

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MANGAS BURGER C.A.  
PERÍODO 2024-2028**

**Presentado por:  
Br. Juan Valera  
C.I.: 27512460**

Trujillo, Venezuela  
2023

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MANGAS BURGER C.A.  
EN EL LAPSO 2024-2028**

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública

**Presentado por:  
Br. Juan Valera  
C.I.: 27512460**

**Tutores:  
Lcda. Zaida Kassar  
Lcda. Karelis Paredes  
Lcdo. Gilberto Rojas**

Trujillo, Venezuela

2023

## RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico para la empresa Mangas Burger C.A., una cadena de comida rápida especializada en hamburguesas, hot dog y nuggests. Se describe la historia y visión de Mangas Burger C.A., así como su misión y valores. Además, se identifican los productos y servicios ofrecidos, el mercado objetivo y la estructura organizativa de la empresa. Se realiza un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) para comprender el contexto en el que opera la empresa, así como un análisis de la competencia y de las tendencias del mercado de comida rápida. El análisis del diagnóstico interno evalúa los recursos, capacidades y fortalezas de Mangas Burger C.A. Se realiza un análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), se examina la cadena de valor de la empresa y se identifican aspectos clave como la calidad de los productos, la gestión de la cadena de suministro y la capacidad de innovación. A partir de los hallazgos del diagnóstico, se formulan los objetivos estratégicos que establecen de manera clara, medible, alcanzable, relevante y con un marco temporal definido, y están alineados con la visión y misión de la empresa. Luego, se proponen estrategias del negocio para alcanzar los objetivos planteados. Además, se presentan propuestas de implementación que detallan los pasos necesarios para llevar a cabo las estrategias definidas. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del plan estratégico.

**Palabras clave:** Plan estratégico, diagnóstico, estrategias

## ABSTRACT

The aim of this dissertation is to develop a strategic plan for Mangas Burger C.A., a fast-food chain specializing in hamburgers, hot dogs, and nuggets. The history, vision, mission, and values of Mangas Burger C.A. are described, along with the identification of the products and services offered, the target market, and the organizational structure of the company. A PESTEL analysis (political, economic, social, technological, environmental, and legal) is conducted to understand the operating context of the company, as well as an analysis of the competition and trends in the fast-food market. The internal diagnosis analysis evaluates the resources, capabilities, and strengths of Mangas Burger C.A. A SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) is carried out, examining the company's value chain and identifying key aspects such as product quality, supply chain management, and innovation capacity. Based on the findings of the diagnosis, clear, measurable, attainable, relevant, and time-bound strategic objectives are formulated, aligned with the company's vision and mission. Business strategies are then proposed to achieve the set objectives. Additionally, implementation proposals are presented, detailing the necessary steps to carry out the defined strategies. Finally, conclusions and recommendations derived from the strategic plan are provided.

**Keywords:** Strategic plan, diagnosis, strategies.

## **DEDICATORIA**

Este plan estratégico está dedicado con todo mi amor y agradecimiento a mis padres, quienes han sido mi roca en los momentos más difíciles y mi luz en los momentos de oscuridad. Gracias por su amor incondicional.

A mis hermanos, quienes han sido mi apoyo incondicional y mi mayor alegría en la vida. Gracias por ser mi familia, siempre y en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a los profesores que me acompañaron en este camino, por su dedicación, paciencia y sabiduría. Gracias por compartir sus conocimientos y por guiarme en cada paso de este proceso.

A la Universidad Valle del Momboy, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y por ofrecerme las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo de grado. Gracias por su compromiso con la educación y por ser una institución que fomenta el desarrollo de sus estudiantes.

Al Banco Venezuela, por permitirme realizar mis pasantías en su institución y por brindarme la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad en un ambiente laboral real. Gracias por su confianza y por ser una empresa que apoya el crecimiento profesional de los jóvenes.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	3
ABSTRACT.....	4
DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....	12
1.1 Idea actual del negocio.....	12
1.2 Descripción del producto .....	13
1.3 Equipo de trabajo .....	14
1.4 Diagnóstico organizacional.....	16
1.5 Diagnóstico situación contable financiera .....	18
1.6 Definición del problema .....	19
1.7 Propuesta de valor.....	22
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.....	23
1.8.1 Objetivo General.....	23
1.8.2. Objetivos Específicos.....	23
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....	24
2.1 Análisis del macroentorno PESTEL .....	24
2.1.1 Entorno político .....	24
2.1.2 Entorno económico .....	26
2.1.3 Entorno social .....	28
2.1.4 Entorno tecnológico .....	30

2.1.5 Entorno ecológico .....	31
2.1.6 Entorno legal .....	32
2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	33
2.2 Análisis del microentorno del sector, fuerzas de poder .....	34
2.2.1 Negociación con proveedores .....	34
2.2.2 Negociación con clientes .....	34
2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes.....	35
2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	36
2.2.5 Entrada de nuevos competidores .....	36
2.2.6 Nivel de atractividad de la industria .....	37
2.2.7 Matriz de evaluación de los factores internos MEFI .....	38
CAPÍTULO III . ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	40
3.1 Modelo del negocio CANVAS .....	40
3.2 Análisis funcional de la empresa .....	43
3.2.1 Gerencia de la empresa .....	43
3.2.2 Recursos Humanos.....	44
3.2.3 Investigación y desarrollo .....	44
3.2.4 Finanzas .....	45
3.2.5 Logística y aprovisionamiento.....	45
3.2.6 Operaciones.....	46
3.2.7 Marketing y ventas.....	46
3.2.8 Servicios postventa .....	47
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028 .....	48

4.1 Objetivo General.....	48
4.2 Objetivos Estratégicos .....	48
4.3 Análisis de los objetivos estratégicos .....	48
<b>CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....</b>	<b>52</b>
5.1 Formulación de la estrategia.....	52
5.1.1 Matriz FODA Cruzada (MFODA) .....	52
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE).....	54
5.2 Selección de la Estrategia.....	55
5.2.1 Matriz de Estrategias vs Objetivos Estratégicos .....	55
5.2.2 Estrategias Seleccionadas .....	56
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>58</b>
6.1 Plan funcional de marketing .....	58
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing .....	58
6.1.2. Objetivos de marketing.....	58
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.....	59
6.1.4. Presupuesto.....	60
6.1.5. Ejecución de tareas del plan de marketing .....	63
6.2 Plan funcional de operaciones .....	63
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones .....	63
6.2.2. Objetivos del plan de operaciones .....	65
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones .....	65
6.2.4. Presupuesto.....	66
6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones .....	67

	10
6.3 Plan funcional de recursos humanos.....	69
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	69
6.3.2. Objetivos de recursos humanos.....	70
6.3.3. Estrategias.....	70
6.3.4. Presupuesto.....	71
6.3.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	72
6.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	73
6.4.1. Objetivos de RSE.....	74
6.4.2. Estrategias de RSE.....	75
6.4.3. Presupuesto del plan de RSE.....	76
6.4.4. Ejecución de tareas del plan de RSE.....	77
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	78
6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera.....	78
6.5.2. Objetivos de finanzas.....	79
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027.....	80
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027.....	82
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027.....	83
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	85
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.....	86
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.....	87
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	87
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.....	89
6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).....	90

	11
6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	91
CONCLUSIONES .....	95
RECOMENDACIONES.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
ANEXOS .....	104
A. Encuesta Aplicada.....	105

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

### **1.1 Idea actual del negocio**

La empresa Mangas Burger C.A., es un establecimiento de comida rápida, ubicado en la avenida principal de La Castellana, donde se busca satisfacer las necesidades gastronómicas y de esparcimiento de la clientela en general, ofreciendo alimentos y bebidas con los más altos niveles de excelencia en la calidad de sus productos y la dedicación en el servicio y atención que se brinda desde el mismo momento de que se llegue a sus cómodas instalaciones, todo esto siempre pensando en satisfacer las expectativas de un mercado cada vez más exigente y competitivo.

Este negocio abrió sus puertas en el año 2018, en el municipio Chacao, centro económico del estado Miranda como alternativa para aquellas personas que buscaban un lugar cómodo donde poder disfrutar de hamburguesas Mangansonica, Hot Dogs, Nuggets, bebidas variadas, entre otros productos elaborados preparados con materias primas de gran calidad a precios accesibles y con un servicio destacado por brindar momentos gratos mientras disfruta de un ambiente familiar que ha sido conformado para cumplir la misión para la cual fue creado.

Para cumplir con la misión y visión propuesta por sus propietarios, la empresa Mangas Burger C.A., tiene como principios y valores la honestidad, que se trata de cumplir con lo ofrecido; calidad para satisfacer a los clientes; dedicación en cada actividad que busque cumplir con los clientes: respeto por los clientes, trabajadores y proveedores; trabajo en equipo crear un ambiente laboral armónico; servicio detallado siempre anteponiendo la necesidad el cliente; y, responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones con el Estado, proveedores, trabajadores y clientes en general.

## 1.2 Descripción del producto

**MANGA'S BURGER CO.** *ALWAYS DOUBLE*

*Martin's Famous* **MENÚ** *La Castellana*

**#LA MANGANSONICA** \$9  
MARTINS POTATO ROLLS, MAYO-SPICY, LECHUGA, TOMATE, DOBLE CARNE Y DOBLE QUESO AMERICANO KRAFT.

**#LA QUEENA** \$9  
MARTINS POTATO ROLLS, SALSA DE TOMATE HEINZ, CEBOLLA PICADA, PEPINILLOS, DOBLE CARNE Y DOBLE QUESO AMERICANO KRAFT.

**#ARMATUBURGER** \$9  
MARTINS POTATO ROLLS, DOBLE CARNE, DOBLE QUESO AMERICANO KRAFT Y ELIGE TUS INGREDIENTES:

*Salsas:*  
CHILI  
MAYONESA  
MAYO SPICY  
MOSTAZA DIJON  
TOMATE HEINZ

*Vegetales:*  
CEBOLLA PICADA  
LECHUGA  
PEPINILLOS  
TOMATE

**#HD HOT DOG** \$5  
PAN BRIOCHE, SALCHICHA ALEMANA, MOSTAZA DIJON, SALSA DE TOMATE HEINZ Y PEPINILLOS.

**#CHICKEN NUGGETS** \$4  
**6 PIEZAS**  
1 *Salsa a elegir:*  
CHIPOTLE, AGRIDULCE O HONEY BBQ

**COMBOS:**

**#MANGANSONICA, #QUEENA** \$12  
Burger + Fries + Drink

**#NUGGETS** \$6  
Nuggets + Fries

**PAPAS** \$2.5

**REFRESCO / AGUA** \$1.5

**CERVEZA** \$2.5

**4 MINI BROOKIES** \$3.5  
BROWNIE CON PECANS + DULCE DE LECHE + GALLETA CHOCOLATE CHIP CON NUECES.

**HELADO HÅGEN DAZS EN TINITA:** \$3  
CHOCOLATE, DULCE DE LECHE, FRESA Y VAINILLA

**MANGANSONICAS**

Figura 1. Descripción de los productos. Fuente: Adaptado de Mangas Burger (2023).

El menú está compuesto por platos individuales, como lo son las hamburguesas, los hot dogs y los nuggets, así como por combos que agregan a los platos individuales complementos como lo son las papas fritas y la bebida. Del mismo modo, se ofrecen estos complementos por separados y las bebidas y helados a disposición de los clientes.

### 1.3 Equipo de trabajo

La empresa Mangas Burger C.A., está conformada por un grupo de hombres y mujeres debidamente preparados para llevar a cabo las tareas encomendadas, de tal manera que la empresa pueda mantenerse operativa, por lo cual esta estructura organizativa está consustanciada con los objetivos y principios de la empresa, en pro de la buena calidad dispensada a sus clientes. En este sentido, se presenta el organigrama bajo el cual se opera en Mangas Burger C.A.

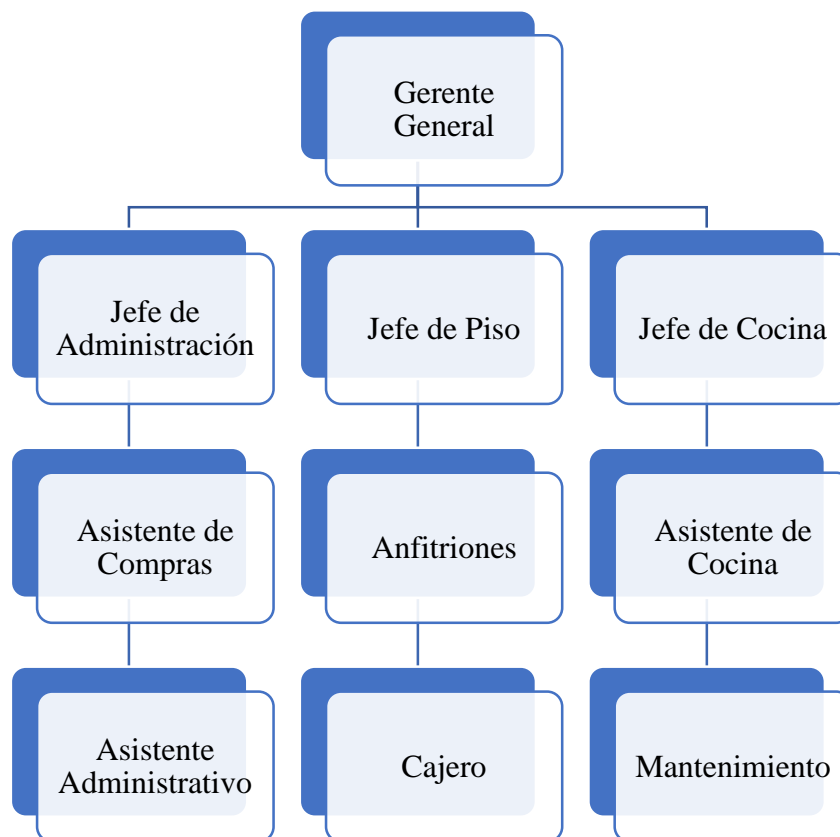


Figura 2. Organigrama de la empresa Mangas Burger C.A.

A continuación, una breve reseña de las funciones a cumplir por cada cargo.

**Gerente General:** Es la persona que está a cargo de monitorear todas las actividades administrativas y operativas que se cumplen en el establecimiento. De esta manera, es quien fija las políticas y criterios estratégicos que guían la acción comercial de común acuerdo con los distintos jefes de área y vela por la correcta utilización de los bienes que están a su cargo, para así alcanzar las metas y objetivos propuestos. Se considera (1) una persona para este cargo.

**Jefe de Cocina:** Es una persona calificada en el área gastronómica que se sirve en el establecimiento, basado en el menú que se ofrece a los clientes. Debe velar por la calidad de los insumos que allí se emplean, así como del cumplimiento de los procedimientos establecidos para la elaboración de los platos. Tiene a su cargo a los asistentes de cocina. Asimismo, vela por el correcto almacenamiento y conservación de los alimentos, con el fin de mantener los estándares de calidad que permitan ofrecer platos óptimos de los diferentes menús que se ofrecen.

**Asistentes de Cocina:** Es el personal que elabora los platos de acuerdo con las instrucciones del jefe de cocina, así como de las recetas para cada plato. De igual modo, se encarga del aseo de los enseres empleados en la elaboración de los platos.

**Jefe de Administración:** Es la persona responsable de llevar las cuentas financieras del establecimiento, en cuanto a los pagos a proveedores y empleados, tributos y cualquier gasto producido, así como supervisar las compras que se realizan. Asimismo, está a cargo del reclutamiento, contratación y todos los procesos inherentes al personal. Tiene bajo su mando al asistente de compras, al asistente administrativo y cajeros.

**Asistente de Compras:** Se encarga de buscar los mejores proveedores del mercado, así como de supervisar que las mercancías recibidas se correspondan con las solicitadas.

**Asistente Administrativo:** Es la persona que cumple la función de cargar los pagos a los empleados del restaurante, realizar los pagos de obligaciones a organismos públicos y suministrar cualquier documento que requiera algún empleado.

**Cajeros:** Tienen la función de realizar los cobros por consumo de los clientes en las distintas formas establecidas por el restaurante.

**Jefe de Piso:** Es la persona encargada de supervisar el desempeño de los anfitriones que atienden a los clientes, así como que todas las instalaciones estén en condiciones confortables y sanitarias óptimas para el disfrute de los clientes y brindar atención inmediata a cualquier requerimiento de algún cliente. Tiene a su cargo, anfitriones, mantenimiento y seguridad.

**Anfitriones:** Son las personas encargadas de recibir a los clientes a su llegada al establecimiento, llevarlos hasta la mesa que corresponda, tomar sus pedidos y servirlos en la mesa.

#### **1.4 Diagnóstico organizacional**

El diagnóstico organizacional se basó en el diseño, desarrollo, aplicación y análisis de los instrumentos establecidos para ello, conformados por las matrices necesarias para determinar el medio ambiente interno y el medio ambiente externo, así como para definir los escenarios futuros y formular el plan estratégico de Mangas Burger C.A. El diagnóstico del medio ambiente interno se realizó según la aplicación del instrumento al Gerente General, única persona autorizada para responder preguntas y aportar datos vinculados con la empresa.

Con respecto a la situación del actual del establecimiento en el ámbito financiero, hubo un leve descenso desde hace dos años en el nivel de ventas, producto del incremento de otras empresas del mismo ramo comercial en esa zona, lo que ha hecho que la organización haga esfuerzos por maximizar sus ofertas, así como por diseñar una publicidad que resulte atractiva.

Además, la empresa ha establecido una serie de políticas y procedimientos en las diferentes áreas que conforman la organización, resultando algunas de ellas muy efectivas y otras que requieren una revisión y adecuación, al no responder plenamente a las expectativas creadas, como por ejemplo lo referido al control de inventarios, ya que se están presentando irregularidades que se comprueban al comparar los insumos ingresados con factura y los que finalmente salen para su uso.

Asimismo, cuenta con procedimientos que buscan maximizar el rendimiento de los recursos dispuestos, aun cuando en lo referente al sistema de controles sobre los inventarios se presentan algunas situaciones que deben corregirse y así evitar que las irregularidades continúen, con lo cual se lograría una reducción de costos y garantizar la frescura de los insumos empleados en la elaboración de los platos.

En cuanto al personal, ha sido debidamente formado en el área de atención al cliente, por lo tanto, los promotores se esmeran en proporcionar un ambiente ameno a quienes asisten a estas instalaciones, con la intención de fidelizarlos y apoyar la imagen organizacional ante el mercado y sus potenciales clientes.

De las respuestas dadas por el Gerente General de Mangas Burger, se infiere que la situación actual de la empresa, en comparación con periodos anteriores, se considera como regular, tomando en cuenta que se percibe un leve descenso en sus ventas y por ende en sus ingresos. Esta situación ha llevado a revisar sus políticas, estrategias y procedimientos que han sido establecidos para mantener operativa la empresa. Asimismo, el personal contratado por el local para la atención a los clientes, al igual que los que se encargan de la elaboración de los platos, son percibidos como idóneos para los cargos que ocupan.

Por otra parte, en cuanto a las deficiencias manifestadas y observadas, el sistema de control de inventarios aplicado en Mangas Burger no satisface las expectativas de la empresa, debido a que al contrastar las cifras de insumos que ingresan con factura no se corresponden con los efectivamente pagados y que terminan siendo empleados para la elaboración de los platos, por lo cual se requiere una revisión minuciosa de este sistema y adecuarlo de tal manera que satisfaga los requerimientos de un uso óptimo de los recursos disponibles con una calidad y frescura de excelencia.

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

Al tratar de obtener información soportada por los estados financieros, los encargados del establecimiento fueron muy reservados con ella y no consintieron que fuese compartida para efectos de esta investigación, por lo que hubo la necesidad de determinar algunas cifras mediante la formulación de interrogantes que sirvieran como orientación para establecer la situación actual de la empresa, a lo cual accedieron de manera que se pudiese contar con datos que aproximadamente puedan configurar su situación financiera.

