

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PLAN ESTRATÉGICO DE LA PANIFICADORA BALDOBURGER, C.A, PERIODO
2023-2027

Presentado por:

BR. Mariangela Briceño

Tutor(a): Esp. Karelis Paredes

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



PLAN ESTRATÉGICO DE LA PANIFICADORA BALDOBURGER, C.A, PERIODO
2023-2027

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Licenciado(a) en
Contaduría Pública

Presentado por:

BR. Mariangela Briceño

Tutor(a): Esp. Karelis Paredes

TRUJILLO, VENEZUELA

2022



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Zaida Kassar, Prof. Gilberto Rojas y Prof. Karelis Paredes**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA PANIFICADORA BALDOBURGER C.A. PERIODO 2023-2027** que presenta la Bachiller **Mariangela Patricia Briceño Campos**, Portadora de la C.I. N° **28.002.771**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: dieciocho **(18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiocho días (28) días del mes de noviembre del dos mil veintidós.

Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

JURADO

Prof. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624

TUTOR

Prof. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217

VICERRECTORA ACADEMICA

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de este trabajo, a los seres que más amo, José Antonio y Aura Marina que me apoyaron en cada momento de este largo proceso. Gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento.

A mis hermanos Lino, Juan y María quienes me motivaron, y estuvieron presente en mi a lo largo esta meta.

A mis abuelos Lino Pablo y Aura; José y Rosángela, que aunque no se encuentren conmigo físicamente, veían en mi la gran profesional que pude llegar a ser.

A mi cuñada Mayrieth quien con sus consejos y su paciencia en los momentos de dificultades, pudo traer tranquilidad y paza mi vida.

A mis tíos Leonardo, Yenni y mi primo Leonardo, por abrirme las puertas de su hogar, para que esta etapa pudiera culminarla de la mejor manera posible.

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso y María Santísima bajo la advocación de la Divina Pastora por siempre colocar ángeles en mi camino y enviarme su santo espíritu de sabiduría e inteligencia.

A mi familia: Briceño Méndez y Campos Barrios, quienes me dieron la posibilidad de poder estudiar en esta casa de estudio.

Agradezco a mi amiga Yaluz Rosales que con mucha amabilidad y servicio me brindó su apoyo durante varios años

Al Pbro. Gustavo Godoy quien sin esperar nada estuvo en los momentos difíciles brindándome su apoyo incondicional.

A la empresa panificadora BaldoburguerC.A. por creer en mi capacidad laboral y brindarme una oportunidad.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	10
INDICE DE FIGURAS.....	111
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	122
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	122
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	133
1.3 Equipo de trabajo	166
1.4 Diagnostico organizacional	20
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	222
1.6 Definición del problema.....	255
1.7 Propuesta de valor.	277
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.	287
1.7.1 Objetivo general.....	287
1.7.2 Objetivos específicos.....	287
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	299
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	299
2.1.1. Entorno político	299
2.1.2. Entorno económico	299
2.1.3. Entorno social.....	299
2.1.4. Entorno tecnológico.....	30
2.1.5. Entorno ecológico	30
2.1.6. Entorno legal	30
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	311
Tabla3: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	¡Error! Marcador no definido.1
Apoyo de organismos del gobierno nacional para capacitarse en el ramo de la elaboración de pan ..	31
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	311
2.2.1. Negociación con proveedores.....	311

2.2.2.	<i>Negociación con clientes</i>	322
2.2.3.	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	322
2.2.4.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	333
2.2.5.	<i>Entrada de nuevos competidores</i>	333
2.2.6.	<i>Nivel de atractividad de la industria</i>	344
2.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	344
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO		366
3.1	Modelo de negocio CANVAS.....	366
3.2	Análisis funcional de la empresa.....	388
3.2.1.	<i>Gerencia de la empresa</i>	388
3.2.2.	<i>Recursos humanos</i>	40
3.2.3.	<i>Investigación y desarrollo</i>	411
3.2.4.	<i>Finanzas</i>	411
3.2.5.	<i>Logística y aprovisionamiento</i>	422
3.2.6.	<i>Gestión de operaciones</i>	44
3.2.7.	<i>Marketing y ventas</i>	45
3.2.8.	<i>Servicios postventa</i>	45
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027		46
4.1	Objetivo general 2023 a 2027	46
4.2	Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	46
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	46
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO		512
5.1	Formulación de la estrategia	522
5.1.1	<i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i>	522
5.1.2.	<i>Matriz Interna – Externa (MIE)</i>	53
5.2	Selección de la estrategia	54
5.2.1.	<i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i>	54
5.2.2.	<i>Estrategias seleccionadas</i>	566
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....		58
6.1	Plan funcional de Mercadeo	58

6.1.1. Situación actual de la gerencia de mercadeo	58
6.1.2. Objetivos de mercadeo	58
6.1.3. Acciones estratégicas de mercadeo	59
6.1.4. Presupuesto	61
6.1.5. Ejecución de tareas del plan de mercadeo.	62
6.2 Plan funcional de operaciones	63
6.2.1. Situación actual	63
6.2.2. Metas en las operaciones	64
6.2.3. Implementación de la estrategia de operaciones	64
6.2.4. Presupuesto	65
6.2.5. Ejecución de tareas de operaciones	65
6.3 Plan funcional de recursos humanos	67
6.3.1. Situación actual	67
6.3.2. Objetivos de la Gerencia de recursos humanos	67
6.3.3. Estrategias	68
6.3.4. Presupuesto	69
6.3.5. Implementación del programa de capacitación al personal	69
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	70
6.4.1. Situación actual de la RSE	70
6.4.2. Objetivos de RSE	71
6.4.3. Actividades de RSE	71
6.4.4. Presupuesto	72
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.	72
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	73
6.5.1. Contexto real de la administración	73
6.5.2. Objetivos de finanzas	73
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027	74
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027	75
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027	75
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027	76
6.5.7. Estado de resultado proyectado 2023-2027.	77

6.5.8. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027</i>	77
6.5.9. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027</i>	78
6.5.10. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias)</i>	79
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027</i>	81
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Fundamentos valorados en elaboración de la tarea:</i>	21
Tabla 2 <i>Elementos valorados en elaboración la visión</i>	21
Tabla 3 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	31
Tabla 4 <i>Matriz MEFI</i>	34
Tabla 5 <i>Matriz DOFA Cruzada (MDOFA)</i>	52
Tabla 6 <i>Resumen MEFE y MEFI</i>	54
Tabla 7 <i>Matriz Interna – Externa</i>	54
Tabla 8 <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	54
Tabla 9 <i>Presupuesto del plan funcional de mercadeo</i>	61
Tabla 10 <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones</i>	65
Tabla 11 <i>Programa de recursos humanos</i>	69
Tabla 12 <i>Presupuesto del plan funcional de RSE</i>	72
Tabla 13 <i>Inversión en activos (fijos e intangibles).</i>	74
Tabla 14 <i>Depreciacion</i>	74
Tabla 15 <i>Depreciación acumulada</i>	74
Tabla 16 <i>Proyección de ventas</i>	75
Tabla 17 <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	75
Tabla 18 <i>Capital de trabajo 2023-2027</i>	76
Tabla 19 <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027</i>	77
Tabla 20 <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027</i>	77
Tabla 21 <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027</i>	78
Tabla 22 <i>Punto de Equilibrio 2023-2027</i>	79
Tabla 23 <i>Punto de Equilibrio en Cantidades CF/MC</i>	80
Tabla 24 <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027</i>	81

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>Organigrama de la Empresa</i>	166
Figura 3.1 <i>Lienzo para la empresa Baldoburguer C.A.</i>	388
Figura 6.1 <i>Punto de equilibrio</i>	80
Figura 6.2 <i>Punto de equilibrio en cantidades CF/MC</i>	801

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La Panificadora Baldoburguer C.A. es una empresa familiar que se dedica a la elaboración y venta de distintas clases de panes para comida rápida, tal cual como es la venta y reparto de todo tipo de víveres y charcutería, tanto nacionales como importados. Nuestro producto va dirigido principalmente a empresas dedicadas a la producción de comida rápida, pero también al público en general, como muestra de la variedad de nuestros productos. La empresa tiene 25 años en el mercado ofreciendo un excelente servicio y entrega al público. Las ventas en los años 2018-2019 se habían elevado, donde la mercancía que se produce y despacha llegó a salir el doble y hasta el triple, pero debido a la pandemia las ventas decayeron en casi un 50%, volviendo a recuperarse en diciembre del 2021, no en su totalidad como en los años anteriores pero sí recuperando un 20% de sus ventas. La empresa se encuentra ubicada en Acarigua, estado Portuguesa. Urb. Fundación Mendoza atrás de la iglesia Sagrada Familia.

Deduciendo que las empresas para ser más competitivas, deben invertir en algo que permita estar más cercano a lo que demandan los consumidores para satisfacer sus necesidades actuales, la idea es adecuar a la empresa Baldoburguer, C.A., a los tipos de clientes que se establezcan como público objetivo, tratando de mantenerse en franca relación con el perfil de los clientes que acostumbren visitar nuestra empresa. En ese sentido, se puede establecer una estrategia que contemple productos y servicios, coherentes a lo que son las necesidades de nuestros clientes. Es decir, regirse por las necesidades más apremiantes de los consumidores, y no por sus niveles de ingresos, con la finalidad de ofrecer variedad en sus productos y crear clientes fieles a lo largo del tiempo.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Productos con más demanda

- Panes de perro
- Yupy
- Yumbo
- Perro
- Perro de 10 Unidades
- Miniperros Hamburguesas
- Minigourmet
- Gourmet
- Guapas
- Miniguapitas
- Intermedias
- Pepito
- Pepitos con masa del sobado
- Minipepitos
- Granjeros
- Pan sobado
- Papas MARLY, CHIPS Y FRITO KIGN por bultos y por unidad
- Salsas y aderezos de Mavesa, COMA, FRITZ, HENIZ, IDEAL, PAMPERO de Galón al mayor y detal
- Papas Congeladas Milibel De 2.5Kg

Charcutería

- Jamón de Pierna Vigor, Arichuna y Plumrose al mayor y detal
- Jamón de Espalda Vigor, Arichuna y Plumrose al mayor y detal
- Jamón de pavo
- Jamón ahumado Arichuna
- Queso Amarillo, Campo Rico, Amarillo económico, Edan y Pirineo al mayor y detal
- Queso Paisa al mayor y detal
- Queso blanco al mayor y detal
- Queso Toscano al mayor y detal
- Quesos Madurados
- *Otros productos:*
- Polacas Laranjal
- Guidon y Estrella, al mayor y detal
- Maíz Dulce en Lata de 3.5 Kg
- Carnes de Hamburguesas económicas

Productos con menos demanda

- Cesta Básica Alimentaria
- Vasos
- Pitillos
- Servilletas
- Papel de envolver
- Salsas Roro's en frascos

- Productos importados
- Picnic Pac
- Jabón de baño Iris Sprig
- CHEESE CHEDDAR 3.5KG
- PARMESANO DI REGANNO
- Esponjas
- Guantes para perreros

Charcutería

- Facilitas
- Mortadela tapara
- Mortadela Arichuna y Virgor de 1 kg
- Peperoni
- Salchichón
- Chorizo Español
- COPPA
- Chorizo ahumado y con ajo Montserratina
- Morcilla Montserratina
- Salchichas polacas Meister y Plumrose
- *Otros productos:*
- Carnes Gino
- Toddy
- Papas Congeladas Mc Caín para freír de 1Kg

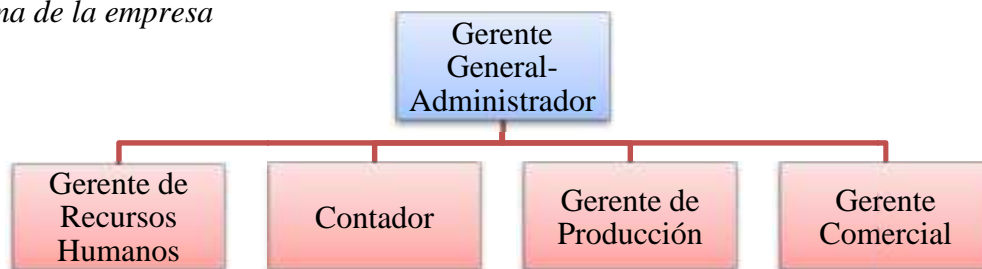
- Nuggets de Pollo y Milanesas

1.3 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de Baldoburguer está conformado por el gerente general o administrador, el gerente de recursos humanos, el contador, el gerente de producción y el gerente comercial, los cuales trabajan en función de alcanzar los objetivos de la empresa.

Figura 1.1

Organigrama de la empresa



Fuente: propia

Puestos y funciones

a) Gerente General – Administrador

El gerente de recursos humanos de Baldoburguer, C.A., debe tener destrezas para comunicarse con los empleados, ser líder en su departamento, con iniciativa propia, siendo éste una persona indispensable en una organización con experiencia en desarrollar propósitos estratégicos a través del tiempo. Siendo él, capaz de detectar destrezas y habilidades en el talento humano y así ampliar oportunidades. El gerente debe ser capaz de lograr que la empresa sea rentable y genere las suficientes ganancias para ser distribuidas entre los socios de la organización.

Funciones:

- a. Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la Panificadora Baldoburguer, C.A.
- b. Planear todo lo concerniente las ventas, y las compras de los insumos como la harina, levadura, entre otros, así como también, la maquinaria y materiales de trabajo.
- c. Vigilar que los objetivos se estén cumpliendo según lo planificado.
- d. Dirigir y orientar a los empleados para el logro de las metas.
- e. Contratar personal calificado para la elaboración del pan.
- f. Encaminar a la empresa Baldoburguer para forjar y mantener relaciones comerciales fructíferas con los proveedores.
- g. Organizar y distribuir el trabajo y los recursos económicos financieros, sobre los diferentes responsables de los diferentes departamentos funcionales de la Panificadora Baldoburguer.

b) Gerente de Recursos Humanos

Representa el pilar de esta unidad funcional y, generalmente, le informa directamente al gerente general todo lo relacionado a su unidad de trabajo, todo lo relacionado al reclutamiento y selección del personal a trabajar, así como el desempeño de este departamento, es decir, trabajan en equipo con el departamento de Administración, con el fin de conservar relaciones comerciales, así como comprender la visión y misión de la panificadora.

