

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



**PLAN ESTRATÉGICO CAFÉ LA PROTECTORA C,A. PERIODO 2024 - 2028**

**Presentado por:**

**BR. ESTEFANI ANDREINA ZAMBRANO MONTILLA**

**Trujillo, 2024**

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



**PLAN ESTRATÉGICO CAFÉ LA PROTECTORA C,A. PERIODO 2024 - 2028**

**Trabajo Especial de Grado para optar por el Título de Licenciada en Contaduría Pública**

**Presentado por:**

**BR. ESTEFANI ANDREINA ZAMBRANO MONTILLA**

**Tutores:**

**Msc. Karelis Paredes**

**Msc. Zaida Kassar**

**Msc. Gilberto Rojas**

**Trujillo, 2024**



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

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE CAFÉ LA PROTECTORA C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta la bachiller **ZAMBRANO MONTILLA ESTEFANI ANDREINA**, portadora de la Cédula de Identidad No. **28.246.313**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **QUINCE (15) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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

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

Prof. Msc. Zaida Kassar  
C.I. 9.175.011  
TUTORA

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

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



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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve

## DEDICATORIA

*Este trabajo lo dedico principalmente a Dios Todopoderoso, por ser la guía y fortaleza para lograr todos mis objetivos, a pesar de las circunstancias que se atraviesan en el camino y por su ayuda al permitirme la claridad a través de su luz divina.*

*A mis Padres, hermano, por siempre creer en mí, por su apoyo incondicional y por siempre estar allí compartiendo cada momento y apoyarme sin condición.*

*A mis demás familiares, por su apoyo y gratitud infinita*

*A todos, Gracias!!*

*¡Los Amo!*

*Estefani Zambrano*

## AGRADECIMIENTOS

A *Dios*, por permitirme cumplir uno de mis sueños y llegar a este momento llena de gratitud y alegría.

A la casa de estudios *Universidad Valle del Momboy*, por abrirme sus puertas brindándome conocimiento y preparándome para el futuro.

A *Mis Profesores*, en especial a *Mis Tutores*, por ser pilares fundamentales en esta etapa de mi vida y en el desarrollo de ésta investigación.

A *Mi Familia y amigos*, quienes por su constancia, apoyo incondicional, y buen ejemplo he podido llegar hasta aquí.

A *Todos*, que de una u otra forma contribuyeron con el logro de ésta meta.

Muchas Gracias!!

## RESUMEN

El propósito de éste trabajo fue diseñar un plan estratégico para Café La Protectora, C.A período 2024-2028 ubicado en la población de Santa Ana, Parroquia Santa Ana del Municipio Pampán del Estado Trujillo, con la finalidad de establecer acciones organizadas y alcanzar los objetivos propuestos. Consta de VI Capítulos: en el Capítulo I, se hace una introducción a la empresa y su funcionamiento, en el Capítulo II y III, se analiza el diagnóstico del entorno tanto interno como externo de la empresa, mientras tanto en el Capítulo IV y V, se formularon los objetivos estratégicos y la estrategia de negocio que la empresa debe ejecutar en el período 2024-2028 y finalmente el capítulo VI se enfoca en la propuesta de implementación, en donde se toman en cuenta planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos y de responsabilidad social empresarial que la empresa debe seguir para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, así mismo se realiza un estudio financiero de la misma.

**Palabras claves:** estrategia, negocio, marketing, recursos humanos, responsabilidad social.

## ABSTRACT

The purpose of this work was to design a strategic plan for Café La Protectora, C.A period 2024-2028 located in the town of Santa Ana, Santa Ana Parish of the Pampán Municipality of Trujillo State, with the purpose of establishing organized actions and achieving the proposed objectives. . It consists of VI Chapters: in Chapter I, an introduction to the company and its operation is made, in Chapter II and III, the diagnosis of both the internal and external environment of the company is analyzed, meanwhile in Chapter IV and V , the strategic objectives and business strategy that the company must execute in the period 2024-2028 were formulated and finally chapter VI focuses on the implementation proposal, where marketing, operations, and resource plans are taken into account. human and corporate social responsibility that the company must follow to achieve the proposed strategic objectives, and a financial study is also carried out.

**Keywords:** strategy, business, marketing, human resources, social responsibility.

## Tabla de Contenido

|  |    |
|--|----|
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....                                   | 13 |
| 1.1 Idea actual del Negocio Café la Protectora, C.A.....         | 13 |
| 1.2 Descripción del producto .....                               | 14 |
| 1.3 Equipo de Trabajo .....                                      | 15 |
| 1.4 Diagnóstico Organizacional .....                             | 17 |
| 1.5 Diagnóstico de situación contable-financiera .....           | 19 |
| 1.5.1 Indicadores de Liquidez: .....                             | 19 |
| 1.5.2 Indicadores de Rentabilidad: .....                         | 19 |
| 1.5.3 Indicadores de Endeudamiento:.....                         | 20 |
| 1.5.4 Indicadores de Oportunidad: .....                          | 20 |
| 1.6 Definición del Problema.....                                 | 20 |
| 1.7 Propuesta de Valor. ....                                     | 21 |
| 1.8 Objetivos del trabajo de investigación. ....                 | 22 |
| 1.8.1 Objetivo General.....                                      | 22 |
| 1.8.2 Objetivos Específicos .....                                | 22 |
| CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....             | 23 |
| 2.1 Análisis del macro entorno (PESTEL).....                     | 23 |
| 2.1.1 Entorno político: .....                                    | 23 |
| 2.1.2 Entorno Económico .....                                    | 24 |
| 2.1.3 Entorno Social .....                                       | 24 |
| 2.1.4 Entorno Tecnológico .....                                  | 25 |
| 2.1.5 Entorno Ecológico .....                                    | 25 |
| 2.1.6 Entorno Legal .....  | 26 |
| 2.1.7 Matriz de evaluación de factores externo (MEFE).....       | 26 |
| 2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter..... | 28 |
| 2.2.1 Negociación con proveedores:.....                          | 28 |
| 2.2.2 Negociación con clientes. ....                             | 28 |
| 2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes .....              | 28 |
| 2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos .....         | 29 |
| 2.2.5 Entrada de nuevos competidores .....                       | 29 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.6 Nivel de atractividad de la industria .....                | 29 |
| 2.2.7 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) ..... | 29 |
| CAPITULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....                | 31 |
| 3.1 Modelo de negocios CANVAS .....                              | 31 |
| 3.1.1 Alianzas claves.....                                       | 32 |
| 3.1.2 Actividades claves.....                                    | 32 |
| 3.1.3. Recursos claves .....                                     | 32 |
| 3.1.4 Oferta de productos .....                                  | 32 |
| 3.1.5 Relación con clientes.....                                 | 32 |
| 3.1.6 Canales .....  | 32 |
| 3.1.7 Segmentos de clientes .....                                | 33 |
| 3.1.8 Estructura de costos.....                                  | 33 |
| 3.1.9 Flujo de ingresos .....                                    | 33 |
| 3.2 Análisis funcional de la empresa.....                        | 33 |
| 3.2.1 Gerencia de la empresa .....                               | 33 |
| 3.2.1 Recursos humanos .....                                     | 33 |
| 3.2.3. Investigación y desarrollo.....                           | 33 |
| 3.2.4. Finanzas .....  | 34 |
| 3.2.5 Logística y aprovisionamiento.....                         | 34 |
| 3.2.6 Operaciones .....  | 34 |
| 3.2.7. Marketing y ventas .....                                  | 34 |
| 3.2.8 Servicios postventa.....                                   | 34 |
| CAPITULO IV: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028 .....            | 35 |
| 4.1 Objetivos General 2024-2028 .....                            | 35 |
| 4.2 Objetivos estratégicos 2024 – 2028 .....                     | 35 |
| 4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024-2028.....        | 35 |
| CAPÍTULO V: LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....                      | 37 |
| 5.1 Formulación de la estrategia .....                           | 37 |
| 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).....                           | 37 |
| 5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE).....                        | 39 |
| 5.2 Selección de Estrategia.....                                 | 39 |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.2.1 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos .....                                 | 39        |
| 5.2.2. Estrategias seleccionadas.....  | 41        |
| <b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>                                      | <b>42</b> |
| 6.1 Plan funcional de Marketing .....  | 42        |
| 6.1.1 Situación actual de la Gerencia de Marketing .....                                   | 42        |
| 6.1.2. Objetivos de Marketing .....  | 42        |
| 6.1.3 Acciones estratégicas de Marketing .....   | 43        |
| 6.1.4 Presupuesto .....  | 46        |
| 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing .....                                      | 46        |
| 6.2 Plan funcional de Operaciones .....  | 47        |
| 6.2.1 Situación actual de la gerencia de Operaciones.....                                  | 47        |
| 6.2.2. Objetivos de Operaciones.....   | 48        |
| 6.2.3 Desarrollo de la estrategia de Operaciones.....                                      | 48        |
| 6.2.4 Presupuesto.....   | 49        |
| 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de Operaciones.....                                     | 49        |
| 6.3 Plan funcional de Recursos Humanos.....  | 49        |
| 6.3.1 Situación actual de la gerencia de Recursos humanos .....                            | 50        |
| 6.3.2. Objetivos de Recursos Humanos.....  | 50        |
| 6.3.3 Estrategias.....   | 50        |
| 6.3.4 Presupuesto.....   | 51        |
| 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de Recursos Humanos.....                                | 51        |
| 6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....                                 | 51        |
| 6.4.1 Situación Actual de la RSE .....   | 51        |
| 6.4.2 Objetivos de RSE.....  | 52        |
| 6.4.3 Actividades de RSE .....   | 52        |
| 6.4.4 Presupuesto.....   | 53        |
| 6.4.5 Ejecución de tareas del plan de RSE .....  | 53        |
| 6.5 Plan Funcional de Finanzas y Evaluación Financiera.....                                | 54        |
| 6.5.1 Situación Actual de la Gerencia Financiera .....                                     | 54        |
| 6.5.2 Objetivos de Finanzas.....   | 54        |
| 6.5.3 Inversión en Activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028 .. | 55        |

|  |    |
|--|----|
| 6.5.4 Proyección de ventas 2024-2028 .....                     | 55 |
| 6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028 ..... | 56 |
| 6.5.6 Cálculo de capital de trabajo 2024-2028 .....            | 57 |
| 6.5.7 Estructura de opciones de financiamiento 2024-2028.....  | 58 |
| 6.5.8 Estado de resultado proyectado 2024-2028.....            | 59 |
| 6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2024-2028..... | 59 |
| 6.5.10 Flujo de caja proyectado 2024-2028 .....                | 60 |
| 6.5.11 Punto de equilibrio 2024-2028 .....                     | 61 |
| 6.5.12 Indicadores de rentabilidad 2024-2028 .....             | 62 |
| CONCLUSIONES .....   | 63 |
| RECOMENDACIONES.....   | 65 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                | 66 |
| ANEXOS .....   | 67 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Entono Político .....                                     | 23 |
| Tabla 2. Entorno económico .....                                   | 24 |
| Tabla 3. Entorno Social.....                                       | 25 |
| Tabla 4. Entorno tecnológico .....                                 | 25 |
| Tabla 5. Entorno Ecológico .....                                   | 26 |
| Tabla 6. Entorno Legal .....                                       | 26 |
| Tabla 7. Matriz MEFE .....   | 27 |
| Tabla 8. Matriz MEFI .....   | 30 |
| Tabla 9. Modelo de Negocios CANVAS.....                            | 31 |
| Tabla 10. Matriz FODA Cruzada (MFODA) .....                        | 38 |
| Tabla 11. Resumen MEFE Y MEFI .....                                | 39 |
| Tabla 12. Matriz Interna - Externa.....                            | 39 |
| Tabla 13. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Estratégicos.....    | 40 |
| Tabla 14. Matriz Mckinsey .....                                    | 43 |
| Tabla 15. Presupuesto del Plan Funcional de Marketing.....         | 46 |
| Tabla 16. Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones .....      | 49 |
| Tabla 17. Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos ..... | 51 |
| Tabla 18. Plan Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....       | 53 |
| Tabla 19. Inversión en Activos (Fijos e Intangibles).....          | 55 |
| Tabla21. Proyección de Ventas 2024- 2028 .....                     | 56 |
| Tabla 22. Proyección costos y gastos 2024-2028 .....               | 57 |
| Tabla 23. Capital de Trabajo.....                                  | 58 |
| Tabla 24. Estructura y opciones financiamiento.....                | 58 |
| Tabla 25. Estado de Resultado Proyectado 2024-2028 .....           | 59 |
| Tabla 27. Estado de Situación financiera proyectado .....          | 60 |
| Tabla 28. Flujo de Caja Proyectado .....                           | 61 |
| Tabla 29. Punto de Equilibrio 2024-2028.....                       | 61 |
| Tabla 30. Indicadores de Rentabilidad 2024-2028 .....              | 62 |

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Idea actual del Negocio Café la Protectora, C.A

El Café La Pastora, C.A, ubicado en la Población de Santa Ana, Sector El Pozo, Parroquia Santa Ana, Municipio Pampán del Estado Trujillo, es una empresa que nace en el 1998 inspirados en la tradición, trabajo bajo arduo y dedicación que caracteriza a los habitantes de esta zona andina, que con su amabilidad y orgullo, quisieron dar a conocer el valor de sus tierras y labor cafetera.