En este caso, al formular la pregunta sobre cómo han evolucionado las ventas en los dos últimos años, se señaló que las mismas han mermado paulatinamente, aunque no de manera significativa. Igualmente, en cuanto al margen de ganancias que se obtiene como relación de inversión y gastos en comparación con ingresos, se obtuvo que debido a situaciones irregulares en los inventarios de insumos, se ha visto que el nivel de compras, es decir, gastos, se ha incrementado para compensar las pérdidas generadas en el almacén, lo que lleva a que las ganancias sobre la inversión o gastos sea menor.

En cuanto a las posibilidades de tener una tasa interna de retorno en un lapso prudencial, los tiempos se han visto prolongados por los gastos e inversiones que se han tenido que ejecutar

para equiparar la disponibilidad de insumos para continuar operando de manera de no perder la porción de mercado y no disminuir la calidad de los productos, ya que de darse ellos estiman que la clientela puede desplazarse hacia otros oferentes que están en el mismo rubro y entorno geográfico que le pueden garantizar un servicio óptimo.

En consecuencia, la ausencia de controles efectivos sobre los inventarios, han incidido negativamente sobre las cifras financieras de la empresa, incrementando los gastos, disminuyendo el porcentaje de ganancias, alterando el flujo normal de compras al tener que adquirir insumos que cubran las pérdidas y afectando las posibilidades de obtener un retorno de inversión en los lapsos planificados y pautados al inicio de las operaciones del establecimiento, situación que atenta significativamente el patrimonio de sus propietarios.

### **1.6 Definición del problema**

A nivel mundial, las organizaciones procuran contar con procedimientos y normas que las hagan más operativas y rentables desde el punto de vista financiero, así como de mantenerse como una alternativa atractiva a la vista del mercado y de sus clientes, ya que de ello depende la continuidad de la misma. A este respecto, Montaña (2015) explica que es conveniente llevar a cabo la actividad de control de protección física de los activos, que consiste en “Establecer límites o controles para el acceso a los bienes y también realizar comprobación de las existencias” (p. 58).

En este sentido, las empresas establecen controles que garanticen en mayor medida el resguardo de sus operaciones y activos, como base patrimonial de ellas y garantes de la continuidad operativa, entre los cuales se encuentran los controles internos sobre los inventarios de insumos y materias primas, como actividad fundamental para proporcionar información valedera que se va a reflejar en los estados financieros y servirá de base para una toma de decisiones efectiva.

De esta manera, el control interno en las organizaciones es un proceso que tiene como objetivo fundamental resguardar los recursos de la empresa, evitando pérdidas o gastos adicionales a los planificados inicialmente, así como también detectar se dispone de los insumos requeridos para la parte operativa que puedan alterar las metas trazadas, A este respecto, Mantilla (2018) asegura que este control interno tendrá un valor de importancia en las empresas, siempre y cuando sea útil para optimizar su funcionamiento y para prevenir errores y fraudes.

Asimismo, es fundamental establecer un control sobre los inventarios, más aún en aquellas empresas que tienen alta demanda de insumos o materia prima, atendiendo la definición expresada en la NIC 2, sobre los inventarios, al calificarlos como activos mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación, debido a que permite contrastar las existencias reales en lo físico con lo contenido en los registros contables y ello facilita la toma de decisiones sobre base cierta al momento de las compras e inversiones.

Ahora bien, el control interno de los inventarios es soporte vital para otras dependencias con actividades vinculantes al mismo, como resultan las compras, almacén, administración, entre otras, debido a que si se dispone de un control interno efectivo, la empresa puede planificar las compras futuras, inversiones en sectores que así lo requieran, evitar exceso de productos almacenados con los riesgos de dañarse o afectar su integridad, entre otros factores que inciden directamente sobre este proceso.

Como se puede apreciar, este proceso de inventarios para las empresas que tienen una alta rotación de mercancías resulta esencial que funcione de manera eficiente y así evitar que puedan sufrir desperfectos o alteraciones de la calidad de los mismos. Vidal (2010) al referirse a la importancia de los inventarios, señala que “Uno de los problemas típicos, es la existencia de

excesos y de faltantes de inventarios: siempre tenemos demasiado de lo que no se vende o consume, y muchos agotados de lo que sí se vende o se consume” (p.15).

A nivel internacional, la mayoría de las empresas tienen implementado un sistema de control interno sobre los inventarios porque les permite tomar las medidas necesarias para la custodia de stock y evitar su deterioro, ya sean estos insumos o productos terminados necesarios para ventas, producción o servicios. Esta necesidad surge para poder equilibrar la producción con la demanda, en muchos casos, presentar una curva irregular y en otros casos puede ser estacional (Vilca, 2017).

En el caso de Latinoamérica, las empresas implementan diversos métodos para establecer un proceso de control de inventarios que favorezca su operatividad, mediante el empleo de programas informáticos en los casos de grandes empresas que manejan ingentes cantidades de mercancías que deben ser almacenadas para tenerlas a disposición de los procesos productivos, buscando reducir los costos y las pérdidas.

La empresa Mangas Burger C.A., la cual es el foco de atención de esta investigación, es una organización que ofrece alimentos para su consumo inmediato, como hamburguesas y otros similares, por lo cual mantienen una rotación de inventarios constante, debiendo poner especial atención a los insumos que emplean para sus platos, ya que de su calidad depende la satisfacción de sus clientes. No obstante, a través de un conocimiento inicial se logró observar que no se poseen suficientes controles internos que le garanticen el adecuado uso y manejo de estos.

De igual modo, la información disponible sobre la existencia de los insumos se basa en facturas de compra que son recibidas por el personal de almacén, quien de forma visual inspecciona con que se cuenta y que se requiere, sin contrastar que realmente se ha recibido lo solicitado y en las cantidades señaladas. Aunado a lo anterior, no se actualiza de manera inmediata la información

contable en los registros de las entradas y salidas de insumos, llevando a una incertidumbre sobre si las cantidades físicas presentes en la empresa se corresponden con los registros.

La situación descrita, puede deberse a la ausencia de un adecuado control de inventarios que garantice la existencia de los insumos en las cantidades requeridas, que lo pagado se corresponda con lo recibido y que la mercancía se almacene de tal manera que no vaya a sufrir un deterioro en su calidad, trayendo como consecuencia pérdidas o costos adicionales que afecten el patrimonio de la empresa, así como afectación de la imagen organizacional ante su clientela, incrementar los registros erróneos de entradas y salidas de productos y pérdida de mercado por no disponer oportunamente de la mercancía necesaria.

### **1.7 Propuesta de valor**

Los clientes que asiduamente asisten a las instalaciones de la empresa eligen entre la variedad de los productos ofrecidos, debido a que tradicionalmente se llevan la mejor experiencia del local por la calidad de los mismos, así como el servicio que dispensan los empleados encargados de la atención en mesas y barra, desde el mismo momento que llegan hasta que se retiran del establecimiento, siempre con la necesidad de regresar para experimentar los sabores de nuestras salsas exclusivas.

De igual modo, la conformación de cada uno de los platos que aparecen en el menú, representa una variedad de opciones para no tener que consumir lo mismo cada vez que acuden al establecimiento, lo que incrementa las posibilidades de satisfacer la diversidad de gustos y paladares, situación favorable para llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes que están en la búsqueda de innovaciones gastronómicas a precios accesibles y con calidad de alto nivel, sin tener que recorrer grandes distancias.

En este sentido, se propone para solventar la problemática planteada, llevar a cabo la implementación de un sistema de control de inventarios que asegure disponer de unos insumos de alta calidad y fresca con costos que permitan ofrecer precios competitivos con el mercado de comidas rápidas, velando porque los volúmenes de compras sean ajustados a los requerimientos que son consumidos por los lapsos en los cuales se adquieren las mercancías.

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

### ***1.8.1 Objetivo General***

Diseñar un plan estratégico para la empresa Mangas Burger .C.A. en los años 2023 a 2027, enfocado en la instalación de un sistema de control de inventarios efectivo.

### ***1.8.2. Objetivos Específicos***

Describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Mangas Burger .C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la instalación de un sistema de control de inventarios efectivo.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Mangas Burger .C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la instalación de un sistema de control de inventarios efectivo.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Mangas Burger .C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la instalación de un sistema de control de inventarios efectivo.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Mangas Burger .C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la instalación de un sistema de control de inventarios efectivo.

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

### **2.1 Análisis del macroentorno PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar el entorno macroeconómico de una empresa y ayudar a identificar las oportunidades y amenazas que pueden afectar su actividad comercial. El análisis PESTEL considera seis factores clave: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, el detalle de cada uno de estos entornos con respecto a la empresa Mangas Burger C.A.

#### ***2.1.1 Entorno político***

En el contexto del análisis PESTEL, el entorno político se refiere a las políticas, leyes y regulaciones gubernamentales que pueden afectar a una empresa. El entorno político puede tener un impacto significativo en las opciones de ubicación, los impuestos, la propiedad intelectual y otros aspectos de la actividad comercial. El análisis del entorno político también puede ayudar a las empresas a adaptarse a los cambios políticos y mantener su competitividad.

Por lo tanto, el entorno político en Venezuela es un factor clave a considerar, ya que las políticas, leyes y regulaciones gubernamentales pueden afectar a la actividad comercial. En Venezuela, el gobierno ha implementado una serie de políticas y regulaciones que pueden afectar a las empresas, incluyendo la nacionalización de empresas y la implementación de controles de precios. Además, la inestabilidad política y la falta de seguridad pueden afectar la actividad comercial.

En este sentido, la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos (SUNDDE), estableció el sistema de Registro Único de Personas que Desarrollan Actividades Económicas (RUPDAE), el cual tiene como objetivo llevar el Registro, Seguimiento y Control de las personas naturales y jurídicas de derecho público o privado,

nacionales o extranjeras, que desarrollen actividades económicas en el territorio nacional, incluidas las que se realizan a través de medios electrónicos.

Al respecto, los establecimientos comerciales que expendan alimentos deben registrarse en este sistema, a fin de cumplir con las obligaciones impuestas por las autoridades gubernamentales, procurando formalizar todas las actividades vinculadas con el sector comercial y así tener estimaciones sobre base cierta en cuanto a la cantidad, distribución y ramo al cual se dedica cada uno de los que se dedican a alguna actividad comercial, entre los cuales se encuentra Mangas Burger. Asimismo, se acaba de aprobar una ley que armoniza el cobro de impuestos estatales y municipales en el área de industria y comercio, con lo cual se está generando una revisión en todos los municipios de este impuesto, a fin de adecuarlo al nuevo esquema planteado.

Asimismo, existen normas de carácter nacional que rigen las actividades comerciales y que forman parte de las políticas instrumentadas desde las altas esferas gubernamentales, que se presentan a continuación. El Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Turismo que fue publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.152, el 18 de noviembre de 2014, en su Artículo 9°, refiere que el ministerio del poder popular con competencia en materia de turismo, tiene como atribuciones otorgar, renovar, suspender o revocar las licencias de turismo, permisos o autorizaciones y certificados requeridos para prestar servicios turísticos, así como evaluar el cumplimiento de la normativa, en lo que se refiere a la calidad de los servicios, productos, destinos turísticos y gestión ambiental, aunado al hecho de sancionar a quienes incumplan las disposiciones legales al respecto.

Por otra parte, el Artículo 34 de la precitada norma, señala que la actividad prestada por Mangas Burger se considera como un servicio turístico, por lo cual debe cumplir con la inscripción ante el organismo competente para establecer un control sobre las operaciones que lleva a cabo.

### 2.1.2 Entorno económico

El entorno económico en Venezuela también es un factor importante a considerar. La economía venezolana ha experimentado una serie de desafíos en los últimos años, incluyendo la inflación, la escasez de bienes y servicios y la devaluación de la moneda. Estos factores pueden afectar la capacidad de la empresa para obtener materias primas y otros recursos necesarios para la producción. A continuación, se presentan las cifras económicas de precios al consumidor correspondiente al último año desde el mes de julio de 2022 a la fecha:

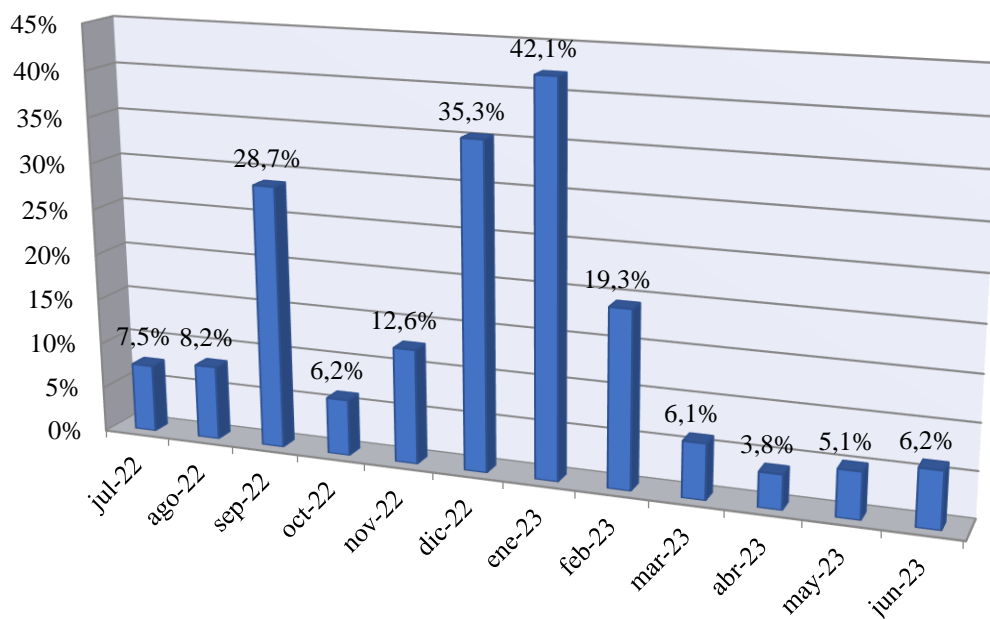


Figura 3. Cifras económicas de precios al consumidor correspondiente al último año desde el mes de julio de 2022. Nota: adaptado de Banco Central de Venezuela (2023)

De igual manera, se presenta a continuación, la fluctuación de la tasa de la moneda del dólar desde el mes de febrero del 2023:

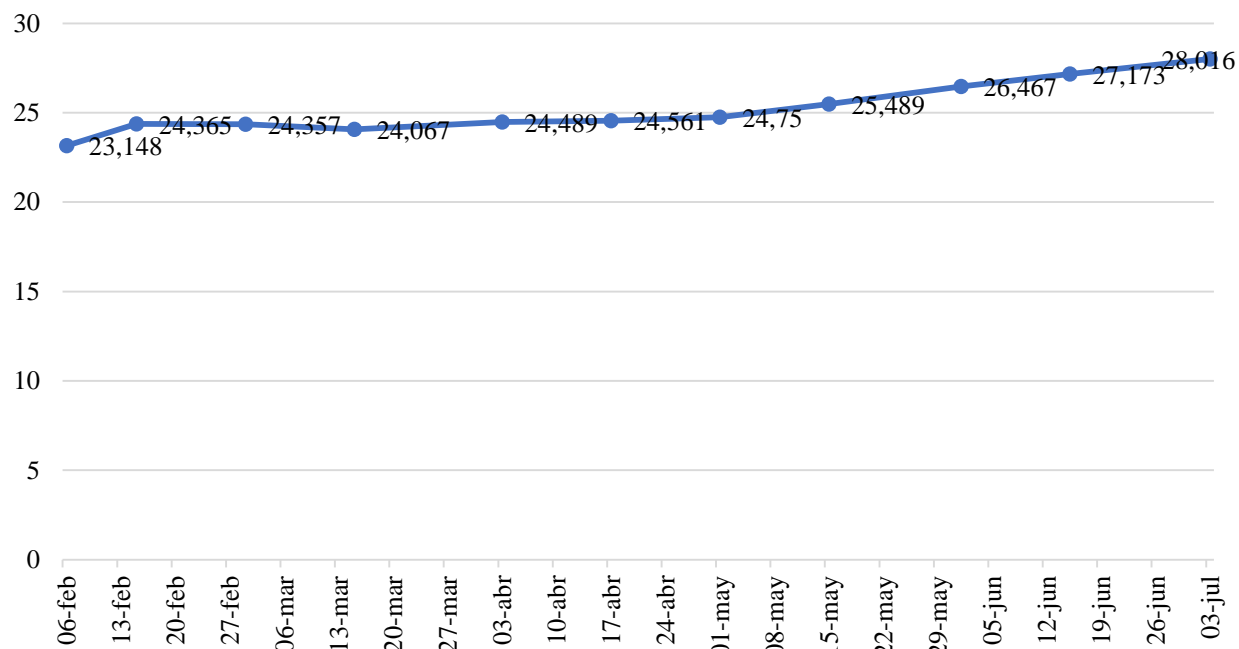


Figura 4. *Fluctuación de la tasa de la moneda del dólar desde el mes de febrero del 2023.* Nota: adaptado de Banco Central de Venezuela (2023)

En base a las cifras mostradas, tanto del Índice de Precios al Consumidor como la fluctuación de la tasa oficial de la moneda frente al dólar, se puede observar como la inflación ha estado variando, alcanzando los valores más altos a finales del año pasado y principios del 2023, tendiendo a controlarse desde el mes de marzo del 2023, aun cuando hay un leve incremento en junio y julio. Por su parte, la tasa del dólar ha estado aumentando leve, pero de manera constante desde el mes de mayo de este año, lo que lleva a que se eleven los costos de los insumos importados o que deben ser pagados en moneda extranjera. Estas cifras en conjunto, permiten señalar que las inversiones y costos destinados para operar en Venezuela, son cada día más altas, lo que requiere optimizar el uso de los insumos y mercancías, así como mejorar los procedimientos y procesos internos que lleve a un máximo aprovechamiento de los recursos disponibles, para así hacer frente al entorno económico.

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

El entorno social en Venezuela también es un factor a considerar. La inseguridad, la falta de servicios públicos y la pobreza pueden afectar la capacidad de la empresa para atraer y retener a los empleados, así como a los clientes. En este sentido, la población de Venezuela en el año 2011, de acuerdo con cifras aportadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), superaba los 28 millones de habitantes, y se estima que la misma se eleve hasta 42 millones para el 2050. No obstante, debido a la crisis social, económica y política que ha vivido el país durante la década del 2010 ha contribuido a un éxodo masivo de la población del país, derivando en una reducción importante de la población venezolana que para 2020 se contrajo nuevamente a los 28.5 millones de ciudadanos.

Por otra parte, pese a tener una alta tasa de natalidad, Venezuela al mismo tiempo presenta la mayor tasa de emigración de toda la región. En 2009, se estimó que más de 1 millón de venezolanos habían emigrado desde que Hugo Chávez llegó al poder. La emigración a gran escala aún continúa y se incrementó durante la presidencia de Nicolás Maduro, estimándose que desde 1999 unos 6,5 millones de venezolanos han abandonado el país en busca de protección y una vida mejor. Esto puede tener un impacto en la fuerza laboral y en la demanda de productos y servicios en el país.

Además, la economía venezolana ha enfrentado desafíos significativos, como la inflación, la escasez de bienes y servicios y la devaluación de la moneda; condiciones que pueden afectar el poder adquisitivo de la población y su capacidad para acceder a productos y servicios, lo que puede influir en la demanda de hamburguesas y otros productos. Asimismo, la inseguridad y la falta de servicios públicos son problemas sociales importantes en Venezuela, que pueden afectar la

percepción de seguridad de los consumidores y su disposición a visitar restaurantes y establecimientos de comida.

