--------------

*Nota: Los valores expresados son en moneda extranjera USD, obtenidos de la proyección de venta y de compras.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar la empresa anualmente cuenta con disponibilidad en el capital de trabajo el cual puede contribuir al cumplimiento de las obligaciones y pagos a proveedores, incluso utilizarlo para nuevas inversiones a corto y mediano plazo.

### 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Al referirse a estructura de financiamiento Aguirre, 1992, citado por (Domínguez, 2009) la define como: “la consecución del dinero necesario para el financiamiento de la empresa y quien ha de facilitarla”. (p.07). En tal sentido, el financiamiento en una empresa es la cantidad de dinero necesaria para adquirir los bienes necesarios para fortalecer el crecimiento de la misma. Para Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán se puede decir que las inversiones futuras las podría pagar con recursos propios.

Tabla 33. Proyección de la estructura de financiamiento 2023-2027

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		212.260,00					
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés						
	Años						
TOTAL FINANCIACIÓN		212.260,00					

COMPARACIÓN	INVERSIÓN	212.260,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
N	FINANCIACIÓN	212.260,00					

*Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD*

*Fuente: Elaboración Propia*

Ahora bien, como se puede ver en la tabla 32 la empresa no estima adquirir ningún tipo de préstamo pues se considera que con los recursos propios de la misma pueda satisfacer y

cumplir con las necesidades del negocio, sin embargo, podría considerarse en algún momento que se llegue a necesitar.

### 6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027

En el siguiente estado de resultado se muestra una comparación entre los ingresos y los gastos que se presentaran en la empresa durante los siguientes cinco (05) años permitiendo de este modo comprobar que los planes funcionales mencionados anteriores se desempeñaran con éxito para la optimización de las ventas de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán.

Tabla 34. Estado de Resultado Proyectado 2023-2027

**TERAN ZAMBRANO NELSON EDUARDO**  
**“INVERSIONES NIÑO JESÚS”**  
**V-163272292**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**PROYECTADO**

<b>Cuenta de Resultado</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
Ventas	412.500,00	661.661,00	1.069.423,55	1.692.782,87	2.392.114,78
Costo de Ventas	250.960,00	433.059,90	647.464,18	947.358,48	1.367.426,85
Variación de existencias		110,00	15,00	175,00	170,00
<b>Margen Bruto</b>	<b>161.540,00</b>	<b>228.491,10</b>	<b>421.944,37</b>	<b>745.249,38</b>	<b>1.024.517,93</b>
Gastos de personal	12.204,00	13.424,40	14.766,84	20.304,41	22.334,85
Alquileres					
Gastos por Presupuestos Planes Estratégicos	14.960,00	15.310,00	15.610,00	15.990,00	16.240,00
Otros gastos	49.200,00	63.960,00	83.148,00	108.092,40	140.520,12
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>85.176,00</b>	<b>135.796,70</b>	<b>308.419,53</b>	<b>600.862,58</b>	<b>845.422,97</b>
Amortizaciones	14.375,00	15.375,00	17.375,00	18.575,00	19.725,00
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>70.801,00</b>	<b>120.421,70</b>	<b>291.044,53</b>	<b>582.287,58</b>	<b>825.697,97</b>
Impuesto sobre beneficios	24.072,34	40.943,38	98.955,14	197.977,78	280.737,31
<b>Utilidad Neta</b>	<b>46.728,66</b>	<b>79.478,32</b>	<b>192.089,39</b>	<b>384.309,80</b>	<b>544.960,66</b>

**DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS**

<b>DIVIDENDO</b>	<b>2.336,43</b>	<b>3.973,92</b>	<b>9.604,47</b>	<b>19.215,49</b>	<b>27.248,03</b>
<b>RESERVAS</b>	<b>44.392,23</b>	<b>75.504,41</b>	<b>182.484,92</b>	<b>365.094,31</b>	<b>517.712,63</b>

*Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

En la tabla 33 se puede ver que las utilidades después de impuestos son positivas para la empresa, cabe destacar que el Impuesto Sobre la Renta está en base a 34% mientras los beneficios en 5%, se puede decir que Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán puede conservar su posicionamiento en el mercado e ir incrementando sus ingresos, de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados.