Su misión es proporcionar el producto como uno de los mejores del país con mira internacional, manteniendo el compromiso con aquellas personas que saben disfrutar de los pequeños placeres de la vida, como es el degustar un buen café.

A través de los años, se han enfocado en esforzarse en obtener un buen café de excelente calidad, 100% puro, seleccionando siempre el mejor grano cultivado en la parte alta del Estado Trujillo y Cordillera Andina, que garantice la satisfacción del cliente. Éste producto inició en el año 1998 cuando su dueño el Sr. Rafael Elbano Caldera comenzó con la marca “Café La India”, luego actualizaron el nombre llamándolo “Café La Pastora” y posteriormente fue mejorando la presentación e imagen del mismo, el cual se llama en la actualidad “Café La Protectora”.

Actualmente distribuye y comercializa en todo el país Café Tostado y Molido Gourmet de la más alta calidad, teniendo presentaciones, las siguientes:

- Café Tostado en Granos 1kg
- Café Molido de 500gr

- Café Molido de 250gr
- Café Molido de 200gr
- Café Molido de 100gr.
- Café Molido de 50gr.

## **1.2 Descripción del producto**

Café la Pastora, C.A, se encarga de todo lo relacionado con el almacenamiento, torrefacción, molido, empaçado, y distribución del café. El café es almacenado en galpones aptos para el mismo, donde no entra la luz solar directamente y su temperatura se puede mantener estable. El café no está expuesto con otros productos, esto con el fin de preservar su sabor y aroma. Cuando el café llega a la planta torrefactora, es sometido a una clasificación por peso, tamaño, forma y color. La clave del éxito es saber escoger el grano que se va a tostar y ser consistente en el tiempo en que éste estará dispuesto al calor, al igual que los grados a los cuales estará sujeto. De ésta forma se garantiza la calidad del tueste.

La planta cuenta con diferentes áreas de trabajo, como la de tostado, empaçado, pesado y sellado del producto para luego al área de empaçado final por lotes.

Luego, el café es depositado en los transportadores que lo conducen a las tostadoras donde el café se tuesta a altas temperaturas, dependiendo del grado de tostado y tueste deseado. El tostado del café desarrolla su aroma y le da su color oscuro.

El molido es uno de los procesos más delicados, pues éste permite que el sabor se pueda

extraer con la mayor facilidad al colarse. Una vez tostado y molido se lleva a las maquinas empacadoras garantizado el contenido de los mismos.

En el empaqueo del café, se debe garantizar el pleno hermetismo para evitar oxidación del contenido y protegerlo de factores como la humedad, oxígeno, luz, entre otros. Es por ello, que el empaque del Café La Protectora es de polipropileno metalizado de micras de espesor, y termo sellado, lo que conserva el aroma, pureza y sabor del café.

Finalmente, los empaques en las diferentes presentaciones son embalados en bultos de 5 kg y entregados a distintas cadenas de comercialización y distribuidoras autorizadas a nivel nacional para su venta.

### **1.3 Equipo de Trabajo**

El equipo de trabajo del Café La Protectora, es un grupo de personas que se distribuyen el trabajo de forma equitativamente, así como también tiene las líneas de mando necesarias para que la empresa trabaje exitosamente, en un ambiente de paz, de responsabilidad y compañerismo para que se elabore un producto de primera calidad.

Las funciones de cada trabajador de la empresa son:

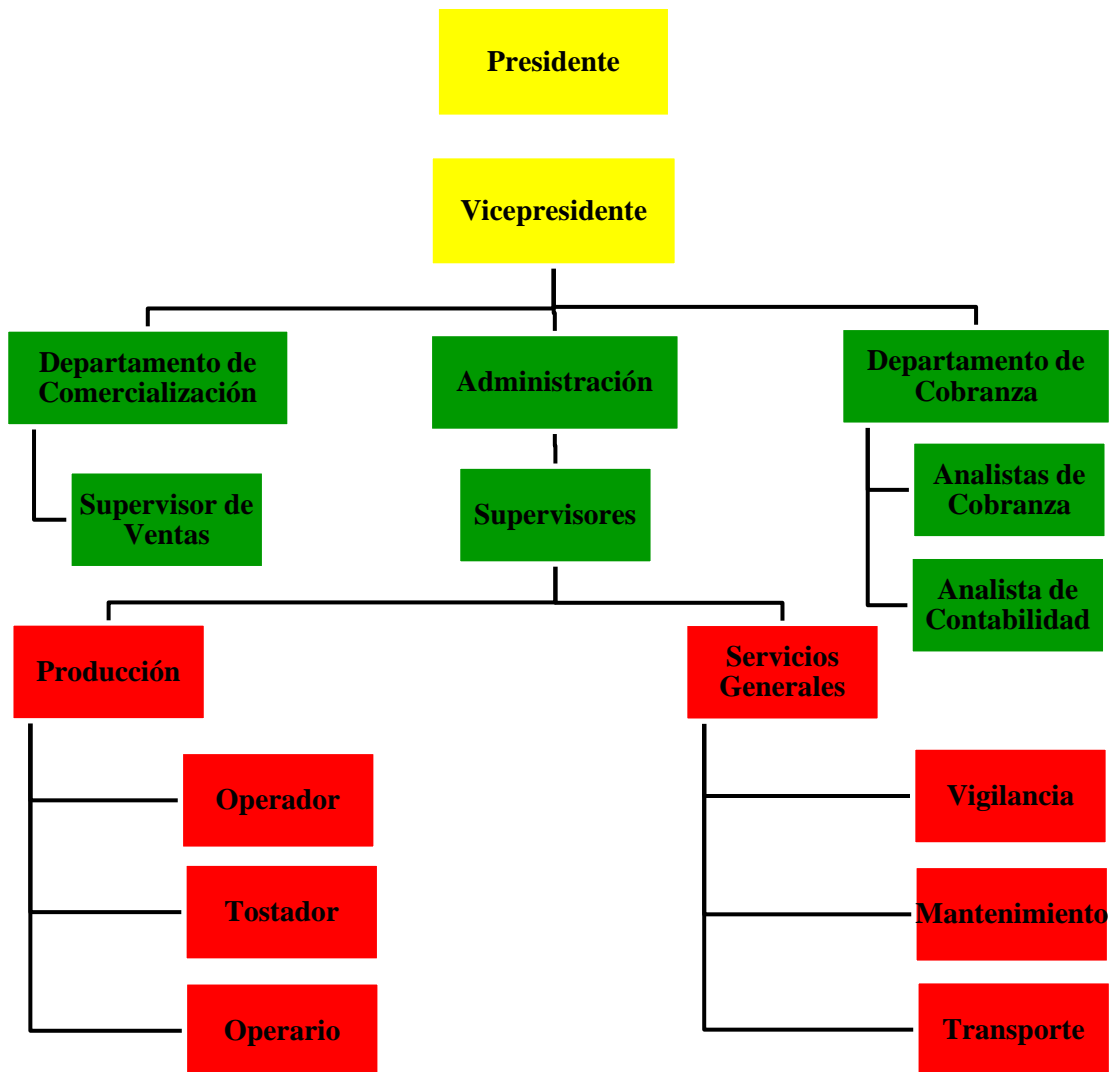
- **Presidente:** es el nivel más alto de la empresa, se encarga de coordinar el trabajo de todos los departamentos, de la estructura organizativa de la empresa.
- **Vicepresidente:** Se ocupa de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva, así como del procesamiento de elaboración de compras, pedidos a proveedores y estrategias de comercialización, importación y exportación.
- **Departamento de Comercialización:** se encarga de realizar los pedidos y

supervisar las ventas de los distribuidores. Da a conocer los productos que comercializa la empresa, a través, de acciones publicitarias y de promociones y de actualizar los productos en función de las necesidades y cambios en el mercado. Planifica las estrategias de ventas con el Vicepresidente.

- **Departamento de Cobranza:** es el encargado de llevar los pagos a los proveedores y la facturación. Controlar las cuentas para identificar pagos vencidos, localizar a los deudores y ponerse en contacto con ellos para acordar la amortización de la deuda. Mantener registros precisos e informar de la actividad de cobro.
- **Administración:** se encarga de todos los procesos administrativos, para así lograr la distribución y comercialización de los recursos materiales y financieros, así como también se encarga de la capacitación, desarrollo del personal, y nómina, es decir, recursos humanos de la empresa.

**Organigrama de la empresa:**

**Figura 1. Organigrama de la empresa**



#### 1.4 Diagnóstico Organizacional

Ávila (2013), dice que el Diagnóstico Organizacional es “el pilar sobre el cual se estructura y comprueba la efectividad de diferentes procedimientos que involucran un cambio, ya

que permite obtener un discernimiento de las organizaciones, con el objetivo de definir estrategias de mejoras y confrontar los cambios de modo dinámico y estratégico. (p.54).

Éste diagnóstico nos ayuda a tomar decisiones para lograr la meta que nos hemos propuesto para el crecimiento de la empresa. Nos permite a través de la observación y de las entrevistas realizadas, las experiencias que tiene la empresa y como lleva a cabo sus operaciones.

El diagnóstico realizado a la empresa Café La Protectora, hecho con la finalidad de detectar las deficiencias de la misma con el fin de ayudar a buscar las distintas soluciones y así obtener un mayor crecimiento en el mercado.

Se realizó una entrevista, en donde se pudo conocer que Café La Protectora es una empresa familiar, con un trayectoria en el mercado desde hace mas de 18 años en el mercado venezolano, dedicada a la torrefacción, comercialización y distribución de Café tostado y molido de tipo gourmet. Está ubicada en una zona montañosa, en donde su cultivo principal es el café, llamada de Santa Ana, Parroquia Santa Ana, del Municipio Pampán del Estado Trujillo.

La distribución de sus productos es a nivel nacional con miras a ser reconocidos internacionalmente. Posee canales de distribución específicos en cada estado, y un almacenamiento del producto final satisfactorio. Tiene buena relación con toda su cartera de clientes y excelente relación con todos sus empleados.

Por otra parte, también se pudo observar como una debilidad, que la empresa no cuenta con un transporte para sus empleados, ya que algunos de ellos son de zonas alejas a la población y se les hace difícil el traslado a la empresa.

Tampoco cuentan con un producto de bajo costo, que sea más accesible, dirigido a un sector con menos capacidades económicas.

Café La Protectora en cinco años debería estar exportando café a otros países, puesto que es un producto de excelente calidad.

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

Por medio de los indicadores presentados a la empresa se llegó a la conclusión de que la situación Contable-Financiera de Café la Protectora, es la siguiente:

#### **1.5.1 Indicadores de Liquidez:**

Tiene ciclos de rotación en las cuentas por cobrar de los clientes de 8 días para los clientes pequeños y de 15 días para los clientes grandes y eso hace que su liquidez fluctúe, hay días que cuentan con mucha liquidez para responder ante las cuentas por pagar, como otros días puede que no lo haya, pero eso quiere no decir que las cosas estén mal o al contrario, todo será dependiendo de los pedidos que realicen los clientes. También influye mucho las temporadas como por ejemplo, en el mes de Diciembre el consumo se eleva y la liquidez aumenta.

#### **1.5.2 Indicadores de Rentabilidad:**

Se ha invertido en la empresa, cambiando su estructura física para mejorar la calidad de producto, mejorando el rendimiento en cuanto a la producción; por ejemplo, si antes se tostaban 5.000kg en un día, ahora se ha pasado a tostar 60.000 kg en una semana, la empresa ha crecido mucho y cuenta a nivel de recursos humanos, con una gran gama de empleados en todo el país.

### **1.5.3 Indicadores de Endeudamiento:**

Para la empresa es indispensable el “Endeudamiento” ya que se necesita para mantener el compromiso con las cuentas por pagar, las fechas donde no se obtiene mucha liquidez se recurre al endeudamiento para poder mantener la compra de la materia prima como lo es el café verde, cuando el endeudamiento es alto, recurren a la banca, teniendo por delante el compromiso que los caracteriza.

### **1.5.4 Indicadores de Oportunidad:**

La empresa ha pasado de ser algo pequeño ha convertirse en algo muy grande y compleja, por los niveles de ventas que tienen, lo cual los ha llevado a cambiarlo todo en su sistema operativo, como toda empresa grande que maneja consumos masivos también los ha llevado a mejorar mucho la operatividad. Si no hubiese sido por eso y otros factores de gran importancia, la empresa no se hubiese mantenido en el mercado sin saber responderles a los clientes, todo ha cambiado desde los inicios de la empresa de una forma positiva y enriquecedora.