Funciones:

- a. Definir e implementar estrategias e iniciativas de recursos humanos. organizadas con la estrategia empresarial general

- b. Mantener las relaciones entre la gerencia y los trabajadores ocupándose de las necesidades, derechos y problemas que se presenten con el personal.
- c. Realizar el reclutamiento y selección del personal que va laborar en la panificadora.
- d. Cubrir las necesidades presentes y futuras que se presenten la panificadora por medio del desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del talento humano de Baldoburguer
- e. Crear un ambiente agradable de trabajo
- f. Llevar un control y seguimiento de las utilidades que se generen en la empresa
- g. Sostener gastos en efectivos y beneficios para todos los trabajadores
- h. Verificar que el personal este en constante formación aplicando programas para ello.
- i. Notificar a la gerencia y brindar ayuda en los recursos humanos
- j. Asegurar el cumplimiento en lo referente a la parte jurídica.

c) Contador

El encargado de la contabilidad de la empresa debe ser un contador público colegiado, y con suficiente experiencia para registrar todas las transacciones mercantiles que se realicen

Funciones:

- a. Realizar los trámites y pagos de cálculo e impuestos.
- b. Controlar el balance financiero de egresos e ingresos
- c. Realizar la planilla de los trabajadores

d) Jefe de Producción

El jefe de producción debe poseer estudios acerca de panadería con experiencia en el ramo. Su principal responsabilidad es dirigir el departamento de producción.

Funciones:

- a. Vigilar la elaboración del producto, verificando que la materia prima e insumos empleados sean de aptos para ser procesados.
- b. Manejar estándares de bienes a elaborar.
- c. Asignar y supervisar las funciones cada trabajador de esta área.
- d. Vigilar que la maquinaria y equipos funcionen correctamente, y reparar cualquier avería que se suscite en éstos.
- e. Mantener los inventarios de materia prima, productos en proceso e inventario final de mercancía.
- f. Desarrollar planes para mejorar el procedimiento de elaboración.
- g. Realizar informes acerca de las actividades y resultados que se generen en el campo productivo, con el propósito de ayudar en la organización.
- h. Elaborar y aplicar planes de higiene y seguridad industrial.

e) Vendedor

El vendedor o vendedores debe ser un técnico con experiencia en ventas, capaz de lograr pedidos con las cadenas de distribución de la Panificadora.

Funciones:

- a. Administrar la cartera de cadena de distribuidores.
- b. Fidelizar a los clientes presentes y atraer clientes potenciales.
- c. Crear una interrelación los compradores y la empresa,
- d. Realizar un gran número de ventas, que puedan generar suficientes ganancias para beneficio de todos lo que laboran en nuestra empresa Baldoburguer.

- e. Realizar planes de Marketing.
- f. Mantener o mejorar la participación en el mercado.
- g. Administrar los contratos de compra y venta.
- h. Cobranza a clientes.
- i. Ayudar a la resolución de dificultades.

1.4 Diagnóstico organizacional

Mediante la evaluación de la capacidad interna de la organización, se puede observar un análisis interno de la misma, y realizar un diagnóstico de la situación:

Capacidad directiva:

La Panificadora Baldoburguer C.A es una panadería especializada en diferentes clases de panes para comida rápida, sus actividades administrativas se detallan a continuación:

La administración: Toma las decisiones relacionadas con los recursos humanos, técnicos y financieros, con la intención de dar cumplimiento a los objetivos empresariales de forma efectiva.

La contabilidad: tiene como función sistematizar las actividades comerciales, manejar los estados financieros y reportar a la gerencia sobre la situación contable financiera, para la toma oportuna de decisiones.

Compras: Se encarga de la adquisición de materia prima, insumos, equipo y maquinaria necesaria para la realización de las actividades administrativas y operativas de la organización.

Administración de capital humano: se dedica a la selección al talento humano, así como a su formación constante en el puesto de trabajo.

Planificación estratégica de la organización:

La ejecución estratégica de la Panificadora se realiza de manera participativa, donde empleados y dueños interactúan para construir la misión y visión de la organización.

Tabla 1

Fundamentos valorados en elaboración de la tarea:

Aspecto	Trabajador	¿Quiénes somos?
¿Quiénes somos?	Baldoburguer es una organización generaciónconstituida valores.	Somos una organización familiar ubicada en Acarigua, estado Portuguesa. Urb. Fundación Mendoza atrás de la iglesia Sagrada Familia.
¿Qué hacemos?	Trabajar por la comunidad.	Ala elaboración y comercialización de productos de panadería. (comida rápida)
¿En qué somos diferentes?	En la atención, y calidad de productos acordes a las necesidades de los clientes.	En la presentación de nuestros productos y trato personalizado a nuestros clientes.
¿Por qué y para qué hacemos este trabajo?	Porque disfrutamos haciendo los panes, para mejorar nuestro ingresos y pasar u rato agradable con los clientes que acudan a la empresa.	Porque trabajamos para que nuestros clientes se sientan satisfechos con los productos que ofrecemos, además nos gusta atenderlos como ellos se merecen.
¿Qué nos motiva?	Para todas los cliente que acudan a nuestro negocio	Los productos de nuestra empresa son elaborados para cubrir la demanda de empresas de comida rápida, y para el público en general.

Fuente:propia (2022)

Tabla 2

Elementos valorados en elaboración la visión

Aspecto	Empleada	¿Quiénes somos?
¿Cuáles metas lograr en la organización dentro de 5 años?	Queremos ser conocidos en toda la ciudad, distinguirnos por la buena atención y amabilidad	Queremos lograr una expansión y ser reconocidos en el mercado con un portafolio de productos más diverso
¿Qué hacemos para lograrlo?	Seguir trabajando con amor, sentirnos orgullosos de lo que	Posicionando nuestra marca y producto

¿Qué valores orientarán nuestra tarea?	hacemos Valores como la honestidad, lealtad y respeto hacia los clientes	Valores como fe en Dios, honestidad, compromiso, trabajo en equipo, creatividad.
--	---	--

Fuente: propia 2022

1.5 Diagnóstico situación contable-financiera

Razones financieras

Por medio de los análisis financieros de la Panificadora en el año 2020, se calculan los siguientes índices o razones financieras:

Las razones de liquidez: Estudian la disponibilidad que tiene la organización para cancelar sus deudas a poco tiempo:

1. La razón corriente (RC):

$$RC = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Aplicando el índice de razón corriente nos queda de la siguiente manera:

$$RC = \frac{6770,53}{6.540,89} = 1,03$$

Esto quiere decir que por cada bolívar de deuda corriente (acreencias a poco tiempo), la empresa tendrá disponible 1,15 bolívares de activo corriente para respaldarla, o que tiene cubierto sus pasivos corrientes 1,15 de las veces.

2. Razón ácida (RA)

$$RA = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Aplicando el índice de razón ácida nos queda de la siguiente manera:

$$RA = \frac{6.770,53 - 6.710,46}{6.540,89} = 0,009$$

Indica que por cada bolívar de deuda circulante la empresa tiene disponible 0,009bolívares de activo circulante para respaldarla.

Las razones de endeudamiento: Sirven para determinar la deuda relativa de la organización. Las razones de endeudamiento más utilizadas son:

1. Razón de deuda (*RD*)

$$RD = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Aplicando el índice de razón de deuda nos queda de la siguiente manera:

$$RD = \frac{6.540,89}{7.538,40} = 0,87$$

Es decir, cada bolívar de activo ha sido financiado con 0,87 bolívares de deuda, la estructura de endeudamiento de la compañía es 87% de deuda y 13% de patrimonio.

3. **Razones de rentabilidad:** Sirven para determinar la disponibilidad de la Panificadora para generar ganancia. Existen razones de rentabilidad.

$$RSV = \frac{\textit{Utilidad Neta, Operativa o Bruta}}{\textit{Ventas Brutas}}$$

Aplicando el índice de razón de utilidad sobre ventas nos queda de la siguiente manera:

$$RSV = \frac{1.877,93}{17.290,45} = 0,11$$

Por cada cien bolívares que la compañía vendió, generó once bolívares de utilidad neta.

Razón de utilidad sobre activos (ROA o RSA):

$$ROA = \frac{\textit{Utilidad Neta, Operativa o Bruta}}{\textit{Activo Total}}$$

Aplicando el índice de razón utilidad sobre activos nos queda de la siguiente manera:

$$ROA = \frac{1.877,93}{7.538,40} = 0,25$$

Por cada cien bolívares de activos, la empresa, produjo 25 bolívares de utilidad neta.

Razón de utilidad sobre el capital o patrimonio (RSC o ROE):

$$ROE = \frac{\textit{Utilidad Neta, Operativa o Bruta}}{\textit{Patrimonio}}$$

Aplicando el índice de razón utilidad sobre el capital nos queda de la siguiente manera:

$$ROE = \frac{1.877,93}{997,51} = 1,88$$

Por cada cien bolívares de capital la empresa generó 1888 bolívares de utilidad neta.

- 4. Razones de eficiencia:** Sirven para determinar la rotación de las cuentas más importantes del balance general. Las razones de eficiencia que se presentaran son:

Rotación de efectivo (RE): la rotación del efectivo en días, se calcula como:

$$RE = \left(\frac{E_{PROM}}{V} \right) * 365$$

En donde E_{PROM} es el efectivo promedio para el año (o para cualquier otro período) y V son las ventas netas durante el período de análisis. Ese cociente se multiplica por 365 días (o por 30 si es en meses) para llevar la rotación del efectivo a días.

$$RE = \frac{(60,07)}{17.290,45} * 365 = 1,26$$

El efectivo de la panificadora rota cada 1,26 días. En general, las empresas desean que el efectivo rote rápidamente; es decir, que la organización lo mantenga el menor número de días posible (porque el efectivo es improductivo).

1.6 Definición del problema.

El pan según Riera (2009) es una de las comidas más arraigada en la historia de la humanidad y elaborado por la mano del hombre, cuyo principal ingrediente es el trigo, las primitivas siembras tienen origen al año 10.000 A.C. y se ubicaban en el Antiguo Oriente.

Se cree que fue realizado por los cavernícolas y según lo que se cuenta fue producto de una eventualidad, desde sus primeros días de elaboración hasta hoy, podemos afirmar que existen más de 315 variedades, la ingesta de este alimento ha recorrido los diferentes periodos de tiempo.

A lo largo de la historia su ingrediente principal es la harina, los demás ingredientes son aditivos que le colocan para la preparación del mismo.

En este sentido, el aporte más significativo de las nuevas generaciones fue la invención del proceso de fermentación en la elaboración del pan, ya que anteriormente se realizaba sin levadura, lo que hoy se llama pan cenceño, pero son los romanos que con su tecnología hicieron que el pan llegara a la civilización moderna. Por el año 1784 con la implementación de nuevas máquinas y aplicación de nuevas técnicas, se logra alcanzar un avance en el proceso de panificación, lo que hizo que la industria del pan creciera de forma rápida.

Luego con la creación de la electricidad surgió una maquinaria automatizada que hizo que los costos de elaboración disminuyeran, al mismo tiempo se dio un crecimiento en la productividad, y las calidades y diversidad del pan.

En la actualidad el proceso de elaboración del pan es enormemente mecanizado, incorporándose las amasadoras, las cámaras de ultra congelación y las de fermentación controlada. Además se comienza a hacer uso de nuevos ingredientes que permiten obtener panes de alta calidad y se perfecciona los dispositivos para hornear con el acrecentamiento de los hornos rotativos.

De acuerdo con Riera (Ob. Cit.) en Venezuela, el pan insertado por los españoles en el período colonial, en aquellos días el pan se elaboraba en los hogares y se vendían en las bodegas y abastos. Luego surgieron las primeras panaderías que elaboran pan de manera artesanal, dado que no tenían maquinaria y por tal razón el nivel de productividad era mínimo. Hacia la mitad del siglo XIX, se da apertura a la era de la panificación industrial, lo que originó que aumentara el nivel de producción, calidad y frescura del pan.

Hoy en día en Venezuela el sector panadero ha tenido un crecimiento acelerado, debido a la llegada de los portugueses, quienes implementaron una visión de panadería más amplia, incorporando a la misma, otras áreas de mercado tales como: cafetería, pastelería y charcutería, ofreciendo a los clientes un servicio integral y de calidad. En base a lo anterior, y en un acercamiento con la situación actual de la panificadora Baldoburguer, C.A., en ésta se pueden observar dificultades tales como: decrecimiento de ingresos debido al alejamiento de algunos clientes, por no tener una política de mercadeo con la realidad, también se nota falta de organización en la descripción y cumplimiento de los cargo que ocupa los trabajadores, poco personal en el área de producción, área de despacho área de ventas y área de recursos humanos.

Por lo tanto, se requiere diseñar un plan de marketing por medio de acciones de promoción para atraer clientes actuales y nuevos y así tener un crecimiento en los ingresos de la compañía, de no ser así perderían compradores potenciales. Si la panificadora Baldoburguer realiza la aplicación correcta de una estrategia promocional, los competidores se apoderarían de nuestro mercado, lo cual perjudicaría de manera sustancial a la empresa; ya que se perderían a nuestros clientes y se produciría un debacle en los ingresos y en las utilidades de la empresa propiciando un desequilibrio en la empresa.

1.7 Propuesta de valor.

Implementar una nueva estrategia promocional para posicionar a la empresa Baldoburguer C.A. en la ciudad de Acarigua.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación.

1.7.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Baldoburguer C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en una mezcla promocional.

1.7.2 Objetivos específicos

- Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Baldoburguer C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en estrategia de mezcla promocional (idea innovadora del negocio)
- Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Baldoburguer C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en una estrategia de mezcla promocional
- Definir los objetivos estratégicos de la empresa Baldoburguer C.A, en los años 2023 a 2027 enfocado en una estrategia de mezcla promocional
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Baldoburguer C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en una estrategia de mezcla promocional.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

La incertidumbre política del país genera una reducción en las inversiones, ocasionando un impacto sobre la empresa. Asimismo, existen leyes que regulan la higiene y seguridad industrial, manejando estándares de clasificación sobre todo cuando son productos alimenticios. Además, existe cierta restricción a insumos como el trigo. También existe favorecimiento de entidades gubernamentales para las personas que quieran emprender algún negocio y apoyo para capacitarse en el ramo de la elaboración de pan

2.1.2. Entorno económico

La tasa inflacionaria, puede disminuir el consumo del pan de la población. De igual forma, la devaluación de la moneda, el control cambiario y las barreras arancelarias dificultan la importación de insumos. Asimismo, el incremento del índice de desempleo por la disminución del PIB, proporciona una disminución de la capacidad de compra por clientes potenciales y también puede afectar la contratación de personal capacitado. La pandemia del Covid-19 ha generado el estancamiento de la economía nacional.