### 6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla 35. Estado de Situación Financiera Proyectado 2023- 2027

<b>TERAN ZAMBRANO NELSON EDUARDO</b>					
<b>“INVERSIONES NIÑO JESÚS”</b>					
<b>V-163272292</b>					
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
<b>PROYECTADO</b>					
	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo	98.992,16	190.337,44	377.470,66	757.642,08	1.294.338,54
Cuentas por cobrar a clientes	5.650,68	9.063,85	14.649,64	23.188,81	32.768,70
Inventario	20.260,00	20.370,00	20.385,00	20.560,00	20.730,00
<b>Total activos corrientes</b>	<b>124.902,84</b>	<b>219.771,29</b>	<b>412.505,30</b>	<b>801.390,89</b>	<b>1.347.837,24</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Propiedad, planta y equipo	153.000,00	154.000,00	167.000,00	170.000,00	172.500,00
Depreciación	14.375,00	29.750,00	47.125,00	65.700,00	85.425,00
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>138.625,00</b>	<b>124.250,00</b>	<b>119.875,00</b>	<b>104.300,00</b>	<b>87.075,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>263.527,84</b>	<b>344.021,29</b>	<b>532.380,30</b>	<b>905.690,89</b>	<b>1.434.912,24</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuenta por pagar a proveedores	6.875,62	11.864,65	17.738,74	25.955,03	37.463,75
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.875,62</b>	<b>11.864,65</b>	<b>17.738,74</b>	<b>25.955,03</b>	<b>37.463,75</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>6.875,62</b>	<b>11.864,65</b>	<b>17.738,74</b>	<b>25.955,03</b>	<b>37.463,75</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	212.260,00	212.260,00	212.260,00	212.260,00	212.260,00
Reservas	44.392,23	119.896,63	302.381,55	667.475,86	1.185.188,49
<b>Total Patrimonio</b>	<b>256.652,23</b>	<b>332.156,63</b>	<b>514.641,55</b>	<b>879.735,86</b>	<b>1.397.448,49</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>263.527,84</b>	<b>344.021,29</b>	<b>532.380,30</b>	<b>905.690,89</b>	<b>1.434.912,24</b>

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 34 corresponde al estado de situación financiera proyectado para el periodo 2023-2027 en el cual se puede observar que Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán incrementa sus ingresos y reservas anualmente, cabe destacar que los objetivos, estrategias y planes estratégicos están sujetos a cambios según la realidad que se presente en la empresa en el tiempo planteado.

#### **6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.**

El flujo de caja para (Kiziryan, 2021)“facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa. Es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa.” (p.02). Por consiguiente, el flujo de caja emite información valiosa para saber la situación en la que se encuentra la empresa y la capacidad que la misma tiene para cumplir con las obligaciones de pago.

Tabla 36. Flujo de Efectivo proyectado 2023-2027

**TERAN ZAMBRANO NELSON EDUARDO**  
**“INVERSIONES NIÑO JESÚS”**  
**V-163272292**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
**PROYECTADO**

<b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
Saldo inicial	40.000,00	98.992,16	190.337,44	377.470,66	757.642,08
+ Beneficio	46.728,66	79.478,32	192.089,39	384.309,80	544.960,66
+ Amortizaciones	14.375,00	15.375,00	17.375,00	18.575,00	19.725,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	6.875,62	4.989,04	5.874,09	8.216,28	11.508,72
- Crédito a clientes	5.650,68	3.413,16	5.585,79	8.539,17	9.579,89
- Dividendos	2.336,43	3.973,92	9.604,47	19.215,49	27.248,03
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	1.000,00	1.000,00	13.000,00	3.000,00	2.500,00
- Existencias		110,00	15,00	175,00	170,00

		190.337,4		757.642,0	1.294.338,5
<b>Saldo final</b>	<b>98.992,16</b>	<b>4</b>	<b>377.470,66</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

*Nota: Los valores expresados en el flujo de efectivo se encuentran en moneda extranjera USD.*

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede observar en la tabla 35 existe variación entre los ingresos y egresos en cada año proyectado, demostrando así que la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán obtiene resultados positivos, lo que significa una situación favorable si se desea invertir en otros activos y cancelarlos con recursos propios, en la siguiente grafica se evidencia el incremento anual lo cual se vincula con los objetivos estratégicos del Capítulo IV.

