

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-QUITO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA PANADERIA Y PASTELERIA “BRIGITH” PARA EL
AÑO 2024**

DAMARIS BRIGITH ZAMBRANO CALEÑO

DIRECTORA: MGTR MAYRA BELTRAN

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMIMNISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y
GLOBAL.**

SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.

QUITO, SEPTIEMBRE 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **ZAMBRANO CALEÑO DAMARIS BRIGITH** portadora de la cédula de ciudadanía N.º **172470113-9**, estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la carrera de Administración de Empresas declaro que el presente trabajo de investigación de la asignatura de Integración Curricular es de mi propia autoría. El documento respeta y señala las fuentes y citas que fueron utilizadas para la búsqueda de información del proyecto de investigación.

ZAMBRANO CALEÑO DAMARIS BRIGITH

CI: 172470113-9

DEDICATORIA

Bueno en primer lugar, me gustaría dedicar mi trabajo de titulación a Dios que me ha llenado de fortaleza y dedicación para poder terminar mi proyecto.

A mis padres que han sido el pilar fundamental para continuar con este sueño, que en algún momento parecía que no podía y quería retirarme, pero ellos fueron el soporte que me permitió seguir y ahora finalmente a cumplirlo.

A mis hermanos, que siempre estuvieron para sacarme una sonrisa y lograr que olvidara por un momento los problemas y el estrés que estaba pasando.

Y también quiero dedicar mi trabajo de titulación a mi abuelito, que yo sé que desde el cielo él está orgulloso de mí porque logre cumplir nuestro sueño, aunque ya no está conmigo siempre siento su apoyo y sus fuerzas para que yo continúe cumpliendo cada uno de mis sueños y aspiraciones en la vida. Besos hasta el cielo.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecer a Dios por permitirme terminar lo que desde un inicio lo tenía planteado, gracias por las fuerzas y el control para manejar todo este proyecto.

Agradecer a mis padres, ya que sin ellos no lo hubiera logrado porque siempre me apoyan en mis decisiones y creo que esta era una de las más importantes haber estudiado administración de empresas siempre fue el objetivo.

Agradecer a mis hermanos que a pesar de mis enojos y molestias estuvieron para darme soporte y no derrumbarme, en especial a mi hermano menor que fue el que con sus locuras me ayudaba aclarar mi mente y si era de llorar, llorábamos juntos, pero nunca me dejó sola.

Agradecer a mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias, de tal modo que lograron que pueda desarrollar el trabajo con mejores facilidades.

Agradecer a mi mejor amiga, que siempre estuvo para mí en todo mi proceso universitario que me alentaba a no dejarlo, agradecerle por la paciencia para explicarme temas que no entendía y por último por ayudarme a ser una mejor persona.

RESUMEN

La Panadería y Pastelería "BRIGITH", con más de 21 años en el mercado, ha enfrentado diversos desafíos, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19. Como negocio familiar dedicado a la elaboración y distribución de productos de repostería, ha experimentado problemas en la planificación estratégica, afectando áreas cruciales como la gestión del personal, la utilización de insumos y la resistencia al cambio.

La falta de acuerdos formales y la alta rotación de personal han generado pérdidas económicas y obstaculizado la productividad. La producción de productos defectuosos debido al uso inadecuado de insumos ha contribuido a retrasos en las entregas de pedidos. La resistencia al cambio ha sido un factor adicional, afectando la capacidad de adaptación al entorno empresarial en constante evolución.

La pandemia ha llegado lejos con estos problemas, llevando a la panadería al borde de cancelar sus operaciones. Frente a esta situación, la investigación propone un enfoque exploratorio y descriptivo para analizar la situación actual de "BRIGITH" y diseñar un plan estratégico integral. El objetivo es mejorar la estabilidad operativa, gestionar eficientemente los recursos y fortalecer la posición competitiva de la panadería en el mercado.

La investigación abordará factores críticos, oportunidades y amenazas, estableciendo metas e indicadores para la implementación exitosa del plan estratégico. Con la ejecución de este proyecto, se busca impulsar el crecimiento de la Panadería y Pastelería "BRIGITH" en la ciudad de Quito, ofreciendo soluciones a los desafíos identificados y promoviendo una gestión más efectiva y estratégica del negocio.

Palabras Claves:

Panadería y Pastelería, negocio familiar, repostería, vendedores informales, pandemia, impacto del COVID 19, adaptabilidad empresarial

ABSTRACT

BRIGITH Bakery and Confectionery, with more than 21 years in the market, has faced several challenges, especially in the wake of the COVID-19 pandemic. As a family business dedicated to the production and distribution of confectionery products, it has experienced problems in strategic planning, affecting crucial areas such as personnel management, use of inputs and resistance to change.

The lack of formal agreements and high personnel turnover have generated economic losses and hindered productivity. The production of defective products due to inadequate use of inputs has contributed to delays in order deliveries. Resistance to change has been an additional factor, affecting the ability to adapt to the changing business environment.

The pandemic has gone far with these problems, bringing the bakery to the brink of shutting down its operations. Faced with this situation, the research proposes an exploratory and descriptive approach to analyze the current situation of "BRIGITH" and design a comprehensive strategic plan. The objective is to improve operational stability, efficiently manage resources and strengthen the bakery's competitive position in the market. The research will address critical factors, opportunities and threats, establishing goals and indicators for the successful implementation of the strategic plan. With the implementation of this project, we seek to boost the growth of the "BRIGITH" bakery and pastry shop in the city of Quito, offering solutions to the challenges identified and promoting a more effective and strategic management of the business

Keywords:

Bakery and Confectionery, family business, confectionery, informal vendors, pandemic, COVID 19 impact, business adaptability.

Contenido

<i>DECLARACIÓN DE AUTORÍA</i>	<i>I</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>II</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>III</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>IV</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>V</i>
<i>INDICE DE FIGURAS</i>	<i>VIII</i>
<i>INDICE DE TABLAS</i>	<i>VIII</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>IX</i>
<i>CAPITULO I</i>	<i>I</i>
1.1. TEMA	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Pregunta de investigación.	3
1.4. Sistematización del problema	3
1.5. OBJETIVOS	3
1.6. Objetivo General	3
1.7. Objetivos Específicos	3
1.8. JUSTIFICACIÓN	4
1.9. DISEÑO METODOLÓGICO	5
1.10. Fuentes de investigación	6
1.11. Fuentes primarias	6
1.12. Fuentes secundarias	6
1.13. Presupuesto	6
1.14. Cronograma	7
<i>CAPITULO II</i>	<i>8</i>
MARCO TEORICO	8
2.1. Administración estratégica	8
2.2. Planeación estratégica	10
2.3. Dirección estratégica	12
2.4. Misión	13
2.5. Visión	14
2.6. Valores	14
2.7. Análisis Externo	15
2.8. Cinco fuerzas de Porter	16
2.9. Las amenazas de entrada	16
2.10. El poder de compradores y proveedores	17
2.11. Amenaza de productos sustitutos	18
2.12. La rivalidad entre competidores	18
2.13. Competencia y colaboración	19