## **1.6 Definición del Problema**

Actualmente a nivel mundial y nacional, la competencia en cuanto a la producción de Café Tostado y Molido domina el mercado, las empresas cada vez más buscan innovarse para llegar al consumidor de manera satisfactoria, ofreciendo un producto de excelente calidad.

La empresa Café la Protectora, ubicado en la población de Santa Ana, Parroquia Santa Ana, Municipio Pampán del Estado Trujillo, es una empresa familiar que no escapa de esto, ya

que se ha posicionado como uno de los mejores Café del país, la cual se caracteriza por tener un equipo de trabajo que día a día se compromete para obtener un excelente producto, una excelente publicidad, representando en ella al Pueblo de Santa Ana y su devoción por la virgen Santa Anita La India, y mantiene excelente relaciones comerciales con demás empresas de la región y el país.

Lo anteriormente expuesto, explica la necesidad que tiene la empresa de realizar un plan estratégico a fin definir los lineamientos estratégicos a seguir con la finalidad de convertirse en el Café número uno de Venezuela y ser reconocido internacionalmente y pueda diferenciarse de otras empresas que ofrecen el mismo producto.

En base a los antes mencionado se hace una revisión de la empresa Café La Protectora, con el propósito de fijar estrategias que le permitan mejorar su posicionamiento actual en el mercado venezolano y también posicionarse a nivel internacional.

Es por ello que es necesario poner en práctica un plan estratégico, ya que es una herramienta muy útil en las empresas u organizaciones para así conocer cómo será en un futuro la misma.

### **1.7 Propuesta de Valor.**

Esta investigación tiene como objetivo posicionar a la empresa Café La Protectora como el café número uno de Venezuela y que éste sea reconocido internacionalmente, innovando sus productos, incluyendo en su gama un Café Premium, dirigido a un sector con menos capacidad económica y la comercialización de un nuevo producto como lo es el Café Instantáneo.

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

### **1.8.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para el Café La Protectora, C.A en el período 2024 – 2028 enfocado en posicionarse como el Café número uno en los hogares Venezolanos y ser una marca reconocida internacionalmente.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

Describir el macroentorno competitivo de la empresa Café La Protectora, para los años 2024 - 2028, enfocado en posicionarse como el Café número uno en los hogares Venezolanos y ser una marca reconocida internacionalmente.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Café La Protectora, C.A en los años 2024-2028, enfocados en incrementar los beneficios de la empresa, la cual estará enfocada en posicionarse como el Café número uno en los hogares Venezolanos y ser una marca reconocida internacionalmente.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Café La Protectora, C.A orientados a incrementar los beneficios de la misma entre los años 2024 y 2028, orientados a incrementar los beneficios de la empresa, la cual estará enfocada en posicionarse como el Café número uno en los hogares Venezolanos y ser una marca reconocida internacionalmente.

Proponer estrategias para la empresa Café La Protectora, C.A orientados a incrementar los beneficios de la misma entre los años 2024 y 2028, enfocada en posicionarse como el Café número uno en los hogares Venezolanos y ser una marca reconocida internacionalmente.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del macro entorno (PESTEL)

El análisis del macro entorno PESTEL, no es más que un método descriptivo para conocer el contexto externo de la empresa, éste busca profundizar los elementos que rodean a la misma, ya que puede determinar la evolución tanto en términos económicos como en términos de reputación.

#### 2.1.1 Entorno político:

En el plano político, Venezuela posee políticas en cuanto a la distribución y comercialización del Café Tostado y molido, como lo tiene la Corporación Venezolana del Café, la Ley de Precios Justos, entre otras.

**Tabla 1. Entono Político**

| VARIABLE                               | TENDENCIA   | EFEECTO DEL NEGOCIO                         | ESTADO      |
|--|---|---|-------------|
| Políticas de Estado                    | Mercado intenso, atractivo y con oportunidades                    | Agilidad en la implementación de la empresa | Oportunidad |
| Procedimiento de entidades reguladoras | Burocracia en los trámites  | Costos y demoras                            | Amenaza     |
| Tratado de libre comercio              | Incrementa la producción en el país, pero también la importación. | Diversidad de productos para la venta       | Oportunidad |

Actualmente Venezuela tiene un importante interés por empresas de éste tipo, tratando de incentivar la producción nacional, por lo que concluye que este entorno representa una buena oportunidad para la empresa.

### 2.1.2 Entorno Económico

La economía en Venezuela mostró que entre los años 2021 y 2023 ha tenido una recuperación económica factible, luego de que en varios años ésta estaba en crisis total. También hay factores que influyen en éste entorno, como lo es, la inflación y el aumento del dólar que a diario vive el país, lo que implica una amenaza constante para la empresa, sin embargo, la ésta y su producto final ha tenido gran receptividad en los hogares venezolanos, lo que hace que este factor o variable no la afecte tanto.

Venezuela actualmente, tiene gran disponibilidad de créditos para grandes empresas.

**Tabla 2. Entorno económico**

| <b>VARIABLE</b>            | <b>TENDENCIA</b>   | <b>EFEECTO DEL NEGOCIO</b>  | <b>ESTADO</b> |
|----------------------------|--|-----------------------------|---------------|
| Patrones de consumo        | Las personas consumen café a diario                        | Promueve el consumo de café | Oportunidad   |
| Nivel de ingresos          | Mayores ingresos por crecimiento económico                 | Crecimiento en compras      | Oportunidad   |
| Disponibilidad de créditos | Facilidad para la obtención de créditos a grandes empresas | Financiamiento              | Oportunidad   |
| Precio del Dólar           | Aumento diario del dólar                                   | Disminución de compras      | Amenaza       |

### 2.1.3 Entorno Social

Actualmente, la empresa Café La Protectora, tiene una buena relación con el consumidor realizando eventos y concursos, y se ofrece como oportunidad ya que el consumo de café se ha vuelto como una adicción en las personas.

En cuanto a la competencia, en Venezuela existen demasiadas marcas de café, lo que hace que la empresa se exija más en cuanto a la producción del mismo, ofreciendo un café de excelente calidad.

**Tabla 3. Entorno Social**

| <b>VARIABLE</b> | <b>TENDENCIA</b>                             | <b>EFECTO DEL NEGOCIO</b>   | <b>ESTADO</b> |
|-----------------|--|-----------------------------|---------------|
| Consumo         | Las personas consumen café a diario          | Promueve el consumo de café | Oportunidad   |
| Estilos de vida | Las personas se vuelven adictas a tomar café | Crecimiento en ventas       | Oportunidad   |
| Competencia     | Muchas empresas tostadoras de café           | Precios más bajos           | Amenaza       |

#### **2.1.4 Entorno Tecnológico**

La empresa se ha evolucionado constantemente, adaptándose muy bien a la era digital, utilizando maquinarias especializadas de primera para su elaboración. Y en cuanto a su influencia en redes sociales, como por ejemplo, página Web e Instagram, su contenido es actualizado y atractivo para el consumidor.

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

| <b>VARIABLE</b>                     | <b>TENDENCIA</b>                | <b>EFECTO DEL NEGOCIO</b> | <b>ESTADO</b> |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------|
| Maquinaria para el Tostado del Café | Producto de excelente calidad   | Crecimiento en ventas     | Oportunidad   |
| Redes Sociales                      | Contenido innovador y llamativo | Crecimiento en compras    | Oportunidad   |

#### **2.1.5 Entorno Ecológico**

En cuanto al entorno ecológico, los problemas ambientales son múltiples, el tostado de café no escapa de esto, ya que afecta, a los habitantes cercanos a la fábrica y al planeta en general.

El café también es un cultivo que se encuentra expuesto plagas, que pueden afectar la producción a los agricultores y por ende a la compra del café en grano de la empresa.

**Tabla 5. Entorno Ecológico**

| <b>VARIABLE</b>       | <b>TENDENCIA</b>                  | <b>EFEECTO DEL NEGOCIO</b>    | <b>ESTADO</b> |
|-----------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Problemas ambientales | Daños en el medio ambiente        | Quejas de habitantes cercanos | Amenaza       |
| Plagas                | Baja producción del café en grano | Poca oferta de café en grano  | Amenaza       |

### 2.1.6 Entorno Legal

Este es el entorno en que más tienen influencia las empresas, ya que los documentos y permisos deben estar al día.

**Tabla 6. Entorno Legal**

| <b>VARIABLE</b>             | <b>TENDENCIA</b>               | <b>EFEECTO DEL NEGOCIO</b> | <b>ESTADO</b> |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------|---------------|
| Permisología                | Empresa en regla               | Oportunidad de trabajo     | Oportunidad   |
| Documentación de la empresa | Empresa constituida legalmente | Oportunidad de trabajo     | Oportunidad   |

### 2.1.7 Matriz de evaluación de factores externo (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) es una herramienta permite los expertos simplificar y examinar información de diversa índole como son los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos legales y ecológicos que son los elementos presentes en el entorno externo de las empresas y se rigen bajo la perspectiva de aquello que puede beneficiar o perjudicar de manera representativa a la misma.

**Tabla 7. Matriz MEFE**

| <b>Factores</b>                     | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Ponderación</b> |
|-------------------------------------|-------------|--------------|--------------------|
| <b>Oportunidades</b>                |             |              |                    |
| Patrones de consumo                 | <b>0,05</b> | <b>4</b>     | <b>0,20</b>        |
| Nivel de Ingresos                   | <b>0,05</b> | <b>4</b>     | <b>0,20</b>        |
| Disponibilidad de Créditos          | <b>0,10</b> | <b>3</b>     | <b>0,30</b>        |
| Estilos de vida                     | <b>0,05</b> | <b>4</b>     | <b>0,20</b>        |
| Maquinaria para el Tostado del Café | <b>0,10</b> | <b>4</b>     | <b>0,40</b>        |
| Redes Sociales                      | <b>0,15</b> | <b>4</b>     | <b>0,60</b>        |
|                                     |             |              |                    |
| <b>Amenazas</b>                     |             |              |                    |
| Aumento del Dólar                   | <b>0,15</b> | <b>1</b>     | <b>0,15</b>        |
| Competencia                         | <b>0,10</b> | <b>1</b>     | <b>0,10</b>        |
| Problemas Ambientales               | <b>0,15</b> | <b>1</b>     | <b>0,15</b>        |
| Plagas                              | <b>0,10</b> | <b>1</b>     | <b>0,10</b>        |
| <b>Totales</b>                      | <b>1</b>    |              | <b>2,40</b>        |

Fuente: adaptado al modelo D'alessio (2008)

## **2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter**

### **2.2.1 Negociación con proveedores:**

La empresa Café La Protectora, se caracteriza por contar con una gran variedad de proveedores tanto para equipos como para insumos, la misma población cuenta con agricultores que aportan gran parte de la materia prima para el tostado del café, así como también de estados cercanos al Estado Trujillo.

El café proviene de diversas zonas cafetaleras, que ha sido previamente evaluadas y seleccionadas con la finalidad de garantizar el suministro de la materia prima y la cantidad estándar de la mezcla para conservar la calidad del producto final.

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

La empresa cuenta con una gama de clientes en todo el país, los cuales lo llevaron a posicionarse como uno de los mejores Café de Venezuela. Algunos grandes mayoristas los maneja directamente con la empresa y otros que se encargan de la distribución, y son externos, o contratados para que vendan el producto. También cuenta con grandes aliados comerciales, como lo es LVBP, lo que hace que crezca la publicidad y el consumo del producto.

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

Según Porter (2008), la rivalidad puede ser un elemento que incremente la rentabilidad del negocio, incluso expandir el sector. A medida que satisfacen las necesidades de mayores grupos de consumidores, los estrategas muchas veces dan pasos para cambiar la naturaleza de la competencia hacia una dirección más positiva.

Las empresas tostadoras de café cuenta con una alta competencia en el país lo que hace que cada una se exija más para ser la mejor y llegar a todos los hogares venezolanos. Cada una

tiene su originalidad. El reto de las empresas es posicionarse en la mente de los consumidores, una vez que los clientes se apegan a la calidad del producto, es muy difícil que su preferencia cambie, así prueben otras marcas. Para la empresa el compromiso con los venezolanos es mantener la calidad del producto, manteniendo intacto su sabor, aroma, y pureza.

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

Dada la alta competencia, Café La Protectora, éste implemento como innovación el café en presentación de 50gr para que sea más accesible al consumidor.

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

Existen nuevos competidores con menor tamaño y con una calidad distinta, los cuales ofrecen un producto artesanal y de menor costo para el consumidor.

#### **2.2.6 Nivel de atractividad de la industria**

La empresa Café La Protectora se diferencia de las demás empresas, tiene un empaque atractivo y llamativo para el consumidor, es sinónimo de calidad. Es de una región andina, caracterizada por su historia relevante ante el mundo, su clima, gente trabajadora, de tierras caficultoras.