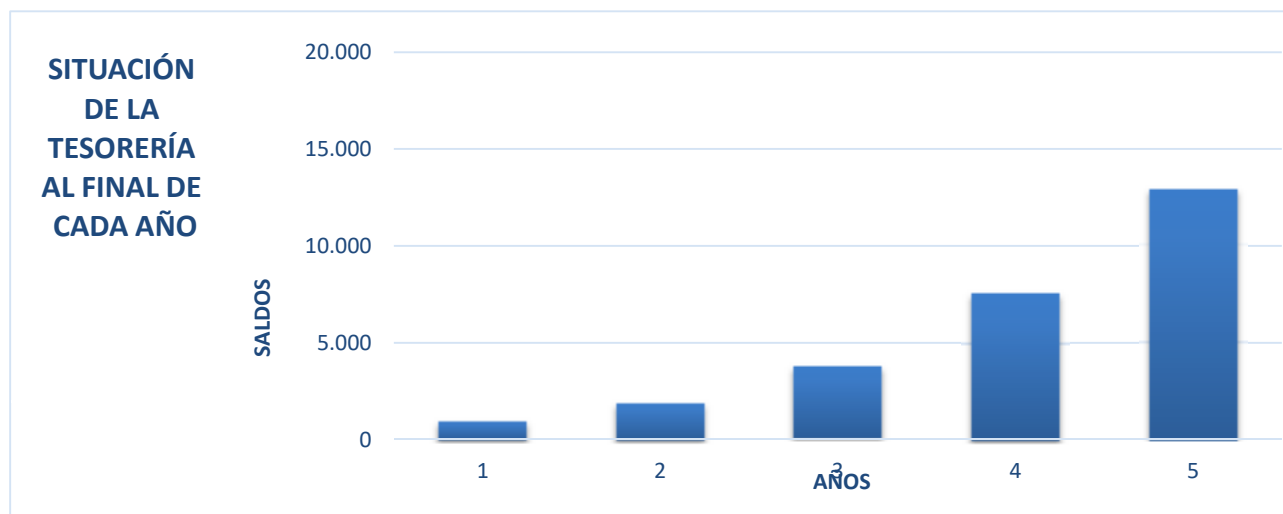


Figura 5. Gráfica de Flujo de Caja en el periodo 2023-2027

Fuente: Elaboración Propia

#### **6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.**

Los indicadores de rentabilidad determinan la situación real de la empresa, es decir, la capacidad que se tiene para adquirir beneficios mediante los recursos propios de la misma, por su parte expone la administración de los recursos, el control de los gastos y el perfeccionamiento de estrategias que permitirán el incremento de los ingresos. En la siguiente tabla se muestran los cálculos de los indicadores de rentabilidad en el periodo proyectado.

Tabla 37. Indicadores de Rentabilidad 2023-2027

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Limites
<b>Análisis Del Balance</b>							
Fondo de maniobra	60.260,00	118.027,23	207.906,63	394.766,55	775.435,86	1.310.373,49	>0,00
Tesorería	40.000,00	98.992,16	190.337,44	377.470,66	757.642,08	1.294.338,54	>0,00
Ratio de Tesorería		15,22	16,81	22,11	30,08	35,42	>0,50
Ratio de Liquidez		18,17	18,52	23,25	30,88	35,98	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	<0,60
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>							
Ventas (V)		412.500,00	661.661,00	1.069.423,55	1.692.782,87	2.392.114,78	
Coste variables (C)		250.960,00	433.169,90	647.479,18	947.533,48	1.367.596,85	
Margen (M)		161.540,00	228.491,10	421.944,37	745.249,38	1.024.517,93	>CF
% Margen s/ventas		39%	35%	39%	44%	43%	
Costes fijos (CF)		76.364,00	92.694,40	113.524,84	144.386,81	179.094,97	<M
Umbral Rentabilidad		194.999,07	268.423,01	287.730,20	327.964,73	418.163,22	<V
<b>RENTABILIDAD</b>							
<b>Económica</b>							
Rotación		1,57	1,92	2,01	1,87	1,67	>0
Margen		0,17	0,18	0,27	0,34	0,35	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento		1,03	1,04	1,03	1,03	1,03	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE		0,18	0,24	0,37	0,44	0,39	>0
ROE en %		18,21%	23,93%	37,32%	43,68%	39,00%	>0

Nota: Valores expresados en moneda extranjera USD.