2.14.	Análisis PEST	19
2.15.	Análisis Internos	20
2.16.	Análisis de la Cadena de Valor	21
2.17.	Identificación y Selección de la Estrategia	23
2.18.	Penetración en el mercado actual	23
2.19.	Desarrollo de mercados.	23
2.20.	Estructura organizacional	24
2.21.	Diagnóstico de las necesidades de cambio estratégico	25
2.22.	Asignación y control de recursos	26
2.23.	Asignación de Recursos	26
2.24.	Control de Recursos:	28
2.25.	Balanced Score Card	29
<i>CAPITULO III</i>		<i>31</i>
<i>ANALISIS INTERNO</i>		<i>31</i>
3.1.	Antecedentes	31
3.2.	Cadena de valor	33
3.3.	ANALISIS FINANCIERO	36
3.4.	MATRIZ EFI	37
3.5.	ANALISIS EXTERNO	39
3.6.	PESTEL	40
3.7.	CINCO FUERZAS DE PORTER	42
3.7.1.	Poder de negociación con clientes.	42
3.7.2.	Poder de negociación con proveedores.	43
3.7.3.	Amenaza de productos sustitutos.	43
3.7.4.	Rivalidad entre competidores.	43
3.7.5.	Amenaza de nuevos competidores.	44
3.8.	ANALISIS EFE	45
<i>CAPITULO IV</i>		<i>46</i>
<i>PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO</i>		<i>46</i>
4.1.	Misión	46
4.2.	Visión	46
4.3.	Valores	46
4.4.	ORGANIGRAMA	46
4.5.	FODA	48
4.6.	Objetivos Estratégicos	49
4.8.	BALANCED SCORE CARD	50
4.9.	MAPA ESTRATEGICO	51
<i>RECOMENDACIONES</i>		<i>53</i>
<i>CONCLUSIONES</i>		<i>54</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>		<i>61</i>

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de una empresa. Fuente:	25
Figura 2. Cadena de valor. Fuente:	33
Figura 3. Área de elaboración de masas. Fuente: Brigith Zambrano	35
Figura 4. Área de empackado. Fuente: Brigith Zambrano	58
Figura 5. Análisis pestel. Fuente:	40
Figura 6. Maquina laminadora de masa de hojaldre. Fuente: Brigith Zambrano	41
Figura 7. Maquina amasadora. Fuente: Brigith Zambrano	59
Figura 8. Horno 1. Fuente: Brigith Zambrano	59
Figura 9. Horno 2. Fuente: Brigith Zambrano	60
Figura 11. Organigrama de la panadería. Fuente: Brigith Zambrano	46
Figura 12. Matriz foda de la panadería. Fuente: Brigith Zambrano	48
Figura 13. Mapa estratégico de la panadería. Fuente: Brigith Zambrano	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto para la elaboración del trabajo de titulación. Fuente: Brigith Zambrano	7
Tabla 2. Cronograma de actividades. Fuente: Brigith Zambrano	7
Tabla 3. Margen Beneficio neto. Fuente: Brigith Zambrano	36
Tabla 4. Costos operativos. Fuente: Brigith Zambrano	36
Tabla 5. Eficiencia operativa. Fuente: Brigith Zambrano	36
Tabla 6. Prueba ácida. Fuente: Brigith Zambrano	37
Tabla 7. Ciclo de efectivo. Fuente: Brigith Zambrano	37
Tabla 8. Matriz EFI. Fuente: Brigith Zambrano	38
Tabla 9. Matriz PESTEL. Fuente: Brigith Zambrano	42
Tabla 10. Matriz de evaluación de perfil competitivo. Fuente: Brigith Zambrano	44
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos. Fuente: Brigith Zambrano	45
Tabla 12. Balanced Score Card. Fuente: Brigith Zambrano	50

INTRODUCCIÓN

La Panadería y Pastelería "BRIGITH" ha sido una presencia consolidada en el mercado, sirviendo a sus clientes con productos de repostería durante más de dos décadas. Este negocio, de naturaleza familiar, ha enfrentado diversos desafíos a lo largo de los años, destacándose la reciente crisis desencadenada por la pandemia de COVID-19. La incertidumbre económica y los cambios en los patrones de consumo han afectado significativamente sus operaciones, poniendo a prueba su capacidad de adaptación y supervivencia.

Uno de los problemas críticos que la panadería enfrenta radica en la falta de una planificación estratégica sólida. Antes de la pandemia, la empresa estaba en proceso de implementar medidas para mejorar el control operativo y la eficiencia, pero estos esfuerzos se vieron bruscamente interrumpidos. La ausencia de una planificación integral ha dejado a "BRIGITH" vulnerable, particularmente en áreas como la gestión del personal, la utilización de insumos y la resistencia al cambio.

El capital humano, elemento vital para cualquier empresa, se ve afectado por la falta de acuerdos formales con los colaboradores y una alta rotación de personal. Estas dinámicas no solo afectan la productividad, sino que también generan pérdidas económicas significativas. Además, la panadería ha experimentado desafíos en el control de insumos, llevando a la producción de productos defectuosos y retrasos en las entregas de pedidos.

La resistencia al cambio en la organización ha resultado ser otro obstáculo importante. En un entorno empresarial dinámico, la adaptabilidad es crucial, y la falta de motivación y comunicación sobre los cambios propuestos puede obstaculizar el crecimiento continuo. La necesidad de capacitar al personal y los costos asociados a esta capacitación han creado tensiones adicionales.

El impacto del COVID-19 ha sido un catalizador adicional para replantear la estrategia de "BRIGITH". Las estadísticas revelan la magnitud de las dificultades, con porcentajes significativos de empresarios que han visto disminuir su actividad y flujo de fondos. La panadería, al borde de cancelar sus operaciones, ha reconocido la urgencia de abordar sus vulnerabilidades y fortalecer su posición en el mercado.

Ante este contexto, la presente investigación se propone analizar la situación actual de la Panadería y Pastelería "BRIGITH" y diseñar un plan estratégico integral. El objetivo es mejorar su estabilidad operativa, gestionar eficientemente los recursos y posicionarla de manera competitiva en su sector. A través de un enfoque exploratorio y descriptivo, se buscará identificar los factores críticos, oportunidades y amenazas, así como establecer metas e indicadores para la implementación exitosa del plan estratégico.

CAPITULO I

1.1.TEMA

PLAN ESTRATEGICO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA “BRIGITH” PERIODO 2024-2029

1.2. Planteamiento del problema

La Panadería y Pastelería “BRIGITH”, se desarrolla bajo el régimen impositivo de RIMPE-EMPREENDEDOR establecido por el estado ecuatoriano y son aquellas personas naturales o jurídicas que durante su año fiscal demuestren ingresos brutos desde USD \$20.001 hasta los USD \$30.000 (SRI, 2021). Por lo expuesto este negocio se clasifica como un negocio popular.

La problemática que se observa, para este tipo de negocios populares es que suelen tener dificultades de salida a nuevos mercados, para obtener financiamiento y suficiente capital para la compra de material, pago de trabajadores que contribuyan al negocio, este puede ser un desafío significativo, para el desarrollo optimo del negocio.

Por otro lado, tener que lidiar con la competencia desleal la cual esta descrita en el Art 285 de las Normas de la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder del Mercado como acto que ocurre entre aquellos capaces de crear confusión, independiente del medio utilizado, respecto del establecimiento, en función a sus productos, servicios o la actividad comercial o industrial de un competidor; las aseveraciones falsas en ejercicio del comercio capaces de desacreditar el establecimiento, así también como cualquier acto susceptible de dañar o diluir el activo intangible o la reputación de la empresa (SICE, 2011). En Panadería y Pastelería “BRIGITH” la problemática se torna aún más compleja, ya que sus principales competidores son familiares cercanos al titular del negocio, que ofrecen productos similares al mismo perfil del cliente, sin embargo, Panadería y pastelería “BRIGITH” no ha tomado acciones por evitar inconvenientes por los vínculos familiares con los competidores.