Otro aspecto son los cambios demográficos, dado que los cambios en la estructura demográfica, como el envejecimiento de la población, también pueden tener implicaciones para la empresa de fabricación de hamburguesas, por lo que es importante considerar las preferencias y necesidades de diferentes grupos de edad al desarrollar productos y estrategias de marketing; dado que la cultura y las preferencias alimentarias de la población venezolana también son factores sociales relevantes, siendo importante comprender los gustos y preferencias locales para adaptar los productos y servicios ofrecidos por la empresa. A continuación, se presentan cifras proporcionadas por Expansión/Datos Macro.Com (2022):

Tabla 1

*Cifras sociodemográficas*

<b>Socio-Demografía</b>		
Ranking global de envejecimiento [+]	2015	76°
Densidad [+]	2021	31
Ranking Paz Global [+]	2022	148°
Remesas recibidas (M.\$) [+]	2017	293,3
% Inmigrantes [+]	2020	4,65%
% Emigrantes [+]	2020	19,01%
Tasa Natalidad [+]	2021	15,88‰
Remesas enviadas (M.\$) [+]	2017	2.922,1
Tasa mortalidad [+]	2021	8,12‰
Índice de Fecund. [+]	2021	2,21
Tasa bruta de nupcialidad [+]	2011	3,54‰
% Riesgo Pobreza [+]	2015	33,1%
Población [+]	2021	28.199.867
Inmigrantes [+]	2020	1.324.193
Emigrantes [+]	2020	5.415.337
IDH [+]	2021	0,691
Ranking de la Brecha de Género [+]	2021	91°
Esperanza de vida [+]	2021	70,55
Suicidios [+]	2015	924
Suicidios por 100.000 [+]	2015	3,03
Número de Homicidios [+]	2018	10.598
Homicidios por 100.000 [+]	2018	36,69

Nota: Expansión/Datos Macro.Com (2022)

En el mismo orden de ideas, se presentan los datos del mercado laboral tomando en cuenta la tasa de desempleo:

Tabla 2

*Mercado laboral*

<b>Mercado Laboral</b>		
Tasa de desempleo [+]	Diciembre 2018	6,4%
Tasa de desempleo [+]	I Trim 2016	7,5%
Parados [+]	I Trim 2016	1.062 k
Ranking de Capital Humano [+]	2017	94°

Nota: Expansión/Datos Macro.Com (2022)

Al observar las fechas de los datos aportados, se puede señalar que uno de los factores que atenta contra una toma de decisiones efectiva es la ausencia de datos oficiales actualizados y tomados de manera técnica que garantice la fiabilidad de los mismos. No obstante, al ver las cifras sobre emigración y la tasa de desempleo, se puede señalar que existe un mercado laboral disponible que puede ser captado y formado para ser incorporado a la empresa, a la vez que el mercado potencial de clientes se reduce al tener una población inferior en la actualidad con respecto al año 2020. De esta forma, hay la oportunidad de captar personal y se presenta una amenaza latente que es el número de emigrantes que abandonan el país y que se podrían considerar como clientes potenciales.

#### **2.1.4 Entorno tecnológico**

De acuerdo con Deloitte (2022), el año 2023 continuará viendo el ingreso de tecnología innovadora y modelos comerciales que sirvan para cambiar el comportamiento del consumidor en todos los aspectos del cliente. Los minoristas se diferenciarán en un mercado competitivo y abarrotado al interactuar directamente con los consumidores, alentar el crecimiento de las comunidades y alentar activamente la interacción con sus marcas. En otros lugares, la capacidad de comunicarse y atender a los consumidores donde pasan la mayor parte de su tiempo significa

que más minoristas se enfocarán en el comercio social y los juegos como una oportunidad de crecimiento.

Del mismo modo, la demanda de experiencias físicas por parte de los consumidores obligará a los minoristas a ofrecer tiendas inmersivas llenas de tecnología como estándar, debido a que es notorio que el surgimiento de aplicaciones para realizar los pedidos, consulta de menú, sistemas de pago, entre otras actividades vinculadas con las actividades comerciales, ha generado la necesidad de los comerciantes de implementar estas nuevas tecnologías y así formar parte de este comercio virtual y estar en la onda de las innovaciones que con los avances de la tecnología, la empresa puede desaparecer de no hacerlo.

### ***2.1.5 Entorno ecológico***

El entorno ecológico en Venezuela y específicamente en el Municipio Chacao, se ha visto alterado por diversas situaciones que se han acumulado por la crisis en los servicios públicos y la ausencia de políticas públicas dirigidas a salvaguardar el entorno ambiental. De acuerdo con Ecología Verde se generan demasiados desechos sólidos, lo que lleva a un gran problema respecto a la acumulación de basura. Venezuela no cuenta con plantas de tratamiento, que eliminen o reciclen los desechos que se generan, cuenta con solo algunos vertederos de basura y la gran mayoría no reciben directrices técnicas para gestionarlos. Cuando los vertederos están ya completos, los desechos se depositan de forma ilegal en zonas verdes contribuyendo así a un impacto paisajístico y de contaminación del agua, el suelo y el aire del entorno, además de ser peligrosos porque pueden ser el origen de un incendio si se dan altas temperaturas.

Ante esta situación, es un deber establecer políticas y estrategias que lleven a que el entorno ambiental no se afecte y contribuya al detrimento de los espacios públicos, debido a que no solo incide negativamente sobre la salud, sino también sobre las posibilidades de consolidar comercios

vinculados con el expendio de alimentos preparados, por lo que la ecología se convierte en un reto que afrontar para el tratamiento de las aguas, los desechos sólidos, tal como se lo han planteado los propietarios de Mangas Burger C.A.

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

El funcionamiento de un establecimiento está sujeto al cumplimiento de una serie de normativas de carácter nacional y municipal, que son de obligatorio cumplimiento con la finalidad de poder operar sin incurrir en ilícitos o situaciones que conlleven la imposición de sanciones, las cuales se presentan a continuación. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Artículo 112, ofrece la posibilidad a los ciudadanos y empresas de dedicarse a cualquier actividad, siempre y cuando se conviertan en bases de un desarrollo integral de la nación, a la vez que satisfagan necesidades sociales. De este modo, se convierte en una oportunidad para iniciar o continuar operaciones en el sector comercial.

Asimismo, la Ley Orgánica de Turismo, en sus Artículos 37 y 46, señala el cumplimiento de requisitos que deben cumplirse, a fin de formalizar su inscripción ante los organismos competentes, al igual que las condiciones que deben acatarse para dar cumplimiento efectivo a los dictámenes de ley. Por su parte, el Código de Comercio en sus Artículos 32 y 35, menciona que los comerciantes tienen la obligación de llevar un control de los inventarios, mediante libros de contabilidad que registren los ingresos y egresos de mercancías de los almacenes o depósitos de los establecimientos, a fin de verificar si hubo utilidades o pérdidas.

Igualmente, al estar Mangas Burger ubicada en el Municipio Chacao, está sujeta a lo que dicta la Ordenanza de Actividades Económicas, Industria, Comercio, Servicios e Índole Similar del Municipio Chacao, la cual dispone los procesos de registro y pago de tributos a los cuales la empresa debe dar cumplimiento para poder operar en esa zona, al igual que los requisitos a ser

cumplidos. De igual manera, más allá del cumplimiento del pago de tributos y formalización de su situación comercial ante las autoridades tributarias, también se exige cumplir con el ámbito sanitario, ambiental y seguridad para quienes acudan al local. Esta situación, conduce a que los encargados de la administración estén pendientes de los lapsos para enterar los impuestos de ley, así como gestionar los permisos y su actualización periódica.

### ***2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE***

La Matriz de Evaluación de Factores Externos es una herramienta que facilita establecer comparaciones entre la empresa y sus competidores en el mismo ramo comercial, en este caso el expendio de comida rápida, específicamente hamburguesas y similares, a fin de analizar los elementos que deben tenerse en cuenta y ponderar cada uno de ellos. En este sentido, se ha calificado a la empresa y a dos empresas de la competencia con numeración del 1 al 4, siendo 1 no tan importante y 4 siendo muy representativo en la empresa.

Luego de esta aplicación, se obtiene el resultado donde se observa que Mangas Burger C.A. está en un lugar privilegiado frente a otros establecimientos del mismo entorno geográfico y productos ofrecidos a los clientes, por lo cual es satisfactorio para sus propietarios obtener resultados que satisfacen sus expectativas en lo que se refiere a los factores que determinan la calidad de productos y servicios, así como su posición frente a otros oferentes y su posicionamiento en el mercado.

Tabla 3

*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Aumento de producción de materia prima	0,10	2	0,20
Proliferación de deliverys	0,10	3	0,20
Crecimiento de otros sectores vinculados	0,12	2	0,24

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
Mercado laboral cesante en crecimiento	0,10	1	0,10
	<b>0,42</b>	--	<b>0,74</b>
<b>Amenazas</b>			
Falta de fuentes para financiar	0,13	1	0,13
Incremento de competencia	0,20	2	0,40
Aumento de costos de insumos	0,15	1	0,15
Situación económica	0,10	2	0,20
<b>Totales</b>	<b>0,58</b>	--	<b>0,88</b>

Fuente: Elaboración propia

## **2.2 Análisis del micro entorno del sector, fuerzas de poder**

### **2.2.1 Negociación con proveedores**

El restaurante ha establecido relaciones convenientes con diversos proveedores que les permitan contar con los requerimientos de manera oportuna, confiable y beneficiosa para ambas partes desde el punto de vista comercial y económico, de tal manera que se disponga de las materias primas necesarias de forma oportuna y en las mejores condiciones de frescura posibles, para así seguir garantizando la calidad de los productos que se sirven a los clientes del restaurante y mantener las relaciones comerciales con cada uno de ellos.

En este sentido, se han establecido condiciones de pago convenientes para ambas partes, con plazos según los montos comprados de hasta quince días para su cancelación total, así como precios que permiten mantener unos precios estables a los clientes, al igual que planificar las compras con antelación en función de la demanda y consumo promedio. De igual modo, se han establecido convenios con empresas de delivery para el reparto a domicilio, al igual que con empresas bancarias que proporcionan puntos de venta para el cobro correspondiente.

### **2.2.2 Negociación con clientes**

Los clientes son la base de cualquier negocio que procure prosperar económicamente, por lo cual todas las actividades deben ir encaminadas en ganar su fidelidad y confianza al momento

de pensar en comer fuera de casa. De allí que Mangas Burger periódicamente programa ofertas en los productos que ofrece, así como combos que incluyan la diversidad de los mismos. Asimismo, al estar dentro del local se les sirve un café al concluir de consumir sin cargo a la cuenta del cliente, de tal forma que se vaya con el sabor de un buen café que lo haga pensar en regresar prontamente al establecimiento.

De igual manera, en ocasiones se realiza una pequeña encuesta, a fin de valorar el servicio recibido, así como la calidad del producto consumido, formato en el cual deben dejar unos datos personales como su fecha de nacimiento, información que se toma en cuenta para felicitar al cliente e invitarlo a retirar o consumir un producto como cortesía de la casa por su onomástico, situación que sorprende positivamente a ellos y que coadyuvan a establecer una relación estrecha que favorece su fidelidad a futuro, no obstante que la economía nacional hace que se reduzca en ocasiones el consumo.

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

La rivalidad entre competidores existentes, de acuerdo con Thompsom (2001):

Se caracteriza por ser la fuerza competitiva con que las empresas llevan a cabo operaciones para otorgarle una mayor fuerza a su posicionamiento y de esta forma lograr una adecuada competitividad frente a sus competidores y un nivel de beneficios considerable (p. 69).

En el caso de este plan, el ramo comercial de expendio de alimentos es uno de los sectores que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años, lo que ha generado que surjan emprendedores y nuevos comercios que representan la competencia con Mangos Burger en lo que se refiere a la oferta gastronómica que se brinda al mercado. Entre estas empresas o establecimientos que han surgido en el ámbito geográfico cercano, se encuentran Caracas Deli y Fast Burger, quienes tienen productos similares a los de esta empresa.

De esta forma, se tienen en cuenta tanto los productos como los precios y ofertas que estén competidores presentan a los potenciales clientes, para así poder monitorear el comportamiento del mercado gastronómico en el municipio y sectores aledaños y poder establecer políticas y estrategias comerciales que permitan conservar la porción del mercado que actualmente posee y que sirve de base para las estimaciones de ventas futuras, así como para inversiones y compras.

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

La empresa Mangas Burger desde sus inicios ha estado observando el movimiento de las ofertas gastronómicas consideradas como comida rápida que se le ofrecen al mercado municipal, a fin de tomar en cuenta los productos que presentan mayor demanda para así incorporarlos al menú que consultan los clientes que asisten a las instalaciones de este establecimiento. De este modo, a la oferta inicial que consistía en Hamburguesas, Nuggets y Hot Dogs, se le ha ido incorporando otros productos para incrementar las opciones de consumo.

En consecuencia, según los insumos que los proveedores pueden surtir al restaurante, ocasionalmente se han realizado incorporaciones paulatinamente hasta llegar a la actual oferta de productos para ser consumidos en el establecimiento o para llevar, y así ir ganando porciones de mercado que antes no se sentían representados en la oferta presentada, al igual que disponer de opciones diversas que procuran satisfacer los gustos de la mayor cantidad de personas posibles sin descuidar la calidad e los productos banderas de Mangas Burger.

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

En lo que respecta al ingreso de nuevos competidores en el área de expendio de alimentos considerados como comida rápida, se ha mermado significativamente debido a la situación económica de la población que cada día busca reducir los gastos que no sean de primera necesidad, por lo cual el surgimiento de nuevas empresas o establecimientos que puedan considerarse como

competidores es mínimo, aun cuando siguen apareciendo en menor escala y con una oferta que no cuenta con la diversidad de Mangas Burger.

En este sentido, el panorama se visualiza como un mercado segmentado entre las opciones que ya son conocidos por las personas que acostumbran consumir este tipo de alimentos, debido a que ya conocen la calidad, variedad y costos que exhiben cada uno de ellos, con lo que se inclinan por gastar en productos ya probados y aprobados, situación importante al momento de establecer estrategias que busquen fidelizar a sus clientes y de esta forma disminuir las posibilidades de que otros establecimientos que surjan puedan nutrirse de ellos.

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

El riesgo de ingreso de más participantes en la industria resulta atractivo, por lo que se puede señalar que la industria se caracteriza por ser atractiva, al no tener expectativas de ingresos de nuevos competidores. Hay que tener en cuenta que hacen falta acciones para hacer frente a las barreras de entrada y posibles represalias. En cuanto a la intensidad de la rivalidad, resulta una industria muy atractiva al compararse con los competidores actuales y el mínimo margen de las barreras de salida. Con respecto a la presión que proviene de los productos sustitutos, el valor ponderado representa una industria poco atractiva, por lo que se requiere asumir los cambios tecnológicos, a fin de hacerlos participes del avance de Mangas Burger en el mercado.

La evaluación resultante del poder de negociación de los compradores, el valor ponderado obtenido es considerado como atractivo, lo que lleva a sectorizar los clientes a los que se desea fidelizar o captar, debido a que así se puede evitar que ello lleve a que genere mucha influencia al momento de fijar precios de los productos. En atención al poder de negociación de los proveedores, la ponderación establecida muestra una atraktividad mediana, lo que debe llevar a que las compras

se hagan en volúmenes suficientes que lleven a condicionar la manera en la cual se hace negocio con quienes proporcionan los insumos necesarios para el local.

### 2.2.7 Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

En la matriz de evaluación de los factores internos o (MEFI), se observan las fortalezas internas y debilidades internas del restaurante Mangas Burger C.A.:

Tabla 4

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
Instalaciones idóneas	0,11	3	0,33
Personal capacitado	0,13	3	0,39
Ubicación estratégica	0,12	2	0,24
Materia prima de calidad	0,13	3	0,39
	<b>0,49</b>		<b>1,35</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
No se cuenta con distintos proveedores	0,12	2	0,24
Falta de productos innovadores	0,16	3	0,48
Carencia de medir impacto de competencia	0,11	2	0,22
Falta de estrategias para fidelizar	0,12	2	0,24
	<b>0,51</b>		<b>1.18</b>

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

El establecimiento en sus factores internos se ve afectada por las debilidades, sobre todo lo referente a la ausencia de productos innovadores, lo que hace que los clientes no dispongan de variedad en lo que puede seleccionar para consumir, lo que lleva a que se genere una afectación de los niveles de ventas, tal como se reseñó al momento de la definición del problema. Esta situación ha llevado a que los ingresos se han mermado levemente, pero de manera sostenida en el último año, causando una insuficiencia de capital para invertir y expandir el negocio, sea para ofrecer mayor variedad o para abrir otras sedes del establecimiento en otros lugares y así brindar mayor alcance geográfico.

Del mismo modo, al no contar con una diversidad de proveedores, incide sobre las posibilidades de mejorar las condiciones de compras, así como depender en un nivel significativo de una sola empresa que dispensa insumos, creando una situación que pone en riesgo contar con insumos en momentos en que este proveedor no esté operando o no cuente con los insumos requeridos para la elaboración de los platos.

Con respecto a las fortalezas, se observa que la instalaciones han sido adecuadas y dispuestas para ofrecer la mayor comodidad para quienes acuden a sus instalaciones para disfrutar la oferta gastronómica de la mejor manera posible, así como contar con un personal debidamente capacitado para orientar a los clientes sobre las mejores alternativas según el gusto de cada uno de forma oportuna, respetuosa que respalde la excelente calidad de la materia prima que se emplea para la preparación de los diversos productos que se presentan en el menú.

Luego del análisis de los aspectos más importantes hacia lo interno de la empresa, queda determinada la necesidad de establecer convenios con distintos proveedores de los insumos, debido a que ello puede estar afectando las finanzas organizacionales y el rendimiento financiero de ella, al no poder colocar condiciones más favorables al momento de comerciar, por lo que de tomarse en cuenta este punto, se podrían revertir las actuales debilidades y consolidar las fortalezas que hagan o permitan un crecimiento sostenido que traiga beneficios a sus propietarios, a los clientes y empleados del restaurante.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo del negocio CANVAS

En atención a los elementos que conforman el modelo Canvas, se detalla a continuación el lienzo correspondiente a este plan estratégico, el cual tiene como finalidad detallar los elementos o factores determinantes para que Mangas Burger C.A. pueda obtener resultados positivos en sus operaciones comerciales.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relaciones con el cliente	Segmentos de cliente
Distribuidores de carnes, vegetales, frutas y bebidas. Alianza con empresas de delivery. Proveedor de tecnología para restaurant Proveedores de insumos no asociados a la preparación de los platos Autoridades del área sanitaria y tributaria Nutricionistas	Brindar una atención de alta calidad a los clientes Alta calidad de insumos básicos Personalizar los productos de acuerdo con el gusto del cliente. Preparación de comida atractivas a la vista y con altos estándares de calidad Revisión de procesos de cocción y de presentación de platos.	Proponer un restaurant con apoyo tecnológico Información nutricional sobre los ingredientes Variedad de platos para complacer un mayor número de clientes Ambientación cónsona con el tipo de comida que se sirve. Llevar adelante acciones que fidelicen a los clientes	Atención personalizada desde que llega el cliente al establecimiento Uso de herramientas tecnológicas para tomar los pedidos Promociones para los clientes registrados en fechas claves	Población de nivel socioeconómico A, B y C Zonas aledañas de los municipios Libertador, Chacao y Baruta Clientes fidelizados y potenciales Consumidores frecuentes de platos tenidos como comida rápida
	<b>Recursos Claves</b> Manejo constante y efectiva de redes sociales Entorno interno físico propicio para el disfrute y consumo Servicio de Delivery con varias apps		<b>Canales de Distribución</b> Atención directa y personalizada en el Restaurant Servicio de Delivery	
<b>Estructura de costos</b> Costos Fijos: Pago de personal, Alquiler de Local, Servicios públicos Costos Variables: Materias Primas, Material de oficina, Uniformes, Tributos Publicidad, Costos Financieros		<b>Fuentes de ingresos</b> Los clientes pagan por platos y servicios de alta calidad, con un personal comprometido con la excelencia en un ambiente propicio para el disfrute.		

Figura 5. *Modelo de negocio CANVAS*. Fuente Elaboración propia

El modelo de negocios Canvas, según Clavijo (2023):

Es una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de tu negocio: cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para reconocer las deficiencias y analizar. Fue desarrollado por el consultor de negocios Alexander Osterwalder y el profesor de sistemas de información y gestión Yves Pigneur (p. 1).

De esta forma, se esquematizan los factores que más inciden sobre el desarrollo de operaciones de una organización, así como se vinculan unos con otros, lo que facilita observar la composición de los elementos más representativos de la empresa. De igual modo, este modelo de negocios está estructurado en nueve factores, los cuales se describe a continuación, de acuerdo con Clavijo (2023).