2.1.3. Entorno social

La tasa poblacional nacional va en aumento, lo que representa la llegada de potenciales consumidores de pan, convirtiendo a este en un producto de consumo diario a nivel nacional. Igualmente, los cambios en los patrones de vida favorece el consumo de pan, ya que la cultura de

calidad – producto – consumo, gradualmente ha generado nuevos patrones de consumo hacia productos de alto reconocimiento.

2.1.4. Entorno tecnológico

Actualmente la tecnología es parte de la cultura de cualquier país, por lo cual está continuamente configurando los mercados. El avance tecnológico en un momento dado puede generar situaciones alarmantes en cuanto a su utilización que puede ser positivo si se usa acertadamente de lo contrario se convierte en un riesgo para el proyecto. En Venezuela existe poco estudio científico en el área panadera. Además de poca innovación en el desarrollo de alimentos del ramo de la panadería, sobre todo del pan de comida rápida, así como también un descenso en la velocidad de obsolescencia tecnológica de maquinarias y equipos.

2.1.5. Entorno ecológico

La empresa, en la elaboración de sus productos es muy cuidadosa con el uso de la tecnología para evitar impactos negativos en el ambiente, la cual utiliza insumos biodegradables como es las bolsas que son reciclables.

2.1.6. Entorno legal

En el ámbito legal, existen leyes y reglamentos que regulan el buen desarrollo de la compañía, especialmente cuando se refiere a empresas de producción de alimentos, es por ello que se deben seguir todas las normas de calidad, para elaborar productos aptos para el consumo humano. En ese sentido, el estado, cuenta con leyes de salud, de higiene y seguridad laboral que se deben aplicar en las empresas, ya que un rechazo en el aspecto sanitario puede ocasionar retraso en las actividades de producción y afectar la inversión y por ende a los trabajadores.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Favorecimiento de entidades gubernamentales para las personas que quieran emprender algún negocio.	0.10	2	0.20
Apoyo de organismos del gobierno nacional para capacitarse en el ramo de la elaboración de pan	0.10	3	0.30
Cambios en los patrones de vida favorece el consumo de pan.	0.15	4	0.60
Nuevos comportamientos de consumo de alimentos saludables,	0.15	3	0.45
Riesgos			
Incremento del índice de desempleo por la disminución del PIB, proporciona una disminución de la capacidad de compra de los clientes.	0.15	3	0.45
La tasa inflacionaria, puede disminuir el consumo del pan de la población. De igual forma, la devaluación de la moneda, el control cambiario y las barreras arancelarias dificultan la importación de insumos.	0.10	2	0.20
Poca investigación en el área panadera, además de poca innovación en el desarrollo de alimentos del ramo de la panadería, sobre todo del pan de comida rápida.	0.10	3	0.30
La pandemia del Covid-19 ha generado el estancamiento económico en el territorio.	0.15	4	0.60
Totales	1.00		2.50

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

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

El poder de negociación de los proveedores se da cuando la demanda es mayor que la oferta. Un precio mayor de los insumos incide directamente en el precio final.

En ese sentido, la panificadora Baldoburguer tiene una posición privilegiada en el área, los clientes, como son las empresas de comida rápida y panaderías son divididos por lo trabajan de manera separada. El precio del ingrediente principal del bien es la harina tiene relación con los precios del trigo. El mercado de las harinas es calificado como una producción genérica con baja diferenciación, ya que la oferta está encaminada en el rendimiento y no en la calidad del producto. El principal proveedor de la panificadora objeto de estudio es Molinos de Molvenca

2.2.2. Negociación con clientes

Los consumidores ejercen presión sobre los precios y la calidad, dependiendo de la organización de los clientes mayor será la relación de requerimientos y restricciones de ellos, afectando así los volúmenes de concentración de nuestros compradores, resultando una negociación limitada.

Nuestro producto modelo marca la preferencia de los clientes en cuanto a la negociación y decidir qué comprar, determinando que políticas a utilizar que mejoren la relación precio-calidad-volumen.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

Las diferencias entre la competencia se reflejan en la capacidad de repuesta a los clientes que afectan directamente los costos del producto, sin importar la condición del bien. Esta rivalidad se intensifica si es mayor el número de ellos y si están bien ubicados o sus costos son fijos.

Por tal razón, entre el número de competidores de nuestra empresa existe una barrera media, puesto que es una producción altamente fragmentada, existiendo pocos competidores

dentro de esta industria. Asimismo, el crecimiento per cápita del pan en los últimos años, ha aumentado, y se espera que éste se mantenga en el largo plazo.

2.2.4. *Desarrollo potencial de productos sustitutos*

El mercado competitivo presenta actualmente riesgos al incorporar nuevos productos que satisfacen las necesidades y que se convierten en bienes sustitutivos dependiente de precios.

De esta forma la panificadora trata de manejar un nuevo concepto de sus productos, por medio de la mezcla de nuevos ingredientes, en la presentación, los sustitutos de los productos de panadería especializada son el pan ofrecido por los supermercados, además de los cereales, galletas, productos saludables como pan integral, pan de avena, entre otros, siendo estos últimos, productos que además de aportar nutrientes al organismo, suministrando salud y bienestar a los clientes.

2.2.5. *Entrada de nuevos competidores*

Esta fuerza según Bello (2022) consiste en la aparición de competidores en el área y se debe a las existencias de materias primas dentro de ese sector, afectando la curva de oferta. Esta situación entre los competidores nos permite conocer que servicios ofrecen ellos para tomar decisiones al respecto. Para contrarrestar esta situación es determinante el coste del precio de los productos, la promoción, los canales de comercialización. Las barreras más importantes para salvaguardar nuestra participación son:

- Las economías de escalas, donde el tamaño de las empresas fijan niveles de producción, entre los más grandes y los pequeños y esto trae como consecuencia una disminución en los costos.

- Diferenciación de productos de panadería
- Fuertes inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución para que los compradores puedan adquirir el producto final que son los panes para comida rápida.

2.2.6. Nivel de atractividad de la industria

- Diversidad de productos
- Trato amable a los compradores
- Alto reconocimiento por los consumidores debido a calidad, exclusividad y sabor
- Utilización de materia prima e insumos de calidad
- Experiencia en el ramo.
- Fácil ubicación para los compradores por estar localizada en una zona bastante visitada por los clientes.
- Diferenciación del producto
- Crecimiento poblacional.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 4

Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Diversidad de productos	0.05	4	0.20
Uso de productos e insumos de calidad	0.15	4	0.60
Trato amable a los compradores	0.15	4	0.60
Experiencia en el ramo panadero	0.13	3	0.39
Diferenciación del producto	0.10	3	0.30
Alto reconocimiento por los clientes por su calidad,	0.18	3	0.54

exclusividad y sabor			
Productos según la tendencia del consumidor	0.05	3	0.15
Flexibilidad de la estructura organizacional	0.05	3	0.15
Debilidades			
Inexistencia de un planestratégico para toma de decisiones	0.04	1	0.04
No se invierte en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
No se cuenta con programa postventa	0.05	2	0.10
Totales	1.00		3.12

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

Según Vives Proyecto, la metodología de innovación y diseño de este naciente modelo incluye un Lienzo (Canvas) con 9 elementos, que se encargan de establecer la Oferta, los clientes y la situación financiera para reconocer deficiencias y estudio del rendimiento, canales de distribución y las Relaciones, para determinar utilidades, el plan estratégico y Costos. Finalmente se determinan las Alianzas necesarias para operar.

La oferta de trabajo es activa, los equipos combinan habilidades con pensamiento creativo. Se invita a los grupos a realizar actividades con lluvias de ideas y mapas con pocas palabras.

El Canvas toma elementos como: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, la cual miramos intercambios.

1. Segmento de clientes: Es reunir a compradores con semejanzas y describir sus necesidades, geografía, población y preferencias para levantar información estadística que nos indique crecimiento en los grupos

2. Propuesta de Valor: su finalidad es de aportar características como la innovación, rendimiento, marca, diseño, facilidad de uso, son el núcleo del modelo de negocio

3. Canales de Distribución: La forma de como entregar de manera eficiente y a bajo costo.

4. Relaciones con clientes: Es la manera de interrelacionar servicio-cliente-éxito a través de asistencias personalizadas durante las ventas, autoservicio de los clientes.

5. Flujos de ingresos: Es la relacionada con la parte financiera de la empresa, son las entradas de capital.

6. Recursos claves: Interrelación de recursos humanos, intelectuales, físicos y financieros propios o de sus aliados.

7. Actividades claves: Se relacionan con actividades de entrega de ofertar la propuesta de valor.

8. Red de Asociados, Alianzas y Colaboradores: Son alianzas estratégicas que ayudan alcanzar metas con éxitos.

9. Costes económicos: Se reflejan los costos o las oportunidades que tienen empresa considerando no solo el valor económico sino los recursos y la satisfacción, costes sociales y ambientales.

Figura 3.1

Lienzo para la empresa Baldoburguer C.A.

<p>Asociaciones Claves</p> <p>-Generar un portafolio de proveedores de alta calidad que mantengan estándares establecidos a través del tiempo.</p> <p>-En el largo plazo se espera hacer alianzas con hoteles y restaurantes para darle crecimiento y sustentabilidad en el futuro.</p> 	<p>Actividades claves</p> <p>-Manejo de calidad de los productos mediante la creación de estándares y procedimientos de materias primas de calidad.</p> <p>-Manejo de la innovación de nuestros productos, para mantener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.</p> <p>Recursos claves</p> <p>-Local propio, hornos especializados en la elaboración del pan, ambientación acogedora para los clientes, talento humano calificado en la elaboración del pan y atención al cliente.</p> 	<p>Propuesta de valor</p> <p>-Se ofrece un producto que se destaque por su frescura, toque artesanal, que logren atraer a los clientes, para que se sientan diferentes ya sea en su consumo diario u ocasional.</p> <p>-El trabajar con un chef panadero permitirá responder a las solicitudes y tendencias de los clientes de forma rápida, con productos gustosos y de alta calidad.</p> <p>-Además, se ofrecerán productos complementarios como charcutería.</p> 	<p>Relaciones con los clientes</p> <p>-Atención personalizada al cliente.</p> <p>-Página Web</p> <p>-Redes sociales</p> <p>-Radio</p>  <p>Canales</p> <p>Se cuenta con local propio, ubicado en la zona centro de Durigua, Acarigua-Araure, con una ambientación acogedora y familiar, con una preocupación especial en la exhibición de los productos y rapidez de atención. Se contará con una página web para dar a conocer el negocio, y folletos informativos sobre los productos que se elaboran.</p> 	<p>Segmentos de mercado</p> <p>Los clientes objetivos son empresas que se dedican a la venta de comida rápida, sin embargo, también se atienden clientes y/o consumidores particulares, que comúnmente pertenecen a grupos familiares que adquieren y consumen en forma regular algún tipo de comida rápida.</p> 
<p>Estructura de costo</p> <p>Como costos fijos se tiene, el pago de servicios públicos, sueldos y salarios, gastos de marketing.</p> <p>Como costos variables, se tiene la compra de materia prima como la harina, levadura y materias grasas.</p> 		<p>Flujo de ingreso</p> <p>En el corto plazo los ingresos provienen por la venta directa a los clientes (panes para comida rápida y productos complementarios) En el largo plazo, se espera sumar ingresos a través de convenios con restaurantes, hoteles, supermercados.</p> 		

Modelo de negocio CanvasFuente:propia (2022).

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

La gerencia gestiona, coordina y determina una organización o institución con una serie de empleados o recursos para obtener metas propuestas.

Aun cuando, las organizaciones no cuenten con los recursos deseados, podrán lograr el cumplimiento de sus objetivos, siempre y cuando cuenten con gerentes competentes y con un buen desempeño.

El modelo de gerencia a aplicar por la empresa Baldoburguer es una Gerencia por Objetivos, la cual se describe como el punto final (meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se transforma en el establecimiento de la razón de su existencia.

Las funciones de la gerencia

El gerente cumple las siguientes funciones: Supervisa, coordina, planifica y controla todos aquellos instrumentos que forman parte de una organización, tanto en el talento humano como las actividades que ejerce, el uso de los recursos materiales financieros y tecnológicos.

El planeamiento es la primera función gerencial que define objetivos y metas que la organización quiere alcanzar. El modelo de gerencia por aplicar la empresa Baldoburguer tiene siempre un enfoque estratégico para incrementar el rendimiento operativo a través de la alineación de los objetivos.

Organización: Se fijan planes específicos para convertir actividades reales con el fin de asignar recursos necesarios que se le asigne a las personas para ejecutarlas.

Dirección: Esta tercera función tiene relación con el liderazgo, la cual guía, motiva y dirige a todo el personal para lograr objetivos y metas, enfrentando y solventando antagonismos humanos, que se puedan presentar en la empresa.

Control: Por otro lado es una función que apoya a la gerencia ya que mide cualitativa y cuantitativamente los resultados esperados y verifica que se debe ajustar mediante una retroalimentación, replantea planes e inicia de ser necesario un ciclo planear- control-planear.

Objetivos de la gerencia de Baldoburguer C.A.

1. Posicionar nuestro producto en la mente de los consumidores
2. Innovar nuestros productos

3. Lograr una mayor productividad
4. Optimizar nuestro patrimonio
5. Aumentar la rentabilidad de la empresa (rendimientos de beneficios)
6. Lograr un efectivo desarrollo gerencial
7. Manejar un buen comportamiento el trabajo
8. Ser responsables socialmente

3.2.2. Recursos humanos

El talento humano es el centro de toda organización, porque se encarga de ofrecer el personal necesario para el funcionamiento de la misma, es una parte vital de cualquier empresa ya que estos van en búsqueda de un crecimiento.

La gestión del talento humano es delicada porque se trata de conjugar el comportamiento con los objetivos que se quieren alcanzar, así mismo anticipa necesidades futuras tales como: salarios, competencias individuales y colectivas, interrelaciones personales y clima laboral.