El capital humano es el activo más valioso para cualquier organización, y debido a que cada persona cuenta con habilidades nítidas, además de que gracias al trabajo que se realiza desde esta área, se construye una identidad, definida como una cultura organizacional (Redacción APD, 2021). Para Panadería y Pastelería “BRIGITH” la situación anteriormente mencionada

es un problema que tiene que ser resuelto con suma urgencia, ya que al no contar con el acuerdo formal con los colaboradores no existe cierta responsabilidad con el negocio, además de que existe alta rotación de personal lo que obstaculiza la producción eficaz y genera mermas en la producción, ya que disminuyen la producción y generan importantes pérdidas económicas.

Un factor notorio para la Panadería y Pastelería “BRIGITH” es el uso inadecuado de los insumos, es decir la fabricación de productos defectuosos, ya que, al no contar con un control en dicha área, el negocio llega a tener pérdidas significantes y retraso con las entregas de pedidos.

La resistencia al cambio, puede ser un factor influyente con respecto al progreso, ya que hoy en día el cambio es continuo y las empresas deben seguir acoplando y adaptándose para poder ser frente con la competencia. Añadiendo que para que una empresa crezca, es necesario que su capital humano y herramientas, se enfrente cada cierto periodo de tiempo a cambios orientados a mejorar los sistemas, los procesos y metodologías de trabajo, por tanto la resistencia al cambio no debería ser tomada a la ligera, ya que si las personas no están motivadas y debidamente notificadas de los posibles cambios que se promueve en la empresa será muy difícil lograr cumplir con los objetivos (DREW, 2021). Por lo que “BRIGITH” no puede tener un crecimiento continuo, por la rotación del personal y la necesidad de capacitar a los trabajadores lo cual traerá altos costos o puede generar problemas y retrasos por falta de conocimiento y experiencia en la producción de los bienes.

Durante el mes de junio del 2020 se realizaron muestras para determinar el impacto del COVID 19, las cuales arrojaron que un 53% de quienes generaban ventas han detenido su actividad. Además, el 84% de los empresarios han visto disminuir su flujo de fondos y un 75% ha disminuido su actividad productiva. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020). Esta problemática afecta también a la Panadería que estuvo a punto de cancelar sus operaciones.

La Panadería y Pastelería “BRIGITH”, con aproximadamente 21 años de trayectoria, siendo un negocio que se dedica a la elaboración y distribución de productos de repostería, los productos que se comercializan son empaquetados en fundas de polifam y son distribuidas mayormente a vendedores ambulantes, el negocio a presentado inconvenientes para poder surgir, es mencionable que el negocio antes de que se presentara la pandemia, estaba ejecutando planes para poder llevar un mejor control de sus actividades, pero a raíz del inicio de pandemia

todos los planes que se tenían previstos se desmoronaron provocando así una fuerte crisis que arremetió casi a la venta del negocio, es por esto que ha sido complicado para la panadería surgir nuevamente, de esta manera el problema sería que no existe una planificación de la producción, comercialización y uso adecuado de los recursos, para poder responder a la competencia y lidiar con problemas con terceros.

Tomando en cuenta los factores mencionados, la presente investigación plantea analizar la situación actual e implementar un plan estratégico con objetivo de que Panadería y Pastelería “BRIGITH” logre una mejor estabilidad, con un mejor manejo de recurso y colocándola en una mejor posición ante sus competidores.

1.3. Pregunta de investigación.

¿De qué manera la planificación estratégica ayudaría al crecimiento de la empresa Panadería y Pastelería “BRIGITH” en la ciudad de Quito?

1.4.Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los factores críticos para mejorar el desempeño interno de la Panadería y Pastelería “BRIGITH”?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la panadería y Pastelería “BRIGITH” en la ciudad de Quito en relación con el entorno general y competitivo?
- ¿Cuál sería el direccionamiento estratégico que requiere la panadería y pastelería “BRIGITH” en la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles serían las acciones, metas e indicadores que permitan mejorar la competitividad de la organización?

1.5.OBJETIVOS

1.6.Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que se acople a las necesidades urgentes de la compañía y que permita mejorar la competitividad y crecimiento.

1.7.Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico interno de la panadería y pastelería “BRIGITH”

- Realizar un análisis PESTEL-5 Fuerzas de Porter para la Panadería y Pastelería “BRIGITH”
- Elaborar un plan estratégico que permitan mejorar la competitividad y crecimiento de la Panadería y Pastelería “BRIGITH” para la ciudad de Quito.
- Determinar los objetivos, metas e indicadores para el seguimiento del plan.

1.8. JUSTIFICACIÓN

La ejecución de una estrategia son tareas primordiales para la administración por dos grandes razones: la necesidad de que los directivos creen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa y que la misma este centrada en la estrategia, ya que es de conocimiento que, si una empresa que se rige a las estrategias tiene mayor éxito, a diferencia de la que lo dejan en segundo plano. Cuando la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa dirige todo el planteamiento de la administración para operar la empresa, es mucho más probable que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencias y grupos de trabajo estén unificados en un esfuerzo coordinado y coherente (Thompson Jr , Strickland III, & Gamble, 2008).

Tomando en cuenta la propuesta de Thompson que indica que buena estrategia complementada con buena ejecución da como resultado una buena administración, la Panadería y Pastelería “BRIGITH” requiere mejorar su administración, ya que en 21 años de trayectoria no ha podido consolidarse como una empresa estructurada, que maneje los requerimientos necesarios para cumplir con la ley.

La necesidad de un cambio es importante para Panadería y Pastelería “BRIGITH”, ya que gracias a esto podrá obtener mejores resultados en su estructura organizacional, es decir, llevará de mejor manera los procesos, controlará sus gastos e ingresos, podrá crear una estrategia organizacional junto con los empleados o colaboradores, siendo de esta manera una necesidad urgente la realización de el plan estratégico.

El plan estratégico ayudara a controlar los problemas desde el más urgente hasta el menos prioritario. Y a partir de lo planteado se estructurará tres acciones esenciales:

Determinar a donde se dirige la empresa: El plan permitirá llevar una dirección definida y, ante todo, los trabajadores o colaboradores sabrán como llegar.

Se definirá la situación actual la cual permitirá definir los recursos que permitan a la organización lograr sus objetivos, de esta manera la gestión de un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) nos ayudará a tener un amplio conocimiento de las necesidades de la organización, junto con ello la creación de una propuesta de valor y definir las ventajas competitivas.

La formulación de la estrategia nos beneficia para tener conocimiento del alcance, es decir en este proceso se definen las acciones a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de los objetivos, los cuales deben ser medibles, específicos, realistas, relevantes y en un tiempo determinado (Vidaurre, 2019).

Por lo que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo, solventar los problemas de la organización de manera que se adecue a los requerimientos necesarios, lo cual permitirá que Panadería y Pastelería “BRIGITH” tenga el crecimiento necesario para hacer frente a la competencia y en un futuro cree una propuesta de expansión que ayude a cumplir los objetivos que el titular tiene cuando creó su negocio.

1.9. DISEÑO METODOLÓGICO

El trabajo de investigación se manejará con carácter exploratorio y descriptivo aplicado al caso de la Panadería y Pastelería “BRIGITH”. El motivo del uso de este diseño es porque se cuenta con acceso directo a la información de la empresa, lo cual nos permitirá tener datos precisos para realizar el estudio.

El tipo de estudio exploratorio en el cual, según lo expresa Sampieri (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), sirve para preparar el terreno, es el proceso que antecede a una investigación pues proporciona información para llevar a cabo estudios de tipo explicativos que generan un sentido de entendimiento y están muy estructurados. Este tipo de estudios se realizan en temas que han sido poco estudiados, los cuales tienen incertidumbres.

Por otra parte, el estudio descriptivo permite detallar como son y como se manifiestan algunos fenómenos, situaciones, sucesos o contextos. Con este tipo de estudios se buscan especificar

las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

La comprobación de la hipótesis se realiza a través del análisis y la síntesis de la información recopilada. Este proceso exige una selección meticulosa de las unidades de estudio y la medición precisa de cada variable, permitiendo un control efectivo y la validación de los datos recopilados.