#### **2.2.7 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)**

Es un instrumento que permite formular estrategias, resúmenes de las áreas medulares de la organización. También permite evaluar debido a que sintetiza y valora las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de las empresas permitiendo tener una visión inicial al contexto y además ofrece bases conocer y evaluar la información interna de la empresa en dichas áreas. La MEFI es una herramienta que va a permitir crear estrategias para aprovechar las fortalezas y eliminar las debilidades arrojando una síntesis dentro del proceso de auditoría

interna de la administración estratégica.

**Tabla 8. Matriz MEFI**

| <b>Factores</b>                    | <b>Peso</b> | <b>Valor</b> | <b>Ponderación</b> |
|------------------------------------|-------------|--------------|--------------------|
| <b>Fortalezas</b>                  |             |              |                    |
| Amplia negociación con proveedores | <b>0,20</b> | <b>4</b>     | <b>0,80</b>        |
| Amplia negociación con clientes    | <b>0,20</b> | <b>4</b>     | <b>0,80</b>        |
| Publicidad                         | <b>0,15</b> | <b>4</b>     | <b>0,60</b>        |
| Buena Ubicación                    | <b>0,15</b> | <b>4</b>     | <b>0,60</b>        |
| <b>Debilidades</b>                 |             |              |                    |
| Numerosa competencia existente     | <b>0,20</b> | <b>1</b>     | <b>0,20</b>        |
| Nuevos competidores                | <b>0,10</b> | <b>1</b>     | <b>0,10</b>        |
| <b>Totales</b>                     | <b>1</b>    |              | <b>3,10</b>        |

Fuente: adaptado al modelo D'alessio (2008)

En cuanto al análisis de la Matriz MEFI, se puede observar que existen más fortalezas que debilidades, la empresa tiene una diversa negociación a nivel nacional con distintos proveedores, tiene una excelente publicidad y excelente ubicación, en la cual encuentran materia prima de excelente calidad de la mano de productores de la zona y pueblos aledaños.

Con respecto a las debilidades, una de las que se mencionan es la competencia que existen con las distintas marcas de café que hay en el país, pero como se dijo anteriormente para la empresa no es un factor que lo afecte mucho, ya que este producto ha tenido una receptividad buena en todos los hogares de los venezolanos.

### CAPITULO III: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

#### 3.1 Modelo de negocios CANVAS

Tabla 9. Modelo de Negocios CANVAS

| Alianzas claves                                  | Actividades claves  | Ofertas de productos                            | Relación con los clientes                | Segmentos de canales          |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
|--|---|---|--|-------------------------------|---------------------------|---|---|---|---|--------------------------|-----------------------|------------------------------|--|
| <b>Variedad de proveedores.</b>                  | Compra de café en grano (materia prima).  | Café tostado en grano.                          | Directamente con la empresa.             | Público masivo en general.    |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| <b>Expoferias de Café en el país.</b>            | Venta de café tostado y molido  | Café tostado molido en distintas presentaciones | Relación con proveedores                 |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| <b>Patrocinantes oficiales de otras alianzas</b> | Marketing   |   | Redes sociales y página web.             |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| <b>Stand publicitarios y degustaciones.</b>      | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Recursos Claves</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Materia prima de primera calidad.</td> </tr> <tr> <td>Capacidad instalada mejorada.</td> </tr> <tr> <td>Maquinaria de alta gama</td> </tr> <tr> <td>Calidad de equipo y trato con clientes.</td> </tr> </tbody> </table> | Recursos Claves                                 | Materia prima de primera calidad.        | Capacidad instalada mejorada. | Maquinaria de alta gama   | Calidad de equipo y trato con clientes. |   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Canal de Distribución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marketing de contenidos.</td> </tr> <tr> <td>Vallas publicitarias.</td> </tr> <tr> <td>Redes sociales y página web.</td> </tr> </tbody> </table> | Canal de Distribución                           | Marketing de contenidos. | Vallas publicitarias. | Redes sociales y página web. |  |
| Recursos Claves                                  |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Materia prima de primera calidad.                |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Capacidad instalada mejorada.                    |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Maquinaria de alta gama                          |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Calidad de equipo y trato con clientes.          |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Canal de Distribución                            |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Marketing de contenidos.                         |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Vallas publicitarias.                            |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Redes sociales y página web.                     |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
|  | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Estructura de costos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Costos fijos de los distintos productos.</td> </tr> <tr> <td>Impuestos según fiscalía.</td> </tr> <tr> <td>Salario de los empleados.</td> </tr> </tbody> </table>   | Estructura de costos                            | Costos fijos de los distintos productos. | Impuestos según fiscalía.     | Salario de los empleados. |   | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Flujo de Ingresos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Venta de café Tostado y Molido en todo el país.</td> </tr> </tbody> </table> | Flujo de Ingresos   | Venta de café Tostado y Molido en todo el país. |                          |                       |                              |  |
| Estructura de costos                             |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Costos fijos de los distintos productos.         |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Impuestos según fiscalía.                        |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Salario de los empleados.                        |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Flujo de Ingresos                                |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |
| Venta de café Tostado y Molido en todo el país.  |   |   |  |                               |                           |   |   |   |   |                          |                       |                              |  |

### **3.1.1 Alianzas claves**

La empresa cuenta con una red de distribución en la mayoría de los estados del país y cuenta con socios comerciales para ofrecer el mejor café tostado y molido del mismo.

### **3.1.2 Actividades claves**

Para el buen funcionamiento de la empresa, esta compra a los productores de la región y zonas aledañas café lavado, para luego tostarlo, molerlo y empaquetarlo; y así distribuirlo a nivel regional y nacional.

### **3.1.3. Recursos claves**

La empresa cuenta con los siguientes recursos claves: una materia prima primera calidad, nuevas instalaciones para el procesamiento del café, maquinaria actualizada y de alta gama y trabajadores que dan su mejor desempeño para obtener un producto de excelente calidad.

### **3.1.4 Oferta de productos**

Café La Protectora se distingue por ser un producto de excelente calidad, que ofrece productos en distintas presentaciones, dependiendo del gusto del cliente.

### **3.1.5 Relación con clientes**

Los clientes van directamente a la empresa para realizar las negociaciones; también las distintas cadenas de distribución que hay en todo el país captan clientes para ofrecerles y venderles el producto. Dentro de la página web también los clientes pueden hacer contando con la empresa.

### **3.1.6 Canales**

La empresa cuenta con un excelente marketing, excelente publicidad para captar clientes, contando contenido llamativo que hace que estos se enamoren del producto.

### **3.1.7 Segmentos de clientes**

Los clientes abarcan entre hombres, mujeres, niños y niñas que degustan el café de excelente calidad que ofrece Café La Protectora, C.A.

### **3.1.8 Estructura de costos**

La empresa cuenta con costos fijos y variables, los cuales son, salarios de empleados, impuestos fiscales; así como también el costo de materia prima, publicidad, entre otros.

### **3.1.9 Flujo de ingresos**

La principal fuente de ingresos es la venta de café tostado y molido en todo el país.

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

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

La gerencia se encarga de controlar, dirigir, desarrollar e implementar el plan estratégico y tener el control de la realidad empresarial, mediante la ejecución del propósito y la misión de la compañía. La empresa Café La Protectora, C.A asumirá las decisiones para un mejor crecimiento empresarial.

### **3.2.1 Recursos humanos**

Este departamento se encarga de captar, contratar y mantener el personal que hace vida en la empresa, así como también se encarga de la capacitación de los mismos y así lograr una mejor distribución y comercialización de los recursos materiales y financieros.

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

Incluir planes y programas para alcanzar, lograr y desarrollar tecnologías para que el producto mantenga su calidad y se logre posicionar como el café numero uno de Venezuela, así como también proyectarse internacionalmente.

### **3.2.4. Finanzas**

Para cumplir con los objetivos financieros planteados por la empresa, ésta debe estudiar los ingresos e inversiones obtenidas, es decir, controlar su rentabilidad, su liquidez, su productividad, entre otros.

### **3.2.5 Logística y aprovisionamiento**

Para lograr una mejor logística y aprovisionamiento, la empresa tiene un sinnúmero de actividades, como la recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios. También tiene un buen lote de producto acabado con la finalidad de distribuirlo.

### **3.2.6 Operaciones**

Son las operaciones para llegar al producto final, como lo es el tostado, empaquetado, control de calidad. Es la transformación de la materia prima en el producto final.

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

La empresa cuenta con una publicidad llamativa, vallas publicitarias en todo el país, stand publicitario en diferentes comercios, contenidos en las redes sociales atractivo, lo que hace que a los clientes les llame la atención y compren el producto.

### **3.2.8 Servicios postventa**

La empresa en hace degustaciones y promociones a nivel nacional, donde los clientes califican el café en cuanto a sabor, aroma y calidad.

## **CAPITULO IV: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028**

### **4.1 Objetivos General 2024-2028**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Café La Protectora, C.A durante el período 2024 – 2028 a fin de mejorar sus procesos internos.

### **4.2 Objetivos estratégicos 2024 – 2028**

a. Lograr posicionar a la empresa Café La Protectora, C.A al 100% de distribución del café tostado en todo el país.

b. Mejorar y fortalecer las políticas contables de la empresa Café la Protectora, C.A.

c. Reducir las emisiones de humo generadas por el tostado del café que impacten al ambiente y que conlleve a revalorizar la calidad del producto.

d. Expandir el mercado del café tostado en un 5% a nivel internacional entre el período 2024-2028 a través de un plan de exportación.

e. Desarrollar un plan o programa dirigido a los empleados de la empresa Café La Protectora, C.A, con el propósito de mejorar su desempeño laboral y garantizar un clima laboral favorable.

f. Crear un sistema integral a través de un software de gestión administrativa que le permita desarrollar procesos tecnológicos eficientes.

### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024-2028**

a. Para lograr posicionar la empresa en un 100% de distribución en el resto de los estados del país, ésta debe realizar un diagnóstico de los estados a los cuales quiere ingresar y determinar el tipo de clientes, distribuidores, fijación de precios y marketing exclusivos para esas zonas; y qué tipo de competidores hay en el mercado. También debe diversificar el producto, creando un

producto de menor costo para clientes con menor capacidad económica.

b. Para mejorar y fortalecer las políticas contables internas, la empresa debe contratar un consultor y un contador interno para realizar los distintos análisis financieros y contables.

c. En cuanto a la reducción de emisiones de humo generadas por el tostado la empresa debe contactar a expertos en la conservación del medio ambiente para que éstos realicen cálculos de la huella ambiental e identifiquen las mejoras del producto. También, se deben realizar auditorías internas de las instalaciones de la empresa que ayuden a saber utilizar las técnicas disponibles para la reducción de los residuos. Igualmente, debe realizar el control periódico y aplicar técnicas que ayuden a reducir la emisión de humo y reutilizarlo en favor de la calidad del producto. Sensibilizar y ofrecer información ambiental a los trabajadores.

d. Para expandir el mercado del café tostado a nivel internacional la empresa debe crear un plan de exportación, en el que existan asociaciones con otras empresas extranjeras que le permitan posicionar el café tostado en determinado país. Reemplazar la comunicación de acuerdo al idioma de ese país, de manera que se genere confianza en el producto.

e. En cuanto al mejoramiento del desempeño laboral, la empresa debe identificar las necesidades de los trabajadores para mejorar su capacitación y formación; ofrecer a los empleados un plan de rotación trimestral para hacerlos más efectivos en su desempeño; identificar a quienes va dirigido el programa, dependiendo del área en la que se desempeñe y que impacte positivamente en la misión de la empresa. También, la empresa debe ofrecer incentivos a los empleados para que estos se sientan motivados en su desempeño.

f. La empresa debe tener un software administrativo para desarrollar procesos tecnológicos eficientes, en el que les permita realizar facturas, descargar nóminas, constancias de trabajo, recibos de pagos, justificativos.

## **CAPÍTULO V: LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

### **5.1 Formulación de la estrategia**

Es necesario realizar un diagnóstico de la empresa para formular estrategias, y para ello utilizaremos la Matriz FODA, la cual nos va a permitir identificar las fortalezas, y debilidades, así como también las oportunidades y amenazas. La elaboración de esta matriz también nos permitirá la elaboración de los objetivos estratégicos, a corto, mediano y largo plazo para lo cual.

Se realizó un diagnóstico previo de la empresa Café La Protectora, C.A para que así esta se ajuste a cualquier cambio propuesto.

