

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



PLAN ESTRATEGICO DE PANADERÍA P. LA TORRE F.P., PERIODO 2023-2028.

Presentado por:

BR. JEIMAR LEONELA GARCÍA PÉREZ
BR. YENNIFER NUÑEZ ALDANA

TRUJILLO, VENEZUELA

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



PLAN ESTRATEGICO DE PANADERÍA P. LA TORRE F.P., PERIODO 2023-2028.

Trabajo de Grado para Optar al título de Licenciada en Contaduría Pública

Presentado por:

BR. JEIMAR LEONELA GARCÍA PÉREZ
BR. YENNIFER NUÑEZ ALDANA

TRUJILLO, VENEZUELA

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	3
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.....	3
1.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer	5
1.3 Equipo de trabajo.....	6
1.4 Diagnostico organizacional.	11
1.5 Diagnóstico situación contable-financiera.....	13
1.6 Definición del problema.	15
1.7 Propuesta de valor.....	19
1.8.2 Objetivos específicos	20
2.1.2. Entorno económico.....	22
2.1.3. Entorno social	23
2.1.4. Entorno tecnológico.....	24
2.1.5. Entorno ecológico.....	26
2.1.6. Entorno legal.....	27
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	30
2.2.1. Negociación con proveedores.....	30
2.2.2. Negociación con clientes	31
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes	31
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	32
2.2.5. Entrada de nuevos competidores	32
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria	33
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	33
CAPITULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	35
3.1. Modelo de Negocios CANVAS.....	35
3.1.1 Socios Clave	38
3.1.2. Actividades Clave.....	38
3.1.6. Segmento de Clientes	39
3.1.7. Canales.....	40
3.1.8. Estructura de Costos	40
3.1.9. Flujo de Ingresos.....	40
3.1.10 Cadena de Valor	40
3.2 Análisis Funcional de la Empresa.....	41
3.2.1. Gerencia de la Empresa	41

3.2.2 Recursos Humanos	42
3.2.3 Investigación y Desarrollo	43
3.2.5 Logística y Aprovisionamiento.....	45
3.2.6 Operaciones	46
3.2.7 Marketing y Ventas.....	48
3.2.8 Servicios Postventa	48
4.1 Objetivo General 2024 a 2028.....	50
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)	53
5.1.2 Matriz Interna-Externa (MIE).....	56
5.2. Selección de la Estrategia	58
5.2.1. Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos	58
5.2.2. Estrategias Seleccionadas	60
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	63
6.1 Plan funcional de marketing	63
6.1.1. <i>Situación actual de la gerencia de marketing</i>	63
6.1.2. <i>Objetivos de marketing</i>	65
6.1.3. <i>Acciones estratégicas de marketing</i>	65
6.1.4. <i>Presupuesto</i>	69
6.2 Plan funcional de operaciones.	71
6.2.1. <i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i>	71
6.2.2. <i>Objetivos de operaciones</i>	72
6.2.3. <i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i>	72
6.2.4. <i>Presupuesto</i>	73
6.2.5. <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	73
6.3 Plan funcional de recursos humanos.....	74
6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i>	74
6.3.2. <i>Objetivos de recursos humanos</i>	75
6.3.3. <i>Estrategias</i>	75
6.3.4. <i>Presupuesto</i>	76
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones en Recursos Humanos.</i>	76
6.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	76
6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i>	77
6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i>	78
6.4.3. <i>Actividades de RSE</i>	81
6.4.4. <i>Presupuesto 2023 al 2028</i>	83

6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i>	84
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	86
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	86
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i>	87
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2028</i>	89
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2023-2028</i>	90
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2028.</i>	91
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2028.</i>	93
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2028.</i>	93
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2028.</i>	95
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2028.</i>	96
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2028.</i>	97
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2028.</i>	97
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES.....	103
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	109
GUIA DE ENTREVISTA A LA GERENTE Y ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA.....	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores Financieros	20
Tabla 2. Análisis Pestel de Panadería P. La Torre F.P.	35
Tabla 3. Matriz MEFE	36
Tabla 4. Matriz MEFI	41
Tabla 5. Matriz FODA Cruzada (MFODA)	62
Tabla 6. Resumen MEFE y MEFI	63
Tabla 7. Matriz Interna – Externa (MIE)	64
Tabla 8. Matriz de Estrategias Vs Objetivos Estratégicos	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Figura 1. Modelo de Negocios CANVAS	43
Figura 2. Cadena de Valor (Panadería P. La Torre F.P.)	47

PLAN ESTRATEGICO DE PANADERÍA P. LA TORRE F.P., PERIODO 2023-2028.

Jeimar Leonela García Pérez.¹

Yennifer Nuñez Aldana

RESUMEN

La planificación estratégica resulta un proceso esencial para el éxito empresarial en los tiempos actuales. En consecuencia, la investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Panadería P. La Torre F.P, en los años 2023 a 2027, desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales. Es un estudio de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño de investigación aplicada. Se recurrió a la observación, utilizando como instrumentos las tablas de registro y matrices MEFI, MEFE, MFODA, entre otras que facilitaron la obtención de un diagnóstico real. La muestra comprende a tres (03) profesionales que son parte de la estructura organizativa de la empresa (dueña, administradora, contadora), seleccionadas mediante un muestreo intencional por tratarse de quienes manejan la información requerida. Los hallazgos indican que la organización posee elementos que le permiten mantenerse dentro de las circunstancias actuales caracterizadas por la activación de los procesos comerciales en la región andina mediante el sistema multimoneda, apertura fronteriza y los emprendimientos que han surgido a nivel local. La información derivada muestra que el negocio se enrumba a alcanzar mayores expectativas de crecimiento debido a que ejerce dentro del mercado panadero que en esta zona tiene especial preferencia. A tal fin, es necesario mitigar los problemas de la economía nacional a través de altos estándares de calidad, diversificación de la oferta, mejoras en los aspectos organizacionales, control efectivo del inventario, realizar asientos contables automatizados, así como aprovechamiento de las estrategias de marketing online para mejorar los procesos de comercialización. Se recomienda la implementación de la propuesta de valor enfocada en la gerencia estratégica, el mejoramiento organizacional y el marketing digital a fin de potenciar el futuro empresarial.

Palabras Clave: Plan, Estratégico, Panadería P. La Torre F.P., periodo 2023-2028, marketing digital, automatización, procesos organizacionales.

STRATEGIC PLAN OF BAKERY P. LA TORRE F.P., PERIOD 2023-2028

Jeimar Leonela García Pérez.²

Yennifer Nuñez Aldana

¹ Estudiantes de Contaduría: garciaperezj@uvm.edu.ve - nunezaldanay@uvm.edu.ve

² Estudiantes de Contaduría: garciaperezj@uvm.edu.ve - nunezaldanay@uvm.edu.ve

ABSTRACT

Strategic planning is an essential process for business success in current times. Consequently, the research aims to design a strategic plan for the company Panadería P. La Torre F.P, in the years 2023 to 2027, from the use of digital marketing, the automation of accounting processes and the development of organizational improvements. It is a study with a quantitative approach, descriptive level and applied research design. Observation was used, using as instruments the recording tables and matrices MEFI, MEFE, MFODA, among others that facilitated obtaining a real diagnosis. The sample includes three (03) professionals who are part of the organizational structure of the company (owner, administrator, accountant), selected through intentional sampling because they are those who handle the required information. The findings indicate that the organization has elements that allow it to remain within the current circumstances characterized by the activation of commercial processes in the Andean region through the multicurrency system, border opening and the ventures that have emerged at the local level. The information derived shows that the business is on its way to achieving higher growth expectations because it operates within the bakery market, which has special preference in this area. To this end, it is necessary to mitigate the problems of the national economy through high quality standards, diversification of the offer, improvements in organizational aspects, effective inventory control, making automated accounting entries, as well as taking advantage of marketing strategies. online to improve marketing processes. The implementation of the value proposition focused on strategic management, organizational improvement and digital marketing is recommended in order to enhance the business future.

Keywords: Plan, Strategic, Bakery P. La Torre F.P., period 2023-2028, digital marketing, automation, organizational processes.

DEDICATORIA

En la vida, el ser humano siempre busca superarse y subir más peldaños para llegar a ser un triunfador y lo logra cuando pone el mejor esfuerzo en alcanzar una meta y hoy en que finalizamos una queremos agradecer este éxito:

A Dios, al Santo Cristo de La Grita, la Virgen de los Ángeles por guiar siempre nuestros pasos.

A nuestros padres, por ser un pilar fundamental, en nuestras vidas y por su apoyo para concluir la carrera

A la familia quienes han creído en nosotras. Estamos infinitamente agradecidas porque sin ustedes tampoco esto hubiese sido posible.

A los profesores, agradecidas por su apoyo, sus consejos y la constancia para con nosotros en seguir con la culminación de la investigación.

Gracias a todos y que se multipliquen sus buenos deseos.

Jeimar y Yennifer



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES


VEREDICTO

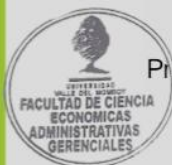
Nosotros, Prof. Dra. María Teresa Bravo, Prof. Msc. Maira Maldonado y Prof. Msc. Karla Dunn, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE PANADERÍA P LA TORRE F.P. PERÍODO 2024-2028**, que presenta la bachiller **GARCÍA PÉREZ JEIMAR LEONELA**, portadora de la Cédula de Identidad No. **29.544.682**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **CATORCE (14) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.


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


Prof. Msc. Maira Maldonado
C.I. 10.038.265
JURADO


Prof. Dra. María T. Bravo
C.I. 9.016.405
TUTORA


Prof Karla Dunn
C.I. 19.286.584
PRESIDENTE DEL JURADO




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




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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

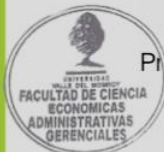
Nosotros, Prof. Dra. María Teresa Bravo, Prof. Msc. Maira Maldonado y Prof. Msc. Karla Dunn, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE PANADERÍA P LA TORRE F.P. PERÍODO 2024-2028**, que presenta la bachiller **NÚÑEZ ALDANA YENNIFER**, portadora de la Cédula de Identidad No. **28.417.370**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DOCE (12) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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

Prof. Msc. Maira Maldonado
C.I. 10.038.265
JURADO

Prof. Dra. María T. Bravo
C.I. 9.016.405
TUTORA

Prof. Karla Dunn
C.I. 19.286.584
PRESIDENTE DEL JURADO



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



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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

AGRADECIMIENTO

A Dios protector que nos muestra el camino que debemos seguir y nos guía por senderos del conocimiento.

A nuestras familias, por las lecciones de vida entregadas. Hoy pueden ver parte de su fruto cosechado con amor.

A todos los profesores de la Universidad Valle del Momboy, agradecidas por facilitar los conocimientos necesarios, con las respectivas orientaciones, sugerencias y recomendaciones para la investigación.

A la empresa Panadería P. La torre F.P., por todo su apoyo en la realización de este estudio, agradecemos la experiencia que nos permitieron vivir en esta importante organización.

A nuestros compañeros de la carrera de Derecho por compartir este tiempo de estudio y conocimiento.

A todos quienes de una u otra forma nos animaron en esta meta mi agradecimiento eterno. Dios les pague.

Jeimar y Yennifer

CAPITULO I. INTRODUCCION

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

Panadería P. La Torre F.P., se define como una micro empresa creada por la Sra. Luz Esmeralda Pérez Pérez, la cual inició sus actividades comerciales empíricamente en el año 2021, en la ciudad de Seboruco, Municipio Seboruco, Estado Táchira. Se trató de una iniciativa que surgió con el apoyo familiar y valiéndose de la idea de aprovechar la tradición del pan andino, que en la población de Seboruco tiene gran aceptación. En la actualidad, la referida empresa se dedica a la producción y comercialización de pan con excelente materia prima y altos estándares de calidad. Es importante destacar, que Panadería P. La Torre F.P., se destaca porque desarrolla sus propias fórmulas para la elaboración de pan, haciendo uso de materia de reconocida calidad que facilita la preparación de recetas panaderas con las mejores características organolépticas.

Es así como la conjugación de cuidadosos procesos que combinan lo artesanal con los procesos industriales, se consigue como resultado un producto de innegable calidad que se convierte en la mejor oportunidad para competir en el exigente mercado de las panaderías. Concretamente con las que tienen como principal propósito lograr la satisfacción y fidelización del cliente, expender los mejores productos en cuanto a sabor y precio, brindar beneficios integrales a los empleados, y penetrar de manera competitiva en el mercado local y regional, generando en los consumidores una grata experiencia que les invite a recordar a Seboruco por la calidad de su pan.

De allí, que el objeto principal de la empresa según el registro comercial revisado comprende todo lo relacionado con la explotación comercial e industrial del ramo de la panadería,

repostería, pastelería, charcutería y víveres en general, elaboración y comercialización, transporte, importación al mayor y detal de materiales conexos con el objeto principal. Su domicilio se ubica en la calle 3 casa N° 47-A, casco central de Seboruco, municipio Seboruco, estado Táchira.

Es necesario señalar, que la línea de productos mencionada está dirigida al segmento del mercado general de la colectividad del municipio Seboruco y zonas aledañas del contexto geográfico como resulta las aldeas que circundan la región y el centro poblado de Las Mesas de Seboruco, en el municipio vecino Antonio Rómulo Costa. Esto debido a que se trata de productos que son consumidos por la mayoría de las personas con periodicidad debido a que el pan es parte esencial de la dieta diaria del venezolano. En este sentido, se tiene que a nivel local son preferidos por quienes se ubican en todos los niveles socioeconómicos.

De igual manera, interesa conocer que la trayectoria de Panadería P. La Torre F.P., en el mercado local se ha extendido por dos (02) años que van desde la fecha de su inauguración 26 de enero del 2021 hasta el presente. A través de entrevista semiestructurada realizada a la dueña de la empresa, se conoció que originalmente tuvo un lanzamiento medianamente exitoso puesto que en la localidad ya existían algunas panaderías como las denominadas “Ramón Cariñito” y “Los Luises II.” Sin embargo, la inauguración de la empresa generó gran expectativa y rápidamente se logró alcanzar la preferencia del público consumidor, debido a la variedad de productos de panadería y repostería que comenzó a ofrecer la empresa. Luego el producto fue penetrando en el mercado ganando el favoritismo de la colectividad seborucense.

Sin embargo, la empresa ha tenido altos y bajos propios de la dinámica económica nacional los cuales en los últimos años se aumentaron con la llegada de la pandemia y la situación país que sigue teniendo un gran impacto en la actividad comercial, en todos los sectores sin excepción. Lo descrito se agudizó en los años 2020 y 2021, este último coincide con la apertura del negocio,

donde a pesar de tener lugar la apertura de los negocios después de la pandemia, aún se vivía la más fuerte contracción de las ventas debido a la recesión económica presente en el país, la incertidumbre en materia política y productiva, sumado a la reciente crisis de salud que se experimentaba en todo el mundo.

Este escenario impactó definitivamente en la adquisición de los insumos, así como en el desarrollo de la cadena comercial. Posteriormente, se fueron superando tan difíciles eventos y fue para el último trimestre del 2021 que, gracias al arranque laboral y comercial, de nuevo se incrementaron las ventas y el negocio ha venido despuntando en la comunidad local.

Respecto al nivel de ventas, la dueña comentó que, durante el año 2021, no se preocupó por llevar mayores asientos contables, sino que todo lo anotaba de manera empírica desde su propia iniciativa, esto debido a que los primeros meses del año las ventas no eran realmente significativas. En consecuencia, no existen mayores datos contables determinados para esa fecha. Por tal motivo, para el desarrollo del presente plan estratégico se tomarán como sustento los registros disponibles en la actualidad dentro de la empresa Panadería P. La Torre F.P., debido a que luego de remontar en sus ventas es que se ha comenzado a prestar atención a los elementos propios de la contaduría.

1.2. Descripción del producto/servicio a ofrecer

Panadería P. La Torre F.P., tiene como característica diferenciadora el hecho de ser fabricantes de sus propias recetas de pan en diversas presentaciones, sabores y mezclas, utilizando para tal fin materia prima con excelentes características que adquieren principalmente en la Distribuidora Vianco Harina, azúcar procedente de Distribuciones Torres Pérez, todas estas son empresas nacionales. De tal manera, se comercializan productos de excelente calidad que se expenden dentro de la mejor gama del pan andino como quesadillas grandes que es una mezcla de harina y queso como producto exclusivo de la empresa, paledonia tradicional, las almojábanas de

harina de yuca, manitas rellenas de guayaba, cuyas características en cuanto a tamaño, sabor, textura, precio les permite competir con las mejores panaderías a nivel regional.

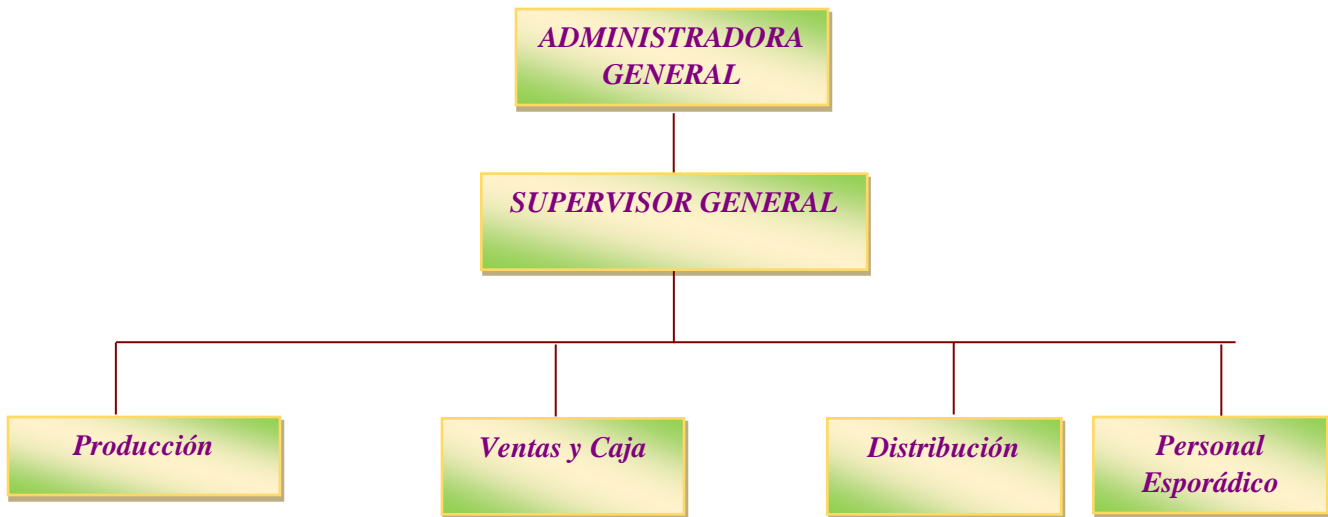
Entre los principales productos que se expenden destacan las presentaciones de mayor demanda son: la paledonia mini y paledonia grande, manita rellena, quesadillas, pan sándwich integral. Los menos solicitados son el pan bolita, pan banquete y francés. El pan largo a pesar de su excelente sabor no penetra mayoritariamente el mercado debido a su costo que se percibe un poco elevado entre los consumidores.

1.3 Equipo de trabajo

Desde la revisión de los aspectos propios de la estructura organizacional de Panadería P. La Torre F.P., se observa que esta no resulta amplia ni compleja porque se cuenta con los cargos esenciales para el funcionamiento de una microempresa. Es así, como reúne los requerimientos mínimos de personal para su funcionamiento. En este sentido, presenta en el nivel superior de la organización el cargo de la Administradora General de la Empresa, 01 (un) Supervisor General, 03 (tres) cajeras, 02(dos) horneros, 02 (dos) choferes, 03 (tres) empaquetadores, 03 (tres) expertos panaderos, 02 (dos) distribuidores y 03 (tres) personal esporádico entre los que se cuentan limpieza y la contadora que ejerce sus funciones de manera externa a la empresa.

Esto se observa en el organigrama que muestra la relación vertical que presenta la estructura funcional de la empresa y que está encabezada por la administradora, seguida en línea de mando por el supervisor general; y ambos ejercen su función gerencial sobre el resto del personal agrupado en cuatro departamentos a saber: producción, ventas y caja, distribución, y el personal denominado como esporádico en el cual se encuentran los empleados que están al frente de las labores de limpieza y la contadora que presta sus servicios de manera externa. A continuación, se muestra:

ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración Propia (2024)

De acuerdo a los aspectos propios de la estructura organizacional se procede a la descripción de las funciones que cumple cada miembro del personal, de acuerdo a las siguientes especificaciones:

Administrador General: En este cargo la administradora ejerce funciones que resultan clave para garantizar el buen funcionamiento del negocio, así como el alcance de las metas. Entre sus funciones cuentan:

- Es responsable de una labor empresarial efectiva.
- Controlar y gestionar las finanzas Panadería P. La Torre F.P., incluye su rol contralor de presupuestos, y financiero estratégico.
- Resulta responsable del reclutamiento, capacitación y supervisión.