1.10. Fuentes de investigación

1.11. Fuentes primarias

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizará la siguiente información:

- Encuestas y cuestionarios.
- Entrevistas.
- Documentos originales.
- Datos experimentales.

1.12. Fuentes secundarias

- Libros de textos y libros académicos
- Artículos.
- Base de datos académicas
- Sitios web y blogs

1.13. Presupuesto

Para el presente trabajo de investigación, se presenta el siguiente presupuesto.

PRESUPUESTO PARA TRABAJO DE TITULACIÓN - PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA Y PASTELERÍA "BRIGITH"	
Materiales	Cantidad
Encuestas y entrevistas	100
Gastos de transportación	340
Costos de impresión y anillado	100
Posibles contingencias 5%	27
Total	567

Tabla 1. Presupuesto para la elaboración del trabajo de titulación. Fuente: Brighth Zambrano

1.14. Cronograma

En la Tabla 2, se puede observar el cronograma de actividades que se desarrolló para tener un mejor control de la tesis.

Proyecto de titulación	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Planteamiento del problema y elaboración del Plan de Integración Curricular					x													
Sistematización del problema y definición de objetivos						x												
Justificación y Método de Estudio						x												
Universo y Muestra						x												
Tipo de Estudio y Herramientas						x												
Historia de la Empresa						x												
Misión						x												
Visión						x												
Documento unificado							x											
Plan de tesis							x											
Plan corregido							x											
Plan de Tesis para aprobación							x											
Diagnóstico Económico y Tecnológico								x										
Entorno Sociodemográfico y Político								x										
Competitivo								x										
Análisis Interno-Financiero								x										
Análisis de Recursos y Capacidades								x										
Análisis Interno-Comercial									x									
Sociodemográfico, político y ecológico										x								
Planificación										x								
Subir ABSTRACT y Anexos 3,4,5																x		
SOLICITUD DE CALIFICACIÓN DE TESIS																		x

Tabla 2. Cronograma de actividades. Fuente: Brighth Zambrano

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Administración estratégica

La administración estratégica define un conjunto de obligaciones, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para lograr la determinación estratégica y obtener ganancias superiores al promedio. (Lourdes, 2014)

Es el arte y la ciencia de formular, implementar y calificar decisiones multidisciplinarias que a la empresa le permitirán lograr el alcance de sus objetivos, cabe recalcar la administración estratégica integra la administración, las finanzas, el marketing, contabilidad, la producción y operaciones, I Y D, sistemas de información, el manejo de todos estos aspectos logra el éxito en una organización. (Lourdes, 2014)

Conjuntamente, la administración estratégica puede ser conceptualizada considerando cuatro componentes fundamentales, que son: la exploración del entorno, la creación de estrategias, la ejecución de esas estrategias y la evaluación y control (Esan Conexión, 2016).

La exploración al entorno se refiere al conocimiento de las oportunidades y amenazas de la organización en diferentes ámbitos clave como el ambiente social e industrial, estructura, recursos y cultura (Esan Conexión, 2016). En esta primera fase se realiza en prioridad un proceso de recolección de información, en este sentido se necesita ser autocrítico para poder llevar a cabo una excelente interpretación de la información (Esan Conexión, 2016).

La creación de estrategias contiene las razones, los objetivos, las estrategias y las políticas con las que trabajará la empresa, en esta fase se definirá cuáles serán los resultados requeridos, el alcance y cuáles serán los medios o planes para lograrlo (Esan Conexión, 2016).

La fase de ejecución es poner en marcha el plan elaborado en la fase anterior, la lo cual se tiene como base los programas que contienen las actividades a realizar, el presupuesto y procedimientos a seguir (Esan Conexión, 2016)

La evaluación y control considera el uso de herramientas de evaluación y supervisión del desempeño, con el fin de poder saber si la empresa está tomando el camino correcto o si necesita corregir el camino (Esan Conexión, 2016).

Además, se le atribuye una fórmula que nos presenta Thompson, la cual nos indica que una buena estrategia junto con una buena ejecución de esta nos da como resultado una buena administración, ya que el detrás del buen desempeño de una empresa se encuentra la calidad de la estrategia y la forma de ejecutarla (Thompson , y otros, 2018).

Thompson considera a la administración estratégica, como el proceso por el cual se diseña y ejecuta la estrategia de una organización, propone las seis D de la administración estratégica, las cuatro primeras forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia (Diagnóstico, Dirección, Decisiones y Distribución) y los dos últimos establecen el contexto en el que se maneja el proceso (Dinamismo y Desorden) estos elementos nos ayudaran a tener un conocimiento más claro sobre la estrategia en la administración (Thompson , y otros, 2018).

Diagnóstico: Para explicar el concepto, se usa la metáfora del médico que requiere evaluar al paciente, toda la situación que enfrenta. Así mismo, los administradores deben pensar en la empresa y analizar los síntomas. La identificación de los problemas puede ayudar a los administradores a buscar un antídoto o un tratamiento para mitigar los síntomas que afecten al desarrollo óptimo de la organización (análisis interno y externo) (Thompson , y otros, 2018).

Dirección: está ligada al diagnóstico, pero toma la posición de una perspectiva más amplia proyectándola al futuro. Este aspecto suele hacerse notar frecuentemente en la misión, visión, valores y objetivos de la organización (Thompson , y otros, 2018).

Decisiones: son componentes cruciales y rutinarios de la administración estratégica, ya que determina la dirección de la organización en el presente y futuro, además de que nos ayudara a saber el cómo esta alcanzara sus objetivos estratégicos. La toma de decisiones efectivas requiere un enfoque basado en datos, de igual manera adaptarse a un entorno empresarial que se mantenga en constante cambio, en otras palabras, dónde y cómo competir (Thompson , y otros, 2018).

Distribución: los administradores distribuyen recursos, establecen y manejan redes y ecosistemas dentro y fuera de la organización.

Dinamismo: hace referencia a la capacidad de una organización para ser flexible, ágil e innovadora en respuesta a los cambios del entorno (Thompson , y otros, 2018).

Desorden: es considerado en el aspecto interno como emergente y experimental, ya que se encuentra en cambios constantes lo cual no es favorable para la estrategia, pueden existir cambios, pero poco recurrentes (Thompson , y otros, 2018).

2.2.Planeación estratégica

Establece los lineamientos de la acción que se elige para llegar al objetivo planteado ligado a la misión y visión (Instituto Consorcio Clavijero, 2018). En esta se añade la aplicación del sexto sentido y el análisis profundo para determinar las posiciones del futuro que la empresa debe alcanzar.

El termino hace referencia a la fase intermedia del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Se observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante el tiempo que se lleve a cabo la planeación, especialmente en relación con una decisión que la dirección de la organización tiene la intención de tomar o ha tomado realmente. (Instituto Consorcio Clavijero, 2018)

La planificación estratégica es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la organización (Instituto Consorcio Clavijero, 2018). Las organizaciones excelentes saben cómo adaptarse y responder a los cambios continuos, junto con ello contribuyen a que la organización establezca y estructure las operaciones empresariales de manera que se garantice la preparación ante eventos inesperados. Esto implica la implementación de medidas preventivas y estratégicas que permitan a la organización mantener su resiliencia y capacidad de respuesta frente a situaciones imprevistas (Instituto Consorcio Clavijero, 2018)

Los principios de la planeación estratégica, presentados por Duque en la publicación de Gonzales y Rodríguez son los siguientes:

Principio de priorización del que ser sobre el que hacer: en esta etapa inicial se lleva a cabo una identificación y definición exhaustiva de los elementos fundamentales de la organización. Esto incluye, en primer lugar, la determinación de la misión y visión de la empresa, así como la clara delimitación de su actividad económica principal. Esto incluye una comprensión detallada de su actividad económica central y una definición clara de los objetivos y metas que se esperan alcanzar en el futuro (Gonzáles Millán & Rodríguez Díaz , 2019)

Principio de priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo: en esencia este proceso implica identificar las acciones que verdaderamente conducen a la consecución del objetivo deseado. En este enfoque, se da prioridad a la efectividad sobre la eficiencia (González Millán & Rodríguez Díaz , 2019).