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior 36 se representan los cálculos de los indicadores de rentabilidad en la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán expresados en moneda extranjera USD estos datos son obtenidos mediante los valores de inversión, de financiamiento, producción y en particular por los balances financieros, en dicha tabla se demuestra un panorama favorable para el negocio pues se mantienen positivos los valores de ingresos, por otra parte, se puede explicar de la siguiente manera:

***a) Análisis del Balance:***

En cuanto al fondo de maniobra se puede decir que forma parte del capital de trabajo, el cual permitirá a la empresa invertir en nuevos activos que a su vez contribuirá en el proceso de producción, es decir, favorecerá en el incremento de las ventas y en el crecimiento de la organización en el lapso de tiempo determinado. Por su parte, el ítem de tesorería expresa el aumento de los ingresos anualmente conservando un buen flujo de caja, siempre que los ingresos sean los esperados en el periodo 2023-2027.

Respectivamente, el indicador de liquidez muestra la capacidad que posee la empresa para enfrentar sus obligaciones, el valor que expresa durante los cinco (05) años proyectados es mucho mayor a 1,5 lo que significa que la empresa podría exhibir un carácter de ociosidad lo más ideal sería invertir en activos, evitando de esta manera tener exceso de efectivo que podría devaluarse. Ahora bien, la ratio de endeudamiento indica que la empresa cuenta con los recursos propios necesarios para cumplir con las obligaciones y compromisos de pago, es decir, muestra autonomía financiera, generando confianza a los proveedores para otorgar más días de crédito.

***b) Análisis del Punto de Equilibrio:***

En este apartado de la tabla 36 se puede ver las ventas mínimas a realizar durante estos cinco (05) años que Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán deberá efectuar para no obtener

perdida, asimismo, se observa que el margen sobre las ventas oscila entre 39% a 44% mientras que los costos fijos se ubican en lo estimado para el periodo proyectado.

***c) Análisis de Rentabilidad:***

Al respecto, la rentabilidad económica refleja que la rotación y el margen de utilidad son montos satisfactorios para la empresa, dichos datos se adquieren del estado de resultado previamente elaborado, en tal sentido, las proyecciones realizadas cumplen con los objetivos y estrategias propuestas. De igual manera, el indicador de rentabilidad financiera el apalancamiento se mantiene en 1,03 este se refiere que la empresa podría apoyarse con endeudamiento si lo requiere en un momento dado.

***d) Análisis de ROE***

El ROE indica que la empresa es rentable y el propietario obtendrá el 18,21% de cada dólar invertido en el primer año proyectado, el mismo valor varía anualmente en el caso de Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en la tabla 36 se observa que se incrementa según las acciones que ejecute la empresa.

## CONCLUSIONES

Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán es una empresa dedicada a la venta de víveres, charcutería, lácteos, golosinas y pan al mayor y al detal, siendo este último el rubro que más ingresos genera, ubicada en la carretera nacional del municipio Boconó siendo un sitio estratégico para la empresa, actualmente cuenta con dieciséis (16) años de trayectoria destacando la calidad de sus producto y la atención al público lo que la caracteriza, cabe destacar que la situación económica del país ha perjudicado a muchas empresas y esta no ha sido la excepción viéndose afectadas las ventas, sin embargo, las decisiones del gerente ha llevado a la empresa a mantenerse en el mercado.

Por otra parte, mediante diagnósticos realizados a la firma personal se pudo evidenciar que a pesar del posicionamiento de la empresa no poseen un plan que les oriente a plantearse estrategias que les facilite lograr las metas a corto, mediano y largo plazo, así como también a incrementar las ventas, en relación a ello se aplicó un plan estratégico el cual está proyectado en un periodo de cinco (05) años 2023-2027 obteniendo las siguientes conclusiones en relación a cada objetivo planteado en el Capítulo I:

En base al objetivo *“Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas”*, y tomando como referencia los cálculos realizados a los estados financieros se puede decir que la situación de empresa es estable financiera y económicamente, sin embargo, las ventas se han visto perjudicada por el incremento de materia prima (harina de trigo, azúcar, levadura, manteca vegetal, otros) asimismo, por la fluctuación de la tasa de cambio, inflación e impuestos municipales los cuales son más elevados que los impuestos tributarios, aunado a esto la falta de efectivo por parte de los usuarios y la mala

conexión a internet, siendo estos los factores del entorno que perjudican el funcionamiento de la empresa.