- Supervisa y gestiona las tareas diarias desde control de la producción, el control de inventarios, la calidad del producto y el servicio al consumidor.
- Se implica en la identificación de mercados objetivo.
- Dirige las relaciones publicas que son esenciales en la organización.

Requerimientos del puesto:

- Lcdo. en Administración
- Amplios conocimientos sobre gestión empresarial.
- Habilidades de liderazgo.
- Habilidades financieras.
- Destrezas para manejarse con el personal y el público.

Departamento de Producción: Este personal tiene bajo su responsabilidad las labores de producción, empaquetado y almacenamiento. Cumplen las siguientes funciones:

- Elaborar el producto con calidad, variedad y exigencias previamente establecidas por Panadería P. La Torre F.P. Comprende la manipulación de las máquinas y preparación del producto. Se encargan de empaquetar el producto que así lo amerita, como su exhibición, según su naturaleza.
- Manipular la materia prima.
- Se encarga de mantener la limpieza

Requerimientos del puesto.

- Ser mayor de edad
- Tener experiencia en elaboración de pan y repostería.
- Poseer todos sus permisos sanitarios en regla, para manipulación de alimentos.

Departamento de Ventas y Caja:

- Comprobar que todos los productos estén listos y organizados para proceder a las ventas directas al menor y por mayor.
- Debe tener suficiente capacidad de análisis en cuanto al volumen de venta, costos y utilidades.
- Manejan la atención al cliente, razón por la cual debe ser amable, cortés y estar dispuesto a ayudar a los clientes.
- Deben ser capaces de responder preguntas sobre los diferentes sabores, presentaciones del pan y postres, proporcionar recomendaciones y brindar información sobre los productos y promociones.
- Debe ser capaz de promocionar los productos de Panadería P. La Torre F.P. También pueden participar en actividades de marketing.
- Este personal debe tener habilidades para cerrar ventas y lograr objetivos de ventas. Deben ser capaces de persuadir al comprador.
- También se encarga por turnos de la limpieza del área de despacho.
- Aplicar conocimientos básicos en el área contable.

Requerimientos del puesto:

- Ser bachiller.
- Ser proactivo.
- Mostrar facilidad para la atención al cliente.

Departamento de Distribución:

Este departamento desempeña diversas funciones clave para garantizar la correcta distribución de los productos. A continuación, se mencionan algunas de las funciones principales:

- Distribución física de bienes o servicios asegurando que lleguen a los clientes de manera eficiente y oportuna.
- Colabora con las ventas para dar a conocer el producto o servicio y garantizar su disponibilidad.
- Planificar estrategias de distribución comercial del producto desde su fabricación hasta que llegue a manos del consumidor.
- Control del inventario asegurando que el stock sea adecuado para satisfacer la demanda.
- Desarrollar procesos operativos en el almacén como el almacenamiento, la clasificación y la preparación de los productos para su distribución.
- Se encarga de coordinar el transporte de los productos desde el almacén hasta la venta directamente a los clientes.

Personal Esporádico: Incluye a la contadora que es una profesional que realiza sus servicios de forma externa a Panadería P. La Torre F.P., es decir no tiene ningún tipo de despacho físico. Se dedica a llevar los libros contables, inventario de mercancía, pago de impuestos, manejo de la nómina y realiza la descarga de parafiscales de las plataformas existentes para tal fin. Asesora a la administradora general en materia de facturación, desde la creación y emisión de facturas hasta el seguimiento de los pagos y el cumplimiento de aspectos legales. Su función es fundamental para garantizar un flujo de ingresos adecuado y garantizar los indicadores financieros.

Comprende personal de limpieza que acude de manera esporádica a la sede de Panadería P. La Torre F.P., debido a que las labores diarias de organización y saneamiento la realiza el mismo personal de ventas, así como quienes laboran en producción también se encargan del mantenimiento integral.

- Realizar tareas de limpieza, mantenimiento y reparación en las instalaciones como pintura, fontanería básica, electricidad básica, entre otros.
- Ejecutar inspecciones regulares y tareas de mantenimiento preventivo en equipos, maquinaria y sistemas para evitar fallas y garantizar su buen funcionamiento.

Requerimientos del Puesto de Contador Externo.

Lcdo. (a) en Contaduría

Manejo de Programas contables como Excel.

Habilidades relacionales.

Requerimientos del Puesto.

- Ser Bachiller.
- Ser una persona proactiva.
- Persona de buen trato, amable, cortés y seria

1.4 Diagnostico organizacional.

A tal fin se aplicó una entrevista de tipo semiestructurada a la administradora y a la dueña. También se basó en la observación realizada por las investigadoras dentro de las instalaciones de Panadería P. La Torre F.P., lo cual proporcionó información importante para tener una visión más clara de la organización dedicada al ámbito productivo dentro del sector panadero.

Como resulta evidente, el diagnóstico organizacional se utiliza para evaluar la situación actual y en este caso permite identificar elementos para obtener una comprensión clara del escenario seleccionado y definir las brechas de desempeño que existen, para decidir y solucionar. Se determinó que Panadería P. La Torre F.P., inicio sus actividades gracias a la iniciativa de su dueña que se atrevió a financiar con el capital propio a establecer este negocio, tal y como se muestra en el documento de registro.

Fue así como se echó a andar a Panadería P. La Torre F.P., mediante un monto de sesenta y ocho millones cuatrocientos mil bolívares (Bs. 68.400.000), cifra que se refleja antes de la última conversación monetaria sucedida en el país. De tal modo, se apertura contando con los conocimientos que desde la familia poseía y entusiasmada por el apoyo de allegados que habían trabajado por largo tiempo en empresas panaderas.

Debido a esto, se contó inicialmente con una estructura administrativa muy básica que después se fue ampliando, pero se mantiene la idea de agrupar el personal en departamentos. No obstante, en entrevista aplicada y las notas observacionales recabadas, es evidente que a pesar de contar en la actualidad con estructura más completa; aún no se alcanza la delegación de funciones necesaria para el mejor desempeño organizacional y se descuidan las estrategias claves que resultan oportunas para estimular el posicionamiento en el mercadeo, la fidelización del producto y una promoción más dinámica, así como efectiva.

En efecto, las principales dificultades que vive la empresa se podrían deber a la escasa promoción que está realizando para el momento, lo cual impacta en el alcance de las metas que se habían planteado para mayor posicionamiento local y regional. Por otra parte, las entrevistadas señalaron que, sin duda alguna, el producto que comercializan en el rubro panadero cuenta con gran aceptación en la comunidad debido a sus atributos y banda de precios competitivos que ofrecen.

No obstante, han desaprovechado los alcances que posee el mercadeo que, en el presente, se enfoca en el marketing digital obteniendo muy buenos resultados. Panadería P. La Torre F.P., solo se promociona mediante cuñas radiales y una campaña de entrega de volantes que se llevó a cabo durante las ferias que se desarrollan en el municipio Seboruco durante el mes de agosto y por

ende acuden visitantes. Así, mismo se determina seguir diversificando la oferta, llevar un mejor control de facturación e inventario por medios digitales.

1.5 Diagnóstico situación contable-financiera

La situación contable – financiera que caracteriza a Panadería P. La Torre F.P., se recurrió a la asesoría de la administradora y de la contadora externa para obtener algunos datos útiles para visionar las ratios financieros. Es importante destacar que se refleja lo concerniente a los años 2022 y el 2023 en curso, porque para el año 2021 no se llevó mayor control sobre el aspecto y no existe un registro preciso en este particular. Fue así como se recopiló la siguiente información:

Indicador de liquidez: Según lo señalado por Bravo (2021), se entiende que “los indicadores de liquidez analizan la disponibilidad de efectivo en el corto plazo” (p.67). Es decir, permite la realización del análisis comparativo entre la generación de dinero y la capacidad de responder a obligaciones contraídas con terceras personas. De allí, se expresa en un indicador que refleja la solidez financiera de la empresa.

En consecuencia, tanto la administradora como la contadora externa de Panadería P. La Torre F.P., reconocieron que la inversión que permitió la puesta en marcha de la empresa, provino de capital propio. Después se ha venido contando con algunos ingresos adicionales logrados a través de préstamos personales en mediana cantidad. De tal modo, se logró aumentar la inversión inicial y en la actualidad cuenta con un capital propio que le ha permitido mantenerse a flote con los pagos de las deudas contraídas en términos de puntualidad y responsabilidad.

Es así, como la liquidez de la empresa se sostiene a través de los activos corrientes, incluye el dinero en efectivo que mueven, las cuentas por cobrar e inventario. Así, se determinó que la

empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus deudas mediante los estados financieros que reflejan el activo corriente y el pasivo corriente.

En consecuencia, se aplicó la fórmula para determinar el indicador de liquidez que resulta de una división entre el activo corriente (derechos de cobro a corto plazo, tesorería, y existencias) entre el pasivo corriente (obligaciones de pago y compromisos a cumplir en el corto plazo). En consecuencia, se derivó una cifra de 1,20 para el primer y segundo trimestre del año 2023, lo cual resulta medianamente favorable. Esto permite deducir que por cada bolívar que posee la empresa dispone de un rango favorable para saldar los pagos en relación con las deudas contraídas.

No obstante, se aconseja el perfeccionamiento de los procesos de comercialización en la empresa, esto con el propósito de mejorar el índice de liquidez y poder contar con contextos más favorables que le confieran mayor solidez financiera a la empresa.

Indicador de Rentabilidad: Este indicador según Briceño (2016) “mide la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera)” (p.5). De acuerdo con este señalamiento, aplica la fórmula que permite restar el valor inicial de la inversión del valor final (dividendos e intereses incluidos). Seguidamente, se divide esta cantidad entre el valor inicial de la inversión y se multiplica por 100. A partir se obtiene el índice establecido para el año actual, en Panadería P. La Torre F.P., es de 23,74. Esta información, evidencia que la empresa demanda fortalecer las ventas para lograr una mayor rentabilidad.

Indicador de Endeudamiento: Bravo (2021), dice que “representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores ya sea en el corto o largo plazo, en los activos” (p.12). Así, facilita medir el nivel total de endeudamiento originario de la participación de los financistas. El indicador de endeudamiento en una microempresa revela la proporción de deuda en relación con

su capital. Permite prever el riesgo que significa el hecho que la empresa no cree suficientes ingresos para cubrir sus obligaciones de pago.

Para su cálculo se emplea la formula Activo Total/ Pasivo Total=%. En el caso de Panadería P. La Torre F.P., se expresa un margen de endeudamiento con tendencia a la baja en el presente año. Así, se observa en la comparación entre los datos del año 2022 en relación al año 2023:

Tabla 1. Indicadores Financieros

Indicador	Año	
	2022	2023
Liquidez	1,10	1,20
Rentabilidad	20,13	23,74
Endeudamiento	35%	26%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Muestra que la liquidez ha aumentado, también lo ha hecho el índice de rentabilidad y las cifras de endeudamiento se muestran a la baja. En este momento del año en la empresa Panadería P. La Torre F.P., se alcanzan indicadores financieros que, son favorables, pero pueden ser mejores en la medida que se apliquen estrategias promocionales y se cuiden los asientos de inventario y facturación por la vía de la digitalización.

1.6 Definición del problema.

Conocida la información que sustenta el análisis organizacional y financiero de Panadería P. La Torre F.P., procedente de los instrumentos utilizados: entrevista y aplicación de ratios financieros, se logró construir una visión clara de la problemática que en la actualidad está presentando la organización. En efecto, es importante señalar que el impacto de los procesos que se llevan en las organizaciones definen las estrategias a considerar dentro de la realidad que se muestra altamente dinámica, agresiva y competitiva.

Razón por la cual la realización del análisis financiero es de gran utilidad cuando se trata de visionar políticas que se implementarán en la organización; adicional a esto favorece la toma de decisiones acerca de las medidas a ser consideradas para potenciar el logro de metas previstas. Sin duda, en el momento actual son las empresas surgidas en el marco del emprendimiento las que están apuntalando la economía nacional y urge la necesidad de valerse de estudios financieros para poder obtener significados claros, sobre todo lo que afecta a la empresa.

En este orden de ideas, interesa considerar que la economía tal y como lo expresa Reyes (2013), “es la ciencia que intenta por medio de herramientas de gestión de los recursos, brindar la información oportuna para la toma de decisiones” (p.11). Esto es esencial para la correcta enunciación de las políticas que regirán a determinada organización; sumado a que también facilita las medidas a tomar para alcanzar metas previstas.

Aunado a esto, se tiene que la economía se divide en dos grandes ramas: la microeconomía y la macroeconomía. La primera alude al comportamiento de la economía como un todo; mientras que la microeconomía estudia los agentes económicos de manera individual, es decir, estudia las unidades económicas tales como el individuo, la familia, la empresa.

De allí, que las empresas justamente resultan la unidad fundamental de la economía, porque es en estas que se sustentan los movimientos financieros propios de la dinámica económica y social. Es decir, comprende organizaciones que realizan actividades administrativas, productivas, operacionales, para comercializar productos o para brindar servicios. Específicamente, Panadería P. La Torre F.P., se reconoce entre Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), que han surgido al calor de la situación política, económica y social que atañe a la nación venezolana.

En efecto, se corresponde con estas valiosas iniciativas que dentro del emprendimiento dinámico se han conformado como empresas que cada día adquieren son más sólidas el mercado

nacional. A través de sus actividades se atrae la mano de obra calificada lo cual influye favorablemente en la creación de empleos, se estimula la distribución del ingreso y movilizan la economía, que se veía tan deprimida en el país.

Con lo señalado, se afirma que las empresas indistintamente de su tamaño o actividad productiva que realizan, deben mantenerse constantemente actualizadas para poder hacer frente a las constantes transformaciones que impactan sobre la economía, la realidad del contexto, las necesidades organizacionales, en fin, todos los elementos característicos del campo corporativo. De tal manera, se alcanzará la permanencia en el mercado y se lograrán las oportunidades para salir a flote en cada coyuntura histórica.

En virtud de los señalamientos anteriores, es importante especificar la realidad que describe a Panadería P. La Torre F.P., seleccionada como objeto de esta investigación. La misma como ya se ha mencionado es una empresa destinada a la producción y comercialización de pan y repostería en distintos sabores y presentaciones, ubicada geográficamente en Seboruco, municipio Seboruco, estado Táchira. Dicha organización, en los últimos años ha sufrido la situación económica nacional sumado a la pandemia.

Es así, como se manifiestan una serie de indicadores que en el 2023 y pese a la recuperación que ha venido logrando respecto a años anteriores, revela certezas problemáticas en la medida que la empresa ha mostrado dificultades sobre todo en alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado y una mejora más efectiva en sus índices de rentabilidad.

Para el año 2023 Panadería P. La Torre F.P., ha logrado remontar sus índices, pero aún no resultan óptimos desde los rangos que se estiman como deseables. Es relevante indicar que el indicador de liquidez permite analizar la disponibilidad de efectivo a corto plazo; la rentabilidad mide la capacidad de la empresa para generar riqueza y el indicador de endeudamiento constituye

el porcentaje de fondos de participación de los acreedores ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. De allí, que a pesar de ser una empresa en recuperación aún amerita perfeccionar sus procesos para tener mayor éxito y conseguir las metas que han sido planteadas entre el año 2023 al 2028.

Esta problemática depende también de causas como el desorden económico que se maneja en el país a nivel empresarial debido al sistema multimoneda, esto empeora en el Estado Táchira donde circula el bolívar (en menor cantidad), el dólar y también el peso colombiano por la cercanía fronteriza con Colombia. Ante esta circunstancia, los análisis económicos han pasado a un segundo plano, dejando de ser considerados importantes por parte de dueños generando la fuga de datos importantes en lo económico y que pueden ser de gran ayuda en la toma de decisiones futuras.

La mayoría de estas organizaciones desconocen la forma de aplicar estudios financieros en sus comercios, teniendo como consecuencia en la mayoría de momentos irregularidades que afectan el retorno de la inversión, inestabilidad económica nacional. Por lo tanto, en Panadería P. La Torre F.P., muestra problemáticas que se enfocan principalmente en el escaso aprovechamiento del marketing digital que lidera la actividad promocional en el escenario actual y esto impacta en el flujo de ventas al no alcanzar aun el posicionamiento esperado por la empresa.

Sumado a esto, en Panadería P. La Torre F.P., aun no existen formatos digitalizados que faciliten el control de inventarios y la facturación, lo cual limita la prontitud de la información y retarda los procesos contables en esta materia. Ocurren serias consecuencias entre las que destacan: el estancamiento del nivel de posicionamiento que podría ser superior si se incorporan nuevas estrategias de mercadeo, específicamente las redes sociales. Por otra parte, se ha dejado de diversificar la oferta de los productos y está ausente un plan estratégico orientado al uso de los

medios tecnológicos comunicacionales que facilitan el comercio online, sin límites de tiempo ni espacio.

1.7 Propuesta de valor

A partir de las necesidades determinadas en la realidad que atañe a Panadería P. La Torre F.P., resulta ineludible avanzar en una propuesta de valor orientada hacia el fortalecimiento organizacional, la utilización del marketing digital y la automatización de los procesos de facturación e inventario para contribuir en la superación de la problemática diagnosticada y que se concentra en: debilidades organizacionales producto de la toma de decisiones poco efectiva, dificultades en el aspecto promocional, nulo beneficio de los recursos digitales como medios para potenciar el mercadeo, así como desaprovechamiento de la tecnología para el registro de inventarios y facturación dentro del área contable. Por lo tanto, para este momento estos procesos se llevan de manera manual, derivando en fallas administrativas, poca celeridad de los procesos, y descuido de las acciones financieras.

De allí, es importante señalar que una propuesta de valor debe estar inminentemente orientada al fortalecimiento general de la empresa y favorecer el logro de los objetivos organizacionales, en ventaja de sus más cercanos competidores. Asimismo, implica mejores condiciones para su posicionamiento en el mercado, en este caso en el rubro del pan y la repostería y de esta forma alcanzar el favoritismo del público meta.

A tal fin, se recurre a la propuesta de un plan estratégico orientado a optimizar los procesos realizados dentro de Panadería P. La Torre F.P., enfatizándose en el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028, desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales.

1.8.2 Objetivos específicos

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto de Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028 desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028 desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028 desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028 desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

Este tipo de análisis se emplea en la gestión estratégica y toma en cuenta una serie de factores dentro del cual destacan el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legales. Se muestra a continuación.

2.1.1. Entorno político

Las condiciones políticas operan decisivamente para afectar las actividades comerciales de una nación, en este caso en Venezuela. Es así, como se revela que desde hace años el país está sumergido en la crisis política a partir de la implantación de un modelo político de carácter hegemónico, lo que ha implicado imponer su visión política en una sociedad diversa y plural. Castrillo (2023).

En este marco, se han tomado decisiones improvisadas de carácter monetario, fiscal, institucionales que impactan en la dinámica nacional y por ende en el desempeño empresarial. Actualmente se suceden en Venezuela procesos relacionados con un nuevo ciclo político-electoral que como expone Salamanca (2023), sellará el futuro sociopolítico de Venezuela. Se hace referencia a las elecciones primarias de la oposición recientemente celebradas y el referendo consultivo en defensa de la Guayana Esequiba.

Tales circunstancias exacerbaban la confrontación entre oficialismo y oposición, lo cual genera incertidumbre política que altera la percepción sobre la dinámica nacional. Puntualmente en el Táchira, se tomaron recientemente decisiones políticas que favorecieron la apertura de la frontera entre Venezuela y Colombia y se firmaron acuerdos de intercambio comercial entre ambos países; esto ha derivado en mejoras en cuanto a la movilidad, pero también ha acelerado el contrabando que perturba al comercio nacional.

Panadería P. La Torre F.P., penetra desde Colombia materia prima de menor calidad que la nacional, pero al ser adquirida por otras panaderías a menor costo les permite expender pan de menor calidad, pero a menos precios que atrae a consumidores que ante la pérdida del poder adquisitivo se inquietan más por el precio que por la calidad del producto que compran. Además, se aumenta la presencia de la repostería que se trae desde Colombia, y se comercializa en la zona afectando a la empresa seleccionada.

Mención especial amerita la reciente política de recaudación de tributos implementada a nivel nacional en el marco de la llamada “armonización tributaria” que derivó en aumento de impuestos a nivel municipal, este hecho sin duda ha impactado en el colectivo empresarial de la ciudad de Seboruco y ante esto Panadería P. La Torre F.P., viene tomando decisiones que favorezcan el pago puntual de los impuestos, sin afectar los niveles de ganancia. Específicamente, se decidió aumentar mínimamente el precio de los productos de mayor demanda a fin de poder pagar el aumento tributario.