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

Dyson (2004), define que una matriz FODA es una técnica empleada en la planeación estratégica, para determinar la situación de la empresa, en donde se muestran sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación, se muestra la siguiente matriz FODA:

Tabla 10. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Ambiente interno</b></p> <p><b>Ambiente externo</b></p>  | <p><b>Fortalezas:</b></p> <p>F1: Calidad de producto<br/>F2: Excelente ubicación<br/>F3: Patrones de consumo<br/>F4: Maquinaria actualizada</p>   | <p><b>Debilidades</b></p> <p>D1: Competidores existentes<br/>D2: Productos similares con precios más bajos<br/>D3: Nuevos competidores</p>  |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1: Niveles de ingresos<br/>O2: Degustaciones<br/>O3: Redes sociales y tecnología.<br/>O4: Programas de educación ambiental<br/>O5: Productores de café en la zona.</p> | <p><b>Estrategias FO:</b></p> <p>FO1: Mientras mayor sean los ingresos, se producen más ventas. (F1, F4, O1, O2)<br/>FO2: Dada la excelente ubicación de la empresa, esta puede comprar materia prima de excelente calidad. (F2, O5)<br/>FO3: Mientras mejor sea la publicidad mas consumidores tendrá el producto. (F3, O5)<br/>FO4: Capacitación del personal en actividades sociales y ambientales. (F1, O4)</p> | <p><b>Estrategias DO:</b></p> <p>DO1: La empresa tiene una excelente publicidad en redes sociales lo que hace que el café no tenga competencia. (D1, O3)<br/>DO2: Dado que la zona donde está ubicada la empresa cuanta con zonas cafetaleras, hace que el producto sea un poco más costoso pero de excelente calidad. (D2, O5)</p> |
| <p><b>Amenazas</b></p> <p>A1: Precio del Dólar<br/>A2: Problemas ambientales<br/>A3: Inflación</p>   | <p><b>Estrategias FA:</b></p> <p>FA1: Realizar estrategias frente a los precios del dólar para mantener su consumo. (F1, F3, A1, A3)<br/>FA2: Estrategias para la reducción de emisiones de humo, como los aspersores, para que su olor sea más concentrado. (F1, A2)</p>   | <p><b>Estrategias DA:</b></p> <p>DA1: Implementar estrategias para hacer frente a las empresas existentes (D1, A1, A3).<br/>DA2: fomentar estrategias para ofrecer un producto de menor costo, como lo es el Café Premium. (D2, A1, A3)</p>   |

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de productos
  Mercado
  Enfoque de costos
  Diferenciación

### 5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE)

Permite evaluar los factores internos y externos, donde a cada factor se le coloca un valor, se determina un valor ponderado total para la empresa (Fred, 2003). Por tanto se aplicara las estrategias necesarias creadas con el fin de dar solución a los hallazgos y fortalecer las áreas.

**Tabla 11. Resumen MEFE Y MEFI**

| Matriz | Resultado |
|--------|-----------|
| MEFE   | 2,40      |
| MEFI   | 3,10      |

Los índices obtenidos que se muestran a continuación, indican cuales estrategias se deben emplear para ser enmarcadas en crecer y construir:

**Tabla 12. Matriz Interna - Externa**

|                     |     |     |     |                        |
|---------------------|-----|-----|-----|------------------------|
| 4                   | 3   | 2   | 1   | Matriz externa<br>2,40 |
| 3                   | I   | II  | III |                        |
| 2                   | IV  | V   | VI  |                        |
| 1                   | VII | VII | IX  |                        |
| Matriz Interna 3,10 |     |     |     |                        |



Crecer y construir



Retener y Mantener



Eliminar o desinvertir

## 5.2 Selección de Estrategia

### 5.2.1 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos

**Tabla 13. Matriz de Estrategias vs. Objetivos Estratégicos**

| Objetivos estratégicos   | Lograr posicionar a la empresa Café La Protectora, C.A al 100% de distribución del café tostado en todo el país. | Mejorar y fortalecer las políticas contables de la empresa Café la Protectora, C.A. | Reducir las emisiones de humo generadas por el tostado del café que impacten al ambiente y que conlleve a revalorizar la calidad del producto. | Expandir el mercado del café tostado en un 5% a nivel internacional entre el período 2024-2028 a través de un plan de exportación. | Desarrollar un plan o programa dirigido a los empleados de la empresa Café La Protectora, C.A, con el propósito de mejorar su desempeño laboral y garantizar un clima laboral favorable. | Crear un sistema integral a través de un software de gestión administrativa que le permita desarrollar procesos tecnológicos eficientes. |
|--|--|---|--|--|--|--|
| Estrategias  |  |   |  |  |  |  |
| Mantener los ingresos para producir mayor ventas.  | X  | X   |  | X  | X  | X  |
| Mantener la calidad de los productos.  | X  | X   | X  | X  | X  | X  |
| Compra de materia prima de calidad para obtener un excelente producto.   | X  |   |  | X  |  |  |
| Crear promociones y publicidad para obtener más consumidores   | X  |   |  | X  |  |  |
| Capacitar al personal en actividades sociales y ambientales.   | X  |   | X  |  |  |  |
| Implementar estrategias para hacer frente a las empresas existentes  | X  | X   |  | X  | X  | X  |
| Realizar estrategias frente a los precios del dólar para mantener su consumo.                                  | X  | X   |  | X  |  |  |
| Estrategias para la reducción de emisiones de humo, como los aspersores, para que su olor sea más concentrado. | X  |   | X  |  |  |  |
| Fomentar estrategias para ofrecer un producto de menor costo, como lo es el Café Premium.                      | X  | X   |  | X  | X  |  |

**Fuente: Elaboración propia**

### **5.2.2. Estrategias seleccionadas**

En función al análisis realizado a las estrategias formuladas, se seleccionaron aquellas que se consideraron claves para el mejor desempeño de la empresa Café La Protectora, y que además guardan una estrecha relación entre ellas, para sí lograr estimaciones a largo plazo para conseguir una mejor y acertada toma de decisiones.

Las estrategias seleccionadas son las siguientes:

1. Mantener los ingresos para producir mayor ventas.
2. Mantener la calidad de los productos.
3. Implementar estrategias para hacer frente a las empresas existentes.
4. Fomentar estrategias para ofrecer un producto de menor costo, como lo es el Café Premium.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **6.1 Plan funcional de Marketing**

El marketing es una parte esencial de cualquier empresa, ya que implica el estudio y la aplicación de estrategias para promover y vender productos o servicios; es decir, implica la comprensión profunda del mercado objetivo, la competencia, la investigación de mercado y la implementación de estrategias efectivas. Al tener en cuenta estos elementos, una empresa puede desarrollar y ejecutar un plan de marketing exitoso que genere resultados positivos, que puedan contribuir al crecimiento y éxito de la organización.

#### **6.1.1 Situación actual de la Gerencia de Marketing**

La empresa Café La Protectora, C.A, actualmente posee muy buena gerencia de marketing, ya que su gerente Álvaro Alvarado, se encarga de hacerle buena publicidad en las diferentes redes sociales, tales como página web, instagram, facebook, entre otros. Igualmente como estrategia para dar más valor al producto utiliza campañas publicitarias en vallas, radio y televisión.

También la empresa utiliza la promoción de sus productos como patrocinantes oficiales en equipos deportivos, a nivel local, regional y nacional.

#### **6.1.2. Objetivos de Marketing**

- Atraer y fidelizar a nuevos clientes basándose en la excelente calidad del producto.
- Introducir a la empresa Café La Protectora C.A a nuevos mercados Nacionales e Internacionales.
- Incrementar el interés por la marca de Café La Protectora, C.A entre el público en

general.

- Incrementar con nuevos seguidores en las diferentes redes sociales.

### 6.1.3 Acciones estratégicas de Marketing

#### Estrategias de Cartera

Para diseñar las estrategias de cartera se utilizará la matriz de Mckinsey la cual consiste evaluar el posicionamiento del producto en el mercado y ésta define si es bueno mantenerlo o no en el mismo, y si es conveniente invertir para crecer o desinvertir, evaluando el mismo según las condiciones competitivas y otros factores que pueden afectar la producción y la distribución.

Tabla 14. Matriz Mckinsey

|                             |              |                               |                              |                               |
|-----------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <b>Atractivo de Mercado</b> | <b>ALTO</b>  | <b>Seleccionar Beneficios</b> | <b>Invertir /Crecer</b>      | <b>Invertir /Crecer</b>       |
|                             | <b>MEDIO</b> | <b>Cosechar /Desinvertir</b>  | <b>Seleccionar Beneficio</b> | <b>Invertir /Crecer</b>       |
|                             | <b>BAJO</b>  | <b>Cosechar /Desinvertir</b>  | <b>Cosechar /Desinvertir</b> | <b>Seleccionar Beneficios</b> |
|                             |              | <b>DÉBIL</b>                  | <b>MEDIA</b>                 | <b>FUERTE</b>                 |
| <b>Posición Competitiva</b> |              |                               |                              |                               |

Fuente: Elaboración propia

La empresa Café La Protectora, C.A, en función del análisis de la Matriz Mckinsey y de acuerdo a los estándares positivos que la investigación ha observado, debe mantener las estrategias implementadas, en cuanto al atractivo del mercado y a la posición competitiva para continuar invirtiendo y creciendo en alto y fuerte, por lo que se considera:

- Aumentar la cantidad de clientes.
- Aumentar la comercialización nacional al 100% y expandir la comercialización internacional, a los países más cercanos a Venezuela.
- Ofertar una alta gama de productos de café tostado y molido que llegue a los gustos de los diferentes clientes.

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

Estás implican decidir sobre cual segmento de clientes va a actuar la empresa, estudiando de ellos las características y necesidades, para así lograr una mayor fidelización. Por ello se plantean las siguientes estrategias:

- Estudiar el gusto del cliente por medio de encuestas por las diferentes redes sociales con la finalidad de conocer lo que el consumidor espera del producto.
- Interactuar con el público por medio de las diferentes redes sociales.
- Promover programas de fidelización y descuentos en los productos.
- Realizar concursos por las diferentes redes sociales para atraer nuevos clientes.
- Implementar en Café La Protectora, C.A el incentivo al pequeño emprendedor como distribuidor del producto, para que sea capaz de llevarlo a los distintos estratos sociales de las zonas del país.

**Estrategia funcional.**

Para realizar esta estrategia se deben tomar en cuenta producto, posición, precio y promoción, para así administrar los recursos de forma eficaz y alcanzar las metas propuestas, para ellos se definen las siguientes estrategias:

**Producto:** Mantener la excelencia y calidad del café.

**Posición:** Ofrecer diversos productos para llegar a los diferentes gustos y clientes exigentes.

**Precio:** Ofrecer descuentos por compras.

**Promoción:** realizar promociones a través de las diferentes redes sociales.

### 6.1.4 Presupuesto

**Tabla 15. Presupuesto del Plan Funcional de Marketing**

| <b>Plan de Marketing</b>   | <b>Recursos</b>                        | <b>Costo Unitario (\$)</b> | <b>Año 1 (\$)</b> | <b>Año 2 (\$)</b> | <b>Año 3 (\$)</b> | <b>Año 4 (\$)</b> | <b>Año 5 (\$)</b> |
|--|--|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Estudiar el gusto del cliente por medio de encuestas             | Departamento de Marketing por personas | 120                        | 2.400             | 2.880             | 3.456             | 4.147,20          | 4.976,64          |
| Promover programas de fidelización y descuentos en los productos | Departamento administrativo            | 1.000                      | 1.000             | 1.000             | 1.000             | 1.000             | 1.000             |
| Realizar concursos por las diferentes redes sociales             | Departamento de Marketing              | 150                        | 450               | 450               | 450               | 450               | 450               |
| Incentivo al pequeño emprendedor                                 | Departamento administrativo            | 4.000                      | 48.000            | 48.000            | 48.000            | 48.000            | 48.000            |
|  | <b>TOTAL:</b>                          | <b>5.270</b>               | <b>51.850</b>     | <b>52.330</b>     | <b>52.906</b>     | <b>53.597,20</b>  | <b>57.953,28</b>  |

**Fuente: Elaboración propia**

### 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing

- Estudiar el gusto del cliente por medio de encuestas por las diferentes redes sociales con la finalidad de conocer lo que el consumidor espera del producto. Tiempo estimado: 120 horas
- Promover programas de fidelización y descuentos en los productos. Tiempo estimado: 240 horas.

- Realizar concursos por las diferentes redes sociales para atraer nuevos clientes. Tiempo estimado: 24 horas.
- Implementar en Café La Protectora, C,A el incentivo al pequeño emprendedor como distribuidor del producto, para que sea capaz de llevarlo a los distintos estratos sociales de las zonas del país. Tiempo estimado: 60 horas.

## **6.2 Plan funcional de Operaciones**

La gerencia de operaciones es una función vital en cualquier empresa, ya que se encarga de planificar, organizar y supervisar las actividades relacionadas con la producción y entrega de bienes y servicios. En una empresa implica evaluar y entender aspectos como el diseño del proceso de producción, la gestión de la cadena de suministro, el control de calidad, la gestión de la capacidad y la mejora continua. Al tener en cuenta estos elementos, una empresa puede optimizar sus operaciones, mejorar la eficiencia, reducir costos y garantizar la entrega de productos y servicios de calidad a sus clientes.