En ese sentido, los objetivos de la gerencia de la empresa Baldoburguer C.A., son:

1. Capacitar continuamente el talento humano.
2. Certificar en el tiempo el personal clave para las operaciones.
3. Cooperar a crecer y desarrollarse a los empleados dentro de la organización.
4. Motivar a los empleados a trabajar de manera más efectiva.
5. Mejorar el ambiente de trabajo.
6. Contribuir con la productividad de la empresa.

3.2.3. Investigación y desarrollo

Estas se relacionan con los saberes técnicos y científicos que se debe tener para desarrollar nuevas tecnologías que instruyan en conseguir nuevos productos dentro de la empresa y que permitan en conocimiento para tener una nueva innovación tecnológica.

Las principales tareas de investigación y desarrollo de la empresa Baldoburguer C.A., son:

1. Crear procedimientos, formas de uso de nuevas tecnologías.
2. Promover y conducir al personal la investigación y desarrollo de la organización.
3. Ordenar el avance de proyectos en centros de investigación en la producción.
4. Corroborar el uso eficiente de los recursos
5. Crear y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.
6. Examinar la selección, formación y rendimiento del personal.
7. Determinar los objetivos, programas y agenda tecnológica.

3.2.4. Finanzas

Son un factor elemental que permite un avance constante en las empresas para el logro de los objetivos, así mismo el manejo seguro de los recursos económicos dispuestos para la operatividad.

De esta manera, el gerente de finanzas de Baldoburguer C.A., se debe plantear varias preguntas:

¿Se tienen los recursos monetarios suficientes?

¿Se dispone de recursos económicos necesarios o es conveniente obtener préstamo?

¿Está produciendo los beneficios deseado el dinero?

3.2.5. *Logística y aprovisionamiento*

La función de aprovisionar tiene un significado más extenso, que comprende comprar, almacenar para darle rapidez al proceso productivo y así adquirir una mayor rentabilidad, en la aplicación de técnicas y excelentes condiciones al menor costo posible.

Actividades Claves de logística de la empresa Baldoburguer C.A.

1. La comunicación efectiva con proveedores y clientes depende el éxito.
 - Conocer los requerimientos y aspiraciones de los clientes y percibir el nivel de satisfacción
2. Transporte: Se decide el medio de transporte más idóneo de traslado.
 - Se distribuye y comercializa en un vehículo más conveniente
 - Establecimiento de rutas de transporte.
3. Gestión de Inventarios: Simplificar el proceso de entradas y salidas y conservar la disponibilidad del producto cuando el cliente lo solicite.
 - Uso de economías de escala.
 - Revisión de disponibilidades
 - Ubicación
 - Dinamizar entradas y salidas
4. Tramitación de órdenes de entrega.
 - Relación de pedidos - inventarios.
 - Automático o manual
 - Diversidad de tareas.

5. Almacenamiento: Consiste en el manejo y resguardo de insumos o mercancías prever el daño de algún insumo o bien, así mismo contribuye a reducir los excedentes

- Situar y garantizar una bodega en la misma empresa
- Marcaje y rastreo
- Logística de la mercancía
- Selección y compromiso de personal.
- Almacenamiento y reparación de mercancías.

6. Adquisiciones: Esta actividad está estrictamente relacionada con el stock de mercancías de la empresa de acuerdo a las necesidades:

- Selección de proveedores
- Disponibilidades y faltantes de mercancías
- Determinación de tiempos de compras
- Embalaje

7. Gestión de la información: Está presente en toda la cadena logística, alerta a las exigencias externas e internas de la empresa.

- Compilación, almacenamiento y manipulación de información.
- Análisis de datos.
- Formas de control.

Función del aprovisionamiento

El aprovisionamiento tiene como función ayudar a lograr metas con el menor costo instaurándose líneas de coordinación entre departamentos ya determinados en el Organigrama.

Comprende la gestión de compras, el almacenamiento de materiales fundamentales para el normal ejercicio de las prácticas de mantenimiento.

Objetivos del Aprovisionamiento Baldoburguer C.A.

- Determinar los requerimientos de la empresa
- Reducir la inversión en inventarios
- Crear un modelo de comunicación interdepartamental

3.2.6. *Gestión de operaciones*

La gerencia de operaciones busca asegurar las operaciones diarias que funcione sin inconvenientes, mantener la eficiencia en el proceso productivo y lograr ser asertivo con la toma de decisiones en lo estratégico, en el táctico y el operativo.

Planteándose realizar un análisis costos-beneficio para el desarrollo de la empresa.

Funciones de la gerencia de operaciones de Bladoburguer, C.A.

Realizar un posible cálculo en la elaboración de productos para conocer los posibles volúmenes de demanda.

Proyectar el suministro futuro se ejecuta una exitosa producción de la empresa.

Controlar y registrar la circulación física de los materiales para disminuir al mínimo los costos de producción.

Adaptación de las necesidades del negocio.

Dispone y distribuye en secuencias lógicas los planes y programas de la empresa.

Está relacionado con el proceso operativo de la empresa, de él depende la forma como avanza la empresa, ya que debe supervisar permanente las cadenas de elaboración del bien y control fallas o nudos críticos dentro del sistema.

3.2.7. *Marketing y ventas*

Las estrategias de marketing y ventas estarán siempre enfocadas a crear o desarrollar una escasez en el consumidor ya que las ventas satisfagan las necesidades por medio del diseño de un plan de ventas en lo individual y en lo empresarial.

Actividades de la gerencia de marketing de Baldoburguer, C.A.

- Supervisar y gestionar medios estratégicos.
- Realizar estrategias y campañas de publicidad.
- Hacerse responsable del marketing y comunicación de la marca para lograr crecimiento en ventas.
- Promover la publicidad, medios, redes sociales y relaciones públicas.
- Supervisar los procesos creativos (generación de contenidos, diseño gráfico, producción audiovisual, entre otros).
- Medir y elaborar informes sobre las campañas de marketing.

3.2.8. *Servicios postventa*

Es la etapa final del consumidor donde se busca mantener la fidelidad al producto como seguidor de esta forma se asegura la oferta ya que el consumidor garantizara una vez más la compra además el cliente crea empatía con la empresa .

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa, mediante la producción y venta de diferentes clases de panes para comida rápida, así como también a la venta y distribución de todo tipo de víveres y charcutería, dirigido a empresas que se dedican a la venta de comida rápida, y a clientes y/o consumidores particulares de cualquier edad, durante los años 2023-2027, enfocado en una estrategia de mezcla promocional.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Aumentar las ventas totales a partir de un 15% anual, con tendencia al aumento desde año 2023 a 2027
- b. Incrementar sus utilidades a partir de un 15% anual con tendencia al 2023 a 2027
- c. Estabilizar y establecer negociaciones de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.
- d. Desplegar la marca de la empresa por medios digitales en el que se decida anunciar, durante un periodo de seis meses a un año.
- e. Realizar el 20% de las ventas on line en un plazo de cinco años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. **Aumentar las ventas totales a partir de un 15% anual, con tendencia al aumento desde año 2023 a 2027**

Este objetivo se logrará por medio de las siguientes estrategias:

Desarrollar una visión de la empresa Baldoburger C.A. Se toma en consideración las capacidades del equipo. Si se descubren debilidades, se debe trabajar para disminuirlas, de tal

manera que se logre realizar un programa de ventas de acuerdo con los objetivos de la misma, con la formación de líderes de equipo que instruyan a otros sobre las necesidades de la empresa.

Conocer el producto y cómo se ajusta a empresas de comida rápida. Este consejo abarca no solo a los encargados de ventas sino al equipo. Aunque es compromiso del gerente asegurarse de que cada colaborador esté preparado para explicar en qué reside el producto y como se ajusta a sus requerimientos.

Planificar en forma exitosa un plan de ventas. Se diseña de una forma que mantenga el mercado futuro, interrelacionando a los clientes con las demandas de nuestro producto.

Análisis de compradores: Tiene como fin el estudio de las necesidades y comportamiento de los compradores para ofrecer una respuesta concreta que le permitirá tomar en cuenta una decisión sobre la compra.

Redimensionar el sistema de información, en lo concerniente a la información propia de empresa, resultados obtenidos, negociación, avales.

Automatizar procesos de ventas: Una vez conocido los reclamos de los clientes en relación a periodos de espera y respuesta de la empresa Baldoburger, esta deberá iniciar un proceso de automatización, acompañado de una promoción sobre las oportunidades que ofrece la empresa en relación a la adquisición de nuestro producto asegurando que nuestros clientes poseen un lugar privilegiado dentro de la empresa en el futuro, estas herramientas y métodos que permitan mejores procesos empresariales.

Enfocarse en personalizar tu oferta. 91% de los compradores tiene más posibilidades de comprar marcas que tienen ofertas y encargos relevantes. Esto se debe a que, esperan que las empresas ofrezcan experiencias personalizadas, relevantes y con potencial para compartirse en redes sociales. Personalizar la oferta y ventas de Baldoburgers significa ofrecer un trato amable,

humano y cálido al cliente. Establecer un diálogo entre la empresa y el consumidor es un cambio de enfoque que Baldoburguer debe implementar para adaptarse a los nuevos tiempos.

Planeación de las promociones. La idea es que los clientes de Baldoburguer sepan que en algunos periodos podrán hallar los productos promocionados con montos accesibles.

b. Incrementar sus utilidades a partir de un 15% anual con tendencia al 2023 a 2027

Para incrementar los niveles de utilidades de la empresa Baldoburguer, se llevaran a cabo las siguientes actividades:

Llevar un control adecuado de los gastos. Esto consiste en controlar los gastos, cada ahorro se convierte en un bolívar extra que se tendrá como utilidad. Esto permitirá un control sobre el inventario para la obtención de metas.

Aumentar los niveles de rentabilidad. El margen de ganancia es la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y el costo que implica promoverlo. Existen diversas maneras de aumentar el margen como son:

- Ajuste de los precios.
- Diminución del valor del bien.
- Combinar ambas.

Manejo de existencias. Implica diligenciar nuestra existencia hasta que el cliente retire el bien

c. Estabilizar y establecer negociaciones de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.

Se procurará que los compradores de Baldoburguer, sea fidelizados para asegurar futuras compras que aseguren negociaciones exitosas durante el periodo de tres años.

Formalizar y estructurar los procesos de negocio en un 100% en el lapso de 3 años.

Existen cinco claves que ayudan a establecer este proceso y que delimitan una estructura empresarial de Baldoburguer son:

- Actividades administrativas: Tienen relación con la organización, dirección y control.
- Actividades operativas: mercadeo, ventas, fabricación.
- Actividades de apoyo: Logística, procesos, Talento humano.

Análisis. Corresponde a las actividades que estamos llevando a cabo dentro de la organización si se cumple o no las metas de acuerdo a las exigencias de los clientes.

Diseño. Es uno de los puntos importante de la formalización ya que evita desperdicios si lo hacemos bien guardaremos recursos a futuro.

2. Documentación. Se trata del resguardo de la información para diversificarlo y no hacerlo dependiente de un mínimo grupo.

Implementación. El personal al experimentar cambios genera ciertas resistencias con la cual se combate por medio de un sistema aprobado existente.

3. Medición. Consiste en mejorar los procesos para afrontar acciones que van a diario que mejoren el negocio competitivamente.

f. Desplegar la marca de la empresa por medios digitales en el que se decida anunciar, durante un periodo de seis meses a un año.

Es primordialmente importante posicionar la marca dentro de la competencia para ello el uso de medios digitales causara notoriedad en el mercado durante el tiempo determinado.

Punto de partida de una estrategia de Baldoburguer C.A

Comprender que deberealizarse un estudio de forma detallada de cuál es la situación actual de la organización para entender que nuestro negocio debe construir una basesólida en la comunicación de Baldoburguer, es importante tener en cuenta los siguientes principios:

- Impulsar nuestra empresa
- Posicionarla en el mercado panadero
- Satisfacción de necesidades
- Cumplir con los principios
- Permanecer en el tiempo.

El mercado actual requiere observación continua y constante que permitan mantener relaciones apoyadas en un entendimiento y enfoque que crea expectativa en base a sus necesidades. Utilizar para averiguar quién es la clientela de nuestra marca, compilar información necesaria y concretar la cartera de clientes.

Identificamos las oportunidades y debilidades de los competidores esto permite que nuestra empresa realice cambios significativos en nuestra marca.

Esta refleja presencia, tradición, calidad renombre, logo, costumbres que son identificados por los clientes, para el reconocimiento de la marca en el tiempo.

La marca digital se ha hecho novedosa es tener éxito en el mercado, todo está conectado a las redes sociales y se ha convertido en un mecanismo de compra donde tu figura juega una posición importante.Es atraer al público correcto con campañas de mercado digital.

Las actividades serán: creación de ciberespacios, identificar perfiles de comparadores. Participación en Redes sociales y su congruencia dependerá el éxito.

g. Realizar el 20% de las ventas on line en un plazo de cinco años.

Este es un mercado donde se efectúan transacciones a través de las bandas de internet, donde se compran y se venden bienes.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Planteamiento del Sistema:

5.1.1 Matriz DOFA cruzada (MDOFA)

El Análisis debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA cruzado) según Gutiérrez (S/F) es una herramienta que ayuda a la gerencia, a buscar soluciones para el desarrollo Debilidades y fuerzas, debilidades y oportunidades, fuerzas y amenazas, debilidades y amenazas.

En la DOFA se mezcla los siguientes pasos:

- Crear las coyunturas exteriores.
- Formar los riesgos, resistencia y debilidades principales en la Panificadora.
- Adecuar lo íntimo a las ocasiones intrínsecas.
- Combinar debilidades íntimas dependiendo de la ocasión.
- Adecuar las potencialidades internas a las amenazas exteriores.
- Adaptar las debilidades internas a las amenazas de afuera.