Principios de visión sistémica: una empresa se concibe como un conjunto de subsistemas, cada uno con una función definida, que interactúan entre sí y operan dentro de los límites establecidos con el propósito de alcanzar un objetivo común. La empresa existe en un contexto o entorno externo que la influye y es influenciado por ella. Los elementos que conforman la empresa pueden originarse tanto internamente, como recursos propios, o externamente en forma de insumos que se adquieren (González Millán & Rodríguez Díaz , 2019).

Principio de visión de proceso: los sistemas, en su naturaleza, son entidades en constante evolución y dinamismo. Para comprenderlo de manera efectiva, es esencial adoptar una perspectiva temporal, examinando tanto su historia para identificar las causas y efectos que han contribuido a su estado presente, como proyectando su trayectoria futura (González Millán & Rodríguez Díaz , 2019).

Principio de visión de futuro: el pensamiento estratégico adopta una postura proactiva, anticipándose a los acontecimientos. Constantemente proyecta el mañana con el propósito de influir en su construcción o adaptarse a él. Se caracteriza por ser prospectivo en su enfoque (González Millán & Rodríguez Díaz , 2019).

Principio de compromiso con la acción y con los resultados: el individuo estratega no se limita a ser únicamente un planificador; también desempeña el papel de un ejecutor, un conector y un experto que realiza análisis, toma medidas y evalúa resultados. Funciona como un gestor cuya prioridad radica en medir el nivel de éxito alcanzado más que simplemente la cantidad de esfuerzo invertido en el proceso (González Millán & Rodríguez Díaz , 2019).

Principio de flexibilidad: es decir acomodarse a las circunstancias cambiantes sin perder el enfoque, por lo tanto, la habilidad para improvisar se convierte en una valiosa cualidad estratégica (González Millán & Rodríguez Díaz , 2019).

Principio de estabilidad: busca alcanzar un equilibrio dinámico que facilite un crecimiento seguro y minimice los riesgos. Además, persigue la sostenibilidad tanto del sistema como de los procesos involucrados (González Millán & Rodríguez Díaz , 2019).

Para finalizar la planeación estratégica es un proceso crucial que guía a una organización hacia la consecución de sus objetivos a largo plazo. Implica la identificación de la misión, visión y objetivos de la empresa, así como la adopción de un enfoque sistémico y de procesos. La planificación estratégica se basa en una comprensión profunda de la organización como un sistema dinámico en un entorno cambiante. Además, promueve la flexibilidad y adaptabilidad para enfrentar desafíos inesperados, al tiempo que busca establecer un equilibrio estable para el crecimiento sostenible. Los principios de la planeación estratégica, que incluyen priorizar el “que hacer” sobre el “cómo hacerlo” y comprometerse con la acción y los resultados. En última instancia implica un compromiso con la acción y los resultados, combinando la planificación con la ejecución y la evaluación constante para lograr el éxito a largo plazo de la organización (González Millán & Rodríguez Díaz , 2019)

2.3.Dirección estratégica

Un factor fundamental de la dirección estratégica es el poder de resolución de problemas de control operativo como la eficiencia de los productos o servicios, la dirección de los representantes, el control de los resultados del área financiera o el diseño de algún sistema de mejora eficiente de operaciones. Todo esto ayuda a llevar un correcto uso de los recursos ya existentes. (Gerry & Scholes, 2001)

El alcance de la dirección estratégica es superior al de cualquier área de la organización, ya que la misma contribuye al control de los planes o estrategias que se hayan creado para la mejora de las operaciones de la organización. La dirección estratégica no menosprecia las diferentes áreas de la empresa porque a la final cada una es necesaria para la gestión de proyectos sin embargo la misma se ocupa de la complejidad procedente de las operaciones no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización no solo enfocada en operaciones específicas, esto es lo que hace que los directivos se prueben así mismo su capacidad de gestionar día a día los recursos (Gerry & Scholes, 2001).

El directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una habilidad de visión global para visualizar la totalidad, no solo enfocarse en las situaciones que se presenten dentro de la organización. Por lo que la formación de los directivos se ve direccionada a emprender acciones o realizar planificaciones o análisis más detallados y con especificaciones claras sobre la conceptualización de los problemas (Gerry & Scholes, 2001).

El mencionado tema de estudio incluye un análisis estratégico en el cual se desarrolla una visión y análisis comprensible sobre la estrategia que se fuera a ocupar, la elección estratégica, es la cual se comprende las posibles acciones a realizar, su valor y posteriormente la elección de una de ellas, para finalizar la implementación de la estrategia que se debe ocupar tanto de la planificación de cómo se van a realizar las actividades como de las posibles modificaciones necesarias (Gerry & Scholes, 2001).

En la actualidad la dirección estratégica conlleva una mayor cantidad de factores internos como son la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos, su coordinación y movilización. De igual manera existe los factores externos como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales o la evolución de la tecnología (Durán, 2010).

2.4.Misión

La misión desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, ya que sirve como línea de salida para la formulación de objetivos concretos que guiarán a la organización. La misión define la razón de ser de la entidad, su propósito principal y su identidad fundamental en el mercado (LaEdu, 2016).

Como acotación una declaración de misión describe el negocio y el propósito actual de la empresa respondiendo así las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué somos? y ¿Por qué estamos aquí? (Thompson , y otros, 2018).

Según Thompson una misión clave e ideal es suficientemente descriptiva como para:

- Reconocer los productos o servicios que la organización ofrece.
- Definir claramente las demandas de los clientes que la organización busca satisfacer.
- Identificar los segmentos de consumidores o mercados a los que se orienta.

- Detallar la estrategia que la organización emplea para satisfacer a sus clientes.
- Establecer una identidad distintiva para la organización (Thompson , y otros, 2018).

2.5. Visión

La visión es un elemento muy importante para las empresas, forma parte de los pilares de la cultura organizacional por que determina cual será el actuar de la misma, de cómo esta pretende aportar a la sociedad, usualmente es definida como el faro, el camino que se debe seguir para lograr las metas planteadas para alcanzar el futuro deseado en un periodo 5 a 10 años (Lucidspark, 2010).

Es muy importante que la visión este estrechamente relacionada con la misión ya que permitirá que las acciones y estrategias que se desean establecer estén conectadas con el propósito fundamental de la empresa, (misión). Es importante mencionar que la visión debe ser entendida por parte de las personas que conforman la empresa (Martins, 2022).

Para formular de manera correcta la visión es importante tener claro que es lo que la empresa quiere lograr en un futuro por esta razón la misión debe estar bien entendida por parte de todo el equipo de trabajo. ¿Por consiguiente, debemos responder a preguntas que servirán como guía para establecerla: como hacia donde se quiere dirigir?, ¿Dónde queremos estar en un futuro?, ¿Como lo lograremos?, esto nos ayudara de igual manera a la toma de decisiones, por esta razón debe ser el establecimiento de la visión debe ser directa, alcanzable, concisa sobre todo en que es lo que quiere la empresa en el largo plazo o en otras palabras que objetivos cuantificables quiere alcanzar en el futuro (Martins, 2022).