En cuanto al objetivo *“Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas”*. La empresa actualmente comercializa directamente en el establecimiento y por distribución a las zonas aledañas del municipio Boconó, se plantea optimizar las ventas a través de redes sociales Instagram, Facebook y WhatsApp, brindando confianza a los clientes y productos de calidad, asimismo, otorgar crédito no mayor a cinco (05) días a los clientes potenciales y a los nuevos emprendedores ofrecer precios accesibles sin afectar la estructura de costos, de igual manera, se busca crear una marca propia.

Del mismo modo, se plantea *“Definir los objetivos estratégicos de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas”*. Estos objetivos están orientados en reconocer y aplicar estrategias de marketing para obtener el incremento de ventas proyectado, implementando tácticas de mercadeo (folletos publicitarios, post digitales), fomentar alianzas con proveedores que oferten materia prima de calidad, la elaboración de nuevos panes prácticos, igualmente, capacitar al personal administrativo sobre el manejo empresarial.

En cuanto a *“Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de ventas”*. Es necesario poner en práctica cada uno de los planes funcionales establecidos para lograr el éxito deseado, dentro de

las estrategias seleccionadas las de mayor relevancia son las relacionadas al uso de las redes sociales para promocionar los productos innovadores además de conocer los gustos y preferencias de los clientes, contribuyendo a la optimización de las ventas, aparte de ello es importante planificar la compra de materia prima que garantice el abastecimiento en el almacén y un producto de calidad, por otra parte, en lo que respecta a recursos humanos es fundamental explicar a cada empleado el papel fundamental que tiene en la estructura organizacional de la empresa.

En lo que se refiere a la Responsabilidad Social Empresarial la empresa está comprometida con instituciones públicas, sin embargo, el personal que labora en Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán no conoce lo que implica este programa y la relevancia que tiene para la sociedad. Por otra parte, financieramente la empresa se encuentra en una situación sólida actualmente, no obstante, requiere aumentar sus ventas para cumplir a tiempo con sus obligaciones de pago, cabe resaltar que según la aplicación adecuada de cada una de las estrategias planteadas en cada plan funcional permitirá a la empresa cumplir con los objetivos propuestos y alcanzar los resultados proyectados.

## RECOMENDACIONES

- Promocionar los productos que ofrece la empresa por redes sociales como Instagram, Facebook y WhatsApp.
- Crear una página web para que los usuarios expresen su opinión, gustos y preferencias.
- Ofrecer el despacho a cada nuevo emprendedor de las zonas más lejanas del municipio Boconó.
- Establecer alianzas con los distribuidores de materia prima para conseguir más días de crédito y a bajo costo.
- Elaborar un producto innovador con altos estándares de calidad y se ajuste a la realidad económica de cada usuario.
- Capacitar al personal para que conozcan cada uno de los planes funcionales.
- Poner en práctica el plan estratégico basado en la optimización de las ventas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Agudelo Henao, Y. (2020). *El Servicio de Postventa como Inductor de Valor Económico en una empresa de Telecomunicaciones en Medellín: Estudio de Caso*. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Medellín-Colombia: Repositorio: <https://dspace.tdea.edu.co>.
- Alarcon Deza, B. (11 de Noviembre de 2022). *Politika UCAB*. Recuperado el 28 de Febrero de 2023, de <http://politikaucab.net/2022/11/07/tendencias-2023ii/>
- Aldana , J. (2016). *Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad de la Salle . Bogotá- Colombia: Repositorio: <https://dialnet.unirioja.es>.
- Alfaro, G., Álvarez, D., & Fong, M. (2019). *Efectos de la Crisis Económica en Venezuela y las Posibles Alternativas para su Recuperación*. El Salvador.
- Blog Iza. (04 de Enero de 2021). *Flexibilidad: estrategia de negocios en tiempo de crisis*. Recuperado el 27 de Abril de 2023, de <https://blog.izabc.com.mx>
- Blogs Pot. (23 de Octubre de 2015). Recuperado el 27 de Abril de 2023, de Blogspot.com: <https://investy24.blogspot.com/2016/06/estrategia-del-proceso.html>
- Cajiga C, J. (s.a). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Mexico: CEMEFI. Obtenido de Repositorio <https://www.cemefi.org>
- CambraFierro, J. (2005). Gestión Estratégica de una cartera de clientes Industriales en un Contexto Relacional. (R. <https://ojs.ehu.eus>, Ed.) *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Recuperado el 18 de Abril de 2023
- Cuofano, G. (14 de Abril de 2023). *Fourweekmba.com*. Obtenido de <https://fourweekmba.com>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México: Prentice Hall.