2.1.2. Entorno económico

La economía de Venezuela ha encontrado retos propios derivados de los principales problemas que enfrenta el país envuelven la hiperinflación, devaluación constante del bolívar, los tipos de cambio que afectan el poder adquisitivo de la familia, la incertidumbre financiera, la caída de la producción petrolera principal fuente de ingresos. Según Macroeconómico para Venezuela (2023), se plasma información sobre indicadores macroeconómicos que señalan los siguiente: el Fondo Monetario Internacional (FMI), mejoró la estimación de crecimiento de la economía mundial, de 2,8% a 3,0%. Con relación a Venezuela, el FMI estima que la economíavenezolana crecerá 5,0%. Igual estimación hizo la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) en abril de 2023.

Macroconsultores proyecta 3,2% de crecimiento de la actividad económica nacional para el 2023; mientras el Seniat informa que recaudó durante el primer semestre de 2023 USD 2.664 millones. En cuanto al Banco Central de Venezuela (BCV), informó que la inflación acumulada en el primer semestre fue 108,4%. La tasa de cambio oficial que publica el BCV al cierre del mes de junio se ubicó en Bs/\$ 28,01, que comparada con la de cierre de diciembre de 2022 (Bs/\$ 17,49),

representa un incremento acumulado en el trimestre de 60,2% que significa una devaluación de la moneda nacional de 37,6%.

Como puede evidenciarse existe contradicción entre datos que muestran la discreta mejora de la economía nacional, pero por en contraposición se aumenta la recaudación tributaria, sube la inflación y se mantiene la devaluación de la moneda. Todo este panorama se traduce en bajo ingreso familiar, se mantiene la pérdida del poder adquisitivo, con las respectivas consecuencias en la conducta del consumidor que ante esta compleja situación opta por reducir la compra de productos que satisfacen la dieta diaria del venezolano.

2.1.3. Entorno social

El escenario social presente en Venezuela se marca por una compleja crisis que viene afectando al país. Esto se refleja en el proceso de migración, deterioro de los servicios básicos, la carestía de los alimentos, medicinas, entre otros productos sigue ocasionando una grave crisis dentro del contexto nacional. Asimismo, se percibe el deterioro generalizado de la calidad de vida, esto se traduce en serias dificultades para satisfacer sus necesidades básicas y limitaciones para acceder a servicios de salud y educación de calidad.

A fin de graficar parte de lo expuesto, PsicoData Venezuela (2023), aborda temas importantes de la sociedad venezolana, cómo la percepción existente entre los venezolanos respecto a las situaciones que enfrenta el país y cómo sienten que esto les impacta socialmente. El estudio señalado demostró que un 90% se sienten preocupados ante la situación nacional, 79% afirmó sentir frustración por no alcanzar un mejor nivel de vida en Venezuela y a 73% le entristece pensar en el futuro. Esto sumado a la inseguridad ciudadana y acentuación de la violencia, vistos como uno de los problemas sociales más importantes en Venezuela.

A pesar de este panorama tan negativo, se encuentran nuevas oportunidades que han surgido por quienes emprenden como pequeñas y medianas empresas (Pymes), apostando por dinamizar la economía nacional, generar nuevas fuentes de empleo y tratando de satisfacer las necesidades del público consumidor. Así, se justifica que empresas como Panadería P. La Torre F.P., sigan presentes a nivel comercial del municipio Seboruco para tratar de atender a los distintos segmentos poblacionales que tienen preferencia por el pan y sus distintas variedades, que desde la empresa se produce con altos estándares de calidad, así como precios que continúan siendo accesibles.

Al hacer mención de la realidad social del municipio Seboruco es uno de los veintinueve municipios que integran el Estado Táchira en los Andes Venezolanos. Su capital es Seboruco, con extensión territorial de 117 km², y una población estimada de 15.000 habitantes. Por su ubicación es paso obligado para quienes se dirigen desde la zona alta de montaña a la ciudad de San Cristóbal o al Estado Mérida y esto fortalece el intercambio comercial.

2.1.4. Entorno tecnológico

El elemento tecnológico resulta ser el mayor indicador que está transformado al mundo. Esto no es ajeno al contexto venezolano, donde también se vive el impacto que las TIC, especialmente en la actividad comercial actual. La tecnología es transcendental para el desarrollo de cualquier empresa en los tiempos actuales y así lo indican Bateman (2009), al exponer lo siguiente: “En la actualidad, una compañía no puede tener éxito sin la incorporación, en su estrategia, de las tecnologías deslumbrantes que existen y que siguen evolucionando” (p.12).

En esta cita se denota como no se puede ignorar que la tecnología está aquí para quedarse y seguir desarrollándose con las debidas consecuencias en la creación de nuevos productos, hacen

evolucionar las técnicas de producción, optimizan los aspectos de marketing y sin duda, mejoran las formas de administrar y comunicar la información que se generan en las empresas.

A fin de ilustrar este comentario se recurre a lo expuesto por la Federación Internacional de Contadores (I.F.A.C. por sus siglas en inglés), donde se señala el indudable impacto que las diversas herramientas tecnológicas poseen en la cadena de comercialización que desarrollan las empresas, las nuevas formas de trabajo, estrategias promocionales emergentes, entre otras.

De tal manera, resulta que un producto puede ser de alta calidad, precio, presentación, como es el pan producido en Panadería P. La Torre F.P., pero si no se promociona de manera digital no estará compitiendo en el mercado local y regional. Así, es que el marketing digital en el presente ciertamente mueve la distribución masiva de productos y servicios.

A pesar de lo expuesto, la realidad venezolana muestra circunstancias negativas como la fuerte crisis del sistema eléctrico nacional que limita los procesos tecnológicos. Más aun, en el estado Táchira donde los apagones se extienden por más de cuatro horas al día, derivando en fallas de internet, deterioro de los equipos eléctricos, afectación de la conectividad, entre otras. Esto afecta la capacidad de la empresa para operar eficientemente y aprovechar las oportunidades digitales.

Ante lo señalado, la empresa Panadería P. La Torre F.P., ha recurrido al uso de una planta eléctrica para garantizar el cumplimiento de sus procesos cuando se presentan los cortes de electricidad. Esto debido a que se amerita mantener la cadena de frio para preservar algunos productos que se utilizan en el sector panadero y poder usar los equipos eléctricos industriales (batidoras, amasadoras, licuadoras, hornos entre otros), utilizados en la empresa. Por otra parte, se ha contratado los servicios de la empresa INTERSAT, la cual ofrece fibra óptica para mantener la

señal de internet ya que el ABA CANTV deja de funcionar durante los apagones y ofrece menor conectividad comparado al sistema de INTERSAT.

Por tal motivo, Panadería P. La Torre F.P., tiene posibilidades ciertas de hacer mejor aprovechamiento del referido recurso para emplear la tecnología digital, y lograr penetrar promocionalmente a un mercado más extenso y heterogéneo. Sin embargo, se cuenta como debilidad, el hecho de no contar entre el personal, con un experto en el área de mercadeo por lo cual resultaría necesario hacer contratación externa de un profesional competente en esta materia.

2.1.5. Entorno ecológico

En este particular es importante hacer mención que actualmente en el marco de lo previsto por la Agenda Mundial 2030, se reclama una mayor conciencia social económica a los países del mundo en el sentido de desarrollar la actividad productiva mediante medidas que reduzcan el impacto ambiental y estimulen el desarrollo sostenible del planeta.

En el caso de Venezuela la afectación ambiental es indudable y precisamente viene de la mano de la explotación industrial en las empresas básicas (petróleo y minería) y esto se replica en las demás actividades productivas desarrolladas en la nación. Así, el informe del Observatorio de Ecología Política de Venezuela (OEP), muestra los grandes conflictos ambientales que enfrenta el país sudamericano en 2021. Entre ellos destacan los derrames de petróleo, deforestación, minería, falta de agua bebible, elevada generación de desechos sólidos urbanos, entre otros.

Algunos de estos problemas tienen marcada presencia en el municipio Seboruco donde se manifiestan cuencas hidrográficas degradadas, deforestación, y la presencia aumentada de basura que contamina las calles y demás espacios públicos. Todo esto impacta definitivamente en la biodiversidad. De allí, que prioritariamente se amerita mejorar la disposición de los residuos sólidos urbanos, y promover la cultura del reciclaje. También es importante considerar que este

municipio presenta cierres constantes de sus vías de acceso, debido a que en periodo de lluvias los terrenos colapsan por su conformación como suelos arcillosos, afectando la movilidad y mermando el intercambio comercial.

Esto cobra especial importancia para la empresa Panadería P. La Torre F.P., por ser un negocio donde se genera gran cantidad de desechos plásticos, cartón, papel, envases y residuos orgánicos que pueden ser reutilizados en forma de nuevos artículos útiles o mediante la elaboración de composteros con fines agrícolas, que sería de gran importancia en el contexto local donde se cultivan diferentes rubros agrícolas.

2.1.6. Entorno legal

Panadería P. La Torre F.P., está legalmente constituida y cumple con la normativa establecida a nivel nacional para la apertura de empresas. Es así, como se apega a la vigencia del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2020), el cual fue dictaminado en el contexto de la pandemia y que establece intenciones específicas para favorecer el progreso de unidades económicas-productivas, tal como es el caso de las pequeñas y medianas industrias, que respaldan la transformación del modelo de desarrollo productivo.

También considera la Ley Orgánica de Coordinación y Armonización de las Potestades Tributarias de los Estados y Municipios (LOCAPTEM:2023), que regula lo concerniente a la recaudación de impuestos ordenándose la tributación, utilizando su poder tributario en menoscabo de aquellos que desarrollan sus actividades de manera formal o desean intentarlo. Esto ha traído el aumento de los tributos municipales que buscan generar ingresos propios a nivel de la municipalidad, pero que en contraposición impactan negativamente en el alcance de la suficiencia recaudatoria.

A continuación, se muestra la tabla construida con los principales elementos determinados como de alto impacto para la actividad empresarial en función de lo derivado en el Análisis PESTEL desarrollado:

Tabla 2. Análisis Pestel de Panadería P. La Torre F.P.

Factores Políticos Crisis política Modelo político hegemónico Política de recaudación de tributos Improvisación gubernamental Cercanía de procesos eleccionarios Políticas fronterizas Acuerdos de intercambio comercial	Factores Económicos Inestabilidad e incertidumbre económica. Hiperinflación Devaluación constante del bolívar Tipos de cambio monetario Pérdida del poder adquisitivo Caída petrolera	Factores Sociales Migración Pérdida de mano de obra calificada Deterioro de los servicios básicos Cambios en los hábitos alimenticios Insatisfacción de necesidades Surgimiento de oportunidades para el emprendimiento
Factores tecnológicos Crisis eléctrica nacional Auge tecnológico mundial y nacional Nuevas opciones tecnológicas satelitales	Factores ecológicos Derrames de petróleo Deforestación Minería de alto impacto ambiental. Falta de agua potable, Elevada generación de basura. Vulnerabilidad de los terrenos del municipio Seboruco	Factores legales Normativa establecida a nivel nacional para la apertura de empresas Recaudación de impuestos

Fuente: Elaboración propia (2024)

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 3. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Políticas de apertura fronteriza entre Venezuela y Colombia.	0.05	1	
Acuerdos de intercambio comercial	0.05	1	
Acceso al sistema multimonedas utilizado para las actividades comerciales en la región.	0.10	2	
Surgimiento de oportunidades para el emprendimiento	0.05	1	
Disponibilidad de internet satelital en la localidad.			
Impacto del comercio electrónico.	0.15	3	
Preferencia de los clientes hacia el mercadeo online.	0.10	2	
Eventos en la comunidad donde los consumidores buscan opciones como las que ofrece la empresa. (Ferias y fiestas, celebraciones particulares, ferias gastronómicas, otras).	0.10	2	
Hábitos alimenticios de la población donde la preferencia es el pan andino.	0.10	2	
Posibilidades de realizar alianzas estratégicas con locales de comida rápida, restaurantes, cantinas escolares.	0.20	3	
Total	1		3,5
Amenazas			
Constantes modificaciones al sistema cambiario nacional	0.10	1	
Elevados índices de inflación	0.15	2	
Fallas recurrentes de la electricidad	0.10	1	
Servicio deficiente de internet ABA CANTV			
Aumento de los tributos	0.10	1	
Cercanía de procesos electorales	0.15	2	
Deterioro de los servicios básicos			
Cambios en los hábitos alimenticios de la población	0.20	3	
Total	1		2,8

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Según la tabla anterior, se deriva que las oportunidades determinadas en el contexto actual de Panadería Platorre F.P., se muestran superiores a las amenazas según los valores asignados respecto a peso y valor ponderado. Respecto al mayor valor asignado fue para la disponibilidad de internet satelital en la localidad, seguido de las posibilidades de realizar alianzas estratégicas con locales de comida rápida, restaurantes, cantinas escolares. Esto permite aprovechar las mejoras logradas en la conectividad, para impulsar el marketing digital que tanta falta hace y para llevar asientos automatizados que redundaran en mejoras organizacionales integrales.

En las amenazas, la Tabla 2 muestra que las principales amenazas parten de las constantes modificaciones en el sistema cambiario nacional y los cambios en los hábitos alimenticios de la población producto de la caída del poder adquisitivo y el auge de los hábitos llamados “fitness”, las personas opten por consumir el pan y los productos de repostería en menor cantidad.

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

Los procesos comerciales destinados a la elaboración y comercialización de pan y repostería requieren contar con una pluralidad de proveedores que permitan garantizar el suministro de materia prima de excelente calidad, la cual procede de empresas icónicas en la región y a nivel nacional como es la Vianco y Distribuciones Torres Pérez y otros que son ya procesados mediante procedimientos químicos como son las esencias, estabilizantes, entre otros. Por tal motivo, en Panadería Platorre F.P., se debe cuidar que la materia prima sea fresca, bien conservada, con entregas a tiempo, así como cuidar la correcta manipulación, transporte y almacenamiento. Para contar con este respaldo por los proveedores, se mantiene la política de pagos puntuales y al contado, igualmente se les cancela con divisas.

2.2.2. Negociación con clientes

Panadería Platorre F.P., brinda a los clientes productos de la mayor calidad posible, con el propósito de ganar la preferencia y fidelización hacia los mismos, a fin de avalar las ventas y satisfacer al público meta. Esto en razón de la segmentación de mercado que exige pensar en los gustos de todos los grupos poblacionales. De igual modo, se indaga sobre las preferencias de la población y se les otorga, sin excepción alguna, una atención eficiente y amable para satisfacer al cliente.

Para lograrlo se les ofrece atención directa, tanto a los clientes minoritarios como a quienes compran al mayor, se les presentan sugerencia sobre la combinación de sabores, se les ofrece diferentes opciones para adicionar a los postres (lluvia de chocolate, baño de arequipe, chocolate, leche condensada, chispas de colores, maní, entre otros), además se les prepara presentaciones en postre con toda la creatividad y sabor característico en las cuales se agrega frutas naturales, galletas, pirulines, entre otros, aunado a que las tortas se decoran a gusto del cliente.

Con miras a mantener este tipo de atención personalizada, se trata de brindar sugerencias a los empleados respecto a atención y relaciones personales. Es importante que las negociaciones con los clientes se concretan mediante el cobro al contado, ofreciendo diversas formas de pago en bolívares, divisas, trasferencias electrónicas, pago móvil y punto de venta. Asimismo, se ofrecen distintas promociones y política de crédito en las compras al mayor.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

Panadería Platorre F.P., es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pan y repostería en distintos sabores y presentaciones; de allí, que por ser fabricantes de sus propios productos ya les coloca por encima de otras empresas similares en el ramo, pero que expenden productos que compran a otras empresas. Sin embargo, en la localidad existe otra empresa muy

similar la cual se denomina Panadería Los Luises, que se reconoce como la competencia más cercana.

Sin embargo, para competir Panadería Platorre F.P., se vale del otorgamiento de una mejor banda de precios, así como sistema de ofertas y promociones, innovación con nuevos sabores y combinaciones en pan, incorporación de diferentes fibras en una variedad de pan destinadas a quienes han asumido nuevos hábitos alimenticios. Es importante señalar que, en la cadena de distribución en las referidas externas en las rutas, compite con Panadería La Española de San Cristóbal, que también es fabricante. También sigue siendo una competencia latente la acentuación de importación de postres venidos desde Colombia. En función de este elemento la empresa debe mantenerse a la vanguardia en calidad y eficiencia; al tiempo que requiere potenciar las estrategias de marketing por vía online.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En el mercado panadero y repostería, se han venido presentando algunas alternativas de sustitución que surgen fundamentalmente de la creatividad e ingenio de la población, así como el interés por ofrecer productos denominados como sanos (línea de pan integral que lleva cereal y no lleva colorantes, variedades con fibra, sin gluten), para el segmento que desea consumir pan, pero sin que le reporte problemas a la salud. Estos ya han comenzado a penetrar el mercado local y por tal motivo la empresa debe tomar en cuenta esta circunstancia.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

La principal entrada de nuevos competidores está representada por quienes comercializan productos similares en la ciudad de Seboruco; y podrían estar capacitándose para emprender desde la fabricación de los productos, que es donde radica el valor añadido que identifica a Panadería Platorre F.P., como fabricante exclusivo.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

Los principales factores que favorecen el atractivo de Panadería Platorre F.P., en el mercado dentro del cual interviene, está dado por los aspectos que se especifican a continuación:

Cuenta con profesionales de gran experiencia en la fabricación de pan y repostería en diferentes sabores y presentaciones. De allí, que sus fórmulas originales son propiedad original y principal distinción de la marca.

Los productos que se comercializan son reconocidos por su excelente calidad debido a sus excelentes propiedades organolépticas y diversidad de presentación.

Panadería P. La Torre F.P., mantiene precios competitivos debido a que como ya se ha repetido son fabricantes, razón por la cual ofrecen precios por debajo de productos similares que se consiguen en el mercado local.

También es favorable la ubicación de Panadería P. La Torre F.P., la cual cuenta con un local propio que se encuentra ubicado en el casco urbano del municipio Seboruco, con cercanía a numerosas organizaciones que concentran a gran parte de la población, tiene fácil acceso y las instalaciones fueron modificadas específicamente para el funcionamiento de la panadería por lo cual cuenta con estantería, exhibidores, hornos, neveras, batidoras, área administrativa y espacios confortables para la mejor atención al cliente.

Tabla 4. *Matriz MEFI*

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Ubicación estratégica	0,2	2	0,6
Atención personalizada al cliente	0,1	3	0,3
Presencia de personal altamente capacitado	0,1	3	0,3

Los productos son fabricados directamente lo que permite garantizar su calidad	0,17	4	0,68
Captación de clientes potenciales	0.15	4	0,6
Amenazas			
Se desaprovecha el marketing digital.	0.05	4	0,1
Raramente se desarrollan eventos promocionales.	0.15	1	0,15
Los asientos de inventario y facturas se siguen llevando de forma manual y por un contador externo.	0.08	3	0,16
Total	1		2,89

Fuente: Elaboración Propia (2024)

En función de lo mostrado, se observan cifras que indican mayor fortaleza en el hecho que los productos son fabricados directamente permitiendo velar por su calidad. Posteriormente, se estima otra fortaleza derivada de la ubicación estratégica que posee la empresa en pleno casco central lo cual favorece la atención al cliente y el fácil estacionamiento de vehículos. Esto se agrega a la atención personalizada que se brinda al cliente, en respeto a sus preferencias ya sea en las compras al mayor o al detal; también, destaca el hecho de tener entre el personal a un capital humano especializado en la elaboración de pan y repostería propia del mejor pan andino, lo cual representa el valor añadido para la empresa.

CAPITULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1. Modelo de Negocios CANVAS



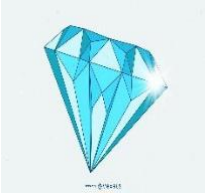

Inicialmente, el modelo de negocios CANVAS, según De Armas (2017), “es un lienzo a través del cual se logra visualizar mediante nueve bloques los aspectos externos e internos, en los que interactuara el negocio, validando de esta forma la idea empresarial” (p.7). De allí, que comprende un plan de negocio que presenta determinación de los aspectos relevantes de la idea empresarial, estableciendo así las distintas factibilidades que muestran los emprendimientos que surgen de forma emergente.

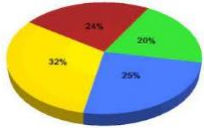


Por tal motivo, resulta una propuesta grafica útil para plasmar una idea que luego se convierte en proyecto y facilita la ilustración de un modelo empresarial. Así, se determina como un modelo que admite modificaciones, según los cambios que se vayan dando en el contexto empresarial producto de la dinámica cambiante y también considera necesidades, clientes, nuevas ideas, por la cual una de sus características principales es la flexibilidad.

Se adelanta en el presente estudio el modelo de negocios CANVAS, que facilita la perspectiva clara acerca de las alianzas claves que, en este momento, requiere emprender Panadería P. La Torre F.P., al mismo tiempo que precisa las actividades claves a ser desarrolladas, identifica la propuesta de valor, detalla cómo debe darse la relación con los clientes, define segmentación a partir del perfil e intereses que les caracteriza, menciona los recursos claves con que se cuenta, delimita los canales de distribución, muestra la estructura de costos y también destaca la fuente de ingresos.