2.6. Valores

Los valores, es otro elemento fundamental dentro de la organización ya que es la agrupación de principios éticos, morales, reglas, normas que servirán de guía para lograr el cumplimiento de metas que ha establecido la empresa, es conocido por ser una brújula porque nos indica la forma correcta de cómo actuar ante algún suceso que se pueda presentar a lo largo de ciclo de vida de la organización, se debe mencionar que es como la carta de presentación ante la sociedad (López, 2023).

Es importante tener en cuenta que estos valores no solo deben quedar escritos en un papel si no también deben ser comunicados a todas las personas, ya que de igual manera será como un manual de cómo actuar ante los problemas (Silva, Blog de Zendesk, 2022)

Por tal motivo es importante que en lo posible las personas tengan los mismos valores, para evitar cualquier tipo de inconformidad por parte de estas, y lograr tener una cultura organizacional fuerte, estimulando así al cumplimiento de sus objetivos. Ejemplo de los valores que debería existir dentro de una compañía seria, la honestidad, lealtad, transparencia, puntualidad, confianza, trabajo en equipo y responsabilidad social (López, 2023).

2.7.Análisis Externo

Un análisis externo es una evaluación imparcial de las transformaciones que ocurren a escala global lo cual facilita una mayor comprensión del contexto en el cual opera la empresa. Se diferencia del análisis interno, ya que el análisis interno se evalúa a la compañía en sí, mientras que el externo estudia los factores estratégicos del entorno, es decir detecta oportunidades y amenazas fuera de la organización. (Pérez, 2021).

Además, que el análisis externo nos proporciona fases para tener en cuenta para realizar un buen análisis y evaluación de la información, como consiguiente tenemos los siguientes:

- Fase de la determinación de variables importantes detectadas en el entorno.
- Fase de búsqueda de información adecuada.
- Fase de recolección de información válida.
- Fase de análisis y evaluación conveniente sobre la información recolectada.
- Fase de toma de decisión y planificación de las estrategias (Pérez, 2021).

El propósito de estos análisis es facilitar la comprensión de las oportunidades que pueden servir como base para desarrollar una estrategia, así como las amenazas que deben ser superadas o evitadas. Esta comprensión debe realizarse teniendo en cuenta los recursos y las capacidades de la organización, ya que estos factores influirán en la elección de la estrategia (Gerry & Scholes, 2001).

2.8. Cinco fuerzas de Porter

Trata de una herramienta que permite detectar los elementos que pueden ejercer influencia en el nivel de competencia dentro de una industria, y, por consiguiente, puede asistir a los líderes empresariales en la identificación de los fundamentos de la estrategia competitiva. Es relevante resaltar que, para que este análisis de las cinco fuerzas de Porter sea verdaderamente efectivo, debe llevarse a cabo considerando las influencias en el entorno cercano o competitivo de cada unidad estratégica de negocio (Gerry & Scholes, 2001).

Con lo antes mencionado, cualquier administrador se encuentra con el reto continuo de que su negocio se acople a las circunstancias, superando las dificultades y de tal manera pueda tener un crecimiento óptimo (Gerry & Scholes, 2001).

2.9. Las amenazas de entrada

La primera de las fuerzas competitivas se centra en la facilidad o complejidad que enfrenta un nuevo competidor al intentar ingresar a una industria. Claramente, cuanto más desafiante sea el proceso de entrada, menor será la competencia y mayores serán las posibilidades de obtener ganancias a largo plazo. Michael Porter identifica siete obstáculos o barreras que complican la llegada de nuevos competidores a un mercado (Gerry & Scholes, 2001).

- Economías de escala

En ciertos sectores industriales, las grandes empresas tienen una ventaja, ya que el costo unitario de producción de un producto o la gestión de una operación disminuye a medida que la producción aumenta. En consecuencia, una nueva compañía que ingrese a ese sector debe invertir cantidades significativas de capital para poder producir a gran escala, o de lo contrario, aceptar una desventaja en sus costos debido a su tamaño más pequeño (Gerry & Scholes, 2001).

- Las necesidades del capital

Cuanto más costosos y riesgosos sean los recursos necesarios para iniciar un negocio, más difícil será entrar en un sector. Esto es particularmente evidente en industrias donde la inversión inicial involucra riesgos significativos, como la investigación y desarrollo o la publicidad (Gerry & Scholes, 2001).

- Diferenciación de producto

Las empresas consolidadas cuentan marcas y han construido la lealtad de sus clientes durante un largo periodo. Una nueva empresa que ingrese al mismo sector deberá realizar inversiones significativas para competir (Gerry & Scholes, 2001).

- Los costos

Esta ventaja está asociada con la temprana entrada en el mercado y la experiencia lograda. Resulta complicado para un competidor entrar en el mercado, enfrentarse con un operador que ya se encuentre en el mercado y conoce muy bien cómo manejar el entorno, pero gracias a la globalización del mercado están facilitando la entrada de estas (Gerry & Scholes, 2001).

- Acceso a los canales de distribución

Los canales de distribución representan la vía o el recorrido que sigue un producto desde el lugar de origen o de producción hasta llegar al consumidor final. Este proceso de transferencia puede llevarse a cabo tanto de manera directa o indirecta.

- Represalias posibles

Se deben realizar análisis en el que se consideren los tipos de represalias que tienen las empresas que ya se encuentran en el mercado compitiendo por lo que el análisis fructífero permitirá saber que tan conveniente es entrar en ese mercado, por ejemplo, entrar en el giro de negocio de los cereales es complicado a no ser que se preste suma atención a la estrategia para evitar represalias (Gerry & Scholes, 2001).

- Política del gobierno

El gobierno puede ser un efecto limitante e impedir la entrada en determinados sectores exigiendo permisos, patentes y regulaciones. Este tipo de documentación dificulta el ingreso de nuevas empresas.

2.10. El poder de compradores y proveedores

El principal desafío al desarrollar estrategias radica en la capacidad de aumentar el poder en el canal proveedor/comprador o en lograr un equilibrio de intereses mutuos en dicho canal. En

algunas ocasiones, un proveedor podría explorar otros segmentos del mercado donde los compradores tengan menos influencia, o podría diferenciar sus productos de manera que los compradores se vuelvan dependientes de ellos. En consecuencia, es factible establecer relaciones beneficiosas para ambas partes entre proveedores y compradores (Gerry & Scholes, 2001).

2.11. Amenaza de productos sustitutos

La existencia de alternativas sustitutivas puede establecer un límite en los precios de los productos de una empresa o puede fragmentar el mercado, disminuyendo así su atractivo. Las cuestiones fundamentales deben abordar lo siguiente: (a) si otro producto puede o no suplantar al producto o servicio de la empresa; (b) la facilidad con la que los consumidores pueden cambiar de un producto a otro, generalmente determinada por los costos inmediatos que deben asumir al hacer el cambio; (c) como se puede reducir el riesgo de sustitución mediante la creación de costos de cambio, posiblemente al ofrecer características adicionales que satisfagan las necesidades de los compradores (Gerry & Scholes, 2001).

2.12. La rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores puede tomar diversas formas, incluyendo la reducción de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Este factor puede limitar la rentabilidad del sector. La intensidad de la rivalidad y su impacto en las ganancias de la industria dependen de la competencia entre las empresas y los fundamentos de esa competencia.

Porter señaló que una alta rivalidad entre competidores existentes puede tener un impacto negativo en la rentabilidad de una industria, se muestran las siguientes fuerzas que también se involucran con la rivalidad entre competidores (Gerry & Scholes, 2001).