**Socios clave:** En cualquier organización, establecer relaciones con aliados y socios es fundamental para contar con recursos de los cuales se puede carecer o para ampliar el negocio y su alcance.

**Actividades clave:** Al tener un buen conocimiento de las actividades centrales de la empresa, se obtendrá una comprensión más completa de la propuesta de valor de la organización. No se trata solo de producir, sino de enfocarse en la resolución de problemas, en las redes y en la calidad del producto o servicio.

**Recursos clave:** Los recursos clave son los medios que una empresa necesita para llevar a cabo sus actividades. Se pueden clasificar como recursos físicos, intelectuales, financieros o humanos. Los recursos físicos pueden incluir activos, tales como los equipos comerciales; los recursos intelectuales abarcan, entre otras cosas, el conocimiento, las marcas, las patentes y las certificaciones; los recursos financieros están relacionados con el flujo de fondos, las fuentes de ingresos y los recursos humanos.

**Propuesta de valor:** La propuesta de valor es la razón de ser de una empresa y marca la distinción de dar respuesta a las expectativas de los clientes cuando acuden al establecimiento. Se centra en la cantidad, el precio, el servicio, la rapidez y las condiciones de entrega, por un lado; y por el otro, en la calidad, lo que a su vez incluye el diseño, el estado de la marca y la experiencia y satisfacción del cliente.

**Relaciones con clientes:** El punto anterior se vincula con este, debido a que es esencial interactuar con los clientes, tomando en cuenta que mientras mayor sea su número, mayor será la necesidad de dividirlos en grupos, así como que considerar que cada uno de ellos posee necesidades y expectativas distintas, por lo cual al anticipar sus necesidades se sabrá de qué manera y por qué medio se establecerá la comunicación con ellos.

**Canales:** Los canales de comunicación, distribución y ventas exigen una atención especial. Al contacto con el cliente y la forma en que la organización se comunica con la clientela, hay que sumar la ubicación de compra, la entrega del producto y los servicios provistos como factores que sustentan los canales, los cuales tienen 6 etapas diferentes: conocimiento del producto, compra, entrega, evaluación, satisfacción y posventa.

**Segmentos de clientes:** Las organizaciones a menudo brindan servicios a más de un grupo de clientes y resulta una buena táctica dividirlos en segmentos. Identifica las necesidades, requisitos específicos de cada grupo y el valor que le otorgan a la organización. De esta manera, los productos y servicios podrán orientarse mejor hacia las necesidades y requisitos, así como darle prioridad a los segmentos que más le aportan al negocio.

**Estructura de costes:** Al obtener una idea de la estructura de costes, se sabrá cuál debe ser el volumen mínimo de ventas para obtener ganancias. La estructura de costes considera economías de escala, costes constantes, variables y ganancias.

**Fuente de ingresos:** Estructurar los costes y los flujos de ingresos proporcionará una visión clara de cómo la organización obtiene ingresos. Aquí se incluyen los ingresos por la venta de los productos o servicios, las tarifas de suscripción, ingresos por arrendamiento, licencias, patrocinios, costes de publicidad y otros.

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

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

La Gerencia de la empresa tiene una gran responsabilidad, debido a que es quien fija las pautas estratégicas a nivel de todo el establecimiento, por lo cual es quien realiza los convenios con los proveedores, selecciona los tipos de publicidad que haga llegar la marca al mercado, establece los planes de inversión y gastos, entre otros. De allí que debe coordinar el uso y disposición de todos los recursos con que cuenta, sean estos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de cualquier tipo que deban emplearse en los distintos procesos administrativos y operativos que ocurren en Mangas Burger para vender alimentos preparados a los clientes y el mercado en general.

De acuerdo a la visita realizada a la empresa, la misma cuenta con un estructura organizacional básica, donde se ha manejado de forma sencilla la toma de decisiones, de forma tal que se debe mejorar su cultura organización que según autores como Schein (2004) es: “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (p. 87).

Por lo tanto, debe contar con un adecuado sistema de comunicación, lo que facilite que los que trabajan en la misma manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan sugerencias. Esto ayuda a que la organización lleve de forma conjunta

varios procesos que están establecidos por parte de la dirección, generando compromiso, motivación e inclusive comunicación entre la gerencia y sus trabajadores.

### ***3.2.2 Recursos Humanos***

La función de la gerencia hacia el factor humano incluye las actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados. Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de la implantación de la estrategia y, por este motivo, los gerentes de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de la dirección estratégica.

El restaurante Mangas Burger posee una estructura organizacional de tipo funcional, generando con ello una buena distribución de las tareas y funciones de quienes conforman cada área. Además, se debe encargar de guiar al personal en el cumplimiento de sus funciones, así como de evaluar y seleccionar a los nuevos empleados de la empresa. Esta selección se debe hacer de forma rigurosa. Además de esto se consideran otros aspectos como la preparación de los solicitantes así como su experiencia en el negocio.

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

Esta área se desarrolla mediante la investigación de los procesos que pueden ser mejorados, las incorporaciones de tecnologías que agilicen las acciones cumplidas internamente, tanto en el área operativa como administrativa, así como las tendencias de consumo que se presentan en el mercado, por lo cual representan una buena base que optimicen las operaciones y que sirvan para obtener mayores dividendos por sus ventas de productos. Asimismo, disponer de información sobre insumos innovadores que pueden ser aplicados en la elaboración de platos que puedan captar la atención y preferencia de los clientes.

### ***3.2.4 Finanzas***

El área de finanzas es uno de los puntos álgidos dentro de cualquier plan estratégico, ya que de ello depende que Mangas Burger se pueda mantener en el mercado ofreciendo sus productos y servicios sin riesgos de incumplir sus obligaciones pecuniarias y que a la vez proporciones dividendos a sus propietarios. En este caso, la empresa Mangas Burger no suministró detalles sobre sus estados financieros, considerando que las cifras podrían ser empleadas para fines distintos a los académicos, por lo cual solo se dispone de la información proporcionada por su Gerente General y su Jefe de Administración, donde reportan que los niveles de ventas son satisfactorios, aun cuando registran un lento descenso de las mismas, al igual que el rendimiento de las inversiones realizadas cumple en buena parte con lo pautado al momento de ser realizadas.

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

La logística de la empresa, al tratarse de un establecimiento que expende alimentos preparados, se basa en dotar al restaurante de insumos y materias primas básicas para la elaboración de los platos que contiene el menú, así como de los enseres necesarios para las operaciones que allí se realizan. Del mismo modo, la logística tiene que ver con la manera en la cual se hace llegar el producto a los clientes, sea en la atención directa de quien acude al establecimiento para ordenar su pedido y consumirlo o llevarlo, para lo cual debe disponer de los procedimientos que lo hagan de manera más oportuna y con la máxima calidad, o cuando el pedido es realizado por la vía de los aliados deliverys y sus aplicaciones, como Yummy, Pedidos Ya, entre otros, que exigen el uso de tecnología que garantice que el pedido se corresponde con lo solicitado, así como que llegue de manera rápida y segura.

### **3.2.6 Operaciones**

En cuanto a las operaciones, al tratarse de un establecimiento que expende alimentos preparados, se basan en los procedimientos de preparación y de despacho de los platos a los clientes. No obstante, para poder llevar a cabo estas operaciones centrales, es necesario llevar a cabo otras operaciones como el almacenamiento correcto de insumos y mercancías, al igual que los sistemas de cobro y pago por cada transacción comercial, más aun tomando en cuenta la diversidad de medios para ello, sea efectivo en moneda extranjera, tarjetas de débito o crédito, pago móvil, entre otros, que representan la forma en la cual se cuenta con los recursos para pago de gastos, inversión y utilidades.

### **3.2.7 Marketing y ventas**

La empresa cuenta con un equipo encargado de satisfacer los requerimientos y las necesidades del cliente, por lo que la relación entre ambas partes (empresa-cliente) es satisfactoria; de manera que las ganancias aumentan. Según Pursell (2021):

El departamento de marketing es el área de una empresa que se encarga del desarrollo de estrategias de ventas que ayudan a sus organizaciones a posicionarse en un lugar rentable en el mercado, dándose a conocer, mejorar la oferta, aumentar las ventas y utilidades, optimizar recursos y, sobre todo, hacer que los clientes sean leales al producto o servicio (p. 13).

Por lo tanto, es responsable de crear la comunicación del valor de un producto, servicio o marca hacia un determinado segmento del público para encaminar el cumplimiento de un objetivo final, como promocionar o vender comida rápida. Asimismo, se encarga de innovar, crear nuevos nombres y marcas comerciales, así como planear nuevas presentaciones de los productos. Además, investiga y recopila información para generar valor, es decir, reúne datos, los factores y

hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor necesita apoyándose en sus hallazgos. Por lo tanto, en el departamento de marketing se crean, planean y ocurren muchas cosas más allá de elegir qué se publica en las redes sociales.

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

Los servicios de post venta en el caso de Mangas Burger que cuenta con servicio y despacho en su local, así como expendio por medio de delivery, hay que diversificar las acciones que sirvan como retroalimentación. En lo que respecta al servicio post venta en el local, se pone a disposición de los clientes medios para señalar su experiencia de consumo, como encuestas de salida, atención personal de cierre para obtener opiniones sobre lo recibido mientras estaba en el establecimiento y así tener información que sirve de soporte para correcciones de las fallas. En cuanto al servicio postventa de delivery, se contacta directamente al cliente para que califique la calidad del servicio, en lo que corresponde a rapidez de recepción y en lo que se refiere al producto si satisface sus expectativas.

## CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024-2028

### 4.1 Objetivo General

Implementar un plan estratégico que permita posicionar a Mangas Burger como una de las empresas de comida rápida de referencia en el mercado, por su calidad en cualquier momento u ocasión; satisfaciendo los diversos paladares y gustos a través de su variado menú, excelente atención y disfrute de sus servicios.

### 4.2 Objetivos Estratégicos

- a. Prestar un servicio oportuno y de calidad para así lograr aumentar el reconocimiento y prestigio en el mercado.
- b. Identificar los gustos y preferencias de los clientes para ampliar un menú diverso, cumpliendo con las expectativas de los mismos.
- c. Brindar variedad plato con insumos de alta calidad y a precios cónsonos con lo servido
- d. Crear un buen manejo de marketing que impliqué y resalte la empresa frente a las demás en el mercado.

### 4.3 Análisis de los objetivos estratégicos

**Ser capaces de ofrecer un servicio oportuno y de calidad.** El poder alcanzar niveles óptimos en lo que corresponde a dispensar un servicio oportuno y de alta calidad es una de las tareas fundamentales de Mangas Burger. Para ello, se planifican estrategias y acciones que conduzcan a lograr estándares que representen una referencia positiva ante el mercado de establecimientos de locales que expenden comida rápida. Solo de esta manera, se puede captar una mayor porción del mercado ante las competencias que también procuran avanzar en las

preferencias de los consumidores. En este sentido, se cuenta con un personal capacitado para brindar una experiencia inolvidable a quienes acuden al local, así como proveedores que proporcionan insumos y materias primas de alta calidad que garantizan que los platos elaborados satisfagan las expectativas de los comensales.

De acuerdo con Hammond (2022), “La calidad de servicio es la medida en que un proveedor de servicios cumple con las expectativas y necesidades de sus clientes. Es una evaluación de la excelencia y la satisfacción que los consumidores experimentan al utilizar un determinado servicio” (p. 2). En este sentido, señala las ventajas de ofrecer un servicio de calidad, las cuales se presentan a continuación:

**Satisfacción del cliente.** Cuando los clientes reciben un servicio de alta calidad, se sienten valorados y atendidos de manera adecuada. Esto genera una mayor satisfacción, lo cual es fundamental para mantener a los consumidores existentes y atraer a nuevos.

**Retención de clientes.** Los consumidores satisfechos tienen más probabilidades de volver a hacer negocios con la empresa en el futuro y de recomendarla a otros.

**Ventaja competitiva.** Si una empresa logra proporcionar un servicio excepcional, se destacará de la competencia y atraerá a más clientes. La calidad del servicio puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

**Reputación de la empresa.** Los clientes satisfechos suelen compartir sus experiencias positivas con otros, lo que mejora la imagen y la reputación de la empresa.

**Fidelidad del cliente.** La fidelidad del consumidor conlleva beneficios como compras repetidas, mayor valor de vida del cliente y una mayor resistencia a las ofertas de la competencia (p. 4).

**Identificar los gustos y preferencias de los potenciales clientes.** El logro de este objetivo parte de conocer las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales, debido a que de esta manera se puede adecuar la oferta gastronómica a sus gustos y así obtener la atención que lleve a que se produzca el consumo y a partir de allí lograr la fidelización del cliente, tan necesaria para que Mangas Burger pueda permanecer en el mercado y ampliar sus ventas y por ende sus ingresos. De acuerdo con Restaurantes Plus (2021):

Un cliente potencial es aquel que reúne en alto grado una serie de cualidades por las cuales estaría interesado en tu empresa. En internet hay muchos sitios, Millones de millones. Es por eso que aquí tienes algunos de los primeros lugares en los que conseguir las condiciones, necesidades, preferencias e intereses que tienen tus clientes potenciales:

**Google:** Te ofrece listados, foros, blogs y muchas otras formas de dar con esas personas a las que quieres hacer sentir bien servidos.

**Bases de datos:** En estos registros bien puedes conseguir las tendencias y proyecciones que se están dando para así deducir y estimar a quienes puedes atraer hasta tu restaurante.

**Redes sociales:** Facebook, Google My Business, Instagram, TripAdvisor, MiTenedor, FourSquare o Yelp son algunas de las redes sociales en las que la gastronomía es el plato fuerte y tienen una alta demanda de parte de quienes buscan dar con una buena propuesta para degustar (p. 3).

**Brindar variedad de platos con insumos de alta calidad y a precios cónsonos con lo servido.** La base de cualquier establecimiento como Mangas Burger es que los productos y servicios que se ofrecen a los clientes cuenten con altos niveles de calidad y que satisfagan las expectativas de quienes acuden al establecimiento o los solicitan por vía de delivery, con lo cual lo pagado por ellos represente la garantía de una experiencia que se desea repetir. Para lograr esto,

se cuenta con aliados proveedores que proporcionan insumos y materias primas de gran frescura, así como disponer de procesos internos que permiten tener gastos y costos que son cubiertos por las ventas realizadas y a la vez dar dividendos a sus propietarios.

**Buen manejo de marketing que implique y resalte la empresa frente a las demás en el mercado.** EL establecimiento como Mangas Burger. C.A, busca el manejo marketing teniendo como objetivo Aumentar la participación en el mercado, Desarrollar la imagen de la empresa, Incrementar los ingresos, Desvincular a la competencia, Lanzamiento de un nuevo producto, Aumentar el volumen de ventas. Lograr, para llegar a Convertirse en la marca favorita del consumidor, la rentabilidad, se establezca en el corto, mediano o largo plazo. Es por ello que el uso de marketing debe estar siempre vinculado a la situación actual de la empresa para así poder hacer el uso adecuado, Todo esto lleva a contar con un plan estratégico de ventas que permita definir criterios y metas a ser logradas.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

#### 5.1.1 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Busca combinar los puntos positivos y negativos para potenciar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades. Según Sigüenza y Javier (2015): “La matriz FODA cruzado consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa” (p. 57). Para Kotler y Keller (2011): “Es en esencia la culminación del Análisis de Debilidades y Fortalezas” (p. 74). El análisis FODA cruzado sirve para definir qué estrategias se deben poner en práctica una vez identificados los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa.

Tabla 5

*Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Fortalezas</b> F1. Instalaciones idóneas F2. Personal capacitado F3. Demanda en aumento F4. Materia prima de calidad	<b>Debilidades</b> D1. Insuficiencia de capital para invertir D2. Fallas en conexión a internet D3. Falta de controles de inventario D4. Falta de actualización de manuales de procedimientos
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b> O1. Aumento de producción de materia prima O2. Proliferación de deliverys O3. Crecimiento de otros sectores vinculados O4. Mercado laboral cesante en crecimiento	<b>Estrategias FO:</b> F1O1. Las instalaciones permiten poder aprovechar la expansión de la producción de los insumos tenidos como materia prima de distintos proveedores. F1O2. Con las instalaciones adecuadas para el despacho de pedidos se podrán hacer las entregas por parte de los deliverys sin retrasos. F1O3. Se puede dar cabida a los productos innovadores del mismo ramo alimenticio de comida rápida al contar con el espacio para trabajarlos. F1O4. Disponiendo de instalaciones cómodas y con la incorporación de nuevos productos, se va a requerir mayor cantidad de personal para cumplir las tareas respectivas. F2O1. Contar con personal capacitado permite adquirir productos de calidad según las características que se necesitan para elaborar los productos y comprar a los mejores productores. F2O2. El poder disponer de personal debidamente capacitado permite realizar los
		<b>Estrategias DO:</b> D1O1. El aumento de producción de las materias primas hace que se reduzcan los precios a la par de compras en mayor cantidad y por tanto las inversiones serán menores. D1O2. Al tener convenios con empresas de deliverys se reducen los montos destinados a realizar inversiones por cuenta propia. D1O3. El incremento de los sectores vinculados permite afrontar la falta de recursos externos de financiamiento. D1O4. Se dispone de potenciales empleados que debidamente formados lleva a reducir lo que destina para su capacitación. D2O1. Visitas directas a los centros donde se cosechan los insumos y realizar los contactos de manera directa. D2O2. Los deliverys cubren las fallas en conexión a internet del establecimiento. D2O3. Se ofrecen nuevos productos que no puedan ser ofrecidos de inmediato por la competencia con la calidad de Mangas Burger.