El lienzo realizado representa una alternativa que perfecciona la visión sobre la empresa, e involucra el diseño del mismo. De esta forma, el personal que se integra en la elaboración del modelo CANVAS, adquiere una perspectiva más amplia del enfoque y la visión del modelo de negocio. En otras palabras, se precisa la mirada en lo comercial, mercado, canales de distribución, entre otros aspectos que al estar ilustrados facilitan su apreciación efectiva. A continuación, se muestra el modelo CANVAS obtenido específicamente para Panadería P. La Torre F.P.

Figura 1. Modelo de Negocios CANVAS

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Proveedores -Instituciones Públicas y Privadas -Comercios que trabajan con comida rápida. -Comercios en el ramo de la cafetería. -Con empresas organizadoras de fiestas. 	<p>Diversificar la oferta en el ramo de la pastelería.</p> <p>Precisar los proveedores claves</p> <p>Garantizar la calidad</p> <p>Aprovechar el marketing digital</p> <p>Automatización de los procesos contables</p> 	<p>Aprovechar la extensa experiencia en la elaboración de pan y pastelería en distintas presentaciones y sabores.</p> <p>Comercializar productos de calidad.</p> <p>Crecer en el mercado.</p> <p>Mantener la exclusividad en la línea de productos panaderos propios de la gastronomía típica de la región.</p> <p>Lograr competir con precios altamente competitivos</p> 	<p>Se estima prioritario mantener la atención directa y de calidad al cliente en la tienda física a fin de satisfacer y fidelizar la preferencia.</p> 	<p>Los productos elaborados están dirigidos a la población en general.</p> <p>Perfil de Clientes:</p> <p>Todas las edades, genero, clase social, por tratarse de productos de consumo de alta preferencia en la dieta diaria de los pobladores.</p> <p>Intereses:</p> <p>personas amantes de los alimentos de excelente calidad.</p> <p>Personas que incluyen el pan en su dieta diaria.</p>
	Recursos Clave		Canales	
	Materia Prima		El contacto es exclusivamente de forma presencial en la tienda física	
	Recursos humanos			
	Electrodomésticos industriales			

	Mobiliario y Equipos especializados			Personas fieles a las tradiciones gastronómicas locales 
Estructura de Costos		Flujo de Ingresos		
<p>Los costos son fijos y variables entre estos:</p> <p>Adquisición de insumos y materia prima</p> <p>Pago de Nomina</p> <p>Costos de enseres y equipos.</p> 		<p>La venta directa a través del sistema multimonedado (bolívares-dólares-pesos), en efectivo.</p> <p>Transferencias bancarias, pago móvil, punto de venta.</p> 		

Fuente: Elaboración propia (2024)

Lo mostrado en la figura 1 grafica el Modelo CANVAS, y se puede señalar que Panadería P. La Torre F.P., se proyecta favorablemente hacia su expansión en nuevos mercados y este aspecto se ubica en primer lugar de las actividades clave, mientras que la experiencia asociada a la elaboración de productos panaderos con elevados estándares de calidad se reconoce como el primer aspecto de la propuesta de valor. De allí, que los aspectos referidos pueden contribuir a mejorar la fuente de ingresos al aumentar el flujo de ventas al mayor y detal; para lo cual se estima esencial el empleo del marketing digital favorable a aprovechamiento de las oportunidades que reviste el comercio online en la actualidad. Este último aspecto beneficia alianzas claves que resultan estratégicas para la proyección online Panadería P. La Torre F.P.

3.1.1 Socios Clave

En este particular se tiene que los socios claves se visualizan desde la consideración de los proveedores de materia prima para la elaboración del pan y productos de pastelería., también cuentan las instituciones públicas y privadas, comercios que trabajan con comida rápida donde tiene gran demanda el pan de hamburguesa, pan para preparar hot dog, pan campesino para los llamados “pepitos o submarinos”, así como establecimientos comerciales en el ramo de la cafetería que acompañan esta bebida con galletas, alfajores, tortas, postres, que se producen en Panadería P. La Torre F.P.

También interesan las alianzas con empresas dedicadas a la organización de fiestas en las cuales se comercializan los productos reposteros y que requieren de estas presentaciones para ofrecer a los invitados.

3.1.2. Actividades Clave

En este particular se tiene que, debido al norte orientado a la elaboración de pan y pastelería., se asumen como actividades claves las siguientes: diversificar la oferta en el ramo de la pastelería., precisar los proveedores claves, garantizar la calidad, aprovechar el marketing digital, y por último la automatización de los procesos contables a fin de facilitar el mejor asiento y procesamiento de sus movimientos financieros.

3.1.3. Recursos Clave

En atención a los procesos de comercialización se tiene que los recursos claves son: todo lo referido a la materia prima, recursos humanos, electrodomésticos industriales, enseres y equipos especializados.

3.1.4. Propuesta de Valor

A tal fin, se precisa que los principales aspectos propios de este apartado se ubican en: saber aprovechar la extensa experiencia en la elaboración de pan y pastelería en distintas presentaciones y sabores, comercializar productos con altos estándares de calidad, crecer en el mercado, mantener la exclusividad en la línea de productos panaderos propios de la gastronomía típica de la región y lograr competir con precios altamente competitivos.

3.1.5. Relación con los Clientes

Para mantener una buena relación con los clientes se le otorga primacía a la conservación de una atención que resulte directa y de calidad con el cliente que asiste de manera personal a la tienda física. Esto para promover la mayor satisfacción y fidelización hacia los productos que en Panadería P. La Torre F.P., se comercializan.

3.1.6. Segmento de Clientes

La actividad comercial está dirigida a segmentos de la población en general. Esto debido a que el perfil que define a los clientes se sitúa en personas de todas las edades, genero, clase social, debido a que son productos de la dieta diaria que son de la preferencia de diversos sectores poblacionales. En cuanto a los Intereses se ubica en: personas amantes de los alimentos de excelente calidad, personas que incluyen el pan en su dieta diaria, amantes de las tradiciones gastronómicas locales.

3.1.7. Canales

El contacto con Panadería P. La Torre F.P., se establece exclusivamente de forma presencial en la tienda física. Es así, como para este momento no se desarrolla ningún tipo de contacto por vía digital con los clientes.

3.1.8. Estructura de Costos

Los costos se centran primordialmente en aspectos como los que se especifican a continuación: adquisición de insumos y materia prima, pago de nómina, costos de adquisición y mantenimiento de enseres y equipos.

3.1.9. Flujo de Ingresos

En relación con la fuente de ingresos, se tiene que estos proceden de la venta directa a través del sistema multimoneda que en la localidad admite el intercambio comercial a través de bolívares, dólares y peso colombiano recibidos principalmente en efectivo. También se realiza mediante transferencias bancarias, pago por punto en el local físico y pago móvil.

3.1.10 Cadena de Valor

Este término fue utilizado por primera vez por Michael Porter, quien lo define como “una herramienta que permite analizar las distintas actividades de una compañía y determinar qué valor aportan al conjunto de la actividad empresarial y, en concreto, al producto o servicio que la compañía comercializa” (p.11). De allí, que representa una importante estrategia empresarial cuando se trata de ponderar la ventaja competitiva, como factor esencial en todo proyecto empresarial.

Figura 2. Cadena de Valor (Panadería P. La Torre F.P.)



3.2 Análisis Funcional de la Empresa

Este importante aspecto según Márquez (2014), “está dedicado a una técnica que se maneja para precisar las competencias laborales inherentes a una función productiva” (p.11). De allí, que tal función, se define a nivel de un sector ocupacional, empresa, grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

3.2.1. Gerencia de la Empresa

En este sentido, la labor gerencial se orientará a través de la gerencia estratégica que busca en la organización mantener las funciones del personal dentro del desarrollo de habilidades planteadas como resultado de acciones continuas e interactivas que permite la unificación de la organización como un todo, dentro del cual se busca remar hacia metas comunes. Este proceso incluye el análisis de los entornos interno y externo de Panadería P. La Torre F.P., el establecimiento de las pautas organizacionales (metas y objetivos), la enunciación de la estrategia

(empresarial, unidad de negocios, funcional), la ejecución de la estrategia y el control necesario. (Fayol, 1984).

De esta manera, se requiere desde la gerencia de Inversiones Panadería P. La Torre F.P.; realizar la planificación estratégica acciones orientadas al diagnóstico situacional constante, que admita a través de instrumentos como las matrices MEFE, MEFI, FODA, llevar registro del análisis de factores externos e internos que pueden afectar o al contrario beneficiar el desempeño de la organización. Asimismo, se considera relevante valerse de la elaboración de planes estratégicos encaminados a registrar los objetivos que proyecta la empresa. De allí, que resulta importante enunciar las actividades a ser desarrolladas para el alcance de las metas previstas en función de los tiempos en que se estima ser alcanzados a fin de plasmar a través de un instrumento real objetivos precisos y reales, para sobre esta base predecir los cambios o ajustes que sean necesarios para afinar los procesos gerenciales, administrativos, de comercialización, entre otros que son relativos a la empresa.

Es de esta forma que se puede responder a las necesidades y expectativas propias de un mercado que se muestra oportuno, pero además variable, así como impactado por las circunstancias propias de la dinámica socio-económica tan compleja de la coyuntura actual que vive una realidad producto de la post pandemia, la situación país, el auge tecnológico; todo esto dentro de una nueva situación comercial marcada por la cultura del emprendimiento visto como la opción de mayor vigor en el contexto local actual. Debido a estos elementos la empresa amerita redimensionar sus estrategias gerenciales, en cuanto a la formulación de los objetivos y metas, las iniciativas promocionales por vía digital, y el mejor control administrativo de la misma.

3.2.2 Recursos Humanos

En el caso particular de Panadería P. La Torre F.P., se determina que el recurso humano se integra por quienes laboran en la organización y tienen la responsabilidad de llevar a cabo un cumulo de tareas, metas y los oficios que son propios de las actividades desarrolladas en la empresa. A tal fin, interesa señalar que la administración de recursos humanos según Chiavenato (2009), “consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (p.11).

En virtud de este señalamiento, es necesario considerar las actividades que están destinadas a lograr no solo fidelizar al cliente, sino también la satisfacción del personal, ejercer control sobre las labores que realizan, garantizar la capacitación constante específicamente en temas como motivación, liderazgo, empoderamiento. Igualmente, es necesario formar para el uso de la tecnología, sumado a mejorar el reclutamiento y selección del personal, la mejor organización del trabajo, implementación de indicadores de gestión y logro de competencias para relacionarse a nivel interno y externo en la organización.

3.2.3 Investigación y Desarrollo

Para potenciar la investigación y desarrollo se hará uso de la metodología propia de investigación aplicada, vista como procedimiento que proporciona la ejecución real de soluciones congruentes a las problemáticas determinadas en Panadería P. La Torre F.P. Se parte de lo expuesto por Henao (2002), al referir que “las organizaciones deben definir claramente si están prestas a desarrollar actividades de indagación y cómo lo pueden hacer, obteniendo, así como resultado la definición clara de sus actividades” (p.45).

Así, P. La Torre F.P., requiere propiciar la investigación acerca de la dinámica emergente en la localidad en materia de emprendimiento, debido al aumento de nuevos negocios que ofrecen productos destinados a fiestas, meriendas escolares, comidas rápidas cuya base es el pan, el

mercado de las cafeterías donde se acompaña esta bebida con los productos elaborados en la empresa del presente estudio.

Al indagar sobre este mercado novedoso existe determinación de aspectos claves para la planeación de actividades estratégicas a ser desarrolladas en la empresa. En este sentido, es importante señalar que en Seboruco, área geográfica donde se ubica Panadería P. La Torre F.P., coexisten dos panaderías más, pero ninguna comercializa el ramo de la pastelería y tampoco el pan de hamburguesa y perros calientes que resultan esenciales para otros negocios ya referidos.

Es importante destacar que el tipo de pan señalado se ubica solo en establecimientos en la ciudad de La Grita, que es una ciudad cercana a Seboruco; pero amerita movilizarse 15 minutos en carro, para hacer la compra. Por tanto, se justifica que Panadería P. La Torre F.P., averigüe con mayor precisión sobre las oportunidades actuales. Esto adicional a que la empresa se reconoce por la calidad de los productos y ubicarse a la delantera de la competencia.

3.2.4 Finanzas

El modelo de gerencia estratégica determinado para la empresa, se cumplirá en relación con la inversión a realizarse de ahora en adelante, así como de las condiciones de desarrollo que se proyectan para Panadería P. La Torre F.P., para el mejor aprovechamiento de los recursos, aumentar las posibilidades de competir como empresa que no sólo comercia, sino que también elabora pan y pastelería de óptima calidad. Se hace necesario considerar la planificación estratégica como proceso que impide la improvisación en los procesos de producción, compras, ventas, almacenamiento, distribución y de tal manera se minimizaría las pérdidas financieras.

Se evidencia la necesidad de prestarle mayor atención a los aspectos concernientes con la contaduría y que bajo ningún motivo se puede descuidar porque el éxito de los procesos financieros

siempre dependerá de un buen control contable. Es así, como se alcanza mayor transparencia y precisión en cuanto a inventarios, libros contables, facturación, como área esencial para la buena marcha de la empresa. Esto puede fomentarse mediante actualización del apoyo tecnológico, se cuente con personal capacitado en esta materia y se optimice la toma de decisiones en el área de las finanzas. También cuenta el acatamiento de la normativa que rige respecto al cumplimiento de obligaciones tributarias, fiscales y parafiscales. (Cejas, 2015)

3.2.5 Logística y Aprovisionamiento

En relación con este apartado se trata de lo que ocurre a lo interno de la empresa Panadería P. La Torre F.P., en este sentido se amerita contar con los insumos y materia prima necesaria para la elaboración de pan y pastelería que producen y comercializan. Por tal motivo se requiere que estos sean de alta calidad y que además se pueda adquirir en el mercado regional, de manera inmediata, despachada directamente a la empresa, a buen precio y que se encuentre disponible en cantidades importantes. Es así, como se conjuga la materia prima de origen industrial (harina de trigo, harina de yuca, avena, leche, saborizantes, colorantes, estabilizantes, azúcar, entre otros); sumado a los de origen natural (huevos, frutas).

En consecuencia, se estima importante recurrir al modelo denominado Sistema de Administración de la Logística, el cual según Acero (2013), se describe de la siguiente manera: “constituye en parte el enfoque dinámico de la empresa y comprende al menos tres subsistemas principales: un subsistema de control, un subsistema operacional y un subsistema organizacional” (p.76). En virtud de lo señalado, se intuye que se trata de una importante herramienta que permite gestionar en términos de eficiencia los recursos y estrategias empresariales para garantizar la eficiente logística y el abastecimiento de la materia prima.

Dentro de la logística interna cuenta lo referido a inventarios, marketing, ventas, servicios, entre otros y en el plano de apoyo destaca la infraestructura, tecnología, actividades de realización y demás. Por tanto, se debe prever los medios para alcanzar con éxito esta tarea, valorar las variaciones que pueden surgir en cualquier momento y considerar las medidas correctivas que resulten necesarias, para cada situación en particular.

Entonces, resulta necesario conservar la revisión constante del inventario, que en este caso debería ser automatizado, a fin de ejercer un mejor control de las compras necesarias, que en esta empresa se realizan algunas compras de manera semanal y otras quincenal teniendo en cuenta la existencia de la misma tanto en el almacenamiento, así como el stock con que cuentan los proveedores. Igualmente se amerita cuidar los estándares de calidad de la materia prima, esto se alcanza a través del intercambio de información con los proveedores y la identificación adecuada de los insumos, así como su correcto almacenamiento.

3.2.6 Operaciones

Las operaciones se derivan de las necesidades que surgen en Panadería P. La Torre F.P., y constituyen el punto de partida de las actividades que se planifican con la finalidad de precisar las funciones a ser cumplidas por cada miembro de la organización para alcanzar la realización óptima de su trabajo, sumado a la utilización adecuada de los recursos materiales con que se cuenta. De tal modo, estas operaciones se efectuarán a través de las estrategias funcionales que se establezcan en los planes de acción en función de la utilidad que revisten para el mejoramiento de los procesos organizativos y funcionales desarrollados por Panadería P. La Torre F.P.

De acuerdo con estos señalamientos, se tiene que las estrategias funcionales que operan en la gestión permiten a la empresa concretar de qué manera va a usar y administrar los recursos, así como las destrezas del personal para alcanzar la forma más eficiente de abordar cada una de sus áreas de operación, a fin de lograr las metas establecidas. (Koontz y O'Donnell, 2012). Particularmente, se prevé que la empresa Panadería P. La Torre F.P., debe considerar operaciones que estén dirigidas a dar respuestas a las necesidades del cliente y por tanto generar su satisfacción y consecuente fidelización. Entre estas se sugieren las siguientes:

- (a) Implementar la aplicación de instrumentos de recolección de información como podría ser la encuesta que resulta útil cuando se trata de diagnosticar que tanto se está cumpliendo con las demandas y expectativas de los clientes.
- (b) Aplicar la automatización de los asientos contables y financieros para el registro y control de los costos fijos y variables, fortalecer la gestión de los inventarios, hacer verificación a través de registro constante de los estándares de calidad.
- (c) Emplear las herramientas de marketing digital y sus amplias posibilidades actuales para la difusión de contenidos en las redes sociales que permitan mostrar los productos en la línea de pan y pastelería que son fabricados por la empresa. A tal fin, el contenido debe destacar las ventajas que le permiten competir a la empresa en cuanto a calidad del producto, precio de venta, variedad ofrecida, atención esmerada al cliente, entre otras. Este aspecto va a permitir el crecimiento de la empresa en el mercado local.
- (d) Implementar mecanismos de control para cuidar la fabricación de los productos verificando sus características organolépticas en cuanto a las características físicas que se pueden percibir con los sentidos: sabor, textura, olor y color.

- (e) Fortalecer el control administrativo mediante instrumentos digitales diseñados para revisar que los empleados cumplen con sus horas de trabajo, que se generen las facturas solicitadas por los compradores, que se hagan los pagos a proveedores, se cumple a tiempo con el pago de nóminas, liquidación de los impuestos, entre otros.

3.2.7 Marketing y Ventas

El marketing resulta uno de los aspectos que amerita mayor atención dentro de la empresa; esto se enfatiza en la sociedad actual caracterizada por la explosión tecnológica comunicacional que abre un abanico de posibilidades para promocionar y comercializar en tiempo real y sin barreras geográficas. Esta idea, no puede dejar de lado la conceptualización del marketing visto desde la opinión de Stanton, Etzel y Walker (2004), al referir que es “...el sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales” (p. 43).

En otras palabras, alude a un proceso que comprende todos los procesos de comercialización que se cumplen en Panadería P. La Torre F.P. Sin duda, el marketing digital se asume como un tema en constante evolución que se ha vuelto fundamental para el crecimiento y éxito de las empresas en la actualidad. Por tal motivo, se considera totalmente necesario incorporar estrategias propias del marketing digital en la empresa, a fin de optimizar las ventas, el reconocimiento de la marca y en definitiva el posicionamiento en el mercado.

3.2.8 Servicios Postventa

El servicio postventa en las empresas se refiere a las acciones y estrategias que se llevan a cabo después de que un cliente ha realizado una compra. El objetivo principal del servicio postventa es asegurar una buena experiencia al cliente y fomentar su fidelización. Es así, como este proceso también debe ser cuidado en Panadería P. La Torre F.P. En la empresa se trata siempre de resolver cualquier inconveniente logístico que pueda surgir, se escuchan las sugerencias y recomendaciones de los clientes, se buscan oportunidades de mejora y se fortalece la relación con el cliente.

Sin embargo, interesa comprender que el servicio postventa va más allá de atender quejas y problemas. A tal efecto, resulta necesario crear una experiencia única para el cliente, cumpliendo sus expectativas y atendiendo sus necesidades. Además, el servicio postventa puede incluir acciones como informar sobre nuevos lanzamientos y ofrecer productos complementarios. Para lograrlo se puede partir de la data manual que la empresa posee sobre los principales clientes, los productos más solicitados, las sugerencias de los clientes, lo cual resulta muy importante para cuidar el servicio post venta.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2028

4.1 Objetivo General 2023 a 2028

Implementar un plan estratégico para el posicionamiento de la empresa Panadería P. La Torre F.P., en el mercado mediante la comercialización de pan y pastelería dirigido al segmento general de la población durante los años 2024- 2028, enfocado en el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2028

- a. Aumentar las ventas totales desde un 15% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2028.
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad en la empresa a partir de un 1,50 % anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2028.
- c. Fortalecer los procesos administrativos de la empresa en un 100% en el lapso de dos (2) años.
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales en el lapso de (01) un año.
- e. Realizar el 40% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
- f. Realizar cursos de actualización profesional en las áreas contables, administrativas y tributarias.
- g. Fortalecer la capacitación del personal en materia de marketing digital y nuevas tendencias comerciales.
- f. Ampliar la participación de la empresa en otros mercados aledaños al contexto local

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2028

Para el logro del primer objetivo orientado a incrementar las ventas totales desde un 15% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2028; se prevé lograrlo mediante las opciones de marketing digital que solucionan la promoción de los productos a través del comercio electrónico; así como la apertura de nuevos canales de venta para captar clientes. No basta la sola utilización de las redes digitales sino la conformación de una estrategia comunicacional efectiva que presente los productos de manera idónea, atractiva y dinámica.