### **6.2.1 Situación actual de la gerencia de Operaciones**

Las operaciones de la empresa Café La Protectora, C.A, está a cargo del Vicepresidente de la empresa Cesar Caldera, el cual se encarga de velar que todos los procesos operacionales de la empresa se lleven a cabo de manera eficiente. Cabe destacar, que este Vicepresidente vela por seleccionar la materia prima ideal (café lavado y la calidad del grano), tostado, pesado, empaquetado, sellado y distribución del producto final, a fin de ofrecer al cliente una gama de presentaciones de café tostado y molido en óptimas condiciones y calidad.

### 6.2.2. Objetivos de Operaciones

- Seleccionar proveedores que ofrezcan a la empresa materia prima de calidad.
- Conformar una lista de distribuidores fieles a la empresa a fin de generar ganancias idóneas conformes a la venta del producto final.
- Crear un plan de incentivos dirigidos a proveedores y distribuidores a través de la retribución ideal por el producto recibido y por las ventas realizadas del producto final.

### 6.2.3 Desarrollo de la estrategia de Operaciones

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

- Aumentar la capacidad de producción a través de la obtención de proveedores que ofrezcan materia prima de calidad.

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

- Evaluar los costos de producción que le permita a los distribuidores de la empresa aumentar las ganancias por venta del producto final.

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

- Ampliar la gama de productos que permita llegar a diferentes clientes del mercado.

## 6.2.4 Presupuesto

**Tabla 16. Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones**

| <b>Plan de Marketing</b>                                 | <b>Recursos</b>             | <b>Costo Unitario (\$)</b> | <b>Año 1 (\$)</b> | <b>Año 2 (\$)</b> | <b>Año 3 (\$)</b> | <b>Año 4 (\$)</b> | <b>Año 5 (\$)</b> |
|--|-----------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Selección de proveedores                                 | Asesor externo              | 100                        | 1200              | 1200              | 1200              | 1200              | 1200              |
| Plan de Incentivo para los Trabajadores y Distribuidores | Departamento administrativo | 5.000                      | 60.000            | 72.000            | 86.400            | 103.680           | 124.416           |
|  | <b>TOTAL:</b>               | <b>5.100</b>               | <b>61.200</b>     | <b>73.200</b>     | <b>87.600</b>     | <b>104.680</b>    | <b>125.616</b>    |

**Fuente: Elaboración propia**

## 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de Operaciones

- Seleccionar proveedores que ofrezcan a la empresa materia prima de calidad. Duración: 160 horas.
- Crear un plan de incentivos dirigidos a proveedores y distribuidores a través de la retribución ideal por el producto recibido y por las ventas realizadas del producto final. Duración: 120 horas.

## 6.3 Plan funcional de Recursos Humanos

La gerencia de recursos humanos en una empresa se encarga de evaluar cómo se gestionan y se maximizan los recursos humanos en la organización. Implica evaluar cómo se planifica, desarrolla y gestiona el talento en una empresa. Al tener en cuenta estos aspectos, ésta puede asegurarse de que cuenta con el personal adecuado, desarrollar y retener el talento, mejorar el desempeño y la productividad, y fomentar una cultura organizacional positiva.

### **6.3.1 Situación actual de la gerencia de Recursos humanos**

La empresa Café La Protectora, C.A actualmente cuenta con 71 empleados en planta, distribuidos en los procesos de recepción de producto, selección, tostado, empaquetado y sellado, 10 empleados de transporte y 10 empleados de mantenimiento y construcción. Se puede decir que ésta empresa de acuerdo a su capacidad instalada desarrolla la actividad productiva de Café tostado molido en óptima condiciones; para ello cuenta con un personal que se desempeña en cada una de áreas y/o procesos en que operan, es decir, funciones o habilidades de cada uno; sin embargo, es necesario ejecutar un plan de capacitación y rotación del recurso humano a fin de fortalecer las habilidades y capacidades, además de explorar nuevas.

### **6.3.2. Objetivos de Recursos Humanos**

- Construir un plan de formación dirigido al talento humano de la empresa Café La Protectora, C.A.
- Reconocer e incentivar a los empleados de acuerdo a su productividad.
- Diseñar un plan de rotación trimestral del personal por las distintas áreas operacionales de la empresa.
- Crear un ambiente de trabajo agradable y de trabajo en equipo.

### **6.3.3 Estrategias**

- Plan de formación y capacitación para los empleados de Café la Protectora, en cuanto a selección, tostado y empaquetado del café.
- Realizar bonificaciones mensuales en Bs. O Dólares a los trabajadores más productivos.
- Rotar a los empleados cada cierto tiempo en las distintas áreas de la empresa, para que

aprendan en cada una de ellas como es el proceso.

### 6.3.4 Presupuesto

**Tabla 17. Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos**

| <b>Plan Funcional de Recursos Humanos</b>     | <b>Recursos</b>             | <b>Costo Unitario (\$)</b> | <b>Año 1 (\$)</b> | <b>Año 2 (\$)</b> | <b>Año 3 (\$)</b> | <b>Año 4 (\$)</b> | <b>Año 5 (\$)</b> |
|---|-----------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Plan de formación y capacitación de empleados | Asesor externo              | 150                        | 300               | 300               | 300               | 300               | 300               |
| Bonificaciones especiales                     | Departamento administrativo | 100                        | 24.000            | 24.000            | 24.000            | 24.000            | 24.000            |
|   | <b>TOTAL:</b>               | <b>350</b>                 | <b>24.300</b>     | <b>24.300</b>     | <b>24.300</b>     | <b>24.300</b>     | <b>24.300</b>     |

**Fuente: Elaboración propia**

### 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de Recursos Humanos

- Plan de formación y capacitación para los empleados de Café la Protectora, en cuanto a selección, tostado y empaquetado del café. Duración: 120 horas
- Bonificaciones especiales Duración: 40 horas.

## 6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

### 6.4.1 Situación Actual de la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que ha ganado gran importancia en el mundo empresarial y académico en las últimas décadas. Se refiere a la integración voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en sus interacciones con todas sus partes interesadas. (Carroll, 1999). Las empresas tienen la obligación de contribuir al desarrollo sostenible, tomando en consideración no

solo el impacto económico de sus operaciones, sino también el impacto social y ambiental. A través de la RSE, las empresas buscan ir más allá del cumplimiento de las obligaciones legales y éticas, y asumen un compromiso activo para generar un impacto positivo en la sociedad, en su imagen y el medio ambiente en el que operan.

Café La Protectora, C.A no escapa de esto, ya que actualmente realiza donaciones a organismos e instituciones de la población, así como ayudas personas particulares. También contribuye con el deporte local, ya que ha rehabilitado el estadio de la población; igualmente realiza donaciones a equipos deportivos locales y municipales.

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

- Reducir las emisiones de humo durante el proceso de tueste del café con miras a proteger el medio ambiente y la salud de los pobladores.
- Realizar actividades solidarias, donativos y aportes que apoyen el bienestar social.

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

- Para reducir las emisiones de humo durante el proceso de tueste del café con miras a proteger el medio ambiente y la salud de los pobladores; se recomienda: invertir en máquinas más eficientes y razonables para bajar los costos de producción; igualmente invertir en estudios para desarrollar tecnologías sostenibles e innovadoras, es decir, en un sistema de recirculación de calor, que recicla aire caliente limpio por medio de una cámara de calentamiento de doble función, lo que permite la adopción de prácticas empresariales más sostenibles.
- Para realizar actividades solidarias, donativos y aportes que apoyen el bienestar social; se

recomienda: Ayudar a financiar proyectos comunitarios que involucren a caficultores de la zona. Convertir la empresa en un comercio de oportunidades para nuevos emprendimientos. Ofrecer a personas de la comunidad ayudas y/o aportes sociales a través del “Plan Empresa y Entidades colaboradoras”. Aumentar la proximidad de la empresa con los empleados, involucrando a todas las jerarquías en equipos multidisciplinarios para conseguir un objetivo común.

#### 6.4.4 Presupuesto

**Tabla 18. Plan Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

| <b>Plan Responsabilidad Social Empresarial (RSE)</b>   | <b>Recursos</b>             | <b>Costo Unitario (\$)</b> | <b>Año 1 (\$)</b> | <b>Año 2 (\$)</b> | <b>Año 3 (\$)</b> | <b>Año 4 (\$)</b> | <b>Año 5 (\$)</b> |
|--|-----------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Reducir las emisiones de humo con miras a proteger el medio ambiente y la salud de los pobladores. | Asesor externo              | 5.000                      | 5.000             | 5.000             | 5.000             | 5.000             | 5.000             |
| Realizar actividades solidarias, donativos y aportes   | Departamento administrativo | 500                        | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             | 6.000             |
|  | <b>TOTAL:</b>               | <b>5.500</b>               | <b>11.000</b>     | <b>11.000</b>     | <b>11.000</b>     | <b>11.000</b>     | <b>11.000</b>     |

**Fuente: Elaboración propia**

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

Las actividades para este plan se realizarán por el departamento administrativo y se ejecutarán desde el primer mes de aprobación de este plan.

## **6.5 Plan Funcional de Finanzas y Evaluación Financiera**

### **6.5.1 Situación Actual de la Gerencia Financiera**

Realizando un análisis exhaustivo a la empresa Café La Protectora, C.A se puede decir que ésta tiene muy buena liquidez, poseen buenas ventas a nivel local, regional y nacional, es decir, su producto se encuentra distribuido en el 75% del país, pudiendo decirse que la empresa tiene una alta sostenibilidad a largo plazo.

Los ingresos anuales de la empresa son muy altos y perdurables en el tiempo, lo cual es un punto muy positivo, a pesar la situación económica del país, ya que indica una demanda sólida de su producto, por lo que la empresa puede lograr todos los objetivos e inversiones que ésta quiera alcanzar a largo plazo.

El siguiente análisis nos permitirá entender financieramente a la empresa Café La Protectora, C.A, aprovechando el período de tiempo estipulado entre 2024-2028 con los objetivos propuestos.

### **6.5.2 Objetivos de Finanzas**

- Mejorar la rotación de las cuentas por cobrar.
- Reducir significativamente las cuentas incobrables.
- Ampliar la cartera crediticia con respecto a una Línea de Crédito Variable con el porcentaje más bajo de la banca, con el objetivo de mejorar las compras de la materia prima y abastecer a la empresa en un lapso más largo y lograr disminuir el riesgo externo del producto.
- Ampliar estrategias para posicionar el Café La Protectora, C.A como el número 1 del

País, y lograr ventas a nivel internacional.

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

Tabla 19. Inversión en Activos (Fijos e Intangibles)

| CAFÉ LA PROTECTORA, C.A        |                      |             |             |                   |                  |             |             | (%)   |
|--------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------------|------------------|-------------|-------------|-------|
| INVERSIONES                    | INICIO ACTIVIDAD     | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3             | AÑO 4            | AÑO 5       | VIDA ÚTIL   | Amort |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b> |                      |             |             |                   |                  |             |             |       |
| MAQUINARIA DE PLANTA           | 1.170.200,00         |             |             |                   | 90.000,00        |             | 20          | 5%    |
| TRANSPORTE DE CARGA            | 1.179.000,00         |             |             | 230.000,00        |                  |             | 15          | 7%    |
| EQUIPO DE PLANTA               | 67.450,00            |             |             |                   |                  |             | 15          | 7%    |
| LABORATORIO DE PLANTA          | 17.200,00            |             |             |                   |                  |             | 15          | 7%    |
| MOBILIARIO DE OFICINA          | 67.720,00            |             |             |                   | 1.200,00         |             | 10          | 10%   |
| TERRENO/ PLANTA /EDIFICIO      | 4.362.316,00         |             |             |                   |                  |             | 50          | 2%    |
|                                |                      |             |             |                   |                  |             |             | 0%    |
|                                |                      |             |             |                   |                  |             |             | 0%    |
| <b>TOTAL NO CORRIENTE</b>      | <b>6.863.886,00</b>  | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>230.000,00</b> | <b>91.200,00</b> | <b>0,00</b> |             |       |
| <b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>    |                      |             |             |                   |                  |             |             |       |
| CAPITAL DE TRABAJO             | 3.458.823,70         |             |             |                   |                  |             |             |       |
| TESORERÍA (CAJA BANCOS)        | 261.000,00           |             |             |                   |                  |             |             |       |
| <b>TOTAL CORRIENTE</b>         | <b>3.719.823,70</b>  |             |             |                   |                  |             |             |       |
| <b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b> | <b>10.583.709,70</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>230.000,00</b> | <b>91.200,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |       |

Fuente: Elaboración propia

La empresa estima realizar en el año 3, la compra de dos camiones de carga y en el año 4 la compra de tostadoras de café y nuevos equipos de oficina. No necesita más ampliación de la planta ya que con la estructura que poseen logran cubrir la demanda del producto a nivel nacional.

### 6.5.4 Proyección de ventas 2024-2028

Se proyectaron las ventas anuales en dólares de los productos que ofrece Café La Protectora, C.A, mostrados a continuación en la siguiente tabla, con un estimado de incremento del 5% anual. Se comercializa el café molido en 5 presentaciones de 50gr, 100 gr, 200 gr, 250gr y 500gr, para los cuales se empaquetan en bultos de 4kg las presentaciones de 50gr y de 200gr y en bultos de 5kg las presentaciones de 100gr, 250gr, y 500gr.