- da Silva, D. (31 de Agosto de 2020). *Blog de Zendesk*. Obtenido de <https://zendesk.com.mx>
- Delfín Pozos, F., & Acosta Márquez, M. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. Universidad Veracruzana. Veracruz-Mexico: Repositorio: <https://scielo.org.co>. Recuperado el 12 de Abril de 2023
- Domínguez, I. (22 de Mayo de 2009). *Estructura de financiamiento. Fundamentos teóricos y conceptuales*. Obtenido de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/estructura-de-financiamiento-fundamentos-teoricos-y-conceptuales/>
- Freitas, S. (2021). *Valoración de activos intangibles basados en la metodología de opciones reales para evaluar inversiones tecnológicas*. Universidad de los Andes. Merida Venezuela: Repositorio: <https://www.redalyc.org/journal/257/25767348003/html/>.
- García Gómez, O. (2019). *Etapas del desarrollo empresarial y capacidades de innovación en empresarios del sector calzado en Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia: Repositorio: <https://repository.unimillar.edu.co>.
- García, J., Galarza, S., & Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. (R. <https://www.redalyc.org/journal>, Ed.) *Revista Ciencia Unemi, Vol. 10(Nº23)*. Recuperado el 09 de Mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661260003/html/>
- Garijo de Miguel, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. Universidad de Valladolid. Soria: Repositorio: <https://uvadoc.uva.es>. Obtenido de 17. Garijo de Miguel, S. (2014). La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. Universidad de Valladolid. Soria: Repositorio: <https://uvadoc.uva.es>.

- Gómez Gómez, A. (2019). *Diseño de un Plan Estratégico como apuesta de Generación de Valor: Caso Empresa "Gestión Informática y Tecnológica de Colombia Git S.A.S"*. Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia. Boyaca - Colombia: Repositorio: <https://repositorio.uptc.edu.co>.
- Gómez M, M. (2010). *Estrategia de Marketing Personal y Proyección de Ventas*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo- Venezuela: Repositorio: <https://dialnet.unirioja.es>.
- Gomez O, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista Espacios, Vol. 39(Nº 32)*. Recuperado el 25 de Abril de 2023, de Repositorio: <https://www.revistaespacios.com>
- González Benítez, N. (2019). *Ampliación de la técnica de PESTEL al entorno neutrosófico para apoyar la toma de decisiones en la gestión empresarial*. Mexico: Neutrosophic Computing and Machine Learning.
- Ibarra, N. (2014). *Plan estratégico*. México: Instituto Tecnológico de la Paz.
- Jadan , B., & Lucero, J. (2022). *Responsabilidad Social Empresarial como instrumento de posicionamiento de la industria maderera de la ciudad de la cuenca*. Cuenca- Ecuador: Repositorio: <https://dspace.ups.edu.ec>.
- Kiziryan, M. (01 de Marzo de 2021). *Flujo de Caja*. Obtenido de Economipedia: <https://www.economipedia.com>
- Londoño, P. (25 de Enero de 2023). Qué es el marketing mix: concepto, elementos y ejemplos. *Hubspot*. Recuperado el 20 de Abril de 2023, de <https://blog.hubspot.es>

- López Delgado, L. (2022). *Logística de Aprovisionamiento Internacional y su Incidencia en la Productividad de la Empresa Colombiana*. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A. Bogotá- Colombia: Repositorio: <https://repository.udca.edu.co>.
- Luna, P. (2004). *Proyectos y Planificación*. Ecuador: Cesa.
- Macmillan. (s.a). *Logística y Aprovisionamiento*. Obtenido de <https://www.macmillaneducation.es>.
- Montejano García, S., López Torres, G., Pérez Ramos, M., & Campos García, R. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*.
- Moreno Ponce, M. (2022). Estrategias de marketing y su incidencia en las ventas de la Asociación de Agricultores 11 de octubre. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*.
- Murillo O, L. (2020). *La gerencia y su importancia para la toma de decisiones en una organización*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá-Colombia: Repositorio: <https://repository.unimilitar.edu.com>.
- Navarro, L. (2018). *La Responsabilidad Social Empresarial: Teorías que Fundamentan su Aplicabilidad en Venezuela*. Universidad de los Andes. Mérida-Venezuela: Repositorio: <https://www.redalyc.org>.
- Nueva Iso. (02 de Julio de 2019). *Nueva Iso 9001-2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com>
- Parisi F, A. (2005). ¿Qué son las Finanzas? *Revista Economía & Administración*.
- Perdomo Lozada, M. (2021). Facturación en Moneda Extrajera. Tratamiento contable y fiscal. Estado Lara.