	<p>despachos a domicilio mediante los deliverys en menor tiempo.</p> <p>F2O3. Se afrontan las incorporaciones de nuevos productos debido a la capacitación del personal.</p> <p>F2O4. Aprovechar el talento humano capacitado para formar las nuevas incorporaciones de empleados.</p> <p>F3O1. Al contar con una mayor demanda en momento de aumentos de producción permite abastecerse y satisfacer las necesidades de insumos.</p> <p>F3O2. Los pedidos aumentan en función de la demanda que pueden ser atendidos por la proliferación de deliverys.</p> <p>F3O3. El aumento de la demanda va en consonancia con el crecimiento de la variedad de sectores vinculados.</p> <p>F3O4. Cuando el mercado laboral tiene mayor disponibilidad de talento humano, se cuenta con este recurso para afrontar el crecimiento de la demanda.</p> <p>F4O1. Disponer de materia prima de calidad en número suficiente para siempre mantener la oferta de platos garantiza fidelidad de los clientes.</p> <p>F4O2. Al ofrecer productos elaborados con materia prima de calidad va a incrementar la demanda lo que va a requerir mayor cantidad de despachos por deliverys.</p> <p>F4O3. La materia prima de calidad va a llevar a innovar en sectores vinculados, abriendo posibilidades de nuevos mercados.</p> <p>F4O4. Al tener personal incorporándose a las tareas de elaboración de platos con insumos de alta calidad, se dispondrá de una mayor oferta al mercado.</p>	<p>D2O4. El ingreso de empleados para cubrir las necesidades del establecimiento reduce la dependencia del internet para dar respuesta a las demandas de platos.</p> <p>D3O1. Las instalaciones deben adecuarse para que los espacios de almacenamiento permitan mejores y mayores controles de los productos que van ingresando al establecimiento.</p> <p>D3O2. Se realizan controles sobre los despachos realizados al contrastarlos con las facturas que manejan los deliverys.</p> <p>D3O3. La incorporación de novedades debe llevar a maximizar los controles de lo que ingresa como materia prima y egresa como producto elaborado.</p> <p>D3O4. Se ingresa personal capacitado en el control de inventarios y manejo de compras.</p> <p>D4O1. Se actualizan los manuales de procedimiento en el manejo óptimo de las materias primas abundantes en producción.</p> <p>D4O2. Disponer de deliverys permite a las personas ahorrar en procedimientos que deban seguir los empleados internos, salvo los referentes a entrega de productos.</p> <p>D4O3. Contar con manuales actualizados de procedimientos se puede obtener un mayor beneficio de la diversidad de ofertas al mercado.</p> <p>D4O4. Se actualizan los diseños de manuales de procedimiento que faciliten la formación de los nuevos ingresos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>A1. Falta de fuentes para financiar</p> <p>A2. Incremento de competencia</p> <p>A3. Aumento de costos de insumos</p> <p>A4. Situación económica</p>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <p>F1A1. Aprovechar el incremento de la demanda e incorporación de productos vinculantes para cubrir las demandas de inversiones.</p> <p>F1A2. Disponer de instalaciones con confort y un ambiente ameno que contraste con otros establecimientos del ramo.</p> <p>F1A3. Hacer que los platos sean combinados para cubrir el incremento de algunas materias primas con otras que se mantengan estables en los precios.</p> <p>F1A4. Aprovechar al máximo las instalaciones y la calidad de los insumos para que combinado con ofertas temporales pueda compensar la situación económica del país.</p> <p>F2A1. Ofrecer un servicio y producto de calidad sirve como estrategia para compensar la falta de recursos para financiar la expansión.</p> <p>F2A2. Contar con recursos humanos eficientes que permitan ofrecer una atención de calidad que distinga al establecimiento de los otros.</p> <p>F2A3. Disponer de un personal capacitado hará una mejor utilización de los insumos, maximizando la satisfacción al consumir.</p> <p>F2A4. La situación económica se enfrenta disponiendo de un personal que sea más eficiente en la prestación de los servicios y en el uso de las materias primas.</p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <p>D1A1. El ingreso de mayores recursos por el aumento en la demanda sirve como fuente de financiamiento interna.</p> <p>D1A2. Se compensa con la calidad de los productos y el servicio dispensado para marcar una pauta frente a la competencia.</p> <p>D1A3. Maximizar el volumen de compras y los acuerdos con los proveedores permite disminuir los recursos necesarios para invertir.</p> <p>D1A4. Afianzar las fuentes internas para financiar las inversiones necesarias.</p> <p>D2A1. Hacer uso eficiente del servicio de internet.</p> <p>D2A2. Apoyarse en aliados para compensar las fallas ante la competencia en el servicio de internet.</p> <p>D2A3. Maximizar el uso eficiente del internet.</p> <p>D2A4. Eficiencia en el uso del internet.</p> <p>D3A1. Maximizar los controles de inventarios y así reducir las pérdidas.</p> <p>D3A2. Eficiencia en los controles de inventario y así poder competir en condiciones favorables.</p> <p>D3A3. Reducción de los costos de insumos por eficacia en los controles del inventario.</p> <p>D3A4. Optimizar las inversiones en insumos mediante controles efectivos en el almacén.</p> <p>D4A1. Actualizando los manuales de procedimientos los recursos necesarios serán menores.</p>

	<p>F3A1. La demanda en aumento permite cubrir los recursos que no se pueden conseguir por la vía del financiamiento.</p> <p>F3A2. La demanda en aumento permite copar un espacio en el mercado de comidas rápidas que la competencia aspira.</p> <p>F3A3. Al aumentar la demanda se pueden comprar los insumos en mayor cantidad y así abaratar los costos por la compra de insumos en alza.</p> <p>F3A4. Los ingresos provenientes de una mayor demanda permiten afrontar una situación económica comprometida.</p> <p>F4A1. Disponer de una materia prima de alta calidad permite productos con mayor demanda y afianza las fuentes internas de financiamiento.</p> <p>F4A2. Mejora de procesos de producción para ser comparados contra la competencia.</p> <p>F4A3. Procesos controlados que maximicen el uso de los insumos constantemente reducirá las compras y por ende el incremento en costos de los insumos.</p> <p>F4A4. Las materias primas de calidad permiten ofrecer platos óptimos que van a ser buscados ante el uso racional de los recursos disponibles para este tipo de gastos.</p>	<p>D4A2. Con procedimientos más eficientes se marca la distinción frente a los competidores.</p> <p>D4A3. Optimización en el uso de los insumos mediante manuales de procedimiento idóneos.</p> <p>D4A4. Uso de manuales de procedimientos actualizados para así minimizar los efectos de la situación económica.</p>
--	---	---

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

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz, como se observa en la Matriz MEFI y MEFE del Capítulo II.

Tabla 6

*Resumen MEFE y MEFI*

Matriz	Resultado
MEFE	1.62
MEFI	2.53

Fuente: Elaboración propia

Los índices obtenidos en las matrices anteriores, se grafican en la Matriz Interna Externa, la cual consta de 9 cuadrantes.

Tabla 7

*Matriz Interna – Externa*

4	3	2	1	
3	I	II	III	2,53 Matriz Externa
2	IV	V	VI	
1	VII	VIII	IX	
		1,62 Matriz Interna		

Crecer y construir
Retener y mantener
Eliminar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo obtenido en la matriz interna-externa, esta se enfoca en la expectativa de crecer y construir, para así poder aplicar las estrategias a seguir y lograr un mejor posicionamiento.

## 5.2 Selección de la Estrategia

### 5.2.1 Matriz de Estrategias vs Objetivos Estratégicos

Tabla 8

*Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Prestar un servicio oportuno y de calidad para así lograr aumentar el reconocimiento y prestigio en el mercado	Identificar los gustos y preferencias de los clientes para ampliar un menú diverso, cumpliendo con las expectativas de los mismos.	Brindar variedad plato con insumos de alta calidad y a precios cónsonos con lo servido.	Crear un buen manejo de marketing que impliqué y resalte la empresa frente a las demás en el mercado.	Reducir las pérdidas por falta de controles en el inventario.
Estrategias	Adecuar las instalaciones para el despacho de pedidos sin retrasos.	X			
Disponer de personal debidamente capacitado.	X				
Disponer de instalaciones con confort y un ambiente ameno.	X				
Actualizar los manuales de procedimientos.	X				
Ofrecer nuevos productos que no puedan ser ofrecidos de inmediato por la competencia con la calidad de Mangas Burger.			X		

Crecimiento de la variedad de sectores vinculados al ámbito de la comida rápida.	X	
Emplear materias primas de calidad que permiten ofrecer platos óptimos que van a ser buscados ante el uso racional de los recursos disponibles para este tipo de gastos.	X	
Ofrecer productos innovadores en función de lo que demandan los clientes en el mercado.	X	
Adquirir productos de calidad según las características que se necesitan para elaborar los productos y comprar a los mejores productores.		X
Disponer de materia prima de calidad en número suficiente para siempre mantener la oferta de platos a los clientes.		X
Maximizar el volumen de compras y los acuerdos con los proveedores.		X
Invertir en la imagen de la marca, para una mejor cara de la empresa		X
Manejo de redes sociales donde muestre lo diversos productos a ofrecer , promocionas, encuetas, servicios e interacción con el publico		X
Maximizar los controles de inventarios y así reducir las pérdidas.		X
Adecuar las instalaciones para que los espacios de almacenamiento permitan mejores y mayores controles de inventario.		X
Realizar controles sobre los despachos realizados al contrastarlos con las facturas que manejan los deliverys.		X
Ingresar personal capacitado en el control de inventarios y manejo de compras.		X

### 5.2.2 Estrategias Seleccionadas

Las estrategias seleccionadas para dar el avance del plan estratégico de Mangas Burger, se basa en la adecuación de los espacios e instalaciones disponibles para hacer más comfortable la estadía de los clientes, así como poder contar con un área que facilite los controles sobre los insumos y materias primas que vayan ingresando al almacén y poder contrastarlos con las facturas de compras que se hayan pagado a los proveedores, verificando los montos, cantidades y estado de cada una de ella. Eso se puede hacer redistribuyendo el mobiliario interno y las áreas de despacho y servicio.

Por otra parte, capacitar al personal en brindar un servicio de calidad, sobre todo dirigido al personal nuevo ingreso, va a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes. Este plan de formación puede ser dictado por los empleados que ya tienen experiencia en el establecimiento,

ya que ellos conocen la mejor manera de brindar un ambiente ameno y un servicio a la altura de las expectativas de los comensales.

Asimismo, aplicar encuestas de salida, permite determinar los gustos y preferencias de los clientes, no solo en lo que se refiere a la calidad de los platos, sino sobre la atención brindada por parte de los anfitriones, desde el mismo momento en que el cliente llega al local, hasta que lo abandona. De igual modo, estas encuestas van a dar un mejor panorama de lo que los clientes desean a la hora de seleccionar lo que desea comer, llevando a que se pueda incrementar la oferta de platos.

Por otra parte, se debe continuar aplicando la estrategia de los convenios con empresas de deliverys, así como con los proveedores de materias primas e insumos, de tal manera de contar con condiciones favorables de lapso y condiciones de pago, al igual que con materias primas de alta calidad que garantice ofrecer platos del máximo disfrute de quienes los consuman. Asimismo, estos acuerdos deben llevar a elevar el nivel de volumen de compras para así abaratar el costo de los insumos.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **6.1 Plan funcional de marketing**

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

La empresa Mangas Burger C.A., al ser una unidad destinada a ofrecer comida rápida, dedica especial atención a sus clientes, para cumplir con sus necesidades de manera efectiva, puesto que representan el punto focal de toda decisión y acción que se emprenda, esforzándose por comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y exceder sus expectativas.

Sin embargo, la falta de un plan estratégico de marketing para la empresa Mangas Burger C.A. en el mercado ha impedido a la compañía realizar una adecuada gestión que muestre crecimiento y una mejora permanente en la participación del mercado, así como la satisfacción de las necesidades de su clientes y público en general, que han optado por otras alternativas para la provisión de comida rápida.

Por tanto, al realizar una investigación de mercado, se identificarán los líderes del mismo, sus estrategias de comercialización, como también el mercado objetivo al cual va orientado el Plan de Marketing, para así determinar el direccionamiento estratégico que se oriente en base a la misión y visión; el cual fijará los objetivos que se deberán cumplir, en cuanto se refiere a mejorar su posicionamiento en el mercado y por tanto incrementar el nivel de ventas.

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

- Desarrollar un buen plan de negocio, que permita cumplir con los objetivos planteados y una buena utilización de los recursos.
- Efectuar un estudio de mercado que permita establecer nichos de negocio e identificar los competidores directos e indirectos.

- Implementar el pago de tarjeta de crédito o débito, transferencias o biopago; ya sea por seguridad o por no poseer el cliente gran cantidad de efectivo.
- Promocionar los productos a través de la página web que se desarrollará y así darse a conocer a nuevos clientes que estén interesados en adquirir comida rápida.
- Efectuar créditos que sirvan para el funcionamiento de la compañía y así lograr propagarse a nivel municipal, además de adquirir productos de última tecnología.

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

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

Ofrecimiento de nuevos productos y servicios que complementen el menú actual y atraigan a nuevos clientes.

Trabajo en la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Implementación de promociones y descuentos en productos y servicios específicos para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Ofrecimiento de combos y menús especiales que incluyan varios productos y servicios a un precio atractivo para los clientes,

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

Identificación de los diferentes grupos de clientes y sus necesidades específicas para adaptar las estrategias de marketing a cada uno de ellos.

Creación de una imagen de marca sólida y diferenciarse de la competencia a través de la calidad de los productos, la atención al cliente y la creatividad en las estrategias de marketing.

Implementación de programas de lealtad, ofrecer descuentos exclusivos y promociones especiales para retener a los clientes actuales y fomentar la repetición de compra.

Ofrecimiento de opciones personalizadas para los clientes, como la posibilidad de crear su propio menú o personalizar su pedido, para aumentar la satisfacción y fidelización.

Creación de una experiencia memorable para los clientes a través de la decoración del establecimiento, la atención al cliente y la calidad de los productos.

### ***Estrategia funcional***

Creación de contenido relevante y atractivo relacionado con la comida rápida y el establecimiento en sí.

Utilización de las redes sociales para interactuar con los clientes, responder preguntas, compartir promociones y novedades, y generar un sentido de comunidad alrededor del establecimiento de comida rápida.

Utilización de publicidad pagada en plataformas digitales y medios tradicionales para aumentar la visibilidad del establecimiento y atraer a nuevos clientes.

#### ***6.1.4. Presupuesto***

A continuación, se presenta la Tabla 9, con el presupuesto del plan funcional de marketing, directamente relacionadas con las acciones anteriormente descritas.

Tabla 9

*Presupuesto del plan funcional de marketing*

<b>PLAN DE MARKETING Acciones</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>
Ofrecimiento de nuevos productos y servicios que complementen el menú actual y atraigan a nuevos clientes.	Contratación de equipo de investigación en marketing	150,00	150,00	150,00	150,00	100,00	100,00
Trabajo en la mejora de la calidad de los productos y servicios ofrecidos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.							
Implementación de promociones y descuentos en productos y servicios específicos para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales.							
Ofrecimiento de combos y menús especiales que incluyan varios productos y servicios a un precio atractivo para los clientes,							
Identificación de los diferentes grupos de clientes y sus necesidades específicas para adaptar las estrategias de marketing a cada uno de ellos.							
Creación de una imagen de marca sólida y diferenciarse de la competencia a través de la calidad de los productos, la atención al cliente y la creatividad en las estrategias de marketing.							
Implementación de programas de lealtad, ofrecer descuentos exclusivos y promociones especiales para retener a los clientes							

<b>PLAN DE MARKETING Acciones</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>
actuales y fomentar la repetición de compra.							
Ofrecimiento de opciones personalizadas para los clientes, como la posibilidad de crear su propio menú o personalizar su pedido, para aumentar la satisfacción y fidelización.							
Creación de una experiencia memorable para los clientes a través de la decoración del establecimiento, la atención al cliente y la calidad de los productos.							
Creación de contenido relevante y atractivo relacionado con la comida rápida y el establecimiento en sí.	Computador	300,00	300,00				
Utilización de las redes sociales para interactuar con los clientes, responder preguntas, compartir promociones y novedades, y generar un sentido de comunidad alrededor del establecimiento de comida rápida.	Internet	10,00 mensual	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
	Persona externa especialista en trabajos <i>on line</i>	50,00 mensual	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Utilización de publicidad pagada en plataformas digitales y medios tradicionales para aumentar la visibilidad del establecimiento y atraer a nuevos clientes.							
<b>TOTAL (\$)</b>			<b>\$2.690,00</b>	<b>\$1.640,00</b>	<b>\$1.640,00</b>	<b>\$1.640,00</b>	<b>\$1.640,00</b>

Fuente: Elaboración propia

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

Para ejecutar las tareas del plan de marketing en un establecimiento de comida rápida, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos: Identificar los objetivos de marketing que se quieren alcanzar, como aumentar las ventas, fidelizar a los clientes o mejorar la imagen de marca.
2. Crear un plan de marketing: Elaborar un plan de marketing que incluya las diferentes estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización que se quieren implementar.
3. Asignar responsabilidades: Asignar responsabilidades a los diferentes miembros del equipo para la ejecución de las diferentes tareas del plan de marketing.
4. Establecer un presupuesto: Definir un presupuesto para la ejecución del plan de marketing y asignar los recursos necesarios para cada una de las tareas.
5. Implementar las estrategias: Poner en marcha las diferentes estrategias de marketing, como la creación de contenido, la inversión en publicidad, la personalización de los pedidos, entre otras.
6. Medir los resultados: Evaluar los resultados de las estrategias de marketing implementadas para determinar su efectividad y realizar ajustes si es necesario.
7. Controlar el plan de marketing: Realizar un seguimiento constante del plan de marketing para asegurarse de que se están cumpliendo los objetivos y realizar ajustes si es necesario.

## **6.2 Plan funcional de operaciones**

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

En la empresa Mangas Burger C.A. no existe una gerencia de operaciones como tal, pero si se desarrollan actividades afines a la misma, puesto que cuenta con empleados dispuestos a

realizar sus actividades de forma eficiente y llevar las diversas labores de la organización, además, se encuentran motivados con su trabajo a pesar de que no posean las técnicas de estimulación necesarias que los impulsen a desarrollar sus labores dentro de la misma. Por otra parte, los puestos de trabajo donde laboran los empleados no están debidamente documentados, ya que no existe una Manual de Procedimientos donde se exprese de manera sencilla, precisa y clara la organización de los cargos, proporcionando una visión amplia y completa de las funciones, reglas y responsabilidades que realizan en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, a pesar de la gran importancia que tienen los sistemas de inventarios, la empresa no cuenta con ninguno que cumpla con las exigencias del mercado y sus registros no son actualizados diariamente, originando de esta manera discrepancias entre lo ofrecido y lo disponible, y por consiguiente, ha creado descontento en los clientes a la hora de solicitar sus servicios. De igual manera, el almacén no posee una organización física apropiada ni un ordenamiento lógico de la variedad de productos para el servicio que se presta, generando que no se pueda atender la demanda de los clientes a sus necesidades, ni que le permita gestionar óptimamente los pedidos.

En cuanto a la calidad, es vista por la empresa como un factor fundamental, sin embargo, en ésta no se lleva un control de las no conformidades de los clientes, lo que impide obtener información adecuada sobre las necesidades, sin embargo, los empleados y clientes consideran que el servicio que se presta es bueno, por otra parte, se cumple a cabalidad y en su debido momento, con los mantenimientos preventivos a las instalaciones y equipos para que los mismos se encuentren en las mejores condiciones posibles y mantener de esta forma una calidad de servicio a los clientes, en donde se puede apreciar además que en los últimos años la empresa ha ganado clientes, lo que le ha permitido competir con otros establecimientos del sector.

### **6.2.2. Objetivos del plan de operaciones**

1. Crear un manual de procedimientos que exprese de manera sencilla, precisa y clara la organización de los cargos, proporcionando una visión amplia y completa de las funciones, reglas y responsabilidades que realizan en el desempeño de sus funciones.
2. Establecer un sistema de inventarios que cumpla con las exigencias del mercado y que permita llevar un registro actualizado de los productos disponibles, evitando discrepancias entre lo ofrecido y lo disponible.
3. Realizar una organización física apropiada y un ordenamiento lógico de la variedad de productos para el servicio que se presta, para atender la demanda de los clientes a sus necesidades y gestionar óptimamente los pedidos.
4. Establecer un sistema de control de calidad que permita evaluar y estandarizar los procesos con el fin de asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa.
5. Brindar capacitación y formación adecuada al personal para que estén familiarizados con los estándares de calidad y puedan realizar su trabajo de manera eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos.

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

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

1. Optimización de los procesos de producción.
2. Reducción de costos de materiales.
3. Implementación de tecnología y automatización.
4. Mejora de la capacidad de entrega.
5. Análisis de la rentabilidad de los productos.

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

1. Gestión por procesos.
2. Implementación de un sistema de control de calidad.
3. Capacitación del personal.
4. Análisis de las no conformidades de los clientes.
5. Mantenimiento preventivo.

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

1. Implementación de sistemas flexibles de producción.
2. Diversificación de proveedores.
3. Inversión en capacidad de producción flexible.
4. Consideración de escenarios futuros.

#### **6.2.4. Presupuesto**

A continuación, se presenta la Tabla 10, con el presupuesto del plan funcional de operaciones.

Tabla 10

#### ***Presupuesto del plan funcional de operaciones***

<b>PLAN DE OPERACIONES</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>
<b>Acciones</b>							
<i>Optimización de los procesos de producción.</i>	Diagrama de flujo	30,00	30,00				
<i>Reducción de costos de materiales.</i>	Sistema	110,00	110,00				
<i>Implementación de tecnología y automatización.</i>	Software	270,00	270,00				
<i>Mejora de la capacidad de entrega.</i>	Manual	40,00	40,00	20,00	20,00	20,00	20,00

<b>PLAN DE OPERACIONES</b> <b>Acciones</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>
<i>Análisis de la rentabilidad de los productos.</i>	Informe	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
	Diagrama de flujo	30,00	30,00				
<i>Gestión por procesos.</i>							
<i>Implementación de un sistema de control de calidad.</i>	Sistema	100,00	100,00				
	Capacitación	135,00	135,00	55,00	55,00	55,00	55,00
<i>Capacitación del personal.</i>							
<i>Análisis de las no conformidades de los clientes.</i>	Informe	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
	Mantenimiento	80,00	80,00	90,00	90,00	90,00	90,00
<i>Mantenimiento preventivo.</i>							
<i>Implementación de sistemas flexibles de producción.</i>	Sistema	120,00	120,00				
	Sistema	80,00	80,00				
<i>Diversificación de proveedores.</i>							
<i>Inversión en capacidad de producción flexible.</i>	Equipos	210,00	210,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	Análisis	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<i>Consideración de escenarios futuros.</i>							
<b>TOTAL (\$)</b>			<b>1360,00</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>

Fuente: Elaboración propia

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

De acuerdo con los objetivos planteados y las estrategias planteadas se pueden ejecutar las siguientes tareas. En cuanto a las estrategias de costo capacidad: que se pueden implementar en el departamento de operaciones son las siguientes:

En la optimización de los procesos de producción, se deben identificar y eliminar cualquier tipo de desperdicio o ineficiencia en los procesos de producción y servicio, optimizando los recursos disponibles y reduciendo los tiempos de espera y los errores. Con respecto a la reducción de costos de materiales, buscar proveedores confiables y flexibles que ofrezcan materiales de alta

calidad a precios competitivos, y negociar precios y descuentos para reducir los costos de producción.