Para el segundo objetivo que persigue incrementar los niveles de rentabilidad se puede considerar que partiendo del índice de 27,74 % alcanzado de acuerdo con el análisis financiero general realizado; se amerita aumentar esta cifra a un 35% como mínimo. Esto con la intencionalidad de garantizar el logro de un índice de rentabilidad óptimo y también hacer seguimiento mediante registros contables automatizados que se aspira concretar a corto plazo. Esto facilitará la previsión de indicadores que reflejen con certeza la salud financiera de la empresa.

A tal fin cuenta la realización de ofertas al cliente para su fidelización y así aumentar la frecuencia de la compra, descuentos y promociones online. También se recurrirá a la actualización y adiestramiento permanente en materia de las obligaciones financieras, legales, tributarias fiscales y parafiscales como empresa legalmente constituida.

Respecto al objetivo encaminado a desarrollar la marca a través del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el logro de mejoras organizacionales previstos en un plazo de (01) un año, se amerita la ejecución de jornadas de actualización y capacitación en gestión empresarial, marketing digital y áreas de temática organizacional que permita mejorar el funcionamiento general, posicionamiento de la empresa, uso del marketing digital tanto en el ámbito de mercadeo como en los procesos contables. Sumado a esto resulta importante mejorar la

identidad corporativa de la empresa a través del refrescamiento de su imagen (implementación de un logo, slogan y otros mecanismos que proyecten la marca).

Para alcanzar el objetivo centrado en realizar el 40% de las ventas por el canal del comercio electrónico en un plazo de cinco años; se acudirá a los servicios y asesoría de un profesional en marketing digital con el propósito de crear el contenido para las redes sociales ayudando a que se diseñe una identidad digital. Este mismo profesional, podrá gestionar la automatización de los registros contables de manera práctica, dinámica y manejable por quien administra la empresa.

En la realización de cursos de actualización profesional en las áreas contables, administrativas, tributarias; así como en materia de marketing digital y nuevas tendencias comerciales; se cumplirán los cursos y talleres que se estimen necesarios contando con asesoría de expertos en el área. Se estima que su ejecución se puede dar de manera presencial y también valiéndose de las opciones virtuales.

El último objetivo destinado a aumentar la participación en otros mercados aledaños al contexto local; se hará realidad en la medida que se alcancen los objetivos anteriores y asimismo desde el marketing digital y se optimicen los procesos organizacionales. A tal fin, se amerita conformar comunidades online, comunicar los productos a la audiencia, ofrecer atención al cliente a través de las redes sociales, atender sus dudas e inquietudes, monitorear el desempeño de la estrategia de carácter tecnológico-comunicacional-operativo.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

Toda estrategia de negocio desde la opinión de Escudero (2014), consiste en “la formulación e implementación de los objetivos y planes para el crecimiento de la empresa, sobre los recursos disponibles en el ambiente interno y externo” (p 98). Se dedica inicialmente a la determinación de elementos que desde faciliten la determinación de la estrategia a ser desarrollada, usualmente considera aspectos propios del producto, el servicio que se ofrece, segmentos del mercado, canales de distribución, aspectos de la competitividad, entre otros. Para su obtención se emplean una serie de instrumentos que se describen a continuación.

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

Representa el análisis situacional como proceso que se realiza para evaluar el escenario actual de la organización. Este análisis implica recopilar y analizar datos pasados y presentes para comprender tanto el entorno interno como el externo. Facilita una visión clara de la posición de la empresa y se utiliza en el desarrollo de planes estratégicos, así como en la gestión por competencias. De allí, que este tipo de análisis implica estudiar y establecer hallazgos que permitan determinar aspectos sobre cómo se proyectará, visualizará y comportará la organización en el futuro. De tal manera, se logra tener una visión clara acerca de la mejor forma de establecer una planificación estratégica considerando la situación interna y externa de la empresa, realizando el respectivo análisis y planteando estrategias acordes a las situaciones reales que impactan dentro de la dinámica organizacional, operativa y administrativa.

Ahora bien, el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés), se usa en la planeación estratégica para la determinación de la posición

<p>O2. Presencia de nuevos mercados potenciales. O3. Colaboraciones con otros negocios locales, como cafeterías, restaurantes O4. Comercio electrónico O5. Manejo del sistema multimoneda.</p>	<p>(F1, O1) Valerse de la exclusividad de los productos elaborados para atraer nuevos clientes. (F4, O2) Aprovechar la experiencia del personal para penetrar con nuevas líneas orientadas a otros negocios locales en el ramo de cafetería, restaurantes, entre otros. (F5, O3) Promocionar la calidad de los productos a través del comercio electrónico. (F1, O3) Atender al cliente recibiendo las distintas monedas que circulan en la región. (F3, O5)</p>	<p>Aprovechamiento de las redes sociales para ingresar al mundo del comercio electrónico. (D1,04) Adquisición de equipos tecnológicos a fin de llevar de manera digital los procesos promocionales y contables. (D3, O4) Indagar sobre las oportunidades comerciales emergentes en la zona. (D4, O2) Aprovechar la tecnología para diseñar un sistema automatizado contable. (D3, O4)</p>
<p>AMENAZAS A1. Control cambiario inestable. A2. Elevados niveles de inflación A3. Presencia de otras panaderías en la misma área. A4. Fallas recurrentes en el sistema eléctrico nacional y por tanto de internet. A5. Política fiscal en Venezuela</p>	<p>Estrategias defensivas (FA) Aprovechar la calidad de los productos para competir brindando mejores precios. (F1, A1) Valerse de la experiencia del personal para competir con otras empresas en el ramo. (F5, A1) Aprovechar la ubicación de la empresa para instalar planta eléctrica e internet satelital y promover el marketing digital. (F2, A4) Revisión constante de la banda de precios de los productos y atender los movimientos de la política fiscal venezolana. (F3, A5)</p>	<p>Estrategias de supervivencia (DA) Planificar eventos promocionales de mercadeo presencial mediante demostraciones utilizando para tal fin la excelente ubicación de la tienda física. (D2, A3) Ofrecer promociones a clientes potenciales. (D4, A2). Instalar planta eléctrica e internet satelital para solventar los problemas de energía eléctrica y conectividad. (D5, A4)</p>

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

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los aspectos determinados en la anterior matriz se confirma, que tal y como lo señala Porter (2009), este instrumento constituye una herramienta oportuna al momento de evaluar la organización a partir de la consideración de los factores internos (fortalezas y debilidades), así

como externos (oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que puede ser graficado y ubicado en uno de los nueve (9) cuadrantes de la referida matriz.

Cadena de Valor

Este término fue utilizado por primera vez por Michael Porter, quien lo define como “una herramienta que permite analizar las distintas actividades de una compañía y determinar qué valor aportan al conjunto de la actividad empresarial y, en concreto, al producto o servicio que la compañía comercializa” (p.11). De allí, que representa una importante estrategia empresarial cuando se trata de ponderar la ventaja competitiva, como factor esencial en todo proyecto empresarial.

Tabla 6. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2,50
MEFI	3,12

Fuente. Elaboración Propia (2024)

5.1.2 Matriz Interna-Externa (MIE)

Tabla 7. Matriz Interna – Externa (MIE)

	4	3	2	1	
3	I	II	III		Matriz Externa
2	IV	V	VI	2,50	
1	VII	VIII	IX		
					<div style="background-color: #e0b0ff; padding: 5px; text-align: center;">Crecer y Construir</div> <div style="background-color: #b0d0ff; padding: 5px; text-align: center;">Retener y Mantener</div> <div style="background-color: #c0e0c0; padding: 5px; text-align: center;">Eliminar o</div>



3,12 Matriz Interna

desinvertir

Fuente. Elaboración Propia (2024)

El elemento clave son los valores procedentes de la matriz aplicada, que muestra el índice de mayor peso (3.12), se ubica en la valoración alta realizada de los factores internos. Por lo tanto, Panadería P. La Torre F.P., tiene un crecimiento favorable desde la evaluación de sus fortalezas en cuanto a: calidad de los productos los cuales resultan frescos y deliciosos, ubicación estratégica, servicio al cliente amable, atento y personalizado, elaboración de los productos con recetas exclusivas y especialidades tradicionales que tienen alta preferencia, cuenta con panaderos de reconocida experiencia para lograr expandirse, diversificar la oferta, al tiempo que se ofrecen mejores precios y se penetra en otros mercados viables.

Las amenazas diagnosticada y que pueden ser enfrentados por la empresas resumidos en: el control cambiario inestable, presencia de panaderías en la misma área, fallas eléctricas, caídas de internet, la política fiscal en Venezuela; se devela la necesidad de enfatizar que la empresa podrá crecer y construir su posicionamiento y fidelización mientras considere manejarse dentro del sistema multimoneda, se instale planta eléctrica de mayor potencia e internet satelital, se diversifique la oferta para competir, en fin se logre aplicar las estrategias idóneas para la realidad contextual que describe a Panadería P. La Torre F.P., desde su análisis situacional. A continuación, se muestra.

5.2. Selección de la Estrategia

5.2.1. Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos

Tabla 8. Matriz de Estrategias Vs Objetivos Estratégicos

	Objetivos Estratégicos	Aumentar las ventas totales desde un 15% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2028.	Incrementar los niveles de rentabilidad en la empresa a partir de un 1,50 % anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2028.	Fortalecer los procesos administrativos de la empresa en un 100% en el lapso de dos (2) años.	Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales en el lapso de (01) un año.	Realizar el 40% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.	Realizar cursos de actualización profesional en las áreas contables, administrativas y tributarias.	Fortalecer la capacitación del personal en materia de marketing digital y nuevas tendencias comerciales.	Ampliar la participación de la empresa en otros mercados aledaños al contexto local
Estrategias									
Usar aspectos básicos propios del marketing digital		X		X	X	X		X	X
Promocionar la calidad de los productos a través del comercio electrónico.		X	X		X	X		X	X
Desarrollar eventos promocionales para degustar los productos.		X	X		X				X
Aprovechar la calidad de atención para facilitar la compra bajo el sistema multimodal.		X	X	X			X		
Aprovechar la ubicación de la empresa para instalar planta eléctrica e internet satelital.		X	X						
Revisión constante de la banda de precios de los productos y atender los		X	X				X		

movimientos de la política fiscal venezolana.									
Brindar ofertas y atención preferencial a los clientes que proceden de los negocios emergentes en la zona.		X	X		X				X
Considerar la alternancia de los sistemas contables automatizados y los manuales para paliar la situación eléctrica y de internet que se vive en la localidad.				X			X		
Aprovechar las labores de capacitación y adiestramiento para fortalecer el perfil del recurso humano que labora en la empresa.							X	X	
Promocionar la calidad de los productos a través del comercio electrónico.						X		X	
Realizar estudios de mercado para visualizar nuevos clientes potenciales		X							X
Compra de equipos tecnológicos a fin de llevar de manera digital los procesos promocionales y contables.					X		X		

5.2.2. Estrategias Seleccionadas

Incluir estrategias operativas y promocionales a través del marketing digital, así como la creación de contenido que facilite el refrescamiento de la identidad corporativa para impactar en las redes sociales y captar otros mercados potenciales ya determinados. Para lograrlo se amerita mostrar la diversidad que ofrecen, destacar su calidad, compartir información sobre la tradición panadera y pastelera que Panadería P. La Torre F.P., elabora.

Promocionar la calidad de los productos a través del comercio electrónico, ejemplifica la satisfacción, así como la confianza que pueden obtener al adquirir los productos que se les muestran en las plataformas online. Esta estrategia implica recurrir a los servicios de un experto en diseño o mercadeo empresarial que será mostrada en las redes sociales, contenido a ser comunicado, entre otros aspectos relativos al marketing digital.

Desarrollar eventos promocionales (demostraciones, material POP, publicidad) para degustar los productos elaborados.

Valerse de las cualidades propias del perfil del personal para establecer mecanismos de ventas acordes al sistema cambiario nacional, de esta manera se piensa en mantener los servicios de personal calificado que pueda brindar atención de calidad a los clientes y orientarles al momento de pagar con las diversas monedas que se usan en la zona (bolívares, pesos colombianos y dólares).

Aprovechar la ubicación de la empresa para instalar planta eléctrica e internet satelital, esta estrategia apunta a consolidar la adquisición de equipos en el contexto local que resultan prácticamente esenciales para poder desarrollar las labores de comercialización por las fallas existentes en cuanto a suministro de energía eléctrica e internet.

Promover la estrategia de precio, mediante la revisión constante de la banda de precios de los productos y atender los movimientos de la política fiscal venezolana, esto ayuda a la

planificación de precios al tiempo que permite mejorar precios que se pueden ofrecer por ser fabricantes.

Considerar la alternancia de los sistemas contables manuales con los sistemas digitales para prever la situación eléctrica y de internet que se vive en la localidad; la consideración de este elemento facilita el registro de las operaciones administrativas por dos vías que corresponden ampliamente con las realidades del contexto local.

Planificar eventos promocionales que considere actividades en forma presencial stand, demostraciones, material POP; todo esto para ofrecer al cliente la oportunidad de establecer contacto real con los productos y valorar sus características para fidelizar esta relación desde la comunicación y confianza. De tal modo, se logrará acercarlos con su sabor, mostrarles recetas que incluyen los productos fabricados en distintas presentaciones de los productos en forma directa.

Estrategias basadas en competencias, así se tiene que tener el recurso humano competente facilitará el aprovechamiento de sus competencias para la gestión del conocimiento de nuevas técnicas favorables a mayor expansión comercial. Así, se llevará a cabo la actualización del personal en materia de aspectos organizacionales y funcionales, marketing digital, temas tributarios, contables y financieros, entre otros. Asociado a esto se atenderán los aspectos humanos propios de la comunicación, relaciones humanas, satisfacción laboral, entre otros.

Realizar estudios de mercado para visualizar nuevos clientes potenciales lo cual conducirá a valerse de la investigación para indagar sobre mercados emergentes que están surgiendo en la zona y pueden ser atendidos por Panadería P. La Torre F.P. Esta acción conduce a la aplicación de instrumentos de diagnóstico, revisión de datos estadísticos, penetración del mercado potencial, entre otros.

Adquisición de equipos tecnológicos para llevar de manera automatizada los procesos promocionales y contables; implica la formación del personal en esta materia, así como recurrir a la asesoría de profesionales con conocimiento contable y de programación en sistemas que faciliten sus conocimientos para lograr digitalizar la información contable y financiera.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En este capítulo, se desarrollan los elementos puntuales que permitirán la realización de la propuesta de implementación de acuerdo con las condiciones de la estructura organizativa real que tendrá a su cargo la práctica del mismo. En tal sentido, Koontz y O'Donnell (2012), acotan que “la estructura organizacional refiere la forma en que se organiza internamente y se distribuyen las responsabilidades y funciones dentro de la organización” (p.45). De tal manera, se implanta la división de tareas, criterios de autoridad y la comunicación dentro de la empresa, al tiempo que se precisa la toma de decisiones, el flujo de la información y cómo se establecen las relaciones de poder y responsabilidad.

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

En este aspecto es importante señalar que el mercadeo resulta un proceso a través del cual se mantiene la presencia de la empresa en el mercado y de allí, la importancia que posee el saber cómo se encuentra en la actualidad. En el caso de Panadería P. La Torre F.P., se cuenta con una estructura de tipo funcional acorde a una organización empresarial que se caracteriza dentro de las denominadas microempresas. De allí, que para conocer acerca de su funcionamiento en el área de mercadeo, es necesario valorar las competencias que muestra el personal en esta materia desde la gerencia en primer lugar y luego desde el cumplimiento de las funciones inherentes para potenciar el éxito de la empresa.

De allí, que las ventas a pesar de resultar favorables podrían ser mejores si se considerará la actualización de las estrategias de marketing en atención a la tecnología online que en la actualidad ha cobrado especial valor. Por otra parte, la gerencia operativa escasamente se ha preocupado por esta tarea y mantiene esquemas de mercadeo tradicionalistas. Por lo tanto, se observan debilidades que limitan la difusión del producto, poco aprovechamiento de las nuevas tendencias tecnológicas, se mantienen actitudes de resistencia al cambio y es insuficiente la adaptación asumida en función de los cambios tecnológicos comunicacionales, que se hicieron mayores luego de la pandemia.

Es así, como se amerita fortalecer y hacer seguimiento a las competencias técnicas, relacionales del personal, emprender capacitación en el tema tecnológico, buscar la asesoría necesaria para este fin, garantizar la proactividad, creatividad, liderazgo, disposición al cambio, entre otros aspectos que son fundamentales para alcanzar exitosamente la propuesta de implementación. Específicamente la situación actual que describe a Panadería P. La Torre F.P., revela los siguientes factores críticos que deben ser atendidos: (a) Carencia de personal especializado en el área de marketing; (b) Se carece de un plan de estrategias propias del comercio electrónico que facilite el uso del marketing digital en la comercialización del producto; (c) Se niega el uso del marketing digital; (d) Las estrategias de mercadeo que se han aplicado siguen una tendencia conservadora y solo contempla algunas promociones radiales.

Conocidos los aspectos anteriores se reconoce la necesidad prioritaria de implementar estrategias de marketing digital en conformidad con la realidad actual en el ámbito mundial, nacional y local, dentro de la cual dominan los contenidos online con fines promocionales y a tal fin es urgente capacitar al personal en esta tarea y contratar los servicios de un experto en marketing digital, social media marketing, entre otras herramientas.

6.1.2. *Objetivos de marketing*

Los objetivos que se estiman como prioritarios en la empresa Panadería P. La Torre F.P., para adelantar de manera exitosa el plan funcional de marketing son los enunciados a continuación:

- (a) Promover la realización de un plan de marketing que permita visionar los objetivos, estrategias, actividades, recursos y tiempo en plano real de procesos asociados al comercio online.
- (b) Crear y captar a nuevos consumidores mediante la identificación de mercados potenciales.
- (c) Mejorar la reputación de los productos elaborados a fin de conseguir una excelente opinión por parte de los clientes para aumentar la preferencia.
- (d) Ampliar canales de la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de los productos a través del comercio digital.
- (e) Aumentar la interactividad y conectividad mediante estrategias de mercadeo en redes digitales (Instagram, Facebook, Tik Tok), para atender las necesidades de los clientes y fidelizar su preferencia.

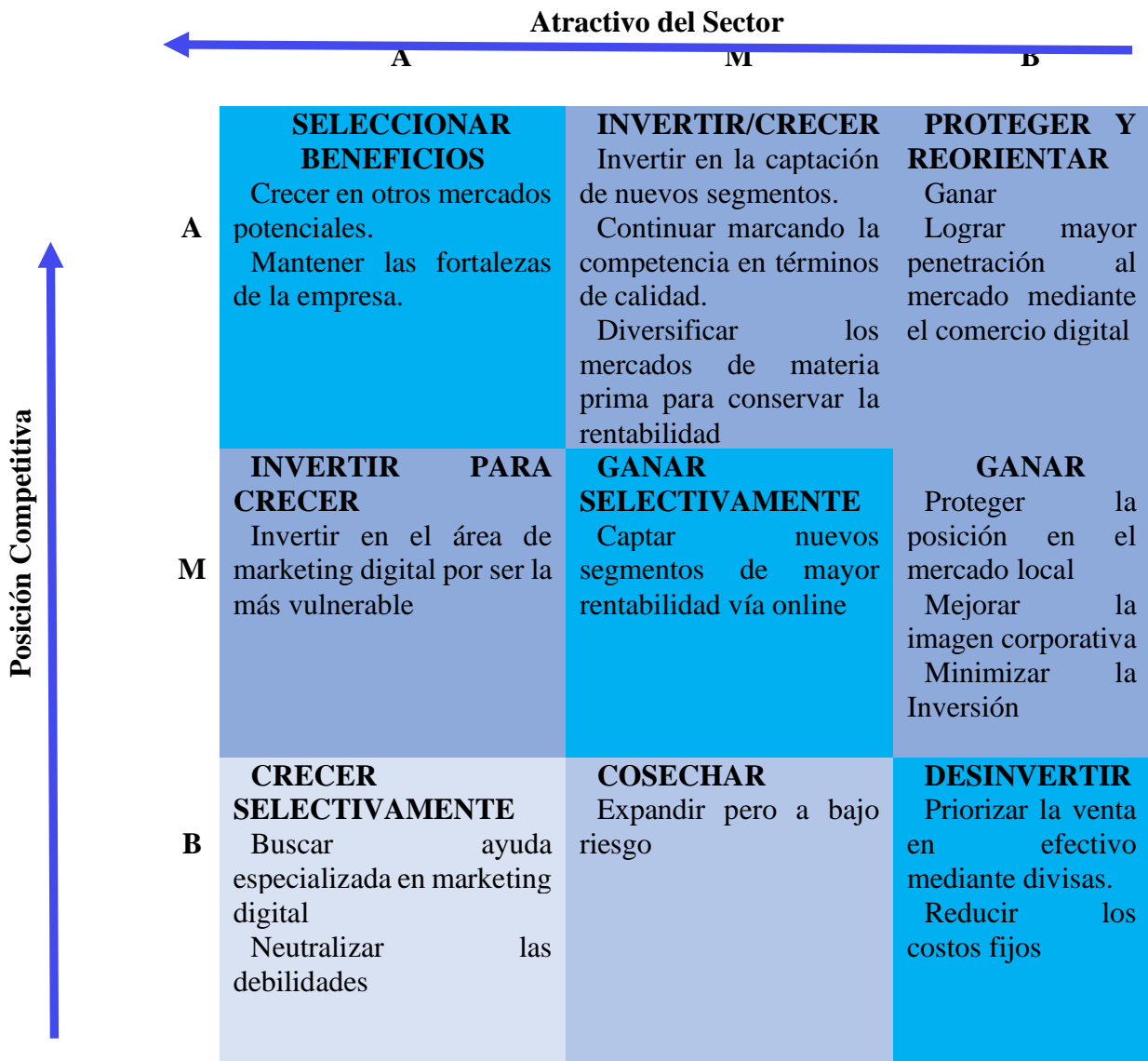
6.1.3. *Acciones estratégicas de marketing*

A tal fin de recurrió a la Matriz de Mckinsey que como afirma Roldán (2017) revela el atractivo-competitividad. Así, se alcanza a valorar la capacidad que posee el producto para competir con otras opciones presentes en el mercado y clasificar la empresa en tres cuadrantes que presenta la matriz identificados como: débil, media o fuerte.