- Pérez, D., & Pérez Martínez de Ubago,. (2006). *Introducción a la Función de Marketing y Ventas. Conceptos Básicos.* (MBA, Ed.) Escuela de Negocios EOI.
- Piazza, M. (2021). *El posicionamiento en el Marketing.* Obtenido de Acta Académica: <https://aacademica.org>
- Pierrend H, S. (2020). La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. (R. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>, Ed.) *Artículos Originales, Vol.23(N° 45).*
- Ponce Cedeño, O. (2019). *Introducción a las finanzas.* Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L. Obtenido de <https://www.3ciencias.com>
- Ponce Talancón, H. (2007). Matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología.*
- Quiroa, M. (01 de Julio de 2020). *Economipedia.* (<https://economipedia.com>) Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-funcional.html>
- Ranís F, A. (01 de Mayo de 2020). *Economipedia.* Recuperado el 18 de Abril de 2023, de <https://economipedia.com>
- Rodríguez, J. (2010). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.* México.
- Saluzzi Carrasco, G. (2017). *Plan de negocios para una empresa panadera y pastelera en la ciudad de Iquique.* Universidad de Chile. Santiago de Chile. Repositorio: <https://repositorio.uchile.cl>.

- Tobar, K. (2010). *Elaboración de un plan estratégico*. Ecuador: Editorial Escuela Politécnica Nacional.
- UNIR Revista. (26 de Noviembre de 2021). *¿Qué es una estrategia funcional en marketing? Definición y ejemplos*. Obtenido de La Universidad en Internet: <https://www.unir.net>
- Valencia, H. (2014). *Complementariedad de las inversiones a largo plazo y de capital de trabajo ante oportunidades de negocios y consideraciones de liquidez en países latinoamericanos*. Monterrey Mexico: Repositorio: <http://www.scielo.org.co>. Recuperado el 8 de Mayo de 2023, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000400002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000400002)
- Vicente Ruiz, M. (2018). *Plan de empresa para la creación de una Panadería*. Trabajo de Grado, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia-España.
- Visual México. (2020). *Estrategias de Calidad*. Recuperado el 26 de Abril de 2023, de Visual México: [https:// visualmexico.com.mx](https://visualmexico.com.mx)
- Zúñiga Sáenz, R. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*.

**ANEXOS**

## Anexo 1. Entrevista al Administrador de la Empresa



### Entrevista

La presente entrevista tiene como fin identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Inversiones Niño Jesús de Nelson Terán; ubicada en la parroquia El Carmen, Carretera Nacional Boconó-Biscucuy, sector Niño Jesús casa N°34. Dicha entrevista se realizó a través de una reunión diagnóstica con el administrador de la empresa (autorizado para representar al propietario). A continuación, se muestra varios aspectos del encuentro:

#### **Sección 1: Reunión diagnóstica**

- *Fecha:*
- *Lugar:*
- *Nombre y Apellido del Administrador:*
- *Responsabilidades:*

#### **Sección 2: Diagnóstico sobre las características Generales de la empresa**

1. ¿Cuál es la rama de este negocio?
2. ¿Qué tipo de organización son?
3. ¿Qué tiempo tienen en el mercado?
4. ¿Los socios de la empresa tienen definida la visión, misión y valores del negocio?
5. ¿Tienen establecidas las políticas o normas que debe cumplir tanto la empresa, como sus trabajadores?
6. ¿La empresa tiene establecidos los objetivos básicos a corto y mediano plazo?
7. ¿Están definidos los cursos de acción para lograr los objetivos planteados?
8. ¿La empresa dispone de los recursos para lograr las metas establecidas?