También comercializa Café Tostado en grano, en una presentación única de 1 kg y empaquetado en un bulto de 5 kg.

**Tabla20. Proyección de Ventas 2024- 2028**

| VENTAS / INGRESOS            |             | CAFÉ LA PROTECTORA, C.A |                      |                      |                      |                      |
|------------------------------|-------------|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                              |             | AÑO 1                   | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| CAFÉ TOSTADO MOLIDO<br>50GR  | unidades    | 2.500.000,00            | 2.625.000,00         | 2.756.250,00         | 2.894.062,50         | 3.140.057,81         |
|                              | precio      | 0,41                    | 0,41                 | 0,41                 | 0,41                 | 0,41                 |
|                              | <b>0,41</b> | 1.025.000,00            | 1.076.250,00         | 1.130.062,50         | 1.186.565,63         | 1.287.423,70         |
| CAFÉ TOSTADO MOLIDO<br>100GR | unidades    | 2.000.000,00            | 2.100.000,00         | 2.205.000,00         | 2.315.250,00         | 2.512.046,25         |
|                              | precio      | 0,65                    | 0,65                 | 0,65                 | 0,65                 | 0,65                 |
|                              | <b>0,65</b> | 1.300.000,00            | 1.365.000,00         | 1.433.250,00         | 1.504.912,50         | 1.632.830,06         |
| CAFÉ TOSTADO MOLIDO<br>200GR | unidades    | 2.244.000,00            | 2.356.200,00         | 2.474.010,00         | 2.597.710,50         | 2.818.515,89         |
|                              | precio      | 1,63                    | 1,63                 | 1,63                 | 1,63                 | 1,63                 |
|                              | <b>1,63</b> | 3.657.720,00            | 3.840.606,00         | 4.032.636,30         | 4.234.268,12         | 4.594.180,90         |
| CAFÉ TOSTADO MOLIDO<br>250GR | unidades    | 2.500.000,00            | 2.625.000,00         | 2.756.250,00         | 2.894.062,50         | 3.140.057,81         |
|                              | precio      | 1,80                    | 1,80                 | 1,80                 | 1,80                 | 1,80                 |
|                              | <b>1,80</b> | 4.500.000,00            | 4.725.000,00         | 4.961.250,00         | 5.209.312,50         | 5.652.104,06         |
| CAFÉ TOSTADO MOLIDO<br>500GR | unidades    | 2.150.000,00            | 2.257.500,00         | 2.370.375,00         | 2.488.893,75         | 2.700.449,72         |
|                              | precio      | 3,25                    | 3,25                 | 3,25                 | 3,25                 | 3,25                 |
|                              | <b>3,25</b> | 6.987.500,00            | 7.336.875,00         | 7.703.718,75         | 8.088.904,69         | 8.776.461,59         |
| CAFÉ TOSTADO EN GRADO<br>1KG | unidades    | 1.250.000,00            | 1.312.500,00         | 1.378.125,00         | 1.447.031,25         | 1.570.028,91         |
|                              | precio      | 6,40                    | 6,40                 | 6,40                 | 6,40                 | 6,40                 |
|                              | <b>6,4</b>  | 8.000.000,00            | 8.400.000,00         | 8.820.000,00         | 9.261.000,00         | 10.048.185,00        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>        |             | <b>25.470.220,00</b>    | <b>26.743.731,00</b> | <b>28.080.917,55</b> | <b>29.484.963,43</b> | <b>31.991.185,32</b> |

**Fuente: Elaboración propia**

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

Se estimó los costos y gastos operativos con un incremento anual del 10% y el 5% del monto de los gastos, en dicha tabla se incluyeron los gastos que tendrá la empresa con respecto a los Planes funcionales de Marketing, Operaciones, RRHH, y Responsabilidad Social Empresarial. También se incluyeron los gastos de los salarios de los empleados, así como también el pago de servicios como electricidad, internet, combustible (gas, gasolina y gasoil) y los viáticos de los empleados a la hora de viajar.

Tabla 21. Proyección costos y gastos 2024-2028

|  |          | CÁLCULOS INTERMEDIOS |                     |                     |                     |                     |
|--|----------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|  |          | AÑO 1                | AÑO 2               | AÑO 3               | AÑO 4               | AÑO 5               |
| <b>PERSONAL</b>                                  |          |                      |                     |                     |                     |                     |
| Salario medio mensual                            | 600,00   | 511.200,00           | 648.000,00          | 829.440,00          | 995.328,00          | 1.224.253,44        |
| Incremento salarial anual                        | 20,00%   |                      |                     |                     |                     |                     |
| Nº de empleados año 1                            | 71       |                      |                     |                     |                     |                     |
| Nº de empleados año 2                            | 75       |                      |                     |                     |                     |                     |
| Nº de empleados año 3                            | 80       |                      |                     |                     |                     |                     |
| Nº de empleados año 4                            | 80       |                      |                     |                     |                     |                     |
| Nº de empleados año 5                            | 82       |                      |                     |                     |                     |                     |
| % coste Seguridad Social                         | 13,00%   |                      |                     |                     |                     |                     |
| <b>Total gastos de personal</b>                  |          | <b>66.456,00</b>     | <b>84.240,00</b>    | <b>107.827,20</b>   | <b>129.392,64</b>   | <b>159.152,95</b>   |
|  |          | <b>577.656,00</b>    | <b>732.240,00</b>   | <b>937.267,20</b>   | <b>1.124.720,64</b> | <b>1.383.406,39</b> |
| <b>ALQUILER</b>                                  |          |                      |                     |                     |                     |                     |
| Alquiler mensual                                 | 0,00     | 0,00                 | 0,00                | 0,00                | 0,00                | 0,00                |
| Subida anual prevista en %                       |          |                      |                     |                     |                     |                     |
| <b>OTROS GASTOS</b>                              |          |                      |                     |                     |                     |                     |
| ELECTRICIDAD                                     | 100,00   | 1.200,00             | 1.320,00            | 1.452,00            | 1.597,20            | 1.756,92            |
| INTERNET   | 300,00   | 3.600,00             | 3.960,00            | 4.356,00            | 4.791,60            | 5.270,76            |
| LIMPIEZA   | 150,00   | 1.800,00             | 1.980,00            | 2.178,00            | 2.395,80            | 2.635,38            |
| VIÁTICOS   | 3.000,00 | 36.000,00            | 39.600,00           | 43.560,00           | 47.916,00           | 52.707,60           |
| COMBUSTIBLE                                      | 5.000,00 | 60.000,00            | 66.000,00           | 72.600,00           | 79.860,00           | 87.846,00           |
| MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS                       | 200,00   | 2.400,00             | 2.640,00            | 2.904,00            | 3.194,40            | 3.513,84            |
| MANTENIMIENTO DE ESPACIOS                        | 150,00   | 1.800,00             | 1.980,00            | 2.178,00            | 2.395,80            | 2.635,38            |
| PLAN FUNCIONAL DE MARKETING                      | 5.270,00 | 51.850,00            | 52.330,00           | 52.906,00           | 53.597,20           | 57.953,28           |
| PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES                    | 5.100,00 | 61.200,00            | 73.200,00           | 87.600,00           | 104.680,00          | 125.616,00          |
| PLAN FUNCIONAL DE RRHH                           | 350,00   | 24.300,00            | 24.300,00           | 24.300,00           | 24.300,00           | 24.300,00           |
| PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) | 5.500,00 | 11.000,00            | 11.000,00           | 11.000,00           | 11.000,00           | 11.000,00           |
| Subida media anual en %                          | 10,00%   |                      |                     |                     |                     |                     |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>                        |          | <b>255.150,00</b>    | <b>278.310,00</b>   | <b>305.034,00</b>   | <b>335.728,00</b>   | <b>375.235,16</b>   |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                              |          | <b>832.806,00</b>    | <b>1.010.550,00</b> | <b>1.242.301,20</b> | <b>1.460.448,64</b> | <b>1.758.641,55</b> |

Fuente: Elaboración propia

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

La siguiente tabla muestra el Capital de Trabajo que tiene la empresa Café La Protectora, C.A en los próximos 5 años con un incremento anual del 5%, lo cual le permitirá seguir operando normalmente durante ese lapso de tiempo.

Tabla 22. Capital de Trabajo

|                           |               | AÑO 1 (\$)    | AÑO 2 (\$)    | AÑO 3 (\$)    | AÑO 4 (\$)    | AÑO 5 (\$)    |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b> | 3.458.823,70  | 3.458.823,70  | 3.458.823,70  | 3.458.823,70  | 3.458.823,70  | 3.458.823,70  |
| <b>BANCO</b>              | 261.000,00    | 274.050,00    | 287.752,50    | 302.140,13    | 317.247,13    | 333.109,49    |
| <b>INVENTARIO</b>         | 6.175.000,00  | 6.500.000,00  | 7.166.250,00  | 7.900.790,63  | 7.930.888,88  | 8.754.308,00  |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b> | 331.461,76    | 348.907,12    | 366.352,48    | 384.670,10    | 403.903,61    | 438.235,42    |
| <b>TOTAL CORRIENTE</b>    | 10.226.285,46 | 10.581.780,82 | 11.279.178,68 | 12.046.424,55 | 12.110.863,31 | 12.984.476,60 |

Fuente: Elaboración propia

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

La empresa cuenta con una inversión muy alta de sus recursos propios para la producción y comercialización de sus productos y estima en 3 años solicitar un crédito a la banca para comprar transporte de carga (gandolas) para el traslado del producto final. La empresa invierte tanto con préstamos bancarios como con recursos propios, producto de sus operaciones.

Tabla 23. Estructura y opciones financiamiento

|                           |                 | CAFÉ LA PROTECTORA, C.A |             |             |                   |             |             |
|---------------------------|-----------------|-------------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|
| FINANCIACIÓN              |                 | INICIO ACTIVIDAD        | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3             | AÑO 4       | AÑO 5       |
| RECURSOS PROPIOS          |                 | 10.583.709,70           |             |             |                   |             |             |
| PRESTAMOS                 |                 | 0,00                    |             |             | 100.000,00        |             |             |
| Condiciones               | Tipo de interés | 12%                     |             | 0%          | 24%               | 0%          |             |
|                           | Años            | 5                       |             | 0           | 2                 |             |             |
| <b>TOTAL FINANCIACIÓN</b> |                 | <b>10.583.709,70</b>    | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>100.000,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| COMPARACIÓN               | INVERSIÓN       | 10.583.709,70           | 0,00        | 0,00        | 230.000,00        | 91.200,00   | 0,00        |
|                           | FINANCIACIÓN    | 10.583.709,70           | 0,00        | 0,00        | 100.000,00        | 0,00        | 0,00        |

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.8 Estado de resultado proyectado 2024-2028

En la siguiente tabla se muestran proyectado por 5 años los estados de resultados de la empresa Café La Protectora, C.A, en ella se observa que la empresa genera muy buenos ingresos, superando los gastos o las inversiones que tienen en cada año, es decir, la empresa cuenta con grandes ganancias para su efectiva operatividad estos próximos 5 años.

**Tabla 24. Estado de Resultado Proyectado 2024-2028**

| CAFÉ LA PROTECTORA, C.A        |                      |                      |                      |                      |                      |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ¿Impuesto sobre beneficios?    | 24,00%               |                      |                      |                      |                      |
| ¿% distribución de beneficios? | 10,00%               |                      |                      |                      |                      |
| CUENTA DE RESULTADOS           | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| Ventas                         | 25.470.220,00        | 26.743.731,00        | 28.080.917,55        | 29.484.963,43        | 31.991.185,32        |
| Aprovisionamiento              | 12.350.000,00        | 13.615.875,00        | 15.011.502,19        | 16.550.181,16        | 18.246.574,73        |
| Variación de existencias       | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>Margen</b>                  | <b>13.120.220,00</b> | <b>13.127.856,00</b> | <b>13.069.415,36</b> | <b>12.934.782,27</b> | <b>13.744.610,59</b> |
| Gastos de personal             | 577.656,00           | 732.240,00           | 937.267,20           | 1.124.720,64         | 1.383.406,39         |
| Alquileres                     | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| Otros gastos                   | 255.150,00           | 278.310,00           | 305.034,00           | 335.728,00           | 375.235,16           |
| <b>EBITDA</b> ?                | <b>12.287.414,00</b> | <b>12.117.306,00</b> | <b>11.827.114,16</b> | <b>11.474.333,63</b> | <b>11.985.969,04</b> |
| Amortizaciones                 | 149.525,33           | 149.525,33           | 164.858,67           | 169.478,67           | 169.478,67           |
| <b>EBIT</b> ?                  | <b>12.137.888,67</b> | <b>11.967.780,67</b> | <b>11.662.255,50</b> | <b>11.304.854,96</b> | <b>11.816.490,37</b> |
| Gastos financieros             | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 24.000,00            | 13.285,71            |
| <b>BAI</b> ?                   | <b>12.137.888,67</b> | <b>11.967.780,67</b> | <b>11.662.255,50</b> | <b>11.280.854,96</b> | <b>11.803.204,66</b> |
| Impuesto sobre beneficios      | 2.913.093,28         | 2.872.267,36         | 2.798.941,32         | 2.707.405,19         | 2.832.769,12         |
| <b>Resultado</b>               | <b>9.224.795,39</b>  | <b>9.095.513,31</b>  | <b>8.863.314,18</b>  | <b>8.573.449,77</b>  | <b>8.970.435,54</b>  |

**Fuente: Elaboración propia**

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

En el estado de situación financiera se puede observar que la empresa financieramente presenta una estabilidad económica sustentable durante los próximos 5 años si se mantienen los niveles de ventas proyectados, dando como resultado que Café La Protectora, C.A, perdure en el tiempo y sea rentable la aplicación de los planes para su mejoramiento y expansión a todo el país y a nivel internacional.