Para la implementación de tecnología y automatización, utilizar tecnología y automatización para mejorar la eficiencia y reducir los costos en los procesos de producción y servicio. En la mejora de la capacidad de entrega, aumentar la capacidad de entrega de los productos o servicios para satisfacer la demanda de los clientes y reducir los tiempos de espera. Por último, para el análisis de la rentabilidad de los productos, se debe analizar la rentabilidad de los productos y servicios ofrecidos para identificar aquellos que generan mayores beneficios y enfocar los esfuerzos en ellos.

Con respecto a las estrategias de calidad procesos que se pueden implementar en el departamento de operaciones: Implementar la gestión por procesos como estrategia para lograr la mejora continua de la calidad en la empresa, establecer un sistema de control de calidad que permita evaluar y estandarizar los procesos con el fin de asegurar la calidad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, brindar capacitación y formación adecuada al personal para que estén familiarizados con los estándares de calidad y puedan realizar su trabajo de manera eficiente y siguiendo los procedimientos establecidos, realizar un análisis de las no conformidades de los clientes para obtener información adecuada sobre las necesidades y poder mejorar el servicio que se presta y realizar mantenimientos preventivos a las instalaciones y equipos para que los mismos se encuentren en las mejores condiciones posibles y mantener de esta forma una calidad de servicio a los clientes.

Con referencia a las estrategias de flexibilidad capacidad que se pueden implementar, se tienen las siguientes: Utilizar sistemas que permitan cambiar el tipo de producto en el plan maestro sin generar un impacto elevado en los costos, lo que facilita la reducción de costos totales, directos

e indirectos, proporcionando mayores niveles de calidad y productividad al proceso, contar con una variedad de proveedores confiables y flexibles que puedan adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio, lo que permite una mayor capacidad de respuesta ante cambios en la demanda o situaciones imprevistas, destinar recursos a la adquisición de tecnología y equipos que permitan una mayor flexibilidad en la producción, como líneas de producción modulares o equipos multifuncionales, lo que facilita ajustes rápidos y eficientes en la capacidad de producción e incorporar el "Scenario Planning" para anticiparse a posibles cambios en el mercado y adaptar rápidamente los procesos de producción y logística en función de diferentes escenarios.

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

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

La empresa Mangas Burger C.A. está conformada por un grupo de hombres y mujeres capacitados para realizar las tareas encomendadas y mantener la operatividad de la empresa. La estructura organizativa está alineada con los objetivos y principios de la empresa para brindar una buena calidad de servicio a los clientes. En cuanto al personal, ha sido formado en el área de atención al cliente. Los promotores se esfuerzan por proporcionar un ambiente agradable a los clientes que visitan las instalaciones con el objetivo de fidelizarlos y apoyar la imagen organizacional ante el mercado y sus potenciales clientes.

Sin embargo, se debe mejorar la satisfacción de empleado que permitan sentirse comprometidos con su trabajo y la empresa, de acuerdo con la misión, visión y objetivos de la misma, que permitan afrontar retos con enfoques de calidad. Además, la gerencia de recursos humanos de la empresa Mangas Burger C.A., no está estructurada de manera formal, no obstante se observa que se deben rotar a los empleados para que no sientan la monotonía y el aburrimiento a la hora de trabajar.

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

1. Implementar medidas para que los empleados se sientan comprometidos con su trabajo y la empresa, de acuerdo con la misión, visión y objetivos de la misma.
2. Establecer una estructura formal para la gerencia de recursos humanos, con el fin de mejorar la gestión del personal y garantizar una mejor comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos.
3. Rotar a los empleados para que no sientan la monotonía y el aburrimiento a la hora de trabajar.
4. Ofrecer capacitación continua a los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos en el área de atención al cliente y en otros aspectos relevantes para su trabajo.
5. Implementar un sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento de los empleados y ofrecer retroalimentación constructiva.

### **6.3.3. Estrategias**

1. Implementación de un programa de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados y fomentar su crecimiento profesional.
2. Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento de los empleados y ofrecer retroalimentación constructiva.
3. Implementación de un programa de rotación de empleados para que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos,
4. Establecimiento de una estructura formal para la gerencia de recursos humanos, con el fin de mejorar la gestión del personal y garantizar una mejor comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos.
5. Ofrecimiento de incentivos y beneficios para motivar a los empleados y mejorar su satisfacción laboral. Esto puede incluir bonificaciones, días libres, seguro médico, entre otros.

6. Fomento de un ambiente laboral positivo mediante la implementación de políticas y prácticas que promuevan el respeto, la colaboración y el trabajo en equipo.

#### 6.3.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla 11, con el presupuesto del plan funcional de operaciones.

Tabla 11

*Presupuesto del plan funcional de recursos humanos*

<b>PLAN 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>
<b>Acciones</b>							
<i>Implementación de un programa de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados y fomentar su crecimiento profesional.</i>	Programa de Capacitación	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>Establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño para medir el rendimiento de los empleados y ofrecer retroalimentación constructiva.</i>	Sistema	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
<i>Implementación de un programa de rotación de empleados para que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos,</i>	Programa	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
<i>Establecimiento de una estructura formal para la gerencia de recursos humanos, con el fin de mejorar la gestión del personal y garantizar una mejor comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos.</i>							
<i>Ofrecimiento de incentivos y beneficios para motivar a los empleados y mejorar su satisfacción laboral.</i>							



**Implementar un programa de rotación de empleados:** Diseñar y poner en marcha un programa de rotación de empleados para evitar la monotonía y el aburrimiento en el trabajo. Esto implica asignar a los empleados a diferentes tareas o roles dentro de la organización para que adquieran nuevas habilidades y conocimientos.

**Realizar un análisis y ajuste del presupuesto:** Analizar y ajustar el presupuesto de acuerdo con las necesidades y prioridades identificadas en las estrategias. Esto implica revisar los gastos esperados y los ingresos proyectados, y realizar los ajustes necesarios para garantizar la viabilidad financiera de la implementación de las estrategias.

**Comunicar y obtener aprobación del presupuesto:** Compartir el plan presupuestario con la gerencia y obtener su aprobación. Esto implica presentar de manera clara y detallada cómo cada elemento del presupuesto contribuirá a los objetivos del proyecto.

#### **6.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Es una estrategia que adoptan las empresas para integrar consideraciones sociales y ambientales en sus operaciones. Se define según Martínez (2014) como: "...una manera de dirigir y funcionar las organizaciones en la que se tiene en cuenta su impacto sobre el medio ambiente y la sociedad. Gracias a él, se impulsa el respeto por los derechos humanos, el cumplimiento de la legislación laboral y ambiental, así como todas aquellas acciones que repercutan en el bienestar de sus empleados, sus clientes y su entorno" (p. 25).

En general, un plan de RSC incluye una serie de acciones o iniciativas que la empresa llevará a cabo para contribuir a la sociedad y al medio ambiente, más allá de su actividad principal. Entre las iniciativas más comunes se encuentran la promoción de prácticas de trabajos justos y equitativos, la reducción del impacto ambiental de la empresa, la promoción de la diversidad y la inclusión, la contribución a la educación y el desarrollo comunitario, entre otras.

Un plan de RSC puede ser una herramienta muy poderosa para mejorar la reputación de la empresa y construir relaciones sólidas con los clientes, empleados, proveedores y otros grupos de interés. Además, también puede ayudar a mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa a largo plazo, al reducir costos y riesgos asociados con la falta de consideraciones sociales y ambientales. Aunque actualmente la empresa no tiene un plan de responsabilidad social empresarial, se reconoce la importancia de implementarlo para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

#### **6.4.1. Objetivos de RSE**

Los objetivos de RSE deben promover un impacto positivo práctico en la sociedad, siendo así un indicador de competitividad y sostenibilidad para las organizaciones (Martínez, 2014). Es decir, el objetivo principal de un plan de RSE es crear valor a largo plazo para la empresa y la sociedad en general, abordando temas como la sostenibilidad ambiental, la responsabilidad social y la ética empresarial. De tal modo, precisa los siguientes objetivos:

1. Aumentar gradualmente el porcentaje de ingredientes provenientes de fuentes sostenibles.
2. Incluir la implementación de tecnologías más eficientes, el uso de iluminación LED, el reciclaje de residuos y la gestión adecuada de los recursos naturales.
3. Aumentar la oferta de opciones nutritivas, como ensaladas, frutas y alimentos bajos en calorías.
4. Establecer metas para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para los empleados del negocio.
5. Contribuir a la comunidad local a través de programas de donación, voluntariado o patrocinio de eventos.

6. Incluir la divulgación de información sobre los ingredientes utilizados, las prácticas laborales y el impacto ambiental.
7. Establecer metas para educar y concienciar a los clientes y empleados sobre temas relacionados con la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad.

#### ***6.4.2. Estrategias de RSE***

Las estrategias de RSE deben fundamentarse en el cuidado del ambiente, a las condiciones laborales de sus colaboradores, a los planes desarrollo económico y social de un gobierno y al apoyo de las causas humanitarias (Martínez, 2014). De tal modo, fija las siguientes estrategias relacionadas a cada objetivo expuesto anteriormente:

1. Establecimiento de asociaciones con proveedores, organizaciones benéficas y otros actores relevantes.
2. Implementación de programas de capacitación para los empleados sobre prácticas de responsabilidad social empresarial, como seguridad alimentaria, manejo de residuos y prácticas laborales justas.
3. Introducción de opciones de menú más saludables, el uso de empaques biodegradables o la reducción del desperdicio de alimentos a través de medidas como el compostaje o la donación de alimentos no vendidos.
4. Uso de indicadores clave de rendimiento para monitorear el desempeño en áreas como el consumo de energía, la reducción de residuos o la satisfacción de los empleados.
5. Desarrollo de una estrategia de comunicación clara y transparente para informar a los clientes, empleados y otras partes interesadas sobre las acciones y logros en responsabilidad social empresarial.



<b>PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</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>
<b>Acciones</b>								
el consumo de energía, la reducción de residuos o la satisfacción de los empleados.								
Desarrollo de una estrategia de comunicación clara y transparente para informar a los clientes, empleados y otras partes interesadas sobre las acciones y logros en responsabilidad social empresarial.								
	Publicidad	100,00	100,00	110,00	110,00	120,00	130,00	
Fomento de la participación activa de la comunidad local a través de programas de voluntariado, eventos benéficos y proyectos comunitarios.								
	Programa de voluntariado	10,00	10,00	20,00	20,00	30,00	30,00	
	Eventos benéficos	15,00	15,00	30,00	30,00	45,00	45,00	
	Proyectos comunitarios	25,00	25,00	50,00	50,00	75,00	75,00	
Establecimiento de un proceso de evaluación y revisión periódica del plan de responsabilidad social empresarial para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.								
	Informe	10,00	10,00	12,00	12,00	15,00	15,00	
<b>TOTAL (\$)</b>			<b>350,00</b>	<b>462,00</b>	<b>482,00</b>	<b>585,00</b>	<b>800,00</b>	

Fuente: Elaboración propia

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

La ejecución de las estrategias del plan de responsabilidad social compartida puede ser un proceso complejo, pero existen algunas pautas que pueden ayudar a su implementación efectiva.

A continuación, se presentan algunas sugerencias para ejecutar las estrategias del plan de RSCE:

1. **Asignar responsabilidades y recursos:** Es importante asignar responsabilidades claras para la ejecución de cada estrategia y asegurarse de que se disponga de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

2. Establecer un calendario y un plan de acción: Es fundamental establecer un calendario y un plan de acción detallado para cada estrategia, con plazos claros y realistas. Esto ayudará a garantizar que se avance de manera sistemática y se cumplan los plazos establecidos.

3. Comunicar y sensibilizar: Es esencial comunicar las estrategias a todos los implicados, tanto internos como externos, y sensibilizarlos sobre la importancia de la responsabilidad social. Esto ayudará a involucrar a todos los actores relevantes y a garantizar que se trabaje en la misma dirección.

4. Monitorear y evaluar: Es importante monitorear y evaluar el progreso de la ejecución de las estrategias y hacer ajustes cuando sea necesario. Esto permitirá medir el impacto de las estrategias y asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos.

5. Comunicar los resultados: Es fundamental comunicar los resultados de la ejecución de las estrategias a los grupos de interés relevantes. Esto ayudará a demostrar el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y a promover la transparencia y la rendición de cuentas.

6. Integrar la RSC en la cultura de la empresa: La ejecución efectiva de las estrategias de RSC también implica integrar la responsabilidad social en la cultura de la empresa. Esto puede lograrse mediante la formación y sensibilización de los empleados, la inclusión de la RSC en los procesos de toma de decisiones y la promoción de valores éticos y responsables en toda la organización.

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

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

La gerencia financiera es un área clave en cualquier empresa, ya que es responsable de la gestión eficiente de los recursos financieros y del cumplimiento de los objetivos financieros de la organización. En el caso de Mangas Burger C.A. que no cuenta con un departamento de gerencia

financiera, la situación puede ser complicada y puede tener implicaciones negativas en la salud financiera de la empresa. En primer lugar, la falta de una gerencia financiera puede llevar a una gestión ineficiente de los recursos financieros, lo que puede resultar en problemas de liquidez y en la incapacidad de cumplir con las obligaciones financieras de la empresa. Además, la falta de una gestión financiera adecuada puede dificultar la toma de decisiones financieras informadas y puede limitar la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades de inversión y crecimiento.

En segundo lugar, la falta de una gerencia financiera puede afectar negativamente la transparencia y la rendición de cuentas de la empresa. Sin un departamento de gerencia financiera, puede ser difícil para la empresa mantener registros financieros precisos y presentar informes financieros claros y precisos a los accionistas y otros grupos de interés. Esto puede afectar la confianza de los inversores y la percepción del mercado sobre la salud financiera de la empresa.

En resumen, la falta de un departamento de gerencia financiera puede tener serias implicaciones en la salud financiera y la gestión de la empresa de comida rápida. Es importante que la empresa considere la creación de un departamento de gerencia financiera o busque asesoría financiera externa para asegurarse de una gestión adecuada de los recursos financieros y una toma de decisiones informada y transparente.

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

El plan de finanzas en una empresa es una herramienta clave que permite establecer los objetivos financieros y definir las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. A continuación, se presentan los objetivos del plan de finanzas de la empresa Mangas Burger, C.A.:

1. Maximizar la rentabilidad mediante la identificación de oportunidades de crecimiento rentable, la optimización de los costos y la gestión eficiente de los recursos financieros.

2. Garantizar la liquidez para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo y para aprovechar oportunidades de inversión.
3. Controlar los riesgos financieros, como los riesgos de tipo de cambio, de tasa de interés, de crédito, entre otros, y desarrollar estrategias de mitigación de riesgos.
4. Mantener una estructura financiera saludable, estableciendo políticas de financiamiento adecuadas, manteniendo un equilibrio entre la deuda y el capital, y asegurando que la empresa tenga la capacidad financiera para enfrentar situaciones adversas y aprovechar oportunidades de crecimiento.
5. Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, manteniendo registros financieros precisos, presentando informes financieros claros y precisos a los accionistas y otros grupos de interés, y cumpliendo con las normas y regulaciones financieras aplicables.

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

La inversión en activos se refiere a la adquisición de activos a largo plazo por parte de Mangas Burger C.A. con el objetivo de utilizarlos en sus operaciones comerciales para generar ingresos. Estos activos pueden incluir propiedades, equipos, maquinaria, vehículos, muebles, tecnología, entre otros. La inversión en activos es un desembolso de efectivo que se espera que genere beneficios económicos futuros.

Tabla 13

#### *Inversión en activos*

<b><i>Inversiones en activos Mangas Burger, C.A.</i></b>								
	<b>Inicio Actividad</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Vida útil</b>	<b>(%) Amort</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>								
Motocicleta	800,00	100,00	100,00		100,00	150,00	5	20%
Mobiliario	5.400,00	500,00	400,00	350,00	600,00	200,00	12	8%
Equipo de Computación	3.000,00	1.200,00	600,00	200,00	200,00	250,00	10	10%
Local Comercial	9.000,00							7%
Sistemas Contables	500,00	200,00	200,00	150,00	200,00	150,00	5	20%
Automóvil	2.000,00	200,00	200,00	200,00	300,00	400,00	12	8%

TOTAL NO CORRIENTE	20.700,00	2.200,00	1.500,00	900,00	1.400,00	1.150,00
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>						
Existencias iniciales	3.000,00					
Tesorería (Caja Bancos)	1.156,17					
TOTAL CORRIENTE	4.156,17					
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>24.856,17</b>	<b>2.200,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>900,00</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.150,00</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

En cuanto a las inversiones se tiene un activo no corriente de \$20.700 para el primer año, el cual va aumentando a medida que pasan los mismos, con su depreciación y su amortización correspondiente. Asimismo, el activo corriente es de \$3000 en existencia inicial y \$1156,17 en caja y bancos, lo que hace un total de \$24.856,17 como total de inversión.

Tabla 14

*Amortización y depreciación*

<i>Amortización y Depreciación Mangas Burger, C.A.</i>						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Motocicleta	800,00	900,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.250,00
Mobiliario	5.400,00	5.900,00	6.300,00	6.650,00	7.250,00	7.450,00
Equipos de Computación	3.000,00	4.200,00	4.800,00	5.000,00	5.200,00	5.450,00
Local Comercial	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Sistemas Contables	500,00	700,00	900,00	1.050,00	1.250,00	1.400,00
Automóvil	2.000,00	2.200,00	2.400,00	2.600,00	2.900,00	3.300,00
<b>TOTAL</b>	<b>20.700,00</b>	<b>22.900,00</b>	<b>24.400,00</b>	<b>25.300,00</b>	<b>26.700,00</b>	<b>27.850,00</b>
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Motocicleta		180,00	200,00	200,00	220,00	250,00
Mobiliario		491,67	525,00	554,17	604,17	620,83
Equipos de Computación		420,00	480,00	500,00	520,00	545,00
Local Comercial		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Sistemas Contables		140,00	180,00	210,00	250,00	280,00
Automóvil		183,33	200,00	216,67	241,67	275,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.015,00</b>	<b>2.185,00</b>	<b>2.280,83</b>	<b>2.435,83</b>	<b>2.570,83</b>
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Motocicleta		180,00	380,00	580,00	800,00	1.050,00
Mobiliario		491,67	1.016,67	1.570,83	2.175,00	2.795,83
Equipos de Computación		420,00	900,00	1.400,00	1.920,00	2.465,00
Local Comercial		600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
Sistemas Contables		140,00	320,00	530,00	780,00	1.060,00
Automóvil		183,33	383,33	600,00	841,67	1.116,67
<b>TOTAL</b>		<b>2.015,00</b>	<b>4.200,00</b>	<b>6.480,83</b>	<b>8.916,67</b>	<b>11.487,50</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

La depreciación se refiere a la disminución del valor de los activos fijos de una empresa con el paso del tiempo. Los activos fijos son aquellos bienes que se utilizan en la producción de bienes o servicios y que se espera que duren más de un año, en este caso motocicleta, mobiliario, equipos de computación, local comercial, sistemas contables y automóvil. La amortización, por otro lado, se refiere a la distribución del costo de un activo intangible a lo largo de su vida útil. Los activos intangibles son aquellos que no tienen una forma física, pero que tienen valor para la empresa, como en el caso software. La amortización se aplica a estos activos porque su valor se pierde gradualmente a medida que se utilizan y se agotan.