Tabla 5

Matriz DOFA Cruzada (MDOFA)

<p>Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1: Diversidad de productos F2: Uso de productos e insumos de calidad F3: Trato amable a los compradores F4: Pericia en las empresas panificadoras F5: Diferenciación del producto F6: Alto reconocimiento por su calidad, exclusividad y sabor F7: Productos con tendencia del consumidor F8: Flexibilidad de la estructura organizacional</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: Inexistencia de un plan para toma de decisiones D2: No se invierte en innovación. D3: No se cuenta con programa postventa</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>O1: Favorecimiento institucional para quienes emprender algún negocio O2: Apoyo de organismos para capacitarse en el ramo de la elaboración de pan O3: Cambios en los patrones de vida favorece el consumo de pan</p>	<p>Estrategias FO:</p> <p>FO1: Evaluar las prácticas y tendencias del negocio (tecnología, nuevos desarrollos, nuevos materiales y nuevos componentes). (O1, F1, F2) FO2: Desarrollo de nuevos productos orientados a satisfacer nuevos mercados (dietéticos). (O2, O3, F4, F5) FO3: Definir programas para mantener</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>DO1: Elaboración de un plan de mercadeo que permita dar a conocer a la empresa de manera más rápida. (O1, D1) DO2: Implementar un programa de servicio post venta para fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes. (O3, D2) DO3: Planificar y desarrollar un</p>

<p>O4: Nuevos comportamientos de consumo de alimentos saludables.</p>	<p>y mejorar la calidad en nuevos patrones de consumo.(O4, F3, F6, F7, F8) FO4: Aprovechar la buena reputación para posicionarse como líder. (O3, F3, F6)</p>	<p>programa general de investigación y desarrollo de la empresa, definir las metas de los proyectos y fijar sus presupuestos. (O4, D3) DO4: Capacitar a ayudantes de panadería en materias de producción para incrementar sus capacidades y permitir el reemplazo en caso de fallas del personal panadero. (O2, D2)</p>
<p>Amenazas A1: Aumento de la tasa de desempleo por la disminución del PIB. A2: La tasa inflacionaria, puede disminuir el consumo del pan de la población.De igual forma, la devaluación de la moneda, el control cambiario y las barreras arancelarias dificultan la importación de insumos... A3:Poca investigación en la producción panadera, además de poca innovación en producir alimentos del ramo de la panadería, sobre todo del pan de comida rápida A4: La pandemia del Covid-19 ha generado el estancamiento en el territorio</p>	<p>Estrategias FA: FA1: Desarrollar una política permanente de investigación de mercados (A3, F2, F4, F7) FA2: Se tiene un mercado consolidado de preferencia en alimentos saludables. (A4, F1, F5, F6,) FA3: Mejorar calidad y precio de los productos adaptable a la situación país, mediante la de mano de obra calificada. (A1, A2, F2, F6) FA4: Utilizar financiamiento para publicidad. (A3, A4,F3, F8)</p>	<p>Estrategias DA: DA1: Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para funciones y aplicaciones específicamente orientadas a sus estilos de vida y necesidades (A3, D1) DA2: Monitorear el comportamiento de las ventas para planificar la producción y asegurar la frescura, y la disminución de costos asociados. (A2, A4, D3) DA3: Innovación, saludable y de calidad, generando diferenciación en la propuesta de valor, fortaleciendo la imagen de esta. (A1, D2)</p>

Leyenda:  =Calidad, Innovación  = Mercado;  = Financiamiento, publicidad, comportamiento  = Propuesta

Fuente: propia (2022)

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz Interna Externa de acuerdo con Castellanos (2015), está considerada como un instrumento que se tiene para estimar todas circunstancias interiores (Fortalezas y Debilidades), como externas (Oportunidades y Amenazas), calculando un indicador que se pueda

plasmar en uno de los 9 espacios de dicho análisis. Se realizan los estudios internos y externos para alcanzar metas.

Tabla 6

Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.50
MEFI	3.12

Fuente: propia (2022)

Tabla 7

Matriz Interna – Externa

4	3	2	1		
3	I	II	III	2,50 Matriz Externa	Crecer y construir
2	IV	V	VI		Retener y mantener
1	VII	VIII	IX		Eliminar o desinvertir
		3,12 Matriz Interna			

Fuente: propia (2022)

En este caso la empresa Baldoburguer C.A., se ubica en el cuadrante IV, con la recomendación de crecer en ventas, construir y desarrollar su imagen corporativa para mantener sus clientes actuales y atraer nuevos clientes.

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 8

Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Enfoques	Aumentar la	Aumento en la	Formalizar	Desplegar	una	Hacer
----------	-------------	---------------	------------	-----------	-----	-------

Estrategias	demandaa partir de un 15% anual con inclinación al crecimiento desde las ventas del 2023 al 2027.	rentabilidad un 15% anual con preferencia al desarrollo anual 2023 al 2027	el crecimiento del negocio en un periodo de 3 años.	campaña publicitaria en las redes de seis meses.	ventas on line en un 20%
FO1: Evaluar las prácticas y tendencias del negocio (tecnología, nuevos desarrollos, nuevos materiales y nuevos componentes)	X	X	X		
FO2: Desarrollo de nuevos productos orientados a satisfacer nuevos mercados (dietéticos)	X	X	X	X	X
FO3: Definir programas para mantener y mejorar la calidad nuevos patrones de consumo.	X	X	X		
FO4: Aprovechar la buena reputación para posicionarse como líder				X	X
DO1: Elaboración de un plan que permita dar a conocer a la empresa de manera más rápida.	X	X	X	X	X
DO2: Implementar un programa de servicio post venta para fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.	X	X		X	
DO3: Planificar y desarrollar un programa general de investigación y desarrollo de la empresa, definir las metas de los proyectos y fijar sus presupuestos.	X	X	X		
FA1: Desarrollar una política permanente de investigación de mercados			X	X	X
FA2: Se proyecta variedad de bienes tomando gustos y condiciones saludables.				X	X
FA3: Mejorar calidad y precio de los productos adaptables a la situación país, con mano de obra calificada.	X	X	X		
FA4: Utilizar financiamiento para publicidad.		X		X	
DA1:Sistematizar información sobre los			X		

segmentos del mercado y funciones y aplicaciones específicamente orientadas a sus estilos de vida y necesidades					
DA2: Monitorear el comportamiento de las ventas para planificar la producción y asegurar la frescura y calidad de los productos, y la reducción de costos asociados.	X	X	X		
DA3: Crecimiento de bienes innovadores, saludables y de calidad, generando diferenciación en la propuesta de valor de la empresa, fortaleciendo la imagen de esta.	X	X		X	

Fuente:propia (2022)

5.2.2. Estrategias seleccionadas

Las estrategias seleccionadas fueron:

FO1: Esta se aplica para entender el comportamiento del consumidor, Al monitorear las necesidades de los clientes, se consiguen soluciones, priorizar funciones de desarrollo, planificar una hoja de ruta específica e incorporar los comentarios de los clientes.

FO2: En este caso se dirige la producción hacia cambio significativo tomando en consideración condiciones de salud.

FO3: Esto se consigue a través de: identificar las necesidades y requisitos de los consumidores agilizar la comunicación interna para mejorar la calidad, optimizar la gestión de la demanda del producto, potenciar la formación y reforzar la asistencia técnica.

DO1: Elaboración de un plan de comercialización, que permita dar a conocer a la empresa de manera más rápida.

DO2: De esta manera, el servicio postventa ayudará a la empresa a canalizar las estrategias de venta para obtener mejores resultados y saber cuál es el grado de satisfacción que

pueden tener los clientes en general, lo que se convertirá en la mejor forma de captar nuevos clientes gracias a las buenas referencias.

DO3: De esta forma, la investigación y el desarrollo son indispensables para la adquisición de nuevo conocimiento. En un contexto empresarial, éstas son actividades abordadas, procesos o servicios, o mejorar los ya existentes. Para hacerlo, las empresas a menudo deben asumir riesgos.

A1: Desarrollar un estudio de mercado continuo, donde haya relación clientes, oportunidades y ventas.

FA3: En ese sentido, la calidad dentro de la empresa es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Asimismo, el precio es un elemento clave en la economía de todos porque es una referencia y un límite monetario que impacta a nuestro presupuesto. Además, es el instrumento de comunicación más tangible que tiene la empresa con sus consumidores.

DA2: De esta manera, el control de ventas es la gestión, la colecta de datos y el monitoreo de todo lo que es vendido en una empresa, para qué clientes y de qué manera ocurre ese proceso comercial. Es una forma de conocer todos los movimientos y acciones que ocurren en el área y también hacer uso de esa información para el éxito de la empresa.

DA3: Así pues, la empresa tratará de innovar constantemente con el fin de satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más informado y exigente. Cada marca, a su vez, intenta ganar cuota de mercado y por ello intenta desarrollar alimentos con mayor calidad, así como más saludables y atractivos.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de Mercadeo

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de mercadeo*

La gerencia de mercadeo de Baldoburger, se encarga del estudio de mercado, para determinar, examinar y evaluar la demanda de nuestros productos, marca o servicios y realizar campañas de publicidad de acuerdo a las características del público meta. Además se encarga de establecer y mantener su imagen, conservando visión y valores.

Esta unidad gerencial ejerce control en el tiempo aunado a esfuerzos a los que haya lugar en áreas de mercadeo, tales como el diseño de empaques, logos, marcaje de precios, la publicidad a seguir en los establecimientos comerciales. En ese sentido, la unidad gerencial de mercadeo o de marketing apoya el éxito, para garantizar una participación competitiva, estabilidad y rentabilidad, garantizando el retorno de la inversión de los socios y expansión de productos en nuevas áreas de comercio, maximizando el valor de la empresa.

Obtener lo explicado, extiende una combinación de productos, canales, comunicaciones y precio, por medio de fases administrativas de planeación toma en consideración el futuro y se establecen las tareas a seguir, en la organización se presenta la estructura adecuada para alcanzar los objetivos, en la dirección le permite guiar y motivar a las personas que laboran en la empresa hacia el logro de los objetivos. En la de control se retroalimenta de este proceso en el antes, durante y después situación que nos sirve para tomar acciones preventivas y correctivas.

6.1.2. *Objetivos de mercadeo*

- ✓ Evaluar las prácticas y tendencias del negocio (tecnología, nuevos desarrollos, nuevos materiales y nuevos componentes).

- ✓ Elaborar planes que posicionen de manera más rápida para mantener su lugar.
- ✓ Diseñar, aplicar y hacer seguimiento en los planes de mercadeo y en el área de Publicidad.
- ✓ Delimitar el público objetivo al que se le va a ofrecer el producto, gustos y necesidades
- ✓ Identificar las debilidades para enfrentar su posición en los mercados futuros
- ✓ Organizar un programa de buena atención después de la venta para una excelente relación con los clientes actuales y los futuros.

6.1.3. Acciones estratégicas de mercadeo

Estrategia de cartera:

Estrategia de producto. En este renglón se hace un estudio de las cualidades más importantes en cuanto a los bienes de nuestra empresa por los cuales están dispuestos a pagar.

La naturaleza y usos: La forma del bien tiene una relación intrínseca con la sensación de saciedad del producto, lo más cercano y seguro para los clientes, ejerciendo un efecto positivo en la adquisición. La diversidad es superior bajo dos momentos: en primer lugar, los clientes quieren diferentes alternativas para escoger y probar diversos productos; en segundo lugar, apoyan la expectativa de conseguir bienes en un solo lugar; de esta manera, hay varias investigaciones que muestran que una mayor diversidad de productos puede aumentar el valor característico el consumo.

Los productos a comercializar por Baldoburguer, son clasificados como productos de consumo por conveniencia, cuya compra se planea con anticipación, nuestros clientes los adquiere frecuentemente para preparar comida rápida en sus locales. La principal estrategia de

Baldoburgueres hacer conocer que nuestro pan es tradicional, tiene un sabor único con una calidad incomparable.

Naturaleza de servicio: Los clientes buscan una rápida atención en la venta de comida rápida ya que existe una correlación de repuesta en el mismo, ante esta realidad es necesario diseñar plan de negocios que establecerá el punto de equilibrio.

En Baldoburguer la demanda de bienes esta aparentemente con clientes satisfechos y puede crecer cuando se hace el uso de herramientas de mercadotecnia como la oferta.

Según su importancia que tiene el producto para la satisfacción necesidades fisiológicas es una demanda social.

Según su temporalidad es una demanda continua, ya que permanece en el tiempo de acuerdo al incremento de la población.

Es una demanda de bienes finales, ya que son adquiridos como un bien terminado comprados directamente por nuestros clientes.

Análisis de la oferta. De acuerdo al conocimiento que se tiene sobre los oferentes nuestro producto se posesiona en una oferta con rivalidad en el libre mercado.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

La segmentación de nuestro mercado es demográfica ya que va dirigido a la familia, es decir, personas de cualquier edad, nivel educativo, ingresos y ocupación.

Para posicionar el bien en el pensamiento de nuestros clientes y consumidores, se utiliza una estrategia basada en los atributos, en nuestro caso, sus características principales son un sabor único, frescura y calidad.

La estrategia para fidelizar clientes está las encuestas de satisfacción, que te permiten evaluar el grado de complacencia, también se ofrecerán algunos descuentos exclusivos y beneficios adicionales.

Estrategia funcional

Estrategia de precio. La determinación de precios de Baldoburguer, se basa en el cálculo de costos, considerando precio de los insumos.

Estrategia de comercialización: La compra y venta será:

Directa: Los panes se mostraran en estanterías en la sede para nuestros clientes principales que son los de comida rápida.

Asociaciones: Se ejecutaran propuestas continuas de ventas a terceros.

Estrategia de Promoción. Para promocionar nuestros productos al público se realizara una gran propagación sobre el sabor y calidad de nuestros panes de comida rápida, a través de los canales de comunicación y así poder posicionarnos en sector panadero, ganarnos la preferencia de nuestros clientes y ubicar la marca de la Panificadora. Para lograr una mayor cantidad de consumidores y/o clientes, se buscara desarrollar una ventaja competitiva basada en el sabor tradicional y la característica propia de nuestros panes. Se utilizaran herramientas de mezcla promocional, tales como, publicidad, promoción, marketing directo y ventas personales.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 9

Presupuesto del plan funcional de mercadeo

Acciones	Recursos	Costo unitario (Bs)	Año 1 (Bs)	Año 2 (Bs)	Año 3 (Bs)	Año 4 (Bs)	Año 5 (Bs)
Lograr posicionar nuestros productos en primera línea	Contratación de equipo de investigación en marketing semestralment	5.000	10000	11000	12100	13310	14641

Conseguir incrementar las ventas por medio del precio y buenas ofertas	e Contratar equipo para estudio de precio cada seis meses	4200	8400	9240	10164	11180	12298
Establecer táctica publicitaria promocional	Pagar publicidad radial, impresa mensual	1000	12000	13200	14520	15972	17569
TOTAL (Bs)			30400	33400	36784	40462	44508

Fuente: propia (2022)

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de mercadeo.