Ahora bien, en el eje de “atractivo del mercado”, se estudia las condiciones en que se comercia el producto, para luego especificar el resultado en uno de sus tres cuadrantes anteriormente señalados. A tal fin, la matriz propone la existencia de tres áreas que atañen a tres

estrategias de marketing de cartera: Invertir/Crecer, Seleccionar/Beneficios y Cosechar/Desinvertir (Espinosa 2009). Lo señalado se grafica en la siguiente imagen:

Figura 2. Modelo basado en la Matriz McKinsey



Nota: Elaboración propia basado en la Matriz McKinsey.

Los aspectos puntuales derivados de la Matriz McKinsey, se establece la necesidad de aplicar las estrategias que a continuación se detallan y resultan acordes a lo diagnosticado, así como coherentes con las acciones estratégicas de marketing previstas para ser ejecutadas en Panadería P. La Torre F.P. Entre estas destacan las siguientes:

Estrategia de Cartera y Segmentación

La mencionada estrategia beneficia la toma de decisiones estratégicas respecto a la cartera de clientes que se aspira conservar y captar, y en consecuencia permite anticipar los recursos respetando la importancia que estos poseen para alcanzar los objetivos de marketing establecidos. (Stanton, Etzel y Walker; 2004). Respecto a Panadería P. La Torre F.P., se sugieren las siguientes tácticas:

- (a) Prevalecer el enfoque en la diferenciación para destacar en el mercado panadero y pastelero al ofrecer productos únicos y diferenciados dirigidos a los segmentos poblacionales más diversos. Esto puede incluir la crear presentaciones exclusivas, el uso de ingredientes de calidad y la incorporación de técnicas de presentación innovadoras.
- (b) Realizar demostraciones online basadas en la diferenciación lo cual ayudará a atraer a clientes que buscan experiencias nuevas y satisfacer en este caso sus necesidades alimenticias.
- (c) Identificar y segmentar el mercado objetivo en diferentes grupos de consumidores, como niños, jóvenes, adultos o personas con necesidades dietéticas específicas. Así se logrará adaptar el producto y mensajes de marketing a cada segmento, al estimular la satisfacción de necesidades y se genera lealtad.
- (d) Mantener los estándares de calidad que caracterizan a Panadería P. La Torre F.P, como empresa con gran reconocimiento en elaboración de pan y pastelería.

- (e) Expandir los canales de distribución para llegar a más clientes. Esto implica superar las ventas en la tienda física actual y vender en tiendas de conveniencia, supermercados locales o incluso mediante plataformas de entrega a domicilio.
- (f) Organizar promociones y eventos especiales para atraer a más clientes y generar interés en el negocio.
- (g) Ofrecer descuentos, promociones de "compra uno y llévate otro gratis" o incluso organizar eventos temáticos relacionados con el pan en fechas ferias y especiales en la comunidad. Estas actividades ayudarán a generar entusiasmo y atraer a nuevos clientes procedentes de todos los segmentos.
- (h) Establecer programas de fidelización para mantener a los clientes existentes y fomentar la repetición de compras. Para esto se puede ofrecer tarjetas de fidelidad, descuentos exclusivos para clientes habituales o incluso organizar concursos y sorteos para premiar la lealtad.
- (i) Ampliar los canales de atención personalizada por vía presencial y virtual mejorando los canales de comunicación con los clientes atendiendo sus preferencias y necesidades.
- (j) Mejorar los precios para las organizaciones que conforman los segmentos que hacen compras al mayor para su comercialización.

Estrategia de Posicionamiento y Fidelización

Se trata de una estrategia de marketing centrada en distinguir una marca de sus competidores. (Fayol;1984). A tal fin, se orienta a precisar cómo usar y gestionar los recursos de la manera más eficiente posible en todas las áreas operacionales a fin de alcanzar el posicionamiento en el mercado. Conocido este aspecto se enuncia las que tienen aplicabilidad en Panadería P. La Torre F.P:

- a) Utilizar el uso de canales de venta a través de las oportunidades que ofrece el comercio electrónico y las redes sociales.
- b) Producir contenido digital con recetas para el aprovechamiento del pan en elaboración de platos propios de la mesa diaria, así como apropiados para ser servidos en eventos corporativos, celebraciones, entre otras. Igualmente, se hace necesario mostrar imágenes atractivas para informar sobre promociones y novedades.
- c) Publicar catálogos en las redes sociales para mostrar la variedad de los productos comercializados por Panadería P. La Torre F.P.
- d) Seleccionar proveedores confiables de ingredientes de calidad, así como la implementación de sistemas de control de calidad y la gestión efectiva de la logística de distribución para garantizar condiciones óptimas hasta las manos del consumidor.
- (f) Realizar alianzas estratégicas: Establecer colaboraciones con negocios locales, como restaurantes, negocios de comida rápida, cafés, o tiendas de postres, para ofrecer promociones conjuntas y atraer a un público más amplio.
- (g) Participar en eventos locales, como ferias o celebraciones comunitarias para dar a conocer el producto que se elabora en Panadería P. La Torre F.P., y permitir la degustación degustar los productos.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 8. Presupuesto del Plan Funcional de Marketing 2023-2028

<i>Plan de Marketing Industrial Acciones</i>	<i>Recursos</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Total</i>
Investigación de mercado para la captación de nuevos segmentos poblacionales y expandir la oferta.	Administrador de empresas	100 horas/h	150\$
Pago de plataformas online para expansión de contenido en redes.	Asesor en marketing	50 horas	100\$
Pago de asesoría y creación de contenido digital.	digital.	150 horas/h	250\$
Pago de programas y formatos para la contabilidad digital.	Asesor en informática	50 horas/h	150\$
<i>Total</i>			<i>650\$</i>

Nota: Representación del Presupuesto del Plan del marketing. Elaboración propia.

El plan anterior muestra los aspectos que a nivel presupuestario se requiere para la implementación del plan funcional de marketing. Esto al considerarse las herramientas tecnológicas y el pago de asesoría externa requerida a corto plazo para impactar en las opciones digitales en el mercado meta. Es así, como se establece que la previsión presupuestaria reflejada en la tabla, se adecua a Panadería P. La Torre F.P, al tiempo que se ajusta a los recursos que la empresa puede disponer para tal fin.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing

Respecto a la ejecución de las tareas contempladas como parte del Plan de Marketing se precisan las siguientes:

- (a) Contratar los servicios externos de un profesional en el área de la administración en mercadeo, cuya responsabilidad se centra en adelantar la investigación que permitirá la captación de nuevos segmentos del mercado a quienes orientar los distintos productos. Esta tarea se puede cumplir mediante solicitud y revisión de currículos y encuentros programados con los aspirantes.

- (b) Contratar los servicios de un asesor de marketing digital externo para la creación de la imagen de la empresa para las cuentas en redes sociales, además crear contenido promocional por estos medios online.
- (c) Pagar los impulsos requeridos para posicionarse en las redes sociales.
- (d) Hacer seguimiento periódico a las estrategias de marketing en desarrollo.
Aplicar concursos virtuales para aumentar seguidores en las redes.

Verificar mensualmente el posicionamiento que Panadería P. La Torre F.P alcanza en el mercado digital.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

El área de operaciones como dice Chiavenato (2009), “se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman insumos en servicios y productos para los clientes en un determinado ramo” (p.116). De allí, que implica la toma de decisiones sobre el conjunto de procedimientos que en Panadería P. La Torre F.P., se llevan a cabo en la actualidad como empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pan, así como productos de pastelería en diversos sabores y presentaciones. Entre estas operaciones destacan: financieras, productivas, fabricación y comercialización. A tal fin, es necesario considerar los factores críticos que ameritan mejoras dentro de la empresa. A continuación, se especifican:

- (a) Optimización de los tiempos de fabricación de los productos en función de garantizar la existencia en el inventario de productos frescos para cuidar los términos de calidad que buscan los consumidores.
- (b) Aumento de los niveles de producción de la empresa.
- (c) Automatización de los procesos contables.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

- (a) Implementar sistemas operativos y contables que agilicen los procesos operativos de la empresa.
- (b) Recibir capacitación en nuevas herramientas tecnológicas y manejo de redes sociales.
- (c) Mejorar los tiempos de fabricación de los productos a partir del registro de tareas y tiempo estimado de realización de las mismas.
- (d) Aumentar los niveles de producción de los productos para mantener el inventario.
- (e) Mejorar la interacción con los clientes mediante el marketing digital.
- (f) Desarrollar acciones de exploración de nuevos mercados a través de la tarea investigativa, observación, diagnóstico situacional del contexto actual, entre otras iniciativas.

6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

En este particular el interés se enfoca en el desarrollo de las estrategias de costos-capacidad; estrategia calidad-procesos y estrategias de flexibilidad-capacidad. A continuación, se agrupan con el propósito de facilitar su comprensión y formularlas en términos de procesos concretos que puedan ser considerados por la gerencia de la empresa.

- (a) Compra e instalación de un sistema administrativo y contable automatizado.
- (b) Actualización y mantenimiento de los equipos tecnológicos usados dentro de la empresa a fin de aprovecharlos en las estrategias de marketing digital.
- (c) Promoción de las acciones de capacitación en materia de tecnología, comercio online y marketing digital.
- (d) Dinamizar los tiempos de fabricación de los productos mediante el control cuidadoso de los procesos de producción.
- (e) Realizar un diagnóstico claro sobre los nuevos mercados emergentes en la zona.

6.2.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la tabla 9 que muestra el presupuesto del plan funcional de operaciones.

Tabla 9. Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones 2023-2028

<i>PLAN DE OPERACIONES</i>	<i>Recursos</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Total</i>
<i>Acciones</i>			
-Compra e instalación de un sistema administrativo y contable automatizado (ADN Software).	Licencia del Sistema	350\$	350\$
-Actualización y mantenimiento de los equipos tecnológicos para uso del marketing digital.	Técnico en Informática	30\$	30\$
-Capacitación del personal	Facilitador en Marketing digital	50\$	50\$
-Realizar un diagnóstico claro sobre los mercados nuevos en la zona.	Administrador General	8000\$	8000\$
	Administrador General	20\$	20\$
		Total	8450\$

Nota: Resultados del Presupuesto del Plan funcional de operaciones. Elaboración propia

La Tabla expresa la previsión presupuestaria para desarrollar en el plano de lo real el Plan Funcional de Operaciones que contempla la adquisición de herramientas dirigidas a mejorar los procesos a partir de acciones propias del marketing digital, comercio online, software contable, entre otros.

6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones.

La ejecución del plan de operaciones amerita cumplir con las siguientes tareas consideradas esenciales:

- (a) Adquisición y posterior instalación del sistema administrativo y contable automatizado para la optimización de las operaciones financieras.

- (b) Contrato del técnico en informática que tendrá la responsabilidad de realizar la actualización y mantenimiento de los equipos tecnológicos usados para el marketing digital.
- (c) Contratación del asesor externo que llevará a cabo las estrategias propias del comercio online y marketing digital.
- (d) Establecimiento de tabla de registro para el control cuidadoso de la fabricación de los productos, en función de tareas y tiempo utilizado.
- (e) Desarrollo del diagnóstico para captación de los nuevos mercados emergentes en la zona.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

En este sentido, es importante señalar que según Chiavenato (2009) "...a los individuos que colaboran en las organizaciones también se les suele llamar recursos humanos, se les califica como capital humano o intelectual, y se les considera de gran valor (p.11). De acuerdo a este señalamiento, se trata de las personas que ejercen las funciones operativas en la empresa y que indistintamente del tamaño de la organización para alcanzar los objetivos previstos.

En el caso de Panadería P. La Torre F.P., este recurso se considera esencial al ser reconocidos como expertos panaderos. Por esto, se reconoce que es el que resulta impredecible por su misma condición humana y por tanto están expuestos a las situaciones cambiantes del entorno actual. A tal fin, se determinan los siguientes aspectos que resultan prioritarios para su descripción:

- (a) Se amerita fortalecer su motivación a fin de lograr mayor rendimiento en la empresa.
- (b) Es necesario mejorar las competencias especialmente en materia de tecnología, comercio online y marketing digital.
- (c) Se requiere mejorar los tiempos de ejecución de las funciones que realizan.

- (d) Mantener las condiciones favorables del ambiente de trabajo, emplear estrategias de reconocimiento y reforzamiento positivo.
- (e) Promover la comunicación asertiva a fin de mejorar el clima laboral.
- (f) Ameritar mayores incentivos laborales para obtener mayor satisfacción laboral.

6.3.2. *Objetivos de recursos humanos*

- (a) Fortalecer la motivación del personal para el logro de un mayor rendimiento en la empresa y con esto el alcance de las metas organizacionales.
- (b) Promover la capacitación del personal en cuanto a competencias requeridas en materia de contabilidad, tecnología, comercio online y marketing digital.
- (c) Favorecer un ambiente laboral adecuado en cuanto a factores propios de la motivación, comunicación, seguridad y rendimiento laboral.

6.3.3. *Estrategias*

- (a) Colocación de carteles con mensajes motivacionales en áreas visibles para que puedan ser visibles al personal.
- (b) Colocar en práctica métodos de reforzamiento positivo (elogios, distinciones, celebración de cumpleaños), como medio de reconocimiento al trabajo desempeñado por el personal.
- (c) Implementar talleres de capacitación del personal en cuanto a competencias requeridas en materia de contabilidad, tecnología, comercio online y marketing digital.
- (d) Implementar bonos de rendimiento al personal como incentivo al cumplimiento efectivo y eficiente de las funciones.
- (e) Garantizar un ambiente laboral adecuado en cuanto a factores propios de la motivación, comunicación, seguridad y rendimiento laboral.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos 2023.2028

<i>PLAN DE OPERACIONES Acciones</i>	<i>Recursos</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Total</i>
Puesta en práctica de métodos de reforzamiento positivo Realización de los talleres de capacitación	Papelería	5\$	20\$
	Consumibles,	10\$	40\$
	Bonificaciones 24h/h	20\$	100\$
		100\$	100\$
		Total	260\$

Nota: Resultados del Presupuesto del Plan funcional de Recursos Humanos. Elaboración Propia

De acuerdo a la Tabla 10 se destaca que el presupuesto para colocar a andar el plan funcional de recursos humanos amerita gastos en papelería, bonificaciones y capacitación cuya aplicación pretende mejorar el desempeño del personal. A tal fin, se considera factible de ser financiado por la empresa.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones en Recursos Humanos.

Para verificar la efectividad con que se llevaron a cabo las tareas propias del Plan de Recursos Humanos se implementará el control y seguimiento de las mismas en función de los objetivos previstos y se realizarán los ajustes que se consideren necesarios de acuerdo a las fallas y necesidades que vayan emergiendo.

Se registrará y comunicará la evaluación mensual del personal en encuentros programados para tal fin, y así conocer de primera mano sobre los logros obtenidos y precisar lo que sea necesario de redimensionar.

6.4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En este momento específico del plan estratégico desarrollado cobra importancia un concepto que se comenzó a usar años atrás y que vino a otorgarle un mayor carácter social a la actividad empresarial. Se trata de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que según Terrón (2007), “es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con los empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local” (p.22). A tal fin, es un proceso

orientado a mejorar el capital social y calidad de vida de las personas. En otras palabras, representa la oportunidad de llevar a cabo acciones capaces de enfrentar los diferentes problemas sociales, ecológicos y éticos de acuerdo al lugar en donde desarrollan sus actividades.

En tal sentido, la RSE constituye una valiosa oportunidad para el desarrollo de los recursos humanos, no solo a lo interno de la empresa, sino también en el plano de los grupos humanos en los cuales la organización se ubica. Al tomar en cuenta las herramientas propias del mercadeo de la mejor manera posible para lograr los objetivos, y sin olvidar que siempre los procesos deben estar dirigidos a favorecer a las personas.

6.4.1. Situación actual de la RSE

En este particular es importante señalar que Panadería P. La Torre F.P., según lo recabado a través de las preguntas formuladas y la observación realizada se revela la escasa participación de la referida organización en el abordaje de situaciones que afectan a la comunidad en lo ambiental y social. Esto a pesar que la comunidad de Seboruco se muestra como una ciudad afectada por el alto impacto que la deficiente disposición de la basura causa en los espacios públicos, además los agroquímicos causan a nivel ambiental un grave daño en una zona preponderantemente agrícola.

También se observa que hay presencia de situaciones que afectan a grupos vulnerables como niños, niñas, adolescentes, discapacitados, adultos mayores, víctimas de violencia de género; que bien podrían ser inspiración para la promoción de actividades dirigidas a crear conciencia sobre estos aspectos. Sin embargo, son escasas las contribuciones que desde la RSE la empresa realiza a la comunidad. Esto se determina ante la ausencia de programas de voluntariado para atender la situación descrita, carencia de un plan específico de RSE. En consecuencia, se descuida la relación que desde la empresa debe mantenerse con el contexto local.

Esto con la finalidad de estar atento a las necesidades que desde su seno surjan y poder desarrollar prácticas destinadas a promover la igualdad de oportunidades, fomentar la diversidad y la inclusión, el respeto a los derechos humanos, así como la implementación de prácticas sostenibles en el uso de los recursos naturales. Como se observa estas acciones son parte de lo que se considera dentro de la RSE y que pueden plasmarse en la realidad mediante el desarrollo de estrategias que podrían considerar entre otras, la práctica del marketing sustentable.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

Los objetivos de la responsabilidad social buscan promover y avalar las acciones centradas en la sostenibilidad del desarrollo, el logro de una mayor calidad de vida y el desarrollo de la actividad empresarial desde una visión ética e integral. Al respecto, Cajija (2019) explica que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): “Es el compromiso consciente y congruente con las expectativas económicas, sociales y ambientales de la comunidad, demostrando respeto por la gente, valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (p.12).

De esta forma, se da por entendido que la responsabilidad social empresarial implica la capacidad de responder a los desafíos que enfrenta la humanidad buscando maximizar los impactos positivos y minimizar los negativos que pueden estar afectando la sustentabilidad como resulta el cuidado del ambiente, las condiciones laborales de los trabajadores, los planes económico-social, y el apoyo a causas humanitarias.

Tabla 11. Objetivos de RSE

Objetivo	Indicador	Metas Propuestas			Fuentes de Información
		Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-3 años)	Largo Plazo (4-5 años)	
Establecer políticas de capacitación para la adecuada disposición y clasificación de los desechos sólidos que se generan en la empresa (papel, cartón, plástico, envases)	Numero de capacitaciones realizadas anualmente	2	2	3	Registro de asistencia del personal
Implementar campañas de sensibilización para el uso de prácticas propias de la agroecología	Numero de campañas realizadas anualmente	2	3	3	Campañas Cumplidas
Realizar jornadas de donación de productos de la empresa al ancianato y otras instituciones donde se atiende a personas pertenecientes a los grupos vulnerables.	Periodicidad de la donación	2	3	4	Cantidad de productos donados
Promover campañas de limpieza de los espacios públicos (plazas y parques).	Participación de los miembros y clientes de la empresa en la campaña de limpieza.	1	2	3	Listado de participación de las personas
Promover el uso progresivo de material biodegradable para envasado y despacho de los productos a fin de minimizar el impacto ambiental.	Disposición favorable hacia este tipo de materiales	2	3	4	Cantidad de envases biodegradables usados

Nota: Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial. Elaboración propia (2024)

En primer lugar, se considera la estructura de los objetivos sugeridos por Martínez (2014), es así como a partir de lo presentado en la Tabla se determina que los objetivos de RSE en gran medida se irán desarrollando a largo plazo a fin de facilitar que estos se vayan logrando desde la tarea de la concienciación. A tal fin se considera la capacitación del personal para lograr su mayor compromiso en la aplicación de prácticas orientadas a la adecuada disposición y clasificación de los desechos sólidos que se generan en la empresa (papel, cartón, plástico, envases), Así como la sensibilización del cliente hacia el uso de envases biodegradables.