Es importante tener en cuenta que la depreciación y la amortización son gastos no monetarios que se registran en el estado de resultados. Estos gastos reducen el valor contable de los activos, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, también pueden tener beneficios fiscales, ya que se pueden deducir del ingreso imponible de la empresa.

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

La proyección de ventas es una herramienta importante para la empresa, ya que permite estimar los ingresos futuros y planificar las operaciones en consecuencia. Lo primero que se debe hacer es analizar el historial de ventas de la empresa en los últimos años. Esto permitirá identificar patrones de crecimiento, tendencias estacionales y otros factores que puedan afectar las ventas. También es importante considerar la situación actual del mercado y la competencia, ya que esto puede tener un impacto significativo en las ventas futuras.

Tabla 15

#### *Proyección de ventas*

		<i>Ventas/Ingresos</i>				
		<i>Mangas Burger, C.A.</i>				
		<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
<b>Hamburguesas</b>	<b>Unidades</b>	10.800,00	12.000,00	12.500,00	13.600,00	15.000,00
	<b>Precio</b>	9,00	10,50	12,00	13,50	15,00

<b>Hotdogs</b>	<b>Ingresos</b>	97.200,00	126.000,00	150.000,00	183.600,00	225.000,00
	<b>Unidades</b>	9.500,00	10.500,00	11.800,00	12.000,00	12.500,00
	<b>Precio</b>	4,00	5,50	7,00	8,50	10,00
<b>Chicken nuggets</b>	<b>Ingresos</b>	38.000,00	57.750,00	82.600,00	102.000,00	125.000,00
	<b>Unidades</b>	3.600,00	4.000,00	4.600,00	5.000,00	5.600,00
	<b>Precio</b>	4,00	6,50	8,00	9,50	11,00
<b>Combos</b>	<b>Ingresos</b>	14.400,00	26.000,00	36.800,00	47.500,00	61.600,00
	<b>Unidades</b>	5.000,00	5.800,00	6.400,00	7.000,00	7.500,00
	<b>Precio</b>	12,00	13,00	14,00	15,00	16,00
	<b>Ingresos</b>	60.000,00	75.400,00	89.600,00	105.000,00	120.000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>209.600,00</b>	<b>285.150,00</b>	<b>359.000,00</b>	<b>438.100,00</b>	<b>531.600,00</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

Según la tabla anterior sobre proyección de ventas, se estima que hay un margen de ventas a lo largo de los 5 años estudiados, en donde se deben considerar otros factores importantes, como el impacto de la inflación, los cambios en los precios de los productos y los costos de producción. También se deben tener en cuenta los cambios en la estrategia de marketing y ventas de la empresa, así como cualquier evento que pueda afectar las ventas, como la introducción de nuevos productos o la entrada de nuevos competidores al mercado.

En resumen, la proyección de ventas es una herramienta esencial para cualquier empresa, incluyendo Mangas Burger C.A. Al analizar el historial de ventas, considerar la situación actual del mercado y utilizar métodos de proyección adecuados, se puede estimar de manera más precisa las ventas futuras y planificar las operaciones en consecuencia.

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

La proyección de costos y gastos operativos es una herramienta importante para cualquier empresa, ya que permite estimar los costos futuros y planificar las operaciones en consecuencia. Lo primero que se debe hacer es analizar el historial de costos y gastos de Mangas Burger en los últimos años. Esto permitirá identificar patrones de crecimiento, tendencias estacionales y otros factores que puedan afectar los costos y gastos futuros. También es importante considerar la situación actual del mercado y los precios de los proveedores, ya que esto puede tener un impacto significativo en los costos y gastos futuros.

Tabla 16

*Proyección de costos y gastos operativos*

<i>Proyección de costos y gastos operativos</i>						
<i>Mangas Burger, C.A.</i>						
<b>PERSONAL</b>	<b>DATOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Salario medio mensual	150,00	21.600,00	30.492,00	35.937,00	44.801,46	57.978,36
Incremento salarial anual	10,00%					
N° de empleados año 1	12					
N° de empleados año 2	14					
N° de empleados año 3	15					
N° de empleados año 4	17					
N° de empleados año 5	20					
% coste Seguridad Social	13,00%	2.808,00	3.963,96	4.671,81	5.824,19	7.537,19
<b>Total Gastos de Personal</b>		<b>24.408,00</b>	<b>34.455,96</b>	<b>40.608,81</b>	<b>50.625,65</b>	<b>65.515,55</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
<b>OTROS GASTOS</b>						
Electricidad	11,00	132,00	171,60	223,08	290,00	377,01
Teléfono	8,00	96,00	124,80	162,24	210,91	274,19
Agua	10,00	120,00	156,00	202,80	263,64	342,73
Internet	15,00	180,00	234,00	304,20	395,46	514,10
Subida anual prevista en %	30,00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>528,00</b>	<b>686,40</b>	<b>892,32</b>	<b>1.160,02</b>	<b>1.508,02</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>24.936,00</b>	<b>35.142,36</b>	<b>41.501,13</b>	<b>51.785,67</b>	<b>67.023,57</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

En cuanto a los costos, se tiene para el personal que su sueldo promedio es de \$150 con un incremento anual de 10%. Se empieza a trabajar con doce (12) empleados para en el quinto año poseer veinte (20) empleados, lo que hace un total de \$24408,00 anual. Asimismo, se tienen otros gastos como electricidad, teléfono, agua e Internet, que hacen un monto anual de \$528. Además, se deben considerar otros factores importantes, como los cambios en la estrategia de producción y las necesidades de personal, así como cualquier evento que pueda afectar los costos y gastos, como la introducción de nuevos productos o la entrada de nuevos competidores al mercado.

En resumen, la proyección de costos y gastos operativos es una herramienta esencial para cualquier empresa, incluyendo Mangas Burger C.A. Al analizar el historial de costos y gastos, considerar la situación actual del mercado y utilizar métodos de proyección adecuados, se puede

estimar de manera más precisa los costos y gastos futuros y planificar las operaciones en consecuencia.

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

El capital de trabajo se refiere a los recursos financieros que una empresa necesita para financiar sus operaciones diarias, incluyendo el pago de salarios, la compra de materias primas y la gestión de inventarios. Para realizar un análisis del capital de trabajo, se deben considerar varios factores, incluyendo los activos circulantes, los pasivos circulantes y el ciclo de conversión de efectivo.

Tabla 17

#### Capital de trabajo

<i>Capital de Trabajo</i>							
<i>Mangas Burger, C.A.</i>							
FINANCIACIÓN	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
RECURSOS PROPIOS	24.856,17	4.000,00	4.000,00	1.000,00	1.500,00	1.600,00	
PRÉSTAMOS		300,00	300,00	200,00	400,00	300,00	
Condiciones	Tipo de interés	24%	24%	24%	24%	24%	
	Años	2	2	2	2	2	
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>24.856,17</b>	<b>4.300,00</b>	<b>4.300,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.900,00</b>	<b>1.900,00</b>	
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	24.856,17	2.200,00	1.500,00	900,00	1.400,00	1.150,00
	FINANCIACIÓN	24.856,17	4.300,00	4.300,00	1.200,00	1.900,00	1.900,00

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

De acuerdo con la Tabla 16, se observa que la financiación se logra con recursos propios, pero a partir del primer año se hacen pequeños préstamos para poder amortiguar la misma, aunque no es mucho. Además, se observa que la financiación con respecto a la inversión no es muy grande.

En general, para una empresa de comida rápida, es importante mantener un equilibrio adecuado entre los activos circulantes y los pasivos circulantes para asegurar un flujo de efectivo adecuado y financiar sus operaciones diarias. Además, se debe monitorear el ciclo de conversión

de efectivo para identificar oportunidades de mejora y reducir los tiempos de conversión de los activos circulantes en efectivo.

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

Tabla 18

#### Estructura y opciones de financiamiento

<i>Estructura y opciones de financiamiento</i>						
<i>Mangas Burger, C.A.</i>						
<b>CAPITAL VIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Préstamos año0</b>						
<b>Préstamos año1</b>		300,00	166,07			
<b>Préstamos año2</b>			300,00	166,07		
<b>Préstamos año3</b>				200,00	110,71	
<b>Préstamos año4</b>					400,00	221,43
<b>Préstamos año5</b>						300,00
<b>TOTAL Préstamos</b>		<b>300,00</b>	<b>466,07</b>	<b>366,07</b>	<b>510,71</b>	<b>521,43</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Préstamos año0</b>						
<b>Préstamos año1</b>			72,00	39,86		
<b>Préstamos año2</b>				72,00	39,86	
<b>Préstamos año3</b>					48,00	26,57
<b>Préstamos año4</b>						96,00
<b>TOTAL Préstamos</b>			<b>72,00</b>	<b>111,86</b>	<b>87,86</b>	<b>122,57</b>
<b>DEVOLUCIÓN PRESTAMOS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Préstamos año0</b>						
<b>Préstamos año1</b>			133,93	166,07		
<b>Préstamos año2</b>				133,93	166,07	
<b>Préstamos año3</b>					89,29	110,71
<b>Préstamos año4</b>						178,57
<b>TOTAL Préstamos</b>			<b>133,93</b>	<b>300,00</b>	<b>255,36</b>	<b>289,29</b>

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

En resumen, el análisis de la estructura y opciones de financiamiento es una herramienta importante para cualquier empresa, incluyendo Mangas Burger C.A. Al evaluar la estructura financiera actual, analizar las opciones de financiamiento disponibles y elegir la opción más adecuada, la empresa puede financiar sus operaciones de manera efectiva y sostenible a largo plazo.

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

Para realizar este análisis, se deben proyectar los ingresos, costos y gastos de la empresa para un período determinado, generalmente un año. A continuación, se presenta dicho estado de resultados para la empresa Mangas Burger C.A.

Tabla 19

#### Estado de resultados

<i>Estado de Resultados</i>					
<i>Manga Burger, C.A.</i>					
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	209.600,00	285.150,00	359.000,00	438.100,00	531.600,00
Aprovisionamiento	12.580,00	19.850,00	33.650,00	48.600,00	66.100,00
Variación de existencias	1.845,00	-275,00	-295,00	-315,00	-335,00
<b>Margen</b>	<b>198.865,00</b>	<b>265.025,00</b>	<b>325.055,00</b>	<b>389.185,00</b>	<b>465.165,00</b>
Gastos de personal	24.408,00	34.455,96	40.608,81	50.625,65	65.515,55
Alquileres					
Otros gastos	528,00	686,40	892,32	1.160,02	1.508,02
<b>EBITDA</b>	<b>173.929,00</b>	<b>229.882,64</b>	<b>283.553,87</b>	<b>337.399,33</b>	<b>398.141,43</b>
Amortizaciones	2.015,00	2.185,00	2.280,83	2.435,83	2.570,83
<b>EBIT</b>	<b>171.914,00</b>	<b>227.697,64</b>	<b>281.273,04</b>	<b>334.963,50</b>	<b>395.570,60</b>
Gastos financieros		72,00	111,86	87,86	122,57
<b>BAI</b>	<b>171.914,00</b>	<b>227.625,64</b>	<b>281.161,18</b>	<b>334.875,64</b>	<b>395.448,03</b>
Impuesto sobre beneficios	25.787,10	34.143,85	42.174,18	50.231,35	59.317,20
<b>Resultado</b>	<b>146.126,90</b>	<b>193.481,79</b>	<b>238.987,00</b>	<b>284.644,30</b>	<b>336.130,82</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>					
DIVIDENDO	7.306,35	9.674,09	11.949,35	14.232,21	16.806,54
RESERVAS	138.820,56	183.807,70	227.037,65	270.412,08	319.324,28

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

En resumen, el análisis del estado de resultados proyectado es una herramienta valiosa para cualquier empresa, incluyendo una empresa de comida rápida. Al proyectar los ingresos, costos y gastos, y analizar el margen de beneficio, la empresa puede planificar sus operaciones y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

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

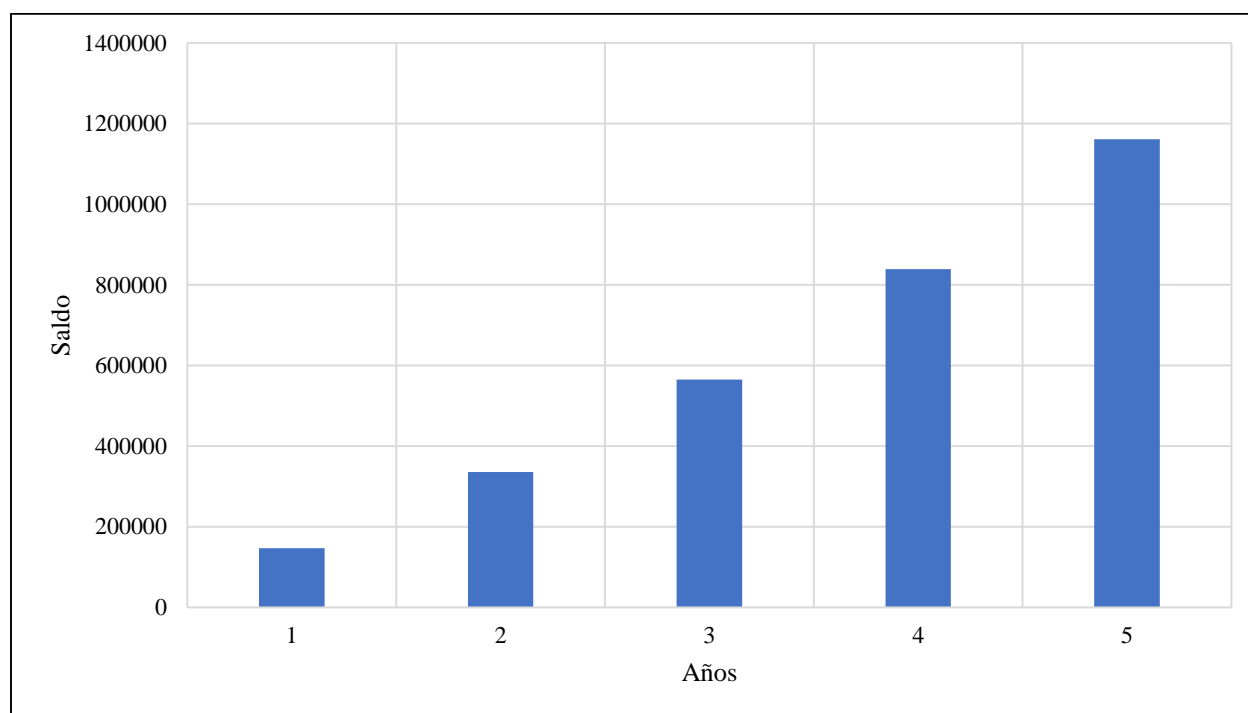
El estado de situación financiera, también conocido como balance general, es un informe que muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinado. El análisis del

estado de situación financiera proyectado implica estimar los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa para un período determinado, generalmente un año.

Tabla 20

*Estado de situación financiera*

<i>Estado de situación financiera</i>					
<i>Mangas Burger, C.A.</i>					
<b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Saldo inicial	1.156,17	146.626,04	335.408,17	565.187,82	838.784,56
+ Beneficio	146.126,90	193.481,79	238.987,00	284.644,30	336.130,82
+ Amortizaciones	2.015,00	2.185,00	2.280,83	2.435,83	2.570,83
+ Prestamos obtenidos	300,00	300,00	200,00	400,00	300,00
+ Ampliaciones de capital	4.000,00	4.000,00	1.000,00	1.500,00	1.600,00
+ Crédito de proveedores	689,32	398,36	756,16	819,18	958,90
- Crédito a clientes					
- Dividendos	7.306,35	9.674,09	11.949,35	14.232,21	16.806,54
- Devoluciones de préstamos		133,93	300,00	255,36	289,29
- Inversiones	2.200,00	1.500,00	900,00	1.400,00	1.150,00
- Existencias	<b>-1.845,00</b>	275,00	295,00	315,00	335,00
<b>Saldo final</b>	<b>146.626,04</b>	<b>335.408,17</b>	<b>565.187,82</b>	<b>838.784,56</b>	<b>1.161.764,29</b>



**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

En resumen, el análisis del estado de situación financiera proyectado es una herramienta útil para evaluar la salud financiera de la empresa Manas Burger C.A. Al proyectar los activos,

pasivos y patrimonio neto, y analizar la liquidez y la solvencia proyectadas, la empresa puede planificar sus operaciones y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

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

El flujo de caja proyectado es una herramienta importante para Mangas Burger C.A., ya que proporciona información valiosa sobre la capacidad de la empresa para generar efectivo y cumplir con sus obligaciones financieras a corto y largo plazo. El análisis del flujo de caja proyectado implica estimar las entradas y salidas de efectivo de la empresa para un período determinado, generalmente un año.

Tabla 21

#### Flujo de caja proyectado

<i>Flujo de caja proyectado</i>							
<i>Mangas Burger, C.A.</i>							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LÍMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>							
Fondo de maniobra	4.156,17	147.091,73	335.750,50	565.068,99	838.161,55	1.160.517,37	>0,00
Tesorería	1.156,17	146.626,04	335.408,17	565.187,82	838.784,56	1.161.764,29	>0,00
Ratio de Tesorería		212,71	308,37	306,53	314,98	320,76	>0,50
Ratio de Liquidez		217,10	312,51	309,83	317,90	323,42	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,60

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

Se observa que el fondo de maniobra para todos los años es mayor que el límite, lo que lleva a concluir que hay cantidad suficiente para trabajar. Lo mismo se observa con la tesorería, que se observa que está sobre el límite. En cuanto al ratio de tesorería al estar por encima de 0,5 quiere decir que se está en un buen nivel. Asimismo, se observa que hay un buen ratio de liquidez, ya que para todos los años está por encima de 1,50.

En resumen, el análisis del flujo de caja proyectado es una herramienta valiosa para cualquier empresa, incluyendo una empresa de comida rápida. Al estimar las entradas y salidas de

efectivo proyectadas y analizar el flujo de caja neto proyectado, la empresa puede identificar los problemas de flujo de caja y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

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

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el que la empresa no genera ganancias ni pérdidas, es decir, los ingresos son iguales a los costos. El análisis del punto de equilibrio implica calcular el nivel de ventas necesario para cubrir los costos de la empresa y determinar cuánto debe vender la empresa para obtener ganancias. En resumen, el análisis del punto de equilibrio es una herramienta valiosa para cualquier empresa, incluyendo una empresa de comida rápida. Al calcular el nivel de ventas necesario para cubrir los costos y analizar el punto de equilibrio, la empresa puede identificar los problemas de rentabilidad y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

Tabla 22

#### *Punto de equilibrio*

<i>Punto de Equilibrio Mangas Burger, C.A.</i>						
<b>INICIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>LÍMITES</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
Ventas (V)	209.600,00	285.150,00	359.000,00	438.100,00	531.600,00	
Coste variables ©	10.735,00	20.125,00	33.945,00	48.915,00	66.435,00	
Margen (M)	198.865,00	265.025,00	325.055,00	389.185,00	465.165,00	>CF
% Margen s/ventas	95%	93%	91%	89%	88%	
Costes fijos (CF)	24.936,00	35.142,36	41.501,13	51.785,67	67.023,57	<M
Umbral Rentabilidad	26.282,08	37.810,94	45.835,03	58.294,38	76.595,89	<V

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

Es importante analizar el punto de equilibrio para entender la situación financiera de la empresa y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo. Si el punto de equilibrio es alto, la empresa puede necesitar aumentar sus ventas o reducir sus costos fijos para obtener ganancias. Si el punto de equilibrio es bajo, la empresa puede tener una

mayor flexibilidad financiera y capacidad para invertir en nuevos proyectos o expandir sus operaciones.