- El número de competidores: cuando existe un gran número de empresas en un mercado, la competencia tiende a ser más intensa, ya que cada compañía busca ganar una parte del mercado.
- Grado de equilibrio: cuando las empresas tienen el mismo tamaño, la competencia se vuelve más compleja, cuando uno de ellos intenta dominar al otro.

- Las tasas de crecimiento: cuando el mercado experimenta un aumento en su tamaño, una empresa puede anticipar su crecimiento en entendimiento con el mercado en expansión. A todo esto, en la fase de madurez del mercado, la empresa deberá expandirse mediante la participación de mercado de sus competidores para seguir con su crecimiento.
- Clientes globales: la presencia o el surgimiento de clientes a nivel mundial puede intensificar la competencia entre los proveedores que buscan operar a nivel global.
- Elevados costes fijos: cuando existe competencia ligada con el precio, las empresas tienden a direccionarse a costes más bajos con la finalidad de seguir en el mercado competitivo, esto tornándose como una guerra de precios.
- Aumento de la capacidad adicional: el competidor que aumente esa capacidad seguramente a corto plazo se encuentre con un exceso de capacidad y aumento de la competencia.
- La diferenciación: cuando en un mercado de bienes en el que los productos o servicios no tengan un valor adicional o diferenciación es difícil evitar que los consumidores cambien de proveedor, logrando así desestabilizar a la organización en el mercado en el que está compitiendo.

2.13. Competencia y colaboración

La gran parte del análisis ha tomado en cuenta el concepto de competencia, la colaboración entre competidores potenciales

2.14. Análisis PEST

El análisis PESTEL, es una herramienta utilizada en el ámbito de la planificación estratégica y la gestión empresarial para evaluar y comprender el entorno macroeconómico y político en el que opera una organización.

En base a lo mencionado Jerry Johnson y Kevan Scholes, describen el acrónimo de la siguiente manera:

- Político: se refiere a los factores relacionados con el entorno político y gubernamental, como son regulaciones, estabilidad política, políticas fiscales y comerciales, además de la influencia con los gobiernos en la industria, legislación sobre monopolios, legislación de

protección del medio ambiente, política impositiva, regulación en el comercio exterior, normativa laboral.

- Económico: examina los aspectos económicos que pueden afectar a una organización, como tasas de interés, ciclos económicos, tendencias PNB, inflación, desempleo, oferta monetaria, renta disponible y condiciones económicas generales.
- Social: considera los factores socioculturales, como la demografía, tendencias de consumo, distribución de la renta, movilidad social, actitudes de la sociedad reflejado, así como en el trabajo y el ocio.
- Tecnológico: se centra en el impacto de la tecnología y la innovación en la industria, incluyendo avances tecnológicos, interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico, tasas de obsolescencia, velocidad de transferencia tecnológica (Gerry & Scholes, 2001).

En ocasiones se suelen aumentar las letras E y L, ya que son factores que se deben tomar en cuenta para un análisis detallado a profundidad:

- Ecológico: los factores por analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, regulaciones ambientales, sostenibilidad, variaciones de las temperaturas, riesgos naturales, el índice de reciclaje y preocupaciones ambientales que puedan afectar las operaciones de la empresa (Martin, 2017).
- Legal: evalúa los aspectos legales que pueden influir en la organización, como leyes laborales, normativas de la industria, información sobre licencias, propiedad intelectual (Martin, 2017).

En si el análisis PESTEL se utiliza para examinar el entorno externo de una organización y comprender como los factores influyen de cada una de estas áreas pueden impactar en sus operaciones y estrategias.

2.15. Análisis Internos

El análisis interno se enfoca en evaluar y comprender las fortalezas y debilidades internas de una organización. Su objetivo es identificar los recursos, capacidades, activos y procesos. Pero

es muy importante realizarlo con un sentido crítico y, además, hacerlo comparándonos con nuestros competidores (Jimenez, 2018).

Los recursos y capacidades de una compañía son elementos clave que determinan su capacidad para competir y tener éxito en su mercado.

Recursos tangibles: son activos que se pueden ver y tocar, que se perciben de forma física y por tanto son cuantificables y medibles. Forman parte de esta categoría las instalaciones de la empresa, sus activos financieros, edificios, maquinaria, equipo, terrenos e inventario (Ecoembes , 2022)

Recursos intangibles: los recursos intangibles de una organización son aquellos que no son físicos y no se pueden medir o cuantificar, pero su valor influye en la actividad que se esté realizando, por ejemplo: la marca, la reputación, la propiedad intelectual, la cultura organizacional, los conocimientos y patentes (Ecoembes , 2022).

Recursos humanos: el personal de la empresa, sus habilidades, conocimientos y experiencias son recursos críticos. La calidad y el compromiso de los empleados pueden marcar una gran diferencia en la capacidad de la empresa para competir (Instituto Consorcio Clavijero , 2018).

2.16. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor de Porter es un marco de análisis empresarial desarrollado por el profesor Michael E. Porter. Este modelo le permite desglosar y evaluar las actividades internas de una empresa en dos categorías amplias: actividades principales y actividades de apoyo. Estas actividades se analizan en función de cómo contribuyen al valor total que una empresa proporciona a sus clientes y cómo afectan sus costos (Junta de Andalucía , 2019).

Una cadena de valor está formada por tres elementos importantes como lo son las actividades primarias o principales, las actividades de apoyo o auxiliares y el margen

Actividades primarias o principales:

logística Interna: Operaciones de recepción, bodegaje y distribución de materias primas.

Operaciones de producción: se trata de actividades relacionadas con la transformación de materias primas para demostrar el producto final.

Logística externa: Guardado de mercancías listas para su uso y la entrega de los productos al cliente final.

Ventas y marketing: Acciones destinadas a facilitar a los clientes la adquisición de un producto o servicio, así como motivarlos a realizar la compra.

Servicios postventa y mantenimiento: Acciones vinculadas a la provisión de servicios destinados a preservar y mejorar el valor del producto, a través de la implementación de garantías, asistencia técnica y soporte directo al producto por parte de la empresa (Junta de Andalucía , 2019).

Actividades de apoyo o auxiliares, son aquellas actividades que brindan soporte a las actividades principales y de igual manera se ayudan entre sí. El principal objetivo de las actividades de apoyo es incrementar la eficiencia de las actividades primarias y del proceso de creación de valor:

Infraestructura: operaciones de apoyo a toda la empresa, en estas se fusionan las actividades de planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, etc.

Investigación, desarrollo y diseño: la actividad presentada hace referencia al Know-How (el saber hacer).

Recursos humanos: relaciona la contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa.

Abastecimiento: hace referencia a la compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas en sí. (Junta de Andalucía , 2019)

Y por último se presenta el Margen, la cual trata acerca de la diferencia entre la suma total de los beneficios y los gastos totales en los que incurre la empresa para llevar a cabo las actividades que generan valor (Junta de Andalucía , 2019).

La Cadena de Valor de Porter es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a identificar áreas donde pueden buscar ventajas competitivas y comprender cómo sus actividades internas afectan su rentabilidad. La optimización de estas actividades puede ayudar a mejorar la posición competitiva de una empresa en su industria.

2.17. Identificación y Selección de la Estrategia

2.18. Penetración en el mercado actual

Suele ser referente al incremento en cuanto a la participación de la compañía dentro del mercado en el cual se direccionan y tomando en cuenta desde luego sus productos actuales. Los elementos que se sostiene dentro de la penetración de mercado buscan el aumento del crecimiento de la empresa para que se enfrente de manera competitiva en el mercado.