Además, se encaminan hacia la comprensión de la concepción de la RSE como proceso que permite dar respuesta a las realidades que viven las comunidades, en este caso ante problemáticas como la proliferación de la basura, el cuidado ambiental, el reciclaje, la atención a grupos vulnerables existentes en la comunidad y todo aquello que beneficie la mejor calidad de vida en el contexto local.

6.4.3. Actividades de RSE

Las estrategias de RSE se orientan a la vinculación de la empresa con la comunidad, específicamente con las causas sociales que son propias de los grupos más vulnerables, la protección ambiental, mejoras a nivel de las condiciones del talento humano, entre otras. A tal fin, se amerita la concienciación de los miembros sobre las problemáticas de impacto social y que por tanto atañen a la empresa. Navarro (2018)

Tabla 12. Actividades de RSE

Actividades	Objetivos				
	Establecer políticas de capacitación para la adecuada disposición y clasificación de los desechos sólidos que se generan en la empresa (papel, cartón, plástico, envases)	Implementar campañas de sensibilización para el uso de prácticas propias de la agroecología	Realizar jornadas de donación de productos de la empresa al ancianato y otras instituciones donde se atiende a personas pertenecientes a los grupos vulnerables.	Promover campañas de limpieza de los espacios públicos (plazas y parques).	Promover el uso de material biodegradable para envasado y despacho de los productos a fin de minimizar el impacto ambiental.
Desarrollo de talleres de capacitación sobre disposición y clasificación de los desechos sólidos urbanos	X				
Ejecución de jornadas de capacitación y sensibilización a productores agrícolas de la zona en materia de agroecología.		X			
Entrega de productos de la empresa al ancianato y otras instituciones donde se atiende a personas pertenecientes a los grupos vulnerables			X		
Realización de jornadas de limpieza participativas en los espacios públicos.				X	
Implementación progresiva del uso de material biodegradable en la empresa para					X

elenvasado y despacho de los productos.					
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2024)

6.4.4. Presupuesto 2024 al 2028

Tabla 13. Presupuesto 2024 al 2028

Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	Totales
	2024	2025	2026	2027	2028	
Talleres de capacitación sobre disposición y clasificación de los desechos sólidos urbanos	100\$	200\$	300\$	400\$	500\$	1500\$
Jornadas de capacitación y sensibilización a productores agrícolas de la zona en materia de agroecología.	100\$	120\$	150\$	160\$	170\$	700\$
Entrega de productos de la empresa al ancianato y otras instituciones donde se atiende a personas pertenecientes a los grupos vulnerables	50\$	60\$	80\$	100\$	150\$	440\$
Jornadas de limpieza participativas en los espacios públicos.	20\$	20\$	25\$	30\$	35\$	130\$
Implementación progresiva del uso de material biodegradable en la empresa para el envasado y despacho de los productos.	50\$	150\$	200\$	250 \$	300\$	950\$
Total, Presupuesto de RSE	290\$	410\$	295\$	495\$	500\$	1990\$

Nota: Presupuesto. Elaboración propia (2024)

Según la Tabla 13, expresada en dólares americanos (\$) el presupuesto referido al periodo comprendido desde el año 2024 y su proyección hasta el 2028, para la ejecución del Plan de RSE, prevé un monto inicial a corto plazo y que luego comprende el incremento progresivo de la inversión, en efecto se parte de un monto estimado en 290\$ 2024 y se eleva a 1.990 \$ en un lapso de 05 años. Es importante señalar que por tratarse de una empresa que tiene profundo arraigo

familiar seborucense, se acepta que la inversión a ser realizada en RSE, será una inversión para favorecer a la gente, así como a la comunidad que amerita de un ambiente más sano propenso a mejor calidad de vida y la sana convivencia.

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Estrategia 1. Desarrollo de talleres de capacitación sobre disposición y clasificación de los desechos sólidos urbanos.

- 1.1. Planificación de los talleres de capacitación con énfasis en contenidos centrados en disposición y clasificación de los desechos sólidos.
- 1.2. Ejecución de los talleres utilizando para tal fin los espacios de Panadería P. La Torre F.P.
- 1.3. Colocación en espacios visibles de los recipientes previamente rotulados para la disposición adecuada de los desechos en los espacios de Panadería P. La Torre F.P.
- 1.4. Valoración del impacto mediante la capacitación realizada y las prácticas derivadas de la estrategia.

Estrategia 2. Ejecución de jornadas de capacitación y sensibilización a productores agrícolas en materia de agroecología.

- 1.1. Planeación de las jornadas a ser realizadas y en función de las necesidades de cada zona agrícola a ser considerada.
- 1.2. Contratación del facilitador apto para el cumplimiento de la jornada prevista.
- 1.3. Desarrollo efectivo de la jornada de acuerdo con lo planificado.
- 1.4. Realizar identificación de los logros alcanzados a través de la jornada y hacer seguimiento y fortalecimiento de los conocimientos adquiridos por los productores agrícolas sobre el tema abordado.

Estrategia 3. Entrega de productos de la empresa al ancianato y otras instituciones donde se atiende a personas pertenecientes a grupos vulnerables

- 1.1. Seleccionar el producto a ser donado de acuerdo a las características y necesidades de la comunidad a ser atendida
- 1.2. Brindar apoyo logístico a la institución indicada.
- 1.3. Motivar a otras empresas de la zona para la realización de este tipo de donaciones a sectores vulnerables.

Estrategia 4. Realización de jornadas de limpieza participativas en los espacios públicos.

- 1.1. Identificar los espacios públicos a ser considerados debido a la magnitud de la problemática diagnosticada.
- 1.2. Solicitar apoyo de otras instituciones y empresas tanto públicas como privadas de la zona para la ejecución de la jornada de limpieza.
- 1.3. Conformar grupos de trabajo para realización de la jornada prevista, con participación de gerentes, empleados, clientes y voluntarios.
- 1.4. Proceder a la realización efectiva de la jornada.

Estrategia 5. Implementación progresiva del uso de material biodegradable.

- 1.1. Mostrar en sitios visibles mensajes dirigidos a los clientes y empleados que inviten al uso del material biodegradable.
- 1.2. Hacer uso progresivo del material biodegradable para el envasado y despacho de los productos.
- 1.3. Priorizar el uso del material biodegradable en el envasado y despacho de los productos.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

Respecto al plan funcional de finanzas Apaza (2017), define el plan financiero como “uno de los agentes primordiales para alcanzar una correcta gestión de los recursos financieros” (s/p). De tal manera, su intención es favorecer la adaptación de la empresa a los cambios que constantemente suceden en el contexto y que en Venezuela se acentúan debido a la situación nacional, razón por la cual representan un desafío a la empresa. En consecuencia, se amerita estar atentos a como se desenvuelve la dinámica financiera para lograr hacer los ajustes necesarios en la organización, en este caso Panadería P. La Torre F.P.

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

En este particular, es importante señalar que de acuerdo con el diagnóstico realizado al inicio del estudio y que favorece la determinación de la situación gerencial financiera de Panadería P. La Torre F.P., se deriva lo concerniente a los aspectos establecidos mediante los indicadores de liquidez, los cuales en la actualidad se muestran como favorables, debido a que se precisó que ciertamente la empresa tiene capacidad de asumir los pagos contraídos, aunado a que la liquidez de la empresa se sostiene a través de los activos corrientes, que incluyen el dinero en efectivo que mueven, las cuentas por cobrar e inventario. Así, se determinó que se cuenta con suficientes activos líquidos para cubrir deudas mediante los estados financieros que reflejan el activo corriente y el pasivo corriente.

Para la rentabilidad, se muestra que la empresa a través de los años ha mostrado solidez en este particular y esto es gracias a la atención que se les presta a los procesos de comercialización. Es por esto que se puede decir que de momento no muestra riesgo de declive financiero, pero amerita hacer uso del marketing digital para evitar el estancamiento y potenciar una mayor solidez en su rentabilidad. Respecto al indicador de endeudamiento, se manifiesta un índice con

predisposición a la baja para el año actual. De tal forma, los datos obtenidos en el diagnóstico revelan: Una liquidez de 1,20 para el año 2023, rentabilidad de 27,74 y endeudamiento de 26%, que se muestran como favorables.

Vistos los anteriores indicadores financieros, se determina que se trata de una empresa en franca recuperación, pero cuyos procesos ameritan ser fortalecidos para mantener la tendencia que muestra en la actualidad. A tal fin se amerita el mejor aprovechamiento del marketing digital, que sin duda ampliará las oportunidades de captar nuevos clientes y penetrar mercados emergentes y otros segmentos poblacionales, lo cual redundará en la optimización de los procesos de comercialización con un impacto positivo en las finanzas.

Por tal motivo, es urgente valerse de las plataformas tecnológicas con fines promocionales y además mejorar el control de los aspectos contables y de finanzas de la empresa, a través de la automatización del mismo. Sumado a esto, se amerita la constante revisión de los aspectos presupuestarios a fin de realizar los ajustes necesarios, al tiempo que se anticipan nuevas fuentes de capital que permitan el crecimiento sostenible de Panadería P. La Torre F.P., en los nuevos mercados que pueden ser penetrados.

6.5.2. Objetivos de finanzas

Objetivos Financieros	Objetivos Estratégicos
<p>Incrementar el flujo de ventas al detal y al mayor.</p> <p>Garantizar el control eficiente de los recursos financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer las adecuaciones necesarias en cuanto al recurso humano y dotación de equipos tecnológicos para la implementación del marketing digital. • Incrementar la participación de la empresa en el mercado meta a través del marketing digital en el primer trimestre del año 2024. • Penetrar los mercados emergentes en un periodo clave de 2024-2025. • Realizar evaluación periódica del presupuesto para la toma de decisiones estratégicas en función de la inestabilidad que representa el mercado multimonedado actual.

<p>Aumentar el margen de ganancia, manteniendo una óptima relación con la calidad del producto.</p> <p>Reducir el tiempo de recuperación de la inversión</p> <p>Automatizar los formatos financieros, contables y de inventario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los niveles de rentabilidad en un estimado de 1,50 anual con tendencia al crecimiento sostenido durante el periodo 2024-2028 • Garantizar el inventario de productos para mantenimiento del flujo de ventas. • Cumplir las metas de ventas al detal y mayor para el retorno en tiempos favorables de la inversión realizada. • Mantener la compra de la materia prima a los mejores proveedores de la zona en cuanto a calidad y economía. • Instalar para el periodo 2024-2028 los equipos tecnológicos y programas necesarios para la automatización de los procesos financieros, contables e inventario de la empresa.
--	---

Nota: Objetivos de Finanzas. Elaboración propia (2024)

En correspondencia con los objetivos mostrados en la anterior tabla y que muestran la previsión de los objetivos financieros y estratégicos sugeridos para Panadería P. La Torre F.P., se determina la necesidad de incorporar estrategias puntuales orientadas al incremento del flujo de ventas, el aumento del margen de ganancias, retorno favorable de la inversión, control permanente de los indicadores financieros, articulación y ejecución de planes para mejorar las ventas, optimización de los procesos financieros y contables a través de la incorporación de la tecnología como punto de lanza para el aprovechamiento de las bondades del comercio online.

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

Tabla 14. Activos Tangibles

Concepto	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Adquisición e instalación de Mobiliario y nueva Maquinaria.	600\$	1200\$	1800\$	2400\$	2600\$
Depreciación Mobiliario y Equipo de Fabricación	90\$	80\$	70\$	60\$	50\$
Depreciación Acumulada Mobiliario y Equipo de Fabricación	90\$	270\$	540\$	810\$	1080\$
Equipos de Computación	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$	5000\$
Depreciación Equipos de Computación	180\$	360\$	540\$	720\$	900\$
Depreciación Acumulada Equipos de Computación y Maquina Fiscal	180\$	200\$	280\$	290\$	300\$

Nota: Resultados de los activos tangibles expresados en dólares (\$). Elaboración Propia

De acuerdo con lo mostrado en la tabla anterior se determina que los datos de depreciación oscilan en un aproximado de 50% anual en relación de un año al otro. Esto debido a que se trata de una empresa en franco desarrollo; pero donde también se determina que este se reduce normalmente el valor del activo fijo, especialmente en lo relativo a mobiliario y equipos.

Tabla 15. Activos Intangibles 2024 al 2028

Concepto	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Sistemas Integrales de la Gerencia Administrativa	500\$	1000\$	1500\$	2000\$	2500\$
Amortización Sistemas Integrales de la Gerencia Administrativa	500\$	500\$	500\$	500\$	500\$
Amortización Acumulada Sistemas Integrales de la Gerencia Administrativa	500\$	1000\$	1500\$	2000\$	2500\$

Nota: Resultados de los activos intangibles expresados en dólares (\$). Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, se muestra según los datos reflejados que los activos intangibles en su expresión en dólares muestran una proyección hacia el alza con el transcurrir de los años. Por lo tanto, se prevé en cifras representadas en un 50% anual.

6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

Tabla 16. Proyección de Ventas

Tipo de Ingresos	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Ventas de Productos	3000\$	3760\$	4000\$	4130\$	4220\$
Prestar capacitación en cuanto a la elaboración de pan andino a personas externas a la empresa.	300\$	500\$	700\$	900\$	1100\$
Participación en eventos corporativos o personales donde se requieran los productos (pan, postres) para eventos corporativos	200\$	350\$	450\$	550\$	650\$
Otros Ingresos	50\$	80\$	120\$	140\$	200\$
Total Activos Tangibles	3550\$	4690\$	5270\$	5720\$	6170\$

Nota: Proyección de Ventas. Elaboración Propia

En cuanto a la Tabla 16 relativa a la proyección de ventas, es importante dejar claro que se presentan estimaciones a modo de simulación debido a que estos datos referidos al tipo de ingresos no fueron suministrados por la empresa a las investigadoras. Es así, como en este ejercicio se muestra que por la vía de prestación de nuevos servicios y ventas de producto se estima un crecimiento moderado en ventas. Este crecimiento se da en un aproximado de 60% para el año 2028 y toma como parámetros el pronóstico o proyección de ventas que se observó al compilar y hacer análisis de los datos históricos de ventas, con que cuenta Panadería P. La Torre F.P.

Esto se consiguió en la medida que se permitió revisar registros de ventas anteriores, identificar patrones estacionales o tendencias a lo largo del tiempo, y examinar cualquier factor que haya afectado de manera significativa los resultados en el pasado. Tomando este aspecto como punto de partida, se procedió a la simulación de los montos recogidos en la tabla.

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

Tabla 17. Proyección de costos y gastos operativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2024	2025	2026	2027	2028
Sueldos y Salarios	200.00	250.00	300.00	350.00	400.00
Prestaciones Sociales	150.00	200.00	250.00	300.00	350.00
Bono Navideño	16.67	20.83	25.00	29.17	33.33
Vacaciones Bono Vacacional	6.25	8.33	10.42	12.50	14.58
Programa de Alimentación	12.00	15.00	20.00	25.00	30.00
SSO y Paro Forzoso	2.00	2.50	3.00	3.50	4.00
Intereses de Prestaciones Sociales	2.25	3.00	3.75	4.50	5.25
Alquileres	200.00	300.00	400.00	500.00	600.00
Mantenimiento de Mobiliario y Equipos	50.00	80.00	120.00	140.00	160.00
Eventos Especiales	50.00	80.00	100.00	120.00	140.00
Repuestos, Accesorios y Materiales Eléctricos	20.00	30.00	40.00	50.00	60.00
Servicios de Electricidad	10.00	14.00	18.00	22.00	28.00
Servicio Telefónico/ Internet /	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00
Servicio de Agua	8.00	10.00	12.00	14.00	16.00
Servicio de Aseo Urbano	3.00	5.00	8.00	11.00	14.00

Artículos de Oficina / Fotocopias	10.00	12.00	14.00	16.00	18.00
Obsequios, colaboración, donaciones	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00
Póliza de Seguro General	100.00	120.00	140.00	160.00	180.00
Gastos Legales / Timbres Fiscales	50.00	60.00	70.00	80.00	90.00
Depreciación Mobiliario y Equipo	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Amortización Sistemas Integrales de Gerencia Administrativa	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,981.17	3,327.67	3,677.17	4,006.67	4,338.17
GASTOS DE VENTAS					
Publicidad, propaganda, avisos	50.00	60.00	70.00	80.00	90.00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	50.00	60.00	70.00	80.00	90.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	3,031.17	3,387.67	3,747.17	4,086.67	4,428.17
Ingresos					
TOTAL INGRESOS	3,550.00	3,690.00	4,170.00	4,720.00	5,170.00
UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIONES	518.83	302.33	422.83	633.33	741.83
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO ANTES DEL ISLR	518.83	302.33	422.83	633.33	741.83
ISLR	176.40	102.79	143.76	215.33	252.22
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO DESPUES DEL ISLR	342.43	199.54	279.07	418.00	489.61

Nota: Resultados expresados en dólares (\$). Elaboración propia (2024)

En relación con la Tabla 17 relativa a la proyección de costos y gastos operativos y que también fue realizada sobre datos simulados, se determina la variabilidad en la Utilidad Neta de la

empresa luego del Impuesto Sobre la Renta, así la empresa en su proyección apreció en promedio una Utilidad Neta del 12%. Esta se considera medianamente favorable en la medida que responde a la implementación de diferentes técnicas, como categorizar los gastos, identificar las áreas en las que el equipo gasta más dinero y encontrar formas de limitar los gastos en cada una. Al hacer todo esto con éxito, se logra controlar el presupuesto y aumentar las ganancias.

De tal modo, muestra que una vez que se descuentan aquellos gastos que están alrededor del negocio, fijos y variables: rentas, préstamos bancarios, servicios (electricidad, gas, agua, limpieza), se vislumbra una utilidad bruta, que a pesar de ser discreta indica que el negocio puede crecer y seguir siendo rentable.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028.

Tabla 18. Cálculo del capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVOS CORRIENTES – PASIVOS CORRIENTES	1780,00	2130,00	2350,00	2575,00	2525,00

De acuerdo con lo establecido se tiene que el capital de trabajo resulta un indicador financiero de especial importancia dentro de la organización. Es así, como este dependerá la operatividad y liquidez con que la empresa cuenta para poder funcionar eficazmente. De tal manera, en la tabla N°18 se logra evidenciar que la empresa contará en base a la proyección presentada, con un capital de trabajo capaz de cubrir las necesidades de la organización.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028.

En esta materia es necesario considerar que la empresa se inició con el aporte y financiamiento propio de sus dueños fundadores, lo cual facilitó el establecimiento en cuanto a mobiliario, equipos, materia prima. Ahora bien, en el presente la empresa se autofinancia con los

ingresos obtenidos por las ventas, logrando una situación financiera estable, con adecuados márgenes de rentabilidad y utilidad al final de cada periodo contable. Asimismo, se ha generado un adecuado nivel de capitalización que hace ver las posibilidades ciertas de crecimiento que para esta fecha posee la empresa Panadería P. La Torre F.P.

Tabla 19. Estructura y opciones de financiamiento 2024 al 2028

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	2024	2025	2026	2027	2028
RECURSOS PROPIOS		2.730,00					
PRESTAMOS					50,00		
CONDICIONES	Tipo de Interés				24%		
	Años				2		
TOTAL FINANCIACIÓN		2.730,00			50,00		
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	2.730,00			100,00		
	FINANCIACIÓN	2.730,00			50,00		

Nota: Estructura y opciones de financiamiento. Elaboración propia (2024)

Respecto a lo señalado en la Tabla 19 que considera la estructura y opciones de financiamiento, se revela que la empresa inició sus actividades a través de la inversión procedente de recursos propios y así se aspira mantener hasta el 2025, año en el cual se prevé acudir al financiamiento en un rango del 50% sobre la inversión inicial. Esto según los números simulados mostrados que indican que en el presente la empresa no posee capacidad de endeudamiento. Sin embargo, en la proyección presentada se prevé recurrir en los próximos años al financiamiento a través de opciones que en la actualidad está ofreciendo la banca pública a los negocios surgidos a través del emprendimiento.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.