1. Ubicar nuestros panes en el mercado: esto se consigue de la siguiente manera:

- ✓ Hacer degustaciones de nuestro producto en ferias y mercados locales mensualmente, contado para ello con personal de ventas capacitado.
- ✓ Promover el consumo del pan tradicional, diariamente, con el personal de ventas
- ✓ Adquirir insumos de mejor calidad que le den respaldo a nuestro pan, semanalmente, por medio de encargado de compras
- ✓ Mantener las medidas de higiene diariamente en la elaboración del pan
- ✓ Mejorar la atención al cliente, fomentando el trato cercano y amigable del personal de ventas capacitado.

2. Lograr incrementar las ventas por medio del precio y buenas ofertas.

Los criterios a considerar en el marcaje de precios estarán reflejado por una revisión de los segmentos y su actualización, para ofrecer promociones a los clientes.

3. Determinar la promoción:

En el área de promoción haremos una gran difusión sobre el sabor y calidad del bien, y obtener una mayor cantidad de ellos. Los medios que utilizaremos son:

Campañas publicitarias en redes sociales Facebook, Instagram, twitter, telegram, emisoras de radio local y afiches para las tiendas que venden nuestro pan.

Una red social conocida suministrara la información a los clientes de la Panificadora sobre promociones en precios y servicios que ofreceremos en las distintas épocas del año sobre todo en la de semana santa y navidad.

Tomando como referencia la ubicación de nuestra empresa invitaremos a clientes fidelizados a la sede, en este aspecto nuestros clientes serán participes de la recomendación necesaria para el reclutamiento de posibles compradores potenciales. Participaremos en ferias y donaremos pan a las instituciones que ayudan a los grupos vulnerables.

En el precio estableceremos descuentos, ventas directas, se contratara servicios personales de difusión.

6.2. Plan Funcional de operaciones

6.2.1. Situación actual

La tarea básica de la unidadgerencial de operaciones de Baldoburguerestomar los insumos (harina, sal, agua, grasa, levadura, azúcar) transformarlos en bienes finales. Esta operación es el eje del trabajo, donde dinero es determinante en las operaciones y función principal.

De la Unidad Gerencial de operaciones, dependen elementos claves: las utilidades, costos, circulante y la planeación para la toma de decisiones y lograr objetivos.

6.2.2. Metas enlas operaciones

- ✓ Mantener los tiempos de producción (nuevos y actuales).

- ✓ Conseguir y conservar un nivel estándar de calidad
- ✓ Agregar tecnologías nuevas
- ✓ Buscar y entrenar personal calificado
- ✓ Integrarse en el equipo organizacional y personal para alcanzar los objetivos planteados.

6.2.3. Implementación de la estrategia de operaciones

Estrategia costos

Para competir en costos, el gerente de operaciones de Baldoburguer tomara decisiones sobre como diseñar un sistema que reduzca los costos unitarios de los bienes elaborados, bajo un cambio de ver los costos como un elemento aislado del entorno sin embargo la realidad demuestra que no conocer acertadamente este renglón implica que nuestra empresa sufrirá consecuencias frente a la competencia.

Estrategia calidad – procesos

En la panificadora se siguen dos estrategias que sirven para nuestros productos: la primera está relacionada nuestra mercancía que tiene características particulares como: durabilidad, suavidad, disponibilidad, alto grado nutritivo, condiciones óptimas de salubridad, que lo ubica como un producto garantizado de acceso rápido a lugares de servicio.

La segunda estrategia es la rapidez que tiene nuestra empresa ya que hemos actualizado los equipos que son automatizados, siendo el tiempo un factor clave en esta operaciones.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

Se empleara flexibilizar la cantidad de productos conocer cambios en la cantidad de bienes requeridos. En ese sentido la producción de Baldoburger es de 5000 paquetes de panes al mes aproximadamente, para cubrir la demanda.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 10

Presupuesto del plan funcional de operaciones

Acciones	Recursos	Costo unitario (Bs)	Año 1 (Bs)	Año 2 (Bs)	Año 3 (Bs)	Año 4 (Bs)	Año 5 (Bs)
Análisis de aprovisionamiento (proveedores)	Jefe de compras hace el estudio semestral	4000	8000	8800	9680	10648	11713
Plan de inversión en mantenimiento y actualización de equipos	Contratar equipo para hacer mantenimiento de maquinaria y equipo cada seis meses	8500	17000	18700	20570	22627	24890
Plan de formación y actualización de procesos operativos.	Contratar equipo asesor y experto encapacitación de procesos productivo, semestralmente	5000	10000	11000	12100	13310	14641
TOTAL (Bs)			35000	38500	42350	46585	51244

Fuente: propia (2022)

6.2.5 Ejecución de tareas de operaciones.

Análisis de aprovisionamiento o proveedores: Las compras de materia prima que comprende procedimientos y documentos que nos permitirán tener un control eficiente de las adquisiciones (calidad y cantidad), debe hacerse con precaución, es decir, buscar las fuentes o proveedores que ofrezcan insumos de calidad y a bajo costo. Se realizará un análisis minucioso de estas fuentes, para elaborar productos que cumpla con la calidad requerida. Entre las acciones a emprender se encuentran:

Análisis interno: Se efectúa un estudio interno sobre las necesidades y expectativas que tiene tu empresa, allí establecen principios de elección, conviene preguntarse requerimientos, necesidades, inversiones, tiempo de los proveedores considerando amenazas presupuestarias o estructurales.

La incorporación del nuevo proveedor bajo reglas claras para tener un ambiente seguro de relaciones comerciales, bajo comunicaciones claras que determinan obligaciones establecidas en un contrato.

Plan de inversión en mantenimiento y actualización de equipos: para realizar una importante inversión se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Uninventario de los activos disponibles y clasificarlos. Tomando como referencia.
 - ✓ Fabricante, recomendaciones
 - ✓ Situación actual del activo (operativo o desincorporado)
 - ✓ Hoja de vida del equipo donde se mencionen sus reparaciones y sustituciones
 - ✓ Garantía de equipos nuevos

2. Calcular un presupuesto que indique:
 - ✓ El estado más crítico de los activos que afecten de forma directa a nuestros objetivos para realizar el mantenimiento correctivo.
 - ✓ Plan de mantenimiento preventivo trimestral

3. Incorporar nuevas tecnologías que aporten soluciones especializadas en la gestión de mantenimiento de activos.

Programa de Entrenamiento y actualización de los procesos del personal del área operativa:

- ✓ Hacer un diagnóstico.
- ✓ Establecer prioridades
- ✓ Definir los objetivos.
- ✓ Armar cronograma de capacitación.
- ✓ Iniciar la capacitación.
- ✓ Evaluar el proceso.

6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Esta Unidad gerencial se encarga de planificar, organizar, coordinar, el cumplimiento efectivo del personal de una empresa; donde se usan métodos de integración de recursos humanos, y el propósito de lograr las metas de trabajo propuestas.

En relación a la captación y selección del personal esta gerencia utiliza métodos de divulgación a través de redes sociales ofreciendo bienes, la selección que es una actividad de revisión de perfiles y capacidades individuales, el proceso se llevara a cabo por un procedimiento activo donde cada individuo demuestra sus aptitudes para la actividad laboral requerida.

En el área de formación laboral, se encargan del adiestramiento a los ocupantes de los cargos de la Panificadora, con el fin de garantizar la productividad en los procesos.

6.3.2. Objetivos de la Gerencia de recursos humanos

1. Alcanzar niveles de eficiencia y competitividad del personal.

2. Crear un ambiente organizacional adecuado que permita desarrollar el potencial del recurso humano
3. Tomar en consideración las aspiraciones del personal de la organización.

6.3.3. Estrategias

Objetivo1:Alcanzar niveles de eficiencia y competitividad del personal.

Estrategia:Crear, mantener y desarrollar un contingente de personal con habilidad y motivación para realizar diversas tareas y alcanzar las metas propuestas. Jugando un rol significativo al estudio de las necesidades, intereses, estado de ánimo, objetivos personales de los empleados así como los de integrar la motivación con los requisitos de la producción, bajo este modelo se centra con el progreso y fortalecimiento del clima moral y psicológico y la implementación de programas sociales.

Objetivo 2: Crear un ambiente organizacional adecuado que permita desarrollar el potencial del recurso humano

Estrategia: Una gestión basada en la delegación. La delegación de autoridad se ha utilizado durante mucho tiempo en la gestión, la transferencia de funciones subordinadas asignadas directamente al gerente, es decir, la transferencia de tareas a un nivel inferior. La gestión basada en la delegación de autoridad y responsabilidad es fundamentalmente diferente.

Objetivo 3:Tomar en consideración las aspiraciones del personal de la organización.

Estrategia 3: Gestión del marco: Este modelo asume que los empleados pueden tomar sus propias decisiones dentro de límites predeterminados (marcos). El marco puede definirse por la

importancia del proceso, su imprevisibilidad, normas que no pueden romperse. La tecnología de gestión de marcos implica la siguiente secuencia de acciones: definir la tarea, conseguir que el empleado la realice, crear un procedimiento de información adecuado, definir los límites de la independencia y las maneras de intervención del encargado.

La gestión de crea las condiciones para la iniciativa, independencia de los empleados, las comunicaciones entre ellos y promueve el crecimiento de la satisfacción laboral y desarrolla una gestión empresarial.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 11

Programa de recursos humanos

Acciones		Recursos	Precio unitario (Bs)	Año 1 (Bs)	Año 2 (Bs)	Año 3 (Bs)	Año 4 (Bs)	Año 5 (Bs)
Plan de Capacitación a los jefes de equipo	de	Jefe de Personal (Aplica el plan semestral)	4000	8000	8800	9680	10648	11713
Plan desarrollo profesional	de	Contratar Equipo asesor y experto endesarollo profesional, semestralmente)	5000	10000	11000	12100	13310	14641
TOTAL (Bs)				18000	19800	21780	23958	26354

Fuente: propia (2022)

6.3.5 Implementación del programa de capacitación al personal

Plan de capacitación a los jefes de oficina: Esta dirigido al personal de oficina que requiere una visión integral de un área específica que sean capaces de preparar equipos ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad en la empresa evitando deserción del talento.

Plan de desarrollo profesional: Estas actividades se asemejan a una capacitación preventiva en nombre del equipo asesor, proporciona que los empleados puedan ocupar funciones nuevas o diferentes posiciones que impliquen mayores exigencias o responsabilidades, mantener niveles de productividad y a su vez los preparara para nuevos retos a la diversidad en un momento determinado que la empresa lo considere por la situación de mercadeo que atraviese.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

Según Vanegas (2011), las empresas tiene un nuevo reto dentro del área de la administración porque supone interrelacionar el medio ambiente y una dinámica organizacional activa que incluye la empresa - el medio ambiente- productividad, y alianzas con la comunidad. Se plantean qué responder a la pregunta: ¿cómo producir técnicamente sin afectar el entorno?

La sociedad requiere a profesionales que tomen conciencia frente a los problemas del ambiente, la Panificadora Baldoburguer C.A debe redimensionar políticas yestrategias para crecer y sobrevivir. Se debe hacer unatransformación en lamisión, la visión, de la misma, además de ser competitiva, deben gozar de credibilidad con los diferentes gruposy el medio con los que está inmersa promoviendo un plan integral de responsabilidad social.

La doctrina empresarial depende del compromiso ético de los dirigentes de la compañía con la sociedad, ya que se destinan un porcentaje pequeño de las ganancias a donaciones, permaneciendo intactas la organización y producción de la empresa.

No existe garantías que esta acción filantrópica produzca signos positivos sobre el entorno social. Estos actos de caridad o asistencia en algunos de los casos establecen relaciones

de dependencia con estos grupos beneficiados con la empresa. Para facilitar estos compromisos, los empresarios crean fundaciones, instituciones especializadas que apoyan a estos grupos.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

- ✓ Buscar la sustentabilidad de la empresa encaminada al fortalecimiento entre el progreso de la colectividad y la viabilidad comercial y económica de ella misma.
- ✓ Capacitar a la mejora del talento humano y profesional del personal de la compañía y de sus familias.
- ✓ Garantizar capacitación laboral para personas con discapacidad y programas de reinserción laboral a individuos privados de libertad.
- ✓ Admirar, resguardar y restablecer el ambiente ecológico existente.

6.4.3. *Actividades de RSE*

- ✓ Realizar contribuciones que apoyen nuevos proyectos económicos.
- ✓ Apostar a una política de material biodegradable.
- ✓ Organizar actividades que generen recursos para apoyar algún proyecto de la sociedad.
- ✓ Implementar la utilización de energías renovables en la empresa para reducir la emisión de gases que produce el efecto invernadero.
- ✓ Tener una política de productividad, es decir que haya equidad al momento de realizar el pago del salario. Un salario justo que garantice cubrir las necesidades del personal y su familia.
- ✓ Trabajar con proveedores responsables y que implemente políticas de atención a las comunidades.

- ✓ Mejorar el ambiente y condiciones de trabajo.
- ✓ Implementar una buena política que tengan que ver con los recursos humanos.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 12

Presupuesto del plan funcional de RSE

Acciones	Recursos	Costo unitario (Bs)	Año 1 (Bs)	Año 2 (Bs)	Año 3 (Bs)	Año 4 (Bs)	Año 5 (Bs)
Plan de atención nutricional a los empleados.	Contratar un especialista nutricional para ofrecer asesoría, semestralmente	4000	8000	8800	9680	10648	11713
Programa de concientización para la conservación ecológica	El jefe de RSE de la empresa realiza charlas, semestralmente. Ofreciendo material de apoyo impreso	5000	10000	11000	12100	13310	14641
Promover prácticas de reciclaje	El jefe de RSE de la empresa realiza charlas, semestralmente. Ofreciendo material de apoyo impreso	4200	8400	9240	10164	11180	12298
TOTAL (Bs)			26400	29040	31944	35138	38652

Fuente: propia (2022)

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Atención nutricional: Se plantea establecer medidas que promuevan una buena alimentación en los trabajadores abarcando su familia, que implica el suministro de insumos que garanticen una dieta balanceada bajo la vigilancia del especialista nutricional.