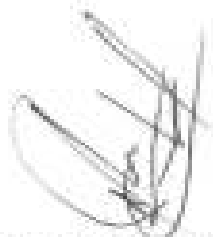
#### **Sección 3: Diagnósticos del ambiente interno y Externo**

9. ¿Reconocen los clientes potenciales del negocio?
10. ¿Tienen definido el perfil de sus clientes? Describa
11. ¿Conocen sus competidores y cómo ustedes compiten?
12. En función a lo anterior, describa las fortalezas y debilidades del negocio
13. De acuerdo a lo planteado, ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa?
14. ¿Conocen los factores que amenazan la empresa?
15. ¿Realizan planificación estratégica en la empresa?
16. ¿Reconoce la importancia de la planificación estratégica?
17. ¿Está al tanto de los beneficios de la planificación estratégica?

## Anexo 2. Estados Fianacieros

**TERAN ZAMBRANO NELSON EDUARDO**  
**"INVERSIONES NIÑO JESUS, F.P."**  
**V-163272292**  
**ESTADO DE RESULTADO**  
**DEL 01-01-2020 AL 31-12-2021**  
**"EXPRESADO EN BOLÍVARES"**

<b>Ingresos</b>		
Ventas Exentas		14.909,08
Ventas Afectas		4.857,81
Ingresos por venta		<u>24.766,89</u>
Costo de venta		
Inventario Inicial de Mercancía	1.887,17	
Compras Exentas	13.707,21	
Compras Afectas	<u>13.342,57</u>	
Mercancía disponible para venta	<u>28.936,97</u>	
Inventario final	<u>-7.970,96</u>	
Costo de venta		<u>30.906,91</u>
Utilidad Bruta		<u>3.800,88</u>
Sueldos y Salarios	358,00	
Sueldo Propietario	120,20	
Bono de Alimentación	264,60	
Asignaciones Trabajadores	101,40	
Depreciación	0,00	
Honorarios Profesionales	15,00	
Aporte INCES	18,44	
Aporte IVSS	77,65	
Aporte FAOV	22,96	
Bono de Producción	27,00	
Bono por Desempeño	54,00	
Bono Transporte	57,00	
Bono de Asistencia	63,00	
Gasto IVA Prorrateado	507,73	
Impuestos Municipales	<u>560,52</u>	
Total Gastos		<u>2.447,50</u>
Utilidad Neta del Ejercicio		<u>1.353,38</u>
I.S.L.R. a pagar		<u>-171,36</u>
Utilidad Neta del Ejercicio 2021		<u>1.182,02</u>



NELSON EDUARDO TERAN ZAMBRANO  
 INVERSIONES NIÑO JESUS DE NELSON TERAN / RIF: V-163272292  
 LIBRO INVENTARIO

**TERAN ZAMBRANO NELSON EDUARDO**  
**"INVERSIONES NIÑO JESUS"**  
**V-163272292**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31-12-2021**  
**"EXPRESADO EN BOLÍVARES"**

<b>ACTIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>		
CAJA O BANCO	17,69	
INVENTARIO DE MERCANCIA	7.970,96	
TOTAL CORRIENTES		7.988,65
TOTAL CIRCULANTE		7.988,65
<b>NO CORRIENTES</b>		
MOBILIARIO Y EQUIPO	0,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0,00	
EXCEDENTE CRÉDITO FISCAL	887,70	
TOTAL NO CORRIENTES		887,70
TOTAL ACTIVOS		<u>8.876,35</u>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>		
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	4.466,48	
ISLR POR PAGAR	171,36	
PRESTACIONES SOCIALES POR PAGAR	0,82	
INT. SOBRE PRESTACIONES SOC POR PAGAR	0,02	
TOTAL PASIVO		4.638,68
<b>PATRIMONIO</b>		
PATRIMONIO INICIAL	100,00	
SUPERAVIT ACUMULADO	648,66	
SUPERAVIT RESERVADO	2.307,00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO 2021	1.182,02	
DEFICIT ACUMULADO	0,00	
AJUSTE POR RECONVERSIÓN	-0,01	
TOTAL PATRIMONIO		4.237,67
<b>TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO</b>		<u>8.876,35</u>

NELSON EDUARDO TERAN ZAMBRANO  
 INVERSIONES NIÑO JESUS DE NELSON TERAN /RIF: V-163272292  
 LIBRO INVENTARIO