Por lo tanto, se observa que el margen es mayor a los costes fijos, lo que significa que por cada producto vendido se genera un excedente que contribuye a cubrir los costos fijos de la empresa. Esto es positivo, ya que el excedente contribuye a cubrir los gastos fijos y, a medida que se venden más unidades, el margen excedente se convierte en ganancias. Además, se observa que el umbral de rentabilidad es menor a las ventas, esto implica que la empresa está generando suficientes ingresos por debajo de su nivel de ventas actual para cubrir todos los costos y alcanzar el punto de equilibrio. En otras palabras, la empresa está operando de manera eficiente y logrando cubrir sus costos con un margen de seguridad. Esta situación puede ser positiva, ya que indica que la empresa no necesita alcanzar un nivel de ventas muy alto para cubrir sus costos y ser rentable. También implica que cualquier venta adicional generará beneficios y contribuirá a aumentar las ganancias de la empresa.

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

Los indicadores de rentabilidad en una empresa son medidas utilizadas para evaluar la capacidad de una empresa para generar beneficios y obtener rendimientos sobre su inversión. Estos indicadores proporcionan información clave sobre la eficiencia y la rentabilidad de la empresa, permitiendo a los inversores, accionistas y directivos evaluar su desempeño financiero. A continuación, se presentan algunos indicadores de rentabilidad que se pueden utilizar en el análisis financiero de la empresa de comida rápida:

Tabla 23

*Indicadores de rentabilidad*

<i>Indicadores de Rentabilidad</i>							
<i>Mangas Burger, C.A.</i>							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LÍMITES
<b>RENTABILIDAD</b>							
<b>Económica</b>							
Rotación		1,23	0,79	0,61	0,51	0,45	>0
Magen		0,82	0,80	0,78	0,76	0,74	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento		1,02	1,01	1,01	1,01	1,01	>=1
Efecto fiscal		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
ROE		0,87	0,54	0,41	0,33	0,29	>0
ROE en %		87,15%	54,43%	40,96%	33,27%	28,57%	>0

**Nota:** Fuente: Elaboración propia (2023)

El análisis de los indicadores de rentabilidad es una herramienta valiosa para evaluar la eficiencia y rentabilidad de una empresa, incluyendo una empresa de comida rápida. Al utilizar indicadores como el margen de beneficio bruto, margen de beneficio neto, ROE, rotación de activos y punto de equilibrio, la empresa puede identificar los problemas de rentabilidad y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

Cuando la rotación es mayor a cero en una empresa de comida rápida, indica que hay una demanda constante de los productos que ofrece la empresa y que los clientes están comprando y consumiendo los alimentos de manera regular. Esto es positivo, ya que implica que el negocio está generando ingresos de forma continua y que los productos se están vendiendo de manera efectiva. Además, una rotación mayor a cero también puede indicar una buena gestión de los procesos operativos y logísticos, como la producción, el abastecimiento de ingredientes frescos y la eficiencia en el servicio al cliente. Esto puede resultar en una entrega rápida de los productos y una experiencia positiva para los clientes, lo que a su vez contribuye a mantener un flujo constante de ventas.

Ahora bien, cuando se dice que el margen de rentabilidad en una empresa de comida rápida es mayor a cero, significa que la empresa está generando ganancias sobre sus ventas. El margen

de rentabilidad es la diferencia entre los ingresos generados por las ventas y los costos asociados con la producción y operación del negocio. Un margen de rentabilidad mayor a cero indica que, después de cubrir todos los costos (como los ingredientes, el personal, el alquiler, los suministros, entre otros), la empresa tiene un excedente positivo. Esto significa que por cada unidad vendida, la empresa está obteniendo ganancias.

En el contexto de una empresa de comida rápida, donde los márgenes suelen ser ajustados debido a la competencia y los costos variables involucrados en la producción de alimentos, un margen de rentabilidad mayor a cero es un indicador positivo. Significa que la empresa ha logrado establecer un equilibrio entre los ingresos generados por las ventas y los costos incurridos, lo que resulta en una ganancia neta. Es decir, un margen de rentabilidad mayor a cero es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de una empresa de comida rápida. Indica que el negocio es rentable y puede reinvertir las ganancias, mejorar sus operaciones, expandirse o enfrentar posibles desafíos económicos.

Por otra parte, cuando se dice que el apalancamiento en una empresa de comida rápida es mayor a uno, se refiere al apalancamiento financiero, que es una medida que indica el grado en que una empresa utiliza deuda o financiamiento ajeno para financiar sus actividades y operaciones. Un apalancamiento mayor a uno significa que la empresa está utilizando más deuda en relación con su capital propio para financiar sus operaciones. Esto implica que la empresa depende en gran medida de la deuda para financiar sus activos y actividades, lo que puede tener implicaciones tanto positivas como negativas.

Por un lado, un mayor apalancamiento puede permitir a la empresa obtener mayores rendimientos sobre la inversión de los accionistas. Si la empresa puede generar un rendimiento sobre los activos que es mayor que el costo de la deuda, la utilización de deuda puede aumentar la

rentabilidad de los accionistas. Sin embargo, esto también aumenta el riesgo financiero de la empresa, ya que la deuda debe ser pagada incluso si los ingresos disminuyen.

En el contexto de Mangas Burger, C.A., un apalancamiento mayor a uno podría indicar que la empresa ha tomado préstamos o ha utilizado financiamiento para expandirse, abrir nuevas sucursales o invertir en equipos y tecnología. Esto puede ser una estrategia para impulsar el crecimiento y aumentar la presencia en el mercado. Sin embargo, también aumenta el riesgo de la empresa, ya que cualquier disminución en los ingresos o dificultades financieras podrían hacer más difícil cumplir con los pagos de la deuda. También puede indicar una gestión eficiente de los recursos financieros y operativos. Esto puede ser resultado de una combinación de factores, como una alta rotación de activos, un margen de beneficio sólido y una estructura de capital adecuada.

Un ROE mayor a uno también puede ser una señal positiva para los accionistas, ya que indica que la empresa está generando ganancias atractivas en relación con su inversión. Esto puede resultar en un mayor retorno para los accionistas y puede atraer a nuevos inversores interesados en obtener rendimientos superiores.

## CONCLUSIONES

Mangas Burger, C.A. es una empresa que busca instalar un sistema de control de inventario eficaz en los años 2023 a 2027. Para lograr este objetivo, la empresa necesita diseñar un plan estratégico que guíe sus operaciones y asegure el éxito del sistema, el cual debe incluir un análisis detallado de los factores macro ambientales que pueden afectar las operaciones de la empresa, tales como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Además, debe definir la misión, la visión y los valores de la empresa, así como sus metas y objetivos a largo plazo. También, se debe identificar el mercado objetivo y analizar sus necesidades, preferencias y comportamiento para desarrollar estrategias de marketing efectivas. Asimismo, debe incluir un plan de implementación detallado para el sistema de control de inventario, incluidos cronogramas, presupuestos y asignación de recursos.

Al respecto, se deben definir la estructura organizacional de la empresa, las políticas de recursos humanos y los programas de capacitación para garantizar que el sistema se implemente exitosamente. Finalmente, se debe realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del sistema de control de inventarios y su impacto en la rentabilidad y el flujo de caja de la empresa. Al diseñar un plan estratégico integral, Mangas Burger, C.A. puede garantizar que la instalación de un sistema de control de inventario eficaz contribuya al éxito a largo plazo de la empresa en los años 2023 a 2027. Dicho plan debe revisarse y actualizarse periódicamente para garantizar que siga siendo relevante y eficaz frente a las condiciones cambiantes del mercado y los entornos empresariales. Con un plan estratégico bien diseñado, Mangas Burger, C.A. puede lograr sus objetivos y mantener su ventaja competitiva en la acelerada y cambiante industria alimentaria.

Con respecto al objetivo específico 1, se enfatiza la importancia de realizar un análisis macro ambiental antes de introducir el sistema de control de inventario en Mangas Burger, C.A.

El análisis ayudó a la empresa a identificar amenazas y oportunidades potenciales y desarrollar estrategias para abordarlas. A tal efecto, se realizó un análisis PESTEL para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que afectan las operaciones de la empresa; se analizó el entorno competitivo para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la empresa y sus competidores; se identificó el mercado objetivo y analizar sus necesidades, preferencias y comportamiento para desarrollar estrategias de marketing efectivas; y se analizaron las tendencias y regulaciones de la industria para garantizar el cumplimiento e identificar posibles oportunidades de crecimiento. Lo anterior permitió desarrollar estrategias efectivas para introducir el sistema de control de inventario y garantizar su éxito en los años 2023 a 2027.

En cuanto al objetivo específico 2, Mangas Burger, C.A. es una empresa que busca instalar un sistema eficaz de control de inventario. Para garantizar el éxito del sistema, la empresa necesita definir su modelo de negocio, las características del producto y los planes de implementación. Esto ayudará a la empresa a garantizar que el sistema sea eficaz y satisfaga las necesidades de sus clientes. En este sentido, se determinó cómo la empresa genera ingresos y crea valor para sus clientes, por lo tanto, necesita definir su modelo de negocio de manera que se alinee con sus metas y objetivos a largo plazo. Esto ayudará a la empresa a garantizar que el sistema de control de inventario esté integrado en su estrategia comercial general y contribuya a su éxito.

Las características del producto también son importantes, ya que determinaron cómo funcionará el sistema de control de inventarios y cómo satisfará las necesidades de los clientes. Mangas Burger .CA necesita definir las características del producto de una manera que se alinee con las necesidades y preferencias de su mercado objetivo, que ayudará a la empresa a garantizar que el sistema sea eficaz y cumpla con las expectativas de sus clientes. Finalmente, los planes de

implementación son cruciales para el éxito del sistema de control de inventarios. Mangas Burger .CA necesita definir los planes de implementación de una manera que garantice que el sistema se instale correctamente y contribuya al éxito general de la empresa.

Con referencia al objetivo específico 3, Mangas Burger .CA necesita definir sus objetivos estratégicos para los años 2023 a 2027, con foco en la instalación de un sistema efectivo de control de inventarios que ayude a la empresa a mantenerse encaminada y alcanzar sus objetivos. Para lograr este objetivo necesita definir sus metas y objetivos a largo plazo que se alineen con su misión, visión y valores. Esto ayudará a la empresa a mantenerse enfocada y garantizar que el sistema de control de inventario esté integrado en su estrategia comercial general. En conclusión, definir los objetivos estratégicos para la instalación de un sistema de control de inventario efectivo es crucial para el éxito de Mangas Burger .CA en los años 2023 a 2027. Definir los objetivos, desarrollar un cronograma y presupuesto, identificar los recursos necesarios y monitorear el progreso, la empresa puede garantizar que el sistema sea eficaz y satisfaga las necesidades de sus clientes.

Por último, para el objetivo específico 4, Mangas Burger .CA necesita desarrollar estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, con foco en la instalación de un sistema efectivo de control de inventarios. Estas estrategias ayudarán a la empresa a garantizar que el sistema se implemente con éxito y que contribuya al éxito general de la empresa. La empresa necesita desarrollar estrategias de marketing que promuevan los beneficios del sistema de control de inventarios entre sus clientes, estrategias operativas que aseguren la implementación fluida del sistema de control de inventarios, donde se definan las funciones y responsabilidades del personal involucrado, desarrollar programas de capacitación y garantizar que el sistema esté integrado en las operaciones generales de la empresa. Además,

desarrollar estrategias de recursos humanos que aseguren que el personal involucrado en la implementación del sistema de control de inventarios esté capacitado y motivado, mediante programas de capacitación, brindar incentivos y garantizar que el personal tenga las habilidades y conocimientos necesarios para implementar el sistema con éxito.

Asimismo, desarrollar estrategias de responsabilidad social que aseguren que la implementación del sistema de control de inventarios sea ambientalmente sustentable y socialmente responsable para reducir el desperdicio, conservar energía y garantizar que el sistema se implemente de manera que beneficie a la comunidad. Además, desarrollar estrategias financieras que aseguren que la implementación del sistema de control de inventarios sea financieramente viable y contribuya a la rentabilidad de la empresa, a través de un presupuesto, identificar fuentes potenciales de financiamiento y garantizar que el sistema genere un retorno positivo de la inversión. En conclusión, al desarrollar estas estrategias, la empresa puede garantizar que el sistema se implemente con éxito y que contribuya al éxito general de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Dado que las empresas de comida rápida vienen contrayéndose y requieren establecer acciones asociadas a la reducción de costos, se recomienda a Mangas Burger C.A. mantener la estrategia competitiva de liderazgo en costos-mejor valor con foco en conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor, apalancado de la infraestructura de la empresa.

Asimismo, debe implementar el nuevo plan estratégico para el periodo 2023-2027 a fin de asegurar la sostenibilidad de la compañía, apalancado en sus ventajas competitivas.

Además, debe adoptar inmediatamente el plan de Marketing orientado a la generación de flujos futuros enfocados en el mercado de reposición, en parte por la desaceleración del mercado tradicional y el nuevo perfil del consumidor.

En el corto y mediano plazo, adoptar las acciones establecidas en el plan de Operaciones y Recursos Humanos, esto acompañado con un programa de difusión y conocimiento que le permita a todos los empleados conocer y alinearse a los objetivos estratégicos y funcionales de la compañía.

Invertir de forma sostenida en innovación orientada a procesos y optimización con metodologías modernas que permitan atender de forma ágil y eficiente los requerimientos de sus clientes.

La ejecución del plan propuesto deberá ceñirse a las acciones y presupuestos indicados, a fin de garantizar los flujos futuros comprometidos con el propietario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo y Ramírez (2021). *Diseño de Control Interno para el Área de Inventarios a partir de la NIA 315, de la empresa Distribuciones Patty*. Trabajo de grado para optar al título de Contador Público en la Universidad Del Valle.
- Banco Central de Venezuela. (2023). *Tipo de Cambio de Referencia - Año 2023 Trimestre I*. Caracas: Banco Central de Venezuela.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Pearson.
- Cámara Nacional de Talleres Mecánicos (CANATAME). (Página web en línea). Disponible en: <http://www.canatame.org/Canatame/quienesomos.aspx>
- Carda, R. y Martínez, F. (2007). *La organización del centro educativo: Manual para maestros*. España: Editorial Club Universitario.
- Clavijo, C. (2023). *Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos*. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>.
- Código de Comercio. *Gaceta Oficial N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955*.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Contador 22. (S/F). *Control interno de los inventarios. Guía práctica para el cumplimiento de aspectos tributarios y aplicación de sección 13 de las NIIF Pymes, relacionados con el control interno de los inventarios*.
- Costa, J. (2008). *El análisis funcional*. Disponible en: <https://joancosta.es/el-analisis-funcional/>.
- Cuida Tu Dinero (2022). *Análisis de lo atractivo de la industria*. Disponible en: <https://www.cuidatudinero.com/13067669/analisis-de-lo-atractivo-de-la-industria>

Dávila y Mejías (2016). *Control Interno de Inventario de Mercancía en la Empresa Auto Racing Venezuela, C.A.* Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Licenciados de Contaduría Pública. Universidad Nacional Experimental Sur Del Lago “Jesús María Semprúm”.

Deloitte (2022). *Tendencias minoristas 2023*. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/retail-trends.html>

Dess, L. (2019). *Dirección estratégica*. España: McGraw-Hill.

Expansión/Datos Macro.Com (2022). *Venezuela: Economía y Demografía*. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/venezuela>.

Fuentelsaz, L. y González, C. (2015). *El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento*. *Universia Business Review*, (47),64-81. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433/43341001004>

González, M. (2009). *La auditoría de Marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del Marketing*. Madrid: Ediciones Días de Santos.

González, N. (2020). *Magneta*. [Documento en línea] Disponible en: <http://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/>

Hammond, M. (2022). *Qué es la calidad del servicio, cómo se mide y cómo mejorarla*. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/service/calidad-del-servicio>.

Inventarios 3check (2023). *¿Por qué es importante el control interno de los inventarios?*. Disponible en: <https://effio.com.pe/blog/importancia-control-interno-inventarios/>.

Kotler, P. y Keller, K. (2011). *Marketing Management* (14° ed.). Prentice Hall. <http://www.amazon.com/Marketing-Management-MyMarketingLab-Pearson->

Package/dp/0132606224/ref=sr\_1\_2?ie=UTF8&qid=1390253667&sr=8-2&keywords=marketing+management+kotler+14th+edition

Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Martínez, L. (2019). *Evaluación de control interno en el área de inventarios para la entidad Aluminic, S.a. durante el periodo 2018*. Tesis para optar al título de Máster Contabilidad con Énfasis en Auditoria en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Montaño, E., (2015). *Fundamentación contable y revisoría fiscal -NAI-*, Santiago de Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Moreno, J. (2019). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Colombia: CODEU.

Novo, I. y Liso, A. (2020). *Importancia de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos desde una propuesta de transformación social-ecológica-económica*. Caracas: Fundación Friedrich Ebert (FES-Venezuela)/Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS).(2020).

Ordenanza de Actividades Económicas, Industria, Comercio, Servicios e Índole Similar del Municipio Chacao. *Gaceta Oficial Extraordinaria N° 9051 del 30 de noviembre de 2020*.

Pena, J. (2022). *Investigación y desarrollo (I+D)*. [Página web en línea] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>.

Quintana, C. (2022). *Qué es un inventario, definición, tipos y cómo se hace*. Disponible en: <https://www.oberlo.es/blog/inventario>.

RestaurantesPlus (2021). *La manera más fácil de identificar clientes potenciales de un restaurante*. Disponible en: <https://restaurantesplus.com/clientes-potenciales-de-un-restaurante/>

- Ropero, S. (2020). *Principales problemas ambientales en Venezuela*. Disponible en: <https://www.ecologiaverde.com/principales-problemas-ambientales-en-venezuela-2533.html>
- Schein, E. (2004). *Cultura organizacional y liderazgo* (3ª ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Sigüenza, V. y Javier, A. (2015). *Propuesta de un manual de procedimientos de control interno mediante el método coso para el departamento administrativo y contable de la empresa "Transportes Sigüenza Noritz"*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5040>
- Tovar, E. (2014). *Control Interno de los inventarios*. Disponible en: <https://www.auditool.org/blog/control-interno/control-interno-de-los-inventarios>.
- Universidad de Negocios ISEC. (2022). *Cómo aprender finanzas desde cero*. México: Autor.
- Vera, L. (2018). *¿Cómo explicar la catástrofe económica venezolana? NUSO N° 274/Marzo - Abril 2018* [Revista en línea] Disponible en: <https://nuso.org/articulo/como-explicar-la-catastrofe-economica-venezolana/>.
- Vidal, C.J. (2010). *Fundamentos de control y gestión de inventarios*. [ed.] Comité Editorial – Universidad del Valle., p. 12. Santiago de Cali, Colombia.
- Vilca, F. (2017). *Caracterización del control interno en la gestión de almacén de la empresa comercial "Cervecerías peruanas BACKUS S.A.A.* Tesis de grado. Universidad Católica los Ángeles de Chibote. Lima. Obtenido de:[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4607/CONTROL\\_INTERNO\\_GESTION\\_VILCA\\_MONTORO\\_FIDEL\\_DIONICIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4607/CONTROL_INTERNO_GESTION_VILCA_MONTORO_FIDEL_DIONICIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

**ANEXOS**

**[Anexo A]****Encuesta Aplicada**


1. ¿Cuál es el objeto de la empresa?
2. ¿Explique brevemente la historia de la empresa?
3. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
4. ¿Cómo está compuesto el menú?
5. ¿Cómo está estructurada la empresa?
6. ¿Cuál es la situación del actual del establecimiento en el ámbito financiero?
7. ¿Qué políticas y procedimientos se establecen en las diferentes áreas que conforman la organización?
8. ¿Con qué procedimientos cuenta la empresa para maximizar el rendimiento de los recursos disponibles?
9. ¿Cómo ha sido formado el personal?
10. ¿Cuáles cree Usted que son las deficiencias de la empresa?


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

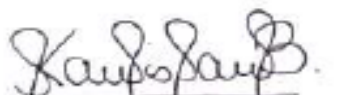
**VEREDICTO**


Nosotros, Prof. Esp. 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 LA EMPRESA MANGAS BURGUER C.A PERIODO 2024- 2028** que presenta el(la) bachiller **VALERA FRIAS JUAN JOSE**, portador(a) de la C.I. No. 27.512.460, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con diecinueve (19) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.


En fe de lo cual firmamos en Valera a los seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitres.


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

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

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

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



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