Programa de concientización para la conservación ecológica.: Promover entre los trabajadores y comunidad el uso correcto de medios naturales desarrollando actividades recreativas donde se informe la importancia del medio ambiente para la preservación de la vida.

Promover prácticas del reciclaje: Creación de equipos que se encarguen de promover, recolectar e informar sobre los productos reusables para incorporarlos al proceso productivo.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Contexto real de la administración:

La gestión financiera de la empresa es la encargada de administrar llevar a cabo la toma de decisiones que contemplen el control administrativo de la panificadora, es crucial en las etapas de la administración. Ya que esta controla y supervisa el flujo de efectivo, mantiene la rentabilidad.

El administrador financiero fija objetivos para determinar el alcance de las metas propuestas, controlando los gastos y garantizando las utilidades.

6.5.2. Objetivos de finanzas

1. Analizar los cambios en las variables económicas que intervienen en los procesos administrativos de la empresa.
2. Presentar información que refleje solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos.
3. Conocer el nivel de ventas proyectado desde el año 2023-2027;
4. Revisar los fondos de inversión con la finalidad de obtener mayor rendimiento o utilidad.
5. Realizar una Proyección de egresos 2023-2027

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

CÁLCULOS INTERMEDIOS

Tabla 13*Inversión en activos (fijos e intangibles).*

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Horno Industrial	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Sobadora industrial	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Mezcladora Industrial	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Picadora Industrial	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
EnrolladoraSotorriva	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Balanza Industrial	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
TOTAL	45.400,00	45.400,00	45.400,00	45.400,00	45.400,00	45.400,00

Fuente: propia (2022)

La transformación en activos fijos tangibles, consiste en adquirir maquinaria industrializada para facilitar el proceso de elaboración del producto final tales como, horno, sobadora, mezcladora, picadora, balanza y una Enrolladora Sotorriva.

Tabla 14*Depreciacion*

DEPRECIACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Horno Industrial		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Sobadora industrial		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Mezcladora Industrial		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Picadora Industrial		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
EnrolladoraSotorriva		24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Balanza Industrial		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
TOTAL		1.824,00	1.824,00	1.824,00	1.824,00	1.824,00

Fuente propia

Se puede visualizar que la amortización de los activos fijos tangibles que se amortizaran con una vida útil de 25 años a excepción de la balanza que tiene una vida útil de 15 años y un valor residual de cero, se aplica un método de depreciación de línea recta.

Tabla 15*Depreciación acumulada*

DEPRECIACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-------------------------------	---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Horno Industrial	960,00	1.920,00	2.880,00	3.840,00	4.800,00
Sobadora industrial	400,00	800,00	1.200,00	1.600,00	2.000,00
Mezcladora Industrial	300,00	600,00	900,00	1.200,00	1.500,00
Picadora Industrial	120,00	240,00	360,00	480,00	600,00
Enrolladora Sotorriva	24,00	48,00	72,00	96,00	120,00
Balanza Industrial	20,00	40,00	60,00	80,00	100,00
TOTAL	1.824,00	3.648,00	5.472,00	7.296,00	9.120,00

Fuente: propia (2022)

Se mira en el cuadro anterior, la depreciación acumulada de cada uno de los activos fijos tangibles.

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Tabla16

Proyección de ventas

Tipo de cliente	2023	2024	2025	2026	2027
Salsa Ideal	\$ 8.717,86	\$ 9.328,11	\$ 9.981,08	\$ 10.679,75	\$ 11.427,33
Mayonesa Ideal	\$ 9.686,88	\$ 10.364,96	\$ 11.090,51	\$ 11.866,85	\$ 12.697,53
Papas tipo B Marly	\$ 97.640,01	\$ 104.474,81	\$ 111.788,05	\$ 119.613,21	\$ 127.986,14
Pan de Yupi	\$ 4.248,95	\$ 4.546,38	\$ 4.864,62	\$ 5.205,15	\$ 5.569,51
Pan de perro	\$ 5.718,92	\$ 6.119,24	\$ 6.547,59	\$ 7.005,92	\$ 7.496,33
Totales	\$ 126.012,62	\$ 134.833,50	\$ 144.271,85	\$ 154.370,88	\$ 165.176,84

Fuente propia

Se visualiza en el cuadro anterior que la proyección de ventas de la empresa para sus diferentes productos va en aumento a medida que transcurren los años.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla17

Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Detalle	2023	2024	2025	2026	2027	Total
COSTOS VARIABLES (CV)						
Costo de Servicio						

Materiales y Suministros	\$ 17.304,00	\$ 18.515,28	\$ 19.811,35	\$ 21.198,14	\$ 22.682,01	\$ 99.510,79
Mano de Obra Directa	\$ 18.489,60	\$ 19.783,87	\$ 21.168,74	\$ 22.650,56	\$ 24.236,09	\$ 106.328,86
Costos Indirectos al Servicio	\$ 3.060,00	\$ 3.274,20	\$ 3.503,39	\$ 3.748,63	\$ 4.011,04	\$ 17.597,26
Total Costo del Servicio	\$ 38.853,60	\$ 41.573,35	\$ 44.483,49	\$ 47.597,33	\$ 50.929,14	\$ 223.436,91
Gastos de Ventas						
Gastos de telefonía	\$ 1.440,00	\$ 1.872,00	\$ 2.433,60	\$ 3.163,68	\$ 4.112,78	\$ 13.022,06
Implementación y mantenimiento de página web	\$ 1.384,00	\$ 1.522,00	\$ 1.675,00	\$ 1.842,00	\$ 2.026,00	\$ 8.449,00
Total Gastos de ventas	\$ 2.824,00	\$ 3.394,00	\$ 4.108,60	\$ 5.005,68	\$ 6.138,78	\$ 21.471,06
Total Costos Variables	\$ 41.677,60	\$ 44.967,35	\$ 48.592,09	\$ 52.603,01	\$ 57.067,93	\$ 244.907,98
COSTOS FIJOS (CF)						
Gastos Administrativos						
Sueldos Administrativos	\$ 1.440,00	\$ 1.584,00	\$ 1.742,40	\$ 1.916,64	\$ 2.108,30	\$ 8.791,34
Servicio de Asesoría Contable y Laboral	\$ 480,00	\$ 528,00	\$ 580,80	\$ 638,88	\$ 702,77	\$ 2.930,45
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1.824,00	\$ 1.824,00	\$ 1.824,00	\$ 1.824,00	\$ 1.824,00	\$ 9.120,00
Total Gastos Administrativos	\$ 3.744,00	\$ 3.936,00	\$ 4.147,20	\$ 4.379,52	\$ 4.635,07	\$ 20.841,79
Gastos Financieros						
Total Costos Fijos	\$ 3.744,00	\$ 3.936,00	\$ 4.147,20	\$ 4.379,52	\$ 4.635,07	\$ 20.841,79
Total Estructura de Costos (CV+CF)	\$ 45.421,60	\$ 48.903,35	\$ 52.739,29	\$ 56.982,53	\$ 61.703,00	\$ 265.749,77

Fuente: propia (2022)

Se puede observar la estructura de los costos, tantos fijos como variables empleados en la fabricación, así como también los gastos directos e indirectos generando de esta manera la estructura de costos representada por los costos fijos y variables.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla18
Capital de trabajo 2023-2027

	INICIAL	2023	2024	2025	2026	2027	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	-45.400,00	S/ 74.789,91	S/ 132.138,73	S/ 193.127,72	S/ 257.919,22	S/ 326.658,42	>0.00

Fuente propia

El Capital de Trabajo, se puede visualizar que es mayor a cero años proyectados, lo que significa que la empresa, cuenta con patrimonio para responder a sus compromisos de pago en el corto plazo.

6.5.7. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Tabla19

Estado de resultado proyectado 2023-2027

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Estado de Resultado					
Ventas	\$ 126.012,62	\$ 134.833,50	\$ 144.271,85	\$ 154.370,88	\$ 165.176,84
Costo de Servicio	\$ 38.853,60	\$ 41.573,35	\$ 44.483,49	\$ 47.597,33	\$ 50.929,14
Margen Bruto	\$ 87.159,02	\$ 93.260,15	\$ 99.788,36	\$ 106.773,55	\$ 114.247,69
Gastos de Ventas	\$ 1.440,00	\$ 3.394,00	\$ 4.108,60	\$ 5.005,68	\$ 6.138,78
Gastos de Publicidad	\$ 1.384,00	\$ 1.522,00	\$ 1.675,00	\$ 1.842,00	\$ 2.026,00
Gastos Administrativos	\$ 1.320,00	\$ 1.452,00	\$ 1.597,20	\$ 1.756,92	\$ 1.932,61
Utilidad Operativa	\$ 83.015,02	\$ 86.892,15	\$ 92.407,56	\$ 98.168,95	\$ 104.150,30
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 83.015,02	\$ 86.892,15	\$ 92.407,56	\$ 98.168,95	\$ 104.150,30
Impuesto a la Renta (34%)	\$ 28.225,11	\$ 29.543,33	\$ 31.418,57	\$ 33.377,44	\$ 35.411,10
Utilidad Neta	\$ 54.789,91	\$ 57.348,82	\$ 60.988,99	\$ 64.791,50	\$ 68.739,20

Fuente: propia (2022)

En el resultado, del estado de resultado proyectado se observa que se está presentando una utilidad neta del ejercicio, lo que indica que existirán suficientes ingresos para cubrir los gastos operacionales de la empresa quedando de esta manera un excedente

6.5.8. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla20

Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 74.789,91	S/ 132.138,73	S/ 193.127,72	S/ 257.919,22	S/ 326.658,42
Total activo corriente	S/ 74.789,91	S/ 132.138,73	S/ 193.127,72	S/ 257.919,22	S/ 326.658,42
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, Planta y Equipo	S/ 45.400,00	S/ 45.400,00	S/ 45.400,00	S/ 45.400,00	S/ 45.400,00
Total Activo no corriente	S/ 45.400,00	S/ 45.400,00	S/ 45.400,00	S/ 45.400,00	S/ 45.400,00
TOTAL ACTIVO	S/ 120.189,91	S/ 177.538,73	S/ 238.527,72	S/ 303.319,22	S/ 372.058,42
PATRIMONIO					

Capital	S/ 65.400,00	S/ 65.400,00	S/ 65.400,00	S/ 65.400,00	S/ 65.400,00
Resultados acumulados	S/ 30.310,90	S/ 84.861,25	S/ 142.693,15	S/ 203.919,41	S/ 268.628,58
Total Patrimonio	S/ 95.710,90	S/ 150.261,25	S/ 208.093,15	S/ 269.319,41	S/ 334.028,58
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/ 120.189,91	S/ 177.538,73	S/ 238.527,72	S/ 303.319,22	S/ 372.058,42

Fuente: propia (2022)

Se observa que en estado de situación proyectada de la empresa se consolida, los activos, pasivo y capital que cuenta la empresa al final de cada uno de los ejercicios económicos.

6.5.9. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla21

Flujo de caja proyectado 2023-2027

Flujo de Caja Libre (Sin Estrategia)					
	2023	2024	2025	2026	2027
Entradas de Dinero					
Ventas al contado	\$126.012,62	\$134.833,50	\$144.271,85	\$154.370,88	\$165.176,84
Crédito Proveedores					
Total Entradas	\$126.012,62	\$134.833,50	\$144.271,85	\$154.370,88	\$165.176,84
Salidas de Dinero					
Costo de Servicio	\$38.853,60	\$41.573,35	\$44.483,49	\$47.597,33	\$50.929,14
Gastos de Ventas	\$1.440,00	\$3.394,00	\$4.108,60	\$5.005,68	\$6.138,78
Gastos de Publicidad	\$1.384,00	\$1.522,00	\$1.675,00	\$1.842,00	\$2.026,00
Gastos Administrativos	\$1.320,00	\$1.452,00	\$1.597,20	\$1.756,92	\$1.932,61
Impuesto a la renta 34%	\$28.225,11	\$29.543,33	\$31.418,57	\$33.377,44	\$35.411,10
Inversión en Instalaciones administrativas					
Inversión en Muebles, Enseres y Equipos Diversos					
Total Salidas de Dinero	\$71.222,71	\$77.484,68	\$83.282,86	\$89.579,37	\$96.437,64
Variación del capital de trabajo	\$54.789,91	\$57.348,82	\$60.988,99	\$64.791,50	\$68.739,20
Flujo de Caja Libre					
Variación del capital de trabajo	\$54.789,91	\$57.348,82	\$60.988,99	\$64.791,50	\$68.739,20
Saldo Inicial	\$20.000,00	\$74.789,91	\$132.138,73	\$193.127,72	\$257.919,22
Flujo de Efectivo Neto	\$74.789,91	\$132.138,73	\$193.127,72	\$257.919,22	\$326.658,42
Abono a Préstamo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Saldo de Efectivo Final	\$74.789,91	\$132.138,73	\$193.127,72	\$257.919,22	\$326.658,42
Fuente:propia (2022)					

El capital proyectado se observa en las entradas y salidas netas de dinero que obtiene la Panificadora en cada uno de los años proyectados.

6.5.10. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).