Tabla 20. Estado de resultado proyectado

Estado de Resultado Proyectado 2023 - 2027	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	3,550.00	3,690.00	4,170.00	4,720.00	5,170.00
TOTAL INGRESOS	3,550.00	3,690.00	4,170.00	4,720.00	5,170.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTA	3,550.00	3,690.00	4,170.00	4,720.00	5,170.00
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos Operacionales	50.00	60.00	70.00	80.00	90.00
Gastos Administrativos	2,981.17	3,327.67	3,677.17	4,006.67	4,338.17
Total Gastos Operacionales	3,031.17	3,387.67	3,747.17	4,086.67	4,428.17
Utilidad Neta en Operaciones	518.83	302.33	422.83	633.33	741.83
OTROS EGRESOS	-	-	-	-	-
Total, Otros Egresos	-	-	-	-	-
Utilidad del Ejercicio antes del ISLR	518.83	302.33	422.83	633.33	741.83

Nota: Estado de resultado proyectado. Elaboración propia (2024)

En cuanto a la Tabla 20 relativa a la proyección del Estado de Resultado se muestran de forma detallada los gastos tanto operativos como administrativos que forman parte del proceso para poder llevar a cabo las ventas, en este destaca que la utilidad del ejercicio antes del ISLR se establece entre un 6 y 8%.

El estado de resultados proyectado permitirá determinar y exponer cuál será el desarrollo y cuantía del resultado que, en indicadores económicos, conseguirá Panadería P. La Torre F.P., como consecuencia de la combinación de los aspectos planteados por Panadería P. La Torre F.P.,

luego de valorar el total de ingresos, la utilidad bruta en venta, los gastos operacionales, administrativos, el total de egresos y la utilidad del ejercicio antes del ISLR.

Así se determina que ciertamente la previsión sobre la materia de obligaciones fiscales se percibe como un elemento que puede impactar seriamente en la obtención de ganancias debido al aumento desproporcionado que está teniendo a nivel municipal en la localidad, en el marco de la llamada armonización tributaria.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.

Tabla 21. Estado de situación financiera proyectado

BALANCE PREVISIONAL	2024	2025	2026	2027	2028
Inmovilizado	1,800.00 \$	2,200.00\$	2,400.00\$	2,600.00\$	2,800.00\$
Amortizaciones	54.00\$	66.00\$	72.00\$	78.00\$	84.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	1,854.00	2,266.00	2,472.00	2,678.00	2,884.00
Existencias	1,700.00	1,950.00	2,100.00	2,240.00	2,380.00
Clientes	220.00	340.00	390.00	400.00	220.00
Tesorería	60.00	80.00	120.00	145.00	150.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,980.00	2,370.00	2,610.00	2,785.00	2,750.00
TOTAL ACTIVO	3,834.00	4,636.00	5,082.00	5,463.00	5,634.00
PASIVO					
Recursos Propios	1,720.00	1,820.00	1,920.00	2,020.00	2,240.00
Reservas	17.20	18.20	19.20	20.20	22.40
Resultados Negativos	-	-	-	-	-
Prestamos	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
TOTAL NO CORRIENTE	2,237.20	2,338.20	2,439.20	2,540.20	2,762.40
Proveedores	200.00	240.00	260.00	210.00	225.00
Tesorería Negativa	-	-	-	-	-
TOTAL CORRIENTE	200.00	240.00	260.00	210.00	225.00
TOTAL PASIVO	2,437.20	2,578.20	2,699.20	2,750.20	2,987.40

Nota: Estado de situación financiera proyectado. Elaboración propia (2024)

En el anterior cuadro perteneciente al estado de situación financiero se comporta de manera estable en los años proyectados. Se logra evidenciar aspectos propios de la empresa Panadería P. La Torre F.P., los cuales resultan determinantes al momento de realizar el análisis para advertir las condiciones de rentabilidad y capital de trabajo. Al momento no se prevén resultados negativos.

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.

Tabla 22. Flujo de caja proyectado

	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por Venta	3,550.00	3,690.00	4,170.00	4,720.00	5,170.00
Compras De Mercancía	2,662.50	2,767.50	3,127.50	3,540.00	3,877.50
Gastos de Administración	124.25	129.15	145.95	165.20	180.95
Gastos de Ventas	53.25	55.35	62.55	70.80	77.55
Gastos Financieros	17.75	18.45	20.85	23.60	25.85

Nota: Flujo de caja proyectado. Elaboración propia (2024)

En el flujo de caja se proyecta que las compras representan parte del 75% de los ingresos, los gastos de administración el 3.5%, los gastos de ventas el 1.5% y los gastos financieros el 0.5%. Ciertamente, el histórico revisado y la proyección realizada se muestra favorable hacia la solidez de la empresa.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

Tabla 23. Estado de Resultado Proyectado

RENTABILIDAD ECONOMICA	2024	2025	2026	2027	2028	
Rotación	1,40	1,06	0,84	0,81	0,77	>0
Margen	0,57	0,51	0,45	0,41	0,29	>0
Apalancamiento	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Efecto Fiscal	0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	>=1
ROE	0,68	0,46	0,32	0,28	0,19	>0
ROE en %	67,88%	46,09%	32,07%	28,11%	19,16%	>0

Nota: Estado de Resultado Proyectado. Elaboración propia (2024)

La consideración de los márgenes de rentabilidad anteriormente señalados, muestra que Panadería P. La Torre F.P., se valora como una organización encaminada al logro de una mayor posicionamiento y crecimiento financiero. Tal afirmación se fundamenta en la disposición favorable que desde la gerencia se asume en cuanto a asumir los cambios que se han determinado como necesarios y que involucra, además de procesos de mercadeo, los aspectos financieros.

De allí, que los índices de rentabilidad proyectados para los años 2024-2028, evalúan la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Así, se asientan en la estimación de las ventas de los productos comercializados por Panadería P. La Torre F.P. Por lo tanto, la proyección se efectúa con base al indicador de rentabilidad señalado al comienzo del estudio y cuyo índice es de 27,74 para el año actual. En consecuencia, el incremento paulatino que se visiona para los años venideros se sustenta en las mejoras sugeridas en los procesos ya mencionados, a fin de garantizar la mayor rentabilidad.

CONCLUSIONES

Conocidos los hallazgos derivados a partir de la indagación enuncian las conclusiones que tuvieron lugar desde la determinación del plan estratégico entendido como una herramienta de gran significado y aplicabilidad al momento de adentrarse en el diagnóstico de una empresa real, como es el caso de Panadería P. La Torre F.P. Por tanto, emergen aspectos que dan sustento a la elaboración del referido plan en todas y cada una de sus partes.

En consecuencia, las siguientes conclusiones se formulan en atención a los objetivos y parte de la realidad del negocio desde el conocimiento claro de sus procesos, el reconocimiento de la naturaleza que guía la actividad organizacional, administrativa, funcional y financiera, lo cual permitió la identificación de las características particulares que le definen.

Es así, como se la intencionalidad general se orientó a diseñar un plan estratégico para Panadería P. La Torre F.P., período 2023 a 2028, desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales. A tal fin, fue necesario tener claridad sobre el objeto, misión, visión, valores y demás aspectos que permitió conocer el concepto empresarial que guía a la referida organización. Ahora bien, al término del estudio se presentan las conclusiones derivadas del estudio y las cuales guardan estrecha relación con los objetivos presentados inicialmente.

En cuanto al primer objetivo específico centrado en describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto de Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028 desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales; se concluye que la empresa tiene a favor el hecho de haber surgido en una de las coyunturas más difíciles vivida en la nación venezolana y que impactó fuertemente en la zona fronteriza donde se ubica la empresa. Es así. Como se da valor a la superación que alcanzó

para superar las circunstancias actuales caracterizadas por la dinámica económica, que, sin ser totalmente favorable, ha activado la actividad comercial mediante el sistema multimoneda, la apertura fronteriza y los emprendimientos que han surgido.

Esto quedo sustentado mediante la información derivada a través de los hallazgos surgidos del análisis PESTEL, que permitió hacer revisión de los factores políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales que determinan el ejercicio de la empresa. En tal sentido, se concluye que estos factores pueden afectar a la empresa, generando posibles cambios en las políticas que puedan impactar en la operación del negocio. Al analizar la situación económica de Venezuela, se develó el estancamiento económico, la inflación, la tasa de cambio y el poco acceso a financiamiento, como aspectos que influyen en la demanda de los productos o servicios de la empresa, así como en los costos de producción y las oportunidades de crecimiento.

Además, los aspectos sociales y culturales en Venezuela, se han visto impactadas por la migración lo cual ha hecho reducir la mano de obra calificada. Este hecho motiva la prestación de capacitación permanente dirigida al personal de Panadería P. La Torre F.P. Respecto a los factores tecnológicos, cuenta la consecución de la infraestructura tecnológica, la adopción de nuevas tecnologías y la innovación en el sector, que tanta falta hace en Panadería P. La Torre F.P. De allí, la necesidad de aumentar la capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y la competitividad en el mercado.

Posteriormente, los aspectos ambientales en Venezuela muestran la afectación del ecosistema y la necesidad de emprender practicas amigables con el ambiente, respeto por las regulaciones ambientales, promoción de la sostenibilidad y reducción del impacto ambiental de las operaciones de la empresa. Igualmente, fue de gran ayuda el acercamiento logrado a través de

la revisión del marco legal en Venezuela, incluyendo las leyes laborales, las regulaciones comerciales y las normativas específicas de la industria.

A tal efecto, es necesario adelantar acciones para mitigar los problemas de la economía nacional, que pueden enfrentarse en la medida que se logre mantener los estándares de calidad, se diversifique la oferta del producto, se mejore los aspectos organizacionales, se lleve mejor control de inventario, se fortalezca lo referido al análisis de costos, se implementen los asientos contables automatizados, así como comercio digital para optimizar lo relacionado con la comercialización.

Para el segundo objetivo que busca definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028 desde el uso del marketing digital, la automatización contable y el desarrollo de mejoras organizacionales; se asume que se trata de un negocio que amerita el aprovechamiento del auge tecnológico que se vive en el área del mercadeo, debido a que aún no se aprovecha con la magnitud que se debería dentro de Panadería P. La Torre F.P.

En efecto, no están haciendo uso efectivo de las redes sociales para conectar con el consumidor y atraerlo hacia su negocio facilitando una mayor fidelización. Por este motivo están dejando de compartir información en las redes sociales con la finalidad demostrar las bondades de la empresa. Destaca que, a pesar de su nulo empleo, se mantiene una apreciación positiva a nivel organizacional, al considerar que el uso de las redes sociales, es valioso para mejorar la notoriedad y reputación online de las empresas.

Así, se reconoce como la vía más óptima para penetrar los mercados y alcanzar mayor posicionamiento. Al mismo tiempo, admite hacer aportes para superar la problemática diagnosticada en la medida que se cumplan de manera efectiva los procesos de planificación, dirección, control y seguimiento que facilitan el mejor desempeño organizacional.

Por otra parte, se estima como un elemento de valor agregado el reconocer la empresa como líder en productos panaderos y de pastelería fabricados con gran calidad y que responde a las preferencias de la población cuya inclinación es el pan tradicional andino. Al hacer valoración de las matrices aplicadas (FODA, MEFE, MEFI), se comprueban grandes oportunidades que superan las amenazas reconocidas. Es así, como recalcan favorablemente las actuales políticas surgidas en la localidad para apoyar las iniciativas de emprendimiento.

Seguidamente, se concluye en función del tercer objetivo establecido a fin de definir los objetivos estratégicos de Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028 desde el uso del marketing digital, la automatización de la contabilidad y el desarrollo de mejoras organizacionales; a tal fin se tiene que, como ya se ha mencionado es imperioso poner en práctica el e-commerce, que está a tono con la realidad tecnológica actual, que mueve el mundo del comercio en todas las latitudes.

En este caso, es prioritario el desarrollo de mejoras organizacionales a corto plazo, con miras a aumentar las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico), ampliando esta iniciativa paulatinamente en un plazo de cinco años. Entonces, se amerita la realización de labores de actualización profesional en materia administrativa y manejo del marketing digital. En otras palabras, se trata de estar conteste con las más recientes tendencias comerciales que facilitarán la penetración a otros mercados contiguos al contexto local.

Por último, se planteó proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Panadería P. La Torre F.P., en los años 2023 a 2028 desde el uso del marketing digital, la automatización de los procesos contables y el desarrollo de mejoras organizacionales; al respecto se concluye que es necesario fortalecer los aspectos referentes a responsabilidad social empresarial. En efecto, se plantearon

diversas actividades que permiten reconocer y atender las necesidades sociales de la comunidad específicamente en lo ambiental, atención grupos vulnerables, en fin, relativas a las intenciones del desarrollo sustentable y sostenible, que en la actualidad representa un compromiso de todos.

En lo financiero, los planes y proyecciones revelan la estabilidad de la empresa a partir de los criterios revisados y el histórico de operaciones que caracteriza a la empresa, para lograrlo se facilita la toma de decisiones, así como la formulación de objetivos estratégicos que permitan promover el logro de metas organizacionales, con énfasis en los aspectos financieros. De allí, que se destacó lo concerniente a los movimientos financieros, estimación de costos, gastos operativos, cálculo del capital de trabajo, opciones de financiamiento, razón por la cual se considera que la empresa presenta una proyección favorable.

RECOMENDACIONES

Se sugiere poner en práctica el plan estratégico que, en función de la estimación temporal especificada, se previó para la empresa Panadería P. La Torre F.P. Esto para facilitar que logre mayor participación en el mercado y para alcanzarlo es necesario adelantar las acciones conducentes a la utilización efectiva del marketing digital.

Asimismo, se insta a la implementación en la realidad del plan estratégico elaborado para conseguir avances a nivel administrativo, operativo, humano, financiero, social, entre otros.

Se sugiere desarrollar control y seguimiento al plan estratégico formulado con el propósito de desarrollar los cambios que se consideren propios para alcanzar su mejor ejecución, en el plano real del negocio.

Se recomienda adelantar a la brevedad posible las acciones de capacitación concernientes al comercio online, manejo de programas contables automatizados, responsabilidad social

empresarial, atención al cliente, entre otros, que contribuirán a darle mayores competencias laborales al personal y por tanto impacta en la atención al cliente.

Se sugiere emprender la transformación de los aspectos contables y financieros de forma automatizada, que facilita el manejo eficiente, dinámico, inmediato y la mejor visualización y así dejar atrás las prácticas convencionales, de tarea manual.

Se amerita captar nuevos mercados que favorecen la penetración de nuevos clientes, especialmente al considerar los negocios emergentes que han surgido con fuerza en la región.

Para lograr que Panadería P. La Torre F.P., tenga mejores logros en cuanto a sus objetivos organizacionales en materia financiera se recomienda asumir los cambios que se dan en el mundo actual en cuanto al comercio virtual, que se corresponde con los aspectos que mueven la microeconomía.

Resulta importante implementar el análisis macro y microeconómico para obtener mejoras a nivel administrativo, operativo, humano, financiero, social, entre otros.

Se plantea realizar control y seguimiento de los indicadores expuestos en este plan estratégico a fin de desarrollar los ajustes que se consideren necesarios para su mejor desarrollo.

Es preciso ampliar las posibilidades de control financiero en la empresa en forma digital para su mejor visualización y poder tenerlo a mano sin barreras de espacio y tiempo.

Promover el marketing digital y mantener la revisión constante de la banda de precios para seguir a la vanguardia y estar preparados para los desafíos que ofrece la situación venezolana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Escudero J. (2014) Gestión Logística y Comercial. Segunda Edición. Madrid, España. Ediciones Paraninfo.
- Acero, M (2013). Administración de la cadena de suministros, Diario de la República, Series de Gerencia Empresarial, Bogotá.
- Agenda Mundial (2030). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Documento en Línea Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/>
- Apaza L. (2017). Plan Financiero y la Estrategia Empresarial. Revista Economía, Sociedad y Cultura. Alianza Editorial.
- Armas D. (2017) Introducción al Modelo CANVAS. Disponible en: <https://www.rdstation.com/es/blog/modelo-canvas-que-es/>
- Banco Central de Venezuela (BCV; 2023) Informe del primer semestre del año 2023. Documento en Línea disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145001.pdf>
- Bateman S. (2009), Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Documento en Línea disponible en: <https://www.academia.edu>.

- Boletín Macroeconómico para Venezuela (2023). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Boletín económico disponible en <https://www.undp.org/es/venezuela/noticias/boletin-de-desempeno-macroeconomico-de-venezuela-del-primer-semester-de-2023>.
- Bravo, M. (2021). Nociones Básicas de Contabilidad General. Segunda Edición. Quito, Ecuador: Nuevo día.
- Briceño, H. (2016). Indicadores financieros fácilmente explicados. Tercera Edición. México: Umbral.
- Cajija E. (2019) “La Responsabilidad Social Empresarial: Una prioridad_ en el mundo moderno”. Centro Mexicano para la Filantropía. México.
- Castrillo J. (2023). La situación política en Venezuela: Un problema complejo. Revista Politika. Universidad Católica Andrés Bello. Disponible en: <https://politikaucab.net>.
- Cejas, M (2015). La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. Visión gerencial. Vol.4. Año 4 N° 1.
- Chiavenato I. (2009) Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. McGraw-Hill. México.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2023). Informe Semestral. Documento Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145001.pdf>
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2020).
- Escudero J. (2014) Gestión Logística y Comercial. Segunda Edición. Madrid, España. Ediciones Paraninfo.

Espinosa M. (2009) Aprender a emprender: Instrumentos de la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría. Planeta, Venezuela.

Fayol, H. (1984) Administración industrial y general. Principios de la administración científica. Ediciones Trillas. Argentina.

Federación Internacional de Contadores (I.F.A.C.). Documento Disponible En <https://www.ifac.org>.

Fondo Monetario Internacional (FMI). Informe Anual. Disponible en. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145001.pdf>

Henao M. (2002) Gerencia de Administración y Desarrollo. Disponible en: <https://www.publicaciones.eafit>.

Koontz, H. y O'Donnell, C. (2012). Curso de Administración Moderna: Un análisis de las funciones de la administración. Bogotá: Mc. GrawHill.

Kotler P. (2000) Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Ediciones Pearson. Educacion: México.

Ley Orgánica de Coordinación y Armonización de las Potestades Tributarias de los Estados y Municipios (LOCAPTEM:2023)

Márquez C. (2014) Guía de Apoyo para la Elaboración del Análisis Funcional. Documento de Trabajo. Oficina Internacional del Trabajo. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org>

Martínez M. (2014) Toma de Decisiones en la Gestión Financiera para el Sistema Empresarial. Quevedo: Ediciones Grupo Compás.

Navarro E. (2018) Dimensiones de la responsabilidad social del marketing. Trabajo de Grado No Publicado. Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Observatorio de Ecología Política de Venezuela (OEP) Informe Anual 2022. Asamblea Nacional de Venezuela. Caracas

Porter M. (2009) Ser Competitivo. Segunda Edición. Ediciones: Deusto. Ciudad de Madrid, España. Autor.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Boletín Macroeconómico para Venezuela (2023). Disponible en: <https://www.undp.org/es/venezuela/noticias/>

PsicoData Venezuela (2023) Investigación PsicoData Venezuela. Informe Anual. Universidad Católica Andrés

Reyes A. (2013) Economía en Venezuela. Perspectivas y Retos. Disponible en <https://periodicoempreendedor.com>.

Roldán P. (2017) Matriz de Mckinsey. Instrumentos de las Microfinanzas. Documento en Línea Disponible en: Economipedia.com.

Salamanca E. (2023) Entorno y empresa. Revista de Ciencias Sociales (RCS) FCES - LUZ ISSN 2477-9431 Vol. XXII, No. 2, abril - junio 2015. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145001.pdf>

Stanton W., Etzel M., y Walker B. (2004), Fundamentos de marketing 13a edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Terrón J. (2007) Fundamentos de Marketing. Tercera Edición. México: Ediciones McGraw Hill. Autor.

ANEXOS

GUIA DE ENTREVISTA A LA GERENTE Y ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA

La presente guía de entrevista está dirigida a la gerente y a la administradora de Panadería P. La Torre F.P., con el propósito de recabar la información sobre la empresa y poder lograr los objetivos del estudio. Este instrumento se aplica solo con fines investigativos.

1. ¿Describa cómo fueron los inicios de Panadería P. La Torre F.P. ¿de dónde provino el capital invertido?

2 ¿Cómo define la estructura administrativa de su empresa?

3 ¿De qué manera se desarrolla la toma de decisiones en la empresa?

4. ¿Cuáles son sus principales competidores?

5. ¿De qué manera se lleva el marketing?

6. ¿Cómo se llevan los procesos contables?

7. ¿De qué procedimientos se valen para establecer los precios de los productos?

8. ¿Cómo describe el trato con los clientes?

9. ¿Cómo se describe la situación contable financiera en los últimos años?

10. ¿Qué aspectos diferencian sus competidores?

11. Cuales determina como las principales debilidades de la empresa

12. Cuáles serían las principales fortalezas de la empresa

13. Que oportunidades observa en el contexto actual

14. Que amenazas determina desde su visión acerca (documents.worldbank.org) de la empresa