Tabla 25. Estado de Situación financiera proyectado


| CAFÉ LA PROTECTORA, C.A          |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| BALANCE PREVISIONAL              | INICIO               | AÑO 1                | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| <b>ACTIVO</b>                    |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Inmovilizado                     | 6.863.886,00         | 6.863.886,00         | 6.863.886,00         | 7.093.886,00         | 7.185.086,00         | 7.185.086,00         |
| Amortizaciones                   |                      | 149.525,33           | 299.050,67           | 463.909,33           | 633.388,00           | 802.866,67           |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b>6.863.886,00</b>  | <b>6.714.360,67</b>  | <b>6.564.835,33</b>  | <b>6.629.976,67</b>  | <b>6.551.698,00</b>  | <b>6.382.219,33</b>  |
| Existencias                      | 3.458.823,70         | 3.458.823,70         | 3.458.823,70         | 3.458.823,70         | 3.458.823,70         | 3.458.823,70         |
| Clientes                         | 0,00                 | 348.907,12           | 366.352,48           | 384.670,10           | 403.903,61           | 438.235,42           |
| Tesorería                        | 261.000,00           | 8.465.440,91         | 16.793.887,31        | 24.798.882,02        | 32.542.035,80        | 40.709.160,46        |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>    | <b>3.719.823,70</b>  | <b>12.273.171,73</b> | <b>20.619.063,49</b> | <b>28.642.375,83</b> | <b>36.404.763,10</b> | <b>44.606.219,58</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>10.583.709,70</b> | <b>18.987.532,40</b> | <b>27.183.898,83</b> | <b>35.272.352,49</b> | <b>42.956.461,10</b> | <b>50.988.438,91</b> |
| <b>PASIVO</b>                    |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Recursos propios                 | 10.583.709,70        | 10.583.709,70        | 10.583.709,70        | 10.583.709,70        | 10.583.709,70        | 10.583.709,70        |
| Reservas                         |                      | 8.302.315,85         | 16.488.277,82        | 24.465.260,58        | 32.181.365,38        | 40.254.757,36        |
| Resultados negativos             |                      | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| Prestamos                        | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 100.000,00           | 55.357,14            | 0,00                 |
| <b>TOTAL NO CORRIENTE</b>        | <b>10.583.709,70</b> | <b>18.886.025,55</b> | <b>27.071.987,52</b> | <b>35.148.970,28</b> | <b>42.820.432,22</b> | <b>50.838.467,06</b> |
| Proveedores                      |                      | 101.506,85           | 111.911,30           | 123.382,21           | 136.028,89           | 149.971,85           |
| Tesorería negativa               |                      | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>TOTAL CORRIENTE</b>           | <b>0,00</b>          | <b>101.506,85</b>    | <b>111.911,30</b>    | <b>123.382,21</b>    | <b>136.028,89</b>    | <b>149.971,85</b>    |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>10.583.709,70</b> | <b>18.987.532,40</b> | <b>27.183.898,83</b> | <b>35.272.352,49</b> | <b>42.956.461,10</b> | <b>50.988.438,91</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.10 Flujo de caja proyectado 2024-2028

La empresa Café La Protectora, C.A, cuenta con gran liquidez, obteniendo cada año grandes ganancias a pesar de tener gastos numerosos, con su nivel de ventas y calidad de producto, logra mantener sus ganancias a lo largo de los años.

Tabla 26. Flujo de Caja Proyectado

|  CAFÉ LA PROTECTORA, C.A |  |                     |                      |                      |                      |                      |
|---|--|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO  |  | AÑO 1               | AÑO 2                | AÑO 3                | AÑO 4                | AÑO 5                |
| Saldo inicial   |  | 261.000,00          | 8.465.440,91         | 16.793.887,31        | 24.798.882,02        | 32.542.035,80        |
| + Beneficio   |  | 9.224.795,39        | 9.095.513,31         | 8.863.314,18         | 8.573.449,77         | 8.970.435,54         |
| + Amortizaciones  |  | 149.525,33          | 149.525,33           | 164.858,67           | 169.478,67           | 169.478,67           |
| + Prestamos obtenidos   |  | 0,00                | 0,00                 | 100.000,00           | 0,00                 | 0,00                 |
| + Ampliaciones de capital   |  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| + Crédito de proveedores  |  | 101.506,85          | 10.404,45            | 11.470,91            | 12.646,68            | 13.942,96            |
| - Crédito a clientes  |  | 348.907,12          | 17.445,36            | 18.317,62            | 19.233,51            | 34.331,81            |
| - Dividendos  |  | 922.479,54          | 909.551,33           | 886.331,42           | 857.344,98           | 897.043,55           |
| - Devoluciones de préstamos   |  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 44.642,86            | 55.357,14            |
| - Inversiones   |  | 0,00                | 0,00                 | 230.000,00           | 91.200,00            | 0,00                 |
| - Existencias   |  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 | 0,00                 |
| <b>Saldo final</b>  |  | <b>8.465.440,91</b> | <b>16.793.887,31</b> | <b>24.798.882,02</b> | <b>32.542.035,80</b> | <b>40.709.160,46</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.11 Punto de equilibrio 2024-2028

Se puede observar que la empresa tiene un margen de ganancias de más del 50% de los costos de inversión.

Tabla 27. Punto de Equilibrio 2024-2028

| PUNTO DE EQUILIBRIO |   |               |               |               |               |               |     |
|---------------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----|
| Ventas (V)          | ? | 25.470.220,00 | 26.743.731,00 | 28.080.917,55 | 29.484.963,43 | 31.991.185,32 |     |
| Coste variables (C) | ? | 12.350.000,00 | 13.615.875,00 | 15.011.502,19 | 16.550.181,16 | 18.246.574,73 |     |
| Margen (M)          | ? | 13.120.220,00 | 13.127.856,00 | 13.069.415,36 | 12.934.782,27 | 13.744.610,59 | >CF |
| % Margen s/ventas   | ? | 52%           | 49%           | 47%           | 44%           | 43%           |     |
| Costes fijos (CF)   | ? | 832.806,00    | 1.010.550,00  | 1.242.301,20  | 1.460.448,64  | 1.758.641,55  | <M  |
| Umbral Rentabilidad | ? | 1.616.722,28  | 2.058.666,50  | 2.669.205,67  | 3.329.107,04  | 4.093.315,51  | <V  |

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.12 Indicadores de rentabilidad 2024-2028

En la siguiente tabla se muestran los principales indicadores de rentabilidad para la empresa Café La Protectora, C.A. en ella se puede observar que los niveles de la misma garantizan la operatividad de la empresa por los próximos 5 años. La empresa está posicionada actualmente como la 3era empresa de Café con mayores ventas a nivel nacional y se refleja en los siguientes indicadores.

**Tabla 28. Indicadores de Rentabilidad 2024-2028**

| RENTABILIDAD ?    |  |        |        |        |        |        |     |
|-------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| <b>Económica</b>  |  |        |        |        |        |        |     |
| Rotación ?        |  | 1,34   | 0,98   | 0,80   | 0,69   | 0,63   | >0  |
| Margen ?          |  | 0,48   | 0,45   | 0,42   | 0,38   | 0,37   | >0  |
| <b>Financiera</b> |  |        |        |        |        |        |     |
| Apalancamiento ?  |  | 1,01   | 1,00   | 1,01   | 1,00   | 1,00   | >=1 |
| Efecto fiscal ?   |  | 0,76   | 0,76   | 0,76   | 0,76   | 0,76   |     |
| <b>ROE</b>        |  |        |        |        |        |        |     |
| ROE ?             |  | 0,49   | 0,34   | 0,25   | 0,20   | 0,18   | >0  |
| ROE en %          |  | 48,84% | 33,60% | 25,29% | 20,05% | 17,64% | >0  |

**Fuente: Elaboración propia**

## CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada anteriormente a la empresa Café La Protectora, C.A, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La empresa Café La Protectora, C.A es una empresa familiar, de más de 20 años de trayectoria a Nivel Nacional, ubicada en la población de Santa Ana del Municipio Pampán del Estado Trujillo, y su producto está posicionado como uno de los 3 mejores Café del País.

- Se hizo un estudio exhaustivo de la empresa antes mencionada, en la que se analizó los factores tanto internos como externos que la afectan, el cual pudo evidenciar que la empresa cuenta con más oportunidades que amenazas, lo que hace que fabrique un producto de calidad, y sus ventas sean elevadas a nivel nacional.

- En la investigación se plantearon diferentes objetivos estratégicos, con miras a posicionar el Café La Protectora, C.A, como el café número uno de Venezuela y expandir su cartera de clientes a nivel nacional, así como también se hicieron recomendaciones para reducir las emisiones de humo que puedan afectar a los habitantes cercanos a la fábrica

- También se planteó tomar en cuenta a los empleados, es decir, incluirlos en programas de incentivo y formación, para mejorar el desempeño laboral y garantizar un clima favorable para seguir creando un producto de calidad.

- Finalmente, se propuso distintos tipos de estrategias o planes, como lo son planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial, para que la empresa incremente los beneficios, atraer y construir una base de clientes leales entre los años 2024 – 2028.

- La empresa Café La Protectora, C.A, está enfocada en seguir creciendo a nivel nacional y

a expandirse internacionalmente, ya que cuenta con excelentes ventas en todo el país, y se pudo evidenciar en las proyecciones financieras realizadas que cuenta con un gran capital para seguir creciendo e implementar los planes estratégicos presentados en este proyecto.

En resumen, el plan estratégico para Café La Protectora, C.A 2024-2028 reconoce la importancia de un enfoque integral que abarca marketing, operaciones, finanzas, formación del personal y servicio al cliente para establecer con éxito el café en el mercado y fomentar su crecimiento sostenible.

## **RECOMENDACIONES**

Para que el plan estratégico planteado sea aplicado en la empresa Café La Protectora, C.A y genere los resultados planteados para el período 2024-2028, se recomienda, aplicar los objetivos propuestos en cada uno de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social, para que éste producto pueda posicionarse como el café número uno de Venezuela y lograr expandirse en el mercado internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, A. (2013). Diseño de un cuestionario para el Diagnóstico Sociopsicológico de las Organizaciones. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4942675>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
- Consulta pagina web: Análisis Pestel. <https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20acr%C3%B3nimo%20PESTEL%20se%20refiere,que%20afectan%20a%20una%20empresa>
- D'alessio, F (2008). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México, S.A
- Dyson, R. (2004) Strategic development an SWOT analysis at the university of Warwick. *European Journal of Operational Research*.

## ANEXOS

### Formato de entrevista para el Diagnóstico de la Situación Contable Financiera

Entrevista a Gerente General Café La Protectora, C.A, Cesa Caldera, para el diagnóstico de la Situación Contable Financiera

Por: Estefani Zambrano

1. ¿Cómo es la Liquidez en su empresa?

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cómo cree Ud. que impacta el endeudamiento en la empresa? O ¿Cómo lo manejan?

---

---

---

---

---

---

---

3. ¿Cómo es la rentabilidad de la empresa?

---

---

---

---

---

---

---

## Formato de entrevista para el Diagnóstico de la Situación Contable Financiera

Entrevista a Gerente General Café La Protectora, C.A, Cesa Caldera, para el diagnóstico de la Situación Contable Financiera

Por: Estefani Zambrano

4. ¿Cómo es la operatividad de la empresa?

---

---

---

---

---

---

---

5. ¿Cómo considera Ud. la rivalidad entre los competidores?

---

---

---

---

---

---

---



**Instalaciones de Café La Protectora, C.A**



**Instalaciones de Café La Protectora, C.A**



**Instalaciones de Café La Protectora, C.A**



**Instalaciones de Café La Protectora, C.A**



**Instalaciones de Café La Protectora, C.A**



**Instalaciones de Café La Protectora, C.A**



**Trabajadores de Café La Protectora, C.A**



**Trabajadores de Café La Protectora, C.A**