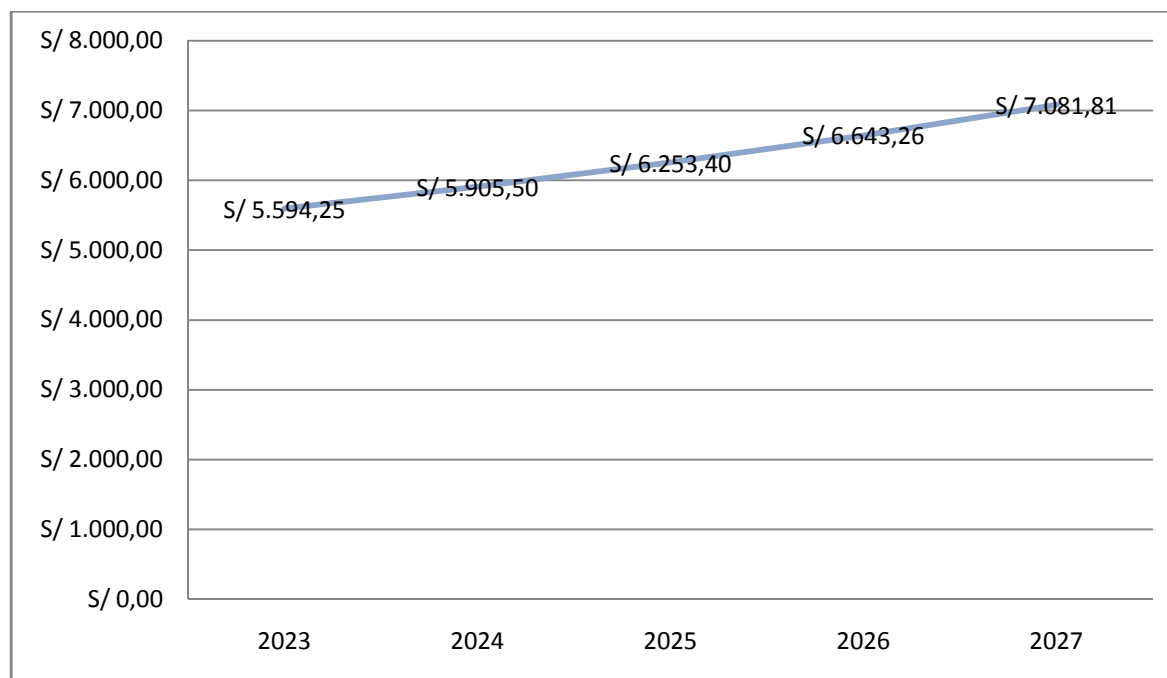
Tabla22

Punto de Equilibrio 2023-2027

Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias					
Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Costos Fijos	S/ 3.744,00	S/ 3.936,00	S/ 4.147,20	S/ 4.379,52	S/ 4.635,07
Costos Variables	S/ 41.677,60	S/ 44.967,35	S/ 48.592,09	S/ 52.603,01	S/ 57.067,93
Ventas Netas	S/ 126.012,62	S/ 134.833,50	S/ 144.271,85	S/ 154.370,88	S/ 165.176,84
Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias	S/ 5.594,25	S/ 5.905,50	S/ 6.253,40	S/ 6.643,26	S/ 7.081,81
Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias	COSTOS FIJOS / 1-(COSTOS VARIABLES/VENTAS)				

Figura 6.1

Punto de Equilibrio



Fuente:propia

El punto de equilibrio se obtiene cuando la empresa logra vender S/ 5.594,25 en el año 2023, S/ 5.905,50 en el año 2024, S/ 6.253,40 en el año 2025, S/ 6.643,26 en el año 2026 y S/ 7.081,81 en el año 2027.

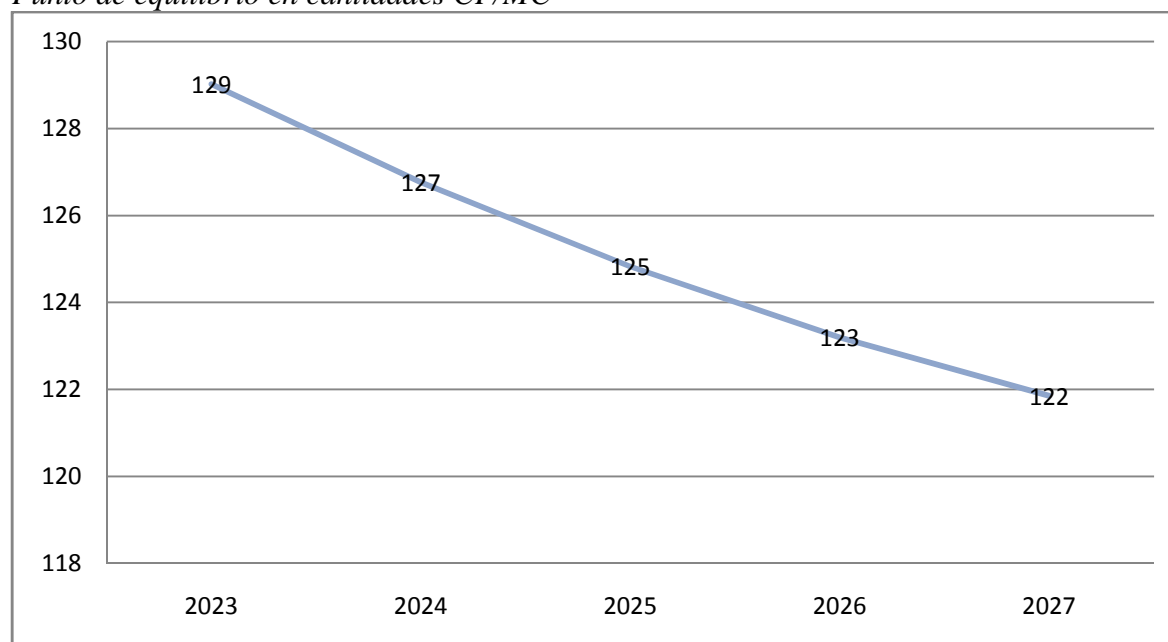
Tabla23

Punto de Equilibrio en Cantidades CF/MC

Descripción	Punto de Equilibrio en Cantidades CF/MC				
	2023	2024	2025	2026	2027
Precio de Venta Unitario (PVU)	S/ 96,73	S/ 103,50	S/ 110,74	S/ 118,50	S/ 126,79
Costos Variables (CV)	\$ 41.677,60	\$ 44.967,35	\$ 48.592,09	\$ 52.603,01	\$ 57.067,93
Cantidad de Unidades a vender					
Costo Variable Unitario (CVU)	\$ 67,71	\$ 72,45	\$ 77,52	\$ 82,95	\$ 88,75
Margen de Contribución (MC) = PVU - CVU	\$ 29,02	\$ 31,05	\$ 33,22	\$ 35,55	\$ 38,04
Costos Fijos (CF)	\$ 3.744,00	\$ 3.936,00	\$ 4.147,20	\$ 4.379,52	\$ 4.635,07
Punto de Equilibrio en Cantidades CF/MC	129	127	125	123	122

Figura 6.2

Punto de equilibrio en cantidades CF/MC



Fuente:propia

El punto de equilibrio se obtiene cuando la empresa logra vender 129 unidades en el año 2023, 127 unidades en el año 2024, 125 unidades en el año 2025, 123 unidades en el año 2026 y 122 unidades en el año 2027.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla24

Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

RENTABILIDAD	2023	2024	2025	2026	2027	
Económica						
Rotación	1,03	1,14	1,19	1,02	0,76	>0
Margen	0,65	0,75	0,84	0,88	0,87	>0
Financiera						
Apalancamiento	2,50	1,42	1,14	1,06	1,04	>=1
Efecto fiscal	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE	1,11	0,80	0,75	0,63	0,45	>0
ROE en %	111,11%	80,10%	74,97%	62,71%	44,78%	>0

Fuente: propia (2022)

Las razones de rentabilidad sirven para generar utilidades contables. De esta manera, el margen de ventas de la Panificadora Baldoburguer, para el año 2023 es de 0,65 lo que indica que por cada 100 bolívares que la empresa venda genera 65 Bs de utilidad para este año. En cuanto al ROE razón de utilidad, este indica que por cada cien bolívares de capital la empresa genera 1,11 bs de utilidad neta para el año 2023.

CONCLUSIONES

En relación a describir el macroentorno competitivo se debe introducirse el producto o servicio de la Panificadora Baldoburguer, se puede decir, que un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno que se enfrenta hoy, podría quedarse obsoleto en tiempos futuro, lo que es necesario comprender la influencia que posee el entorno sobre la empresa y de qué manera este podría ir evolucionando para mantener la competitividad.

Es por esto que es llevado a cabo un completo estudio de las fuerzas del mercado, las tendencias de la empresa, las fuerzas macroeconómicas que permitió llevar a cabo un diseño de modelo de negocio que contempla tanto aspectos internos como externalidades de la Panificadora Baldoburguer, posteriormente idear las estrategias a seguir y la forma en cómo debiesen materializarse en un modelo integrado. En cuanto al número de competidores de nuestra empresa existe una barrera media, puesto que es una producción altamente fragmentada, existiendo pocos competidores dentro de esta industria. Asimismo, el crecimiento per cápita del pan en los últimos años, ha aumentado, existe una expectativa que se mantenga en el largo plazo.

En cuanto al objetivo de definir la rentabilidad, llevará a cabo la propuesta del diseño de este modelo de negocio integrar todos los elementos de este, donde una modificación de cualquiera de estos elementos requerirá replantear la lógica y arquitectura del negocio, deteniéndose en la oportunidad que se genere al modificar alguna característica principal del modelo.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la Panificadora Baldoburguer C.A, en los años 2023 a 2027 enfocado en una estrategia de mezcla promocional, nuestra principal estrategia de producto para Baldoburgueres hacer conocer que nuestro pan es tradicional, tiene un sabor único con una calidad incomparable.

La segmentación de nuestro mercado, es demográfica ya que va dirigido a toda la familia, es decir, personas de cualquier edad, personas de cualquier nivel educativo, ingresos y ocupación. De esta manera para posicionar la marca de la Panificadora, y lograr posicionarse en el mercado, se buscara una estrategia fundamentada en la permanencia del pan, porque se utilizaran herramientas de mezcla promocional, tales como, publicidad, promoción, marketing directo, ventas personales.

En lo referente al objetivo la Panificadora Baldoburguer C.A se tiene que la gerencia de marketing dela misma, se enfoca en la investigación de mercado, así como de determinar, examinar la demanda del producto, marca o servicio, con la intención de realizar campañas y estrategias de publicidad.

Asimismo, la estrategia de operaciones de Baldoburguer consiste principalmente en tomar los insumos (harina, sal, agua, grasas, levadura, azúcar) transformarlos en bienes finales. En la panificadora se siguen dos estrategias que sirven para mejora la calidad de nuestros productos: la primerala primera está relacionada directamente con el diseño de nuestra mercancía que tiene diferencias particulares como: durabilidad, suavidad, disponibilidad, alto grado nutritivo, condiciones óptimas de salubridad.

La segunda estrategia es la rapidez en la producción que tiene nuestra empresa ya que hemos actualizado los equipos que son automatizados, siendo el tiempo un factor clave en esta operaciones.

De igual forma, la empresa maneja una estrategia de RSE, las empresas tiene un nuevo reto dentro del área de la administración porque supone interrelacionar el medio ambiente y una dinámica organizacional activa que incluye la empresa - el medio ambiente- productividad, y alianzas con la comunidad.

La sociedad requiere a profesionales que tomen conciencia frente a los conflictos del ambiente, el compromiso de las empresas de redimensionar políticas y estrategias para crecer y sobrevivir. De esta manera, se debe hacer un cambio en la misión, la visión, además de ser competitiva, deben gozar de credibilidad con los diferentes grupos de interés y el medio con los que está inmersa promoviendo un plan integral de responsabilidad social.

La doctrina empresarial depende del compromiso ético de los directivos, ya que se destinan un porcentaje pequeño de las ganancias a donaciones.

No existen garantías que esta acción filantrópica produzca signos positivos sobre el entorno social. Para finalizar, la Panificadora Baldoburguer. C.A es la encargada producir y mantenerse en el mercado panadero por un largo período en el tiempo.

RECOMENDACIONES

Una vez diseñado el modelo de mercado, es muy importante para la panificadora la definición sobre todas aquellas recomendaciones que debemos alcanzar en las áreas claves de la empresa, para guiar nuestros clientes en coherencia con lo definido en el proyecto. Definiendo el plan administrativo a seguir, el plan operacional, las tácticas de marketing y el **plan financiero**. Previendo las posibles necesidades de recursos, la estructura organizacional óptima y otros aspectos relevantes.

Además es recomendable, reevaluar la propuesta de negocio en conjunto con todo el equipo de trabajo de la compañía haciendo participe también a los compradores de la panificadora, ayudando a evaluar el modelo de negocios actual y el grado en que este se adecua no tan solo a las precariedades de los clientes sino de los grupos de interés ligados a la panadería. Esto debe ir acompañado de una adecuada comunicación de la matriz de empresarial, que permite entender de forma más práctica como la organización crea valor y facilita su ejecución posterior.

Se debe establecer una cadena de abasteciendo para garantizar la logística necesaria en lo referente a los insumos requeridos, para los productos que saldrán al mercado.

Para atraer permanentemente a nuevos clientes, la empresa debe buscar la innovación constante de sus productos, dejando aquellos que tienen constante salida, tratando de buscar los mejores y que tengan más relevancia.

El servicio de atención al cliente será una preocupación constante en la empresa ya que consideramos que parte del éxito es lograr que el consumidor tenga una satisfacción al consumir nuestros productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camacho, M. (2012). El gerente de Marketing y el de Ventas con su Nuevo Perfil un Compromiso del Marketing Actual. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0063602.pdf>
- Castellanos L. (2015). Matriz Interna Externa (IE). <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Chiavenato, I. (2007) “Gestión Del Talento Humano”, Octava edición, editorial mcgrawhill
- Chirinos, Á. Rincón, S. (2006) Análisis Estratégico de la Gerencia de Investigación y desarrollo en los parques tecnológicos. Revista Venezolana de Gerencia v.11 n.36 Maracaibo oct. 2006. http://ve.scielo.org/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000400006
- Gutiérrez, F. (S/F). Análisis FODA cruzado. http://tigger.itc.mx/conacad/cargas/AAEJ67071674A/61/areas/9219_A_En%20que%20consiste%20el%20FODA%20CRUZADO.pdf
- Molera, M. Servicio posventa: qué es y cómo implementarlo con éxito. Página en línea: <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>
- Pérez, D. (2007). Gestión de Operaciones. Escuela de Negocios
- Pernia, A. (2008). Desempeño Gerencial de los Gerentes del nivel medio en la U.C.L.A. Barquisimeto – Venezuela. Teacs, año 01, número 01, Diciembre 2008. <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art4-Pernia.pdf>
- Robles, C. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. Red tercer milenio.
- Vanegas, D. (2011). La responsabilidad social en la alta gerencia una decisión desarrollo sostenible. <https://core.ac.uk/download/pdf/143445858.pdf>

Vasco, R. (S/F). Logística de Aprovisionamiento. <https://www.gestiopolis.com/logistica-de-aprovisionamiento/>

Vives Proyecto, (S/F). Metodología Canvas. https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metodologia_canvas.pdf