Para ingresar al mercado y competir efectivamente, es fundamental aplicar una estrategia que destaque el uso del marketing mix, que incluye aspectos relacionados con el producto, el precio, la distribución y la promoción. Estos elementos tienen subcomponentes cruciales para analizar empresas y sus factores determinantes. Esta estrategia puede ser implementada a través de diversas modalidades con el objetivo de aumentar la adquisición de productos por parte de los clientes actuales. Esto podría lograrse mediante la innovación de nuevos productos o la mejora de los productos existentes, la atracción de los clientes de la competencia mediante ajustes en los precios, la captación de potenciales clientes a través de promociones, o la mejora de la distribución y disponibilidad del producto (Espinoza, 2022).

La penetración de mercado se considera una estrategia de bajo riesgo en relación con la expansión hacia nuevos mercados o la diversificación hacia nuevos productos, porque depende del conocimiento y la experiencia acumulados en el mercado existente. Esta estrategia es particularmente útil cuando una empresa tiene oportunidades de crecimiento en su mercado actual, lo cual se debe a una demanda insatisfecha, la posibilidad de aumentar su participación de mercado o la introducción de mejoras o productos o servicios existentes (Espinoza, 2022).

2.19. Desarrollo de mercados.

El desarrollo de mercado es una estrategia de expansión empresarial que se centra en el crecimiento a través de la conquista de nuevos mercados. Esto implica que una organización busca introducir sus productos en segmentos o nichos de mercado diferentes a los que tradicionalmente aborda. Esta estrategia de expansión puede manifestarse de diversas formas, como la creación de nuevos productos diseñados específicamente para un nuevo público

objetivo o la adaptación de los productos existentes para satisfacer las necesidades de este público.

Además, el desarrollo de mercado abarca aspectos más allá de la creación de productos. Puede implicar la expansión de los equipos de trabajo y la incorporación de nuevos canales de comunicación para llegar a estos nuevos mercados. En resumen, el desarrollo de mercado representa un crecimiento significativo en comparación con la posición actual de la empresa y busca aprovechar oportunidades en nuevos segmentos de mercado para aumentar su alcance y rentabilidad (Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM, 2021).

El desarrollo de mercado se configura como una estrategia de crecimiento empresarial, en la que la empresa busca extender la comercialización de sus productos ya existentes hacia mercados previamente no explorados. Este enfoque de expansión implica la posibilidad de llegar a nuevos lugares geográficos o la adopción de canales de distribución inexplorados. Además, puede manifestarse en la diversificación hacia nuevos segmentos demográficos, con el propósito de atraer a un público diferente y establecer un nuevo nicho de mercado. En resumen, el desarrollo de mercado implica la expansión hacia nuevos horizontes comerciales, ya sea geográfica, demográfica o en términos de canales de distribución, como parte de una estrategia de crecimiento empresarial (Segovia, 2021).

2.20. Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere al modelo jerárquico que una empresa emplea para facilitar la gestión y dirección de sus operaciones. A través de esta estructura, la empresa establece roles, funciones y responsabilidades, así como define sus objetivos, crea procesos, protocolos y elabora estrategias de mejora. La estructura organizacional aporta orden a la empresa al identificar y clasificar sus actividades, agruparlas en divisiones o departamentos, asignar autoridades para la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones (UNIÓN EUROPEA, 2015).

Para que una estructura organizacional sea efectiva, es esencial que:

- Tenga objetivos concretos, realistas y medibles.
- Defina con precisión la jerarquía, las responsabilidades y las tareas de cada individuo en la organización.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura jerárquica de la empresa, sus cargos, funciones y las líneas de comunicación oficiales. La configuración específica del organigrama variará según la naturaleza y el tamaño de la empresa, pero debe promover la interacción y comunicación efectiva entre las distintas áreas de la organización (UNIÓN EUROPEA , 2015). Una estructura organizacional adecuada mejora la eficiencia y la productividad al establecer el orden, el control y la coordinación en las operaciones de la empresa.

Organización funcional: se encuentra compuesta por diversos gerentes, cada cual especializado en las determinadas áreas de la organización. Estos permiten la correcta distribución de actividades a cada uno de los subordinados que se agrupan de acuerdo con cada uno de los campos de acción (UNIÓN EUROPEA , 2015).

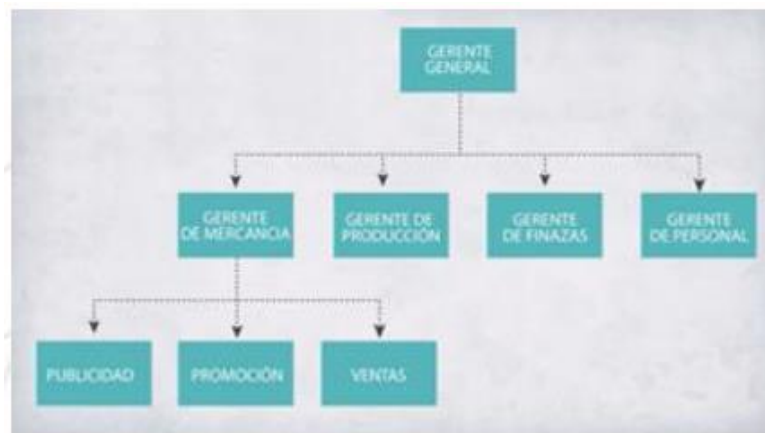


Figura 1. Organigrama de una empresa. Fuente: UNION EUROPEA

2.21. Diagnóstico de las necesidades de cambio estratégico

La realización de un diagnóstico organizacional es un aspecto fundamental dentro del enfoque desarrollador de los equipos de gestión. Este enfoque tiene sus raíces en diversas formas de análisis, tanto cualitativos como cuantitativos, generales y específicos. Su objetivo principal es esclarecer las deficiencias en términos de producción y organización que afectan la competitividad de la organización y su capacidad para ofrecer productos y servicios de alta calidad a la sociedad (Bonne Falcón & Tellez Rodríguez, 2019).

Este proceso de diagnóstico implica analizar el perfil de los empleados y evaluar sus niveles de capacitación. Es importante comprender cómo el personal se integra en la estructura de la

organización y cómo sus habilidades y capacidades se aplican de manera efectiva (Bonne Falcón & Tellez Rodríguez, 2019).

El resultado de este análisis es una determinación colectiva que se traduce en estrategias de cambio a corto, mediano y largo plazo. Estas estrategias buscan mejorar la eficiencia y la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la organización, lo que a su vez aumenta su competitividad y su efectividad en el mercado (Bonne Falcón & Tellez Rodríguez, 2019).

2.22. Asignación y control de recursos

La asignación y el control de recursos son dos aspectos críticos de la gestión estratégica de una organización. Estos procesos son fundamentales para garantizar que los recursos de la empresa se utilicen de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos (Gerry & Scholes, 2001).

2.23. Asignación de Recursos

La asignación de recursos implica la distribución y asignación de los recursos disponibles, como financiamiento, personal, tecnología y otros activos, a las diferentes áreas y proyectos de la organización. Este proceso tiene como objetivo garantizar que los recursos estén alineados con la estrategia y los objetivos de la empresa (Salazar, 2015).

Priorización de Inversiones: Identificar las áreas o proyectos estratégicos que requieren recursos prioritarios y asignar recursos en función de su importancia para la estrategia de la organización (Stsepanets, 2023).

Evaluación de Riesgos y Beneficios: Evaluar los riesgos y beneficios de asignar recursos a un proyecto o área en particular, considerando factores como el retorno de la inversión (ROI) y la alineación con los objetivos estratégicos.

Optimización de Recursos: Asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente, evitando la duplicación de esfuerzos y buscando oportunidades para compartir recursos entre proyectos o áreas.

Flexibilidad: Mantener la flexibilidad para ajustar la asignación de recursos a medida que cambian las circunstancias o surgen nuevas oportunidades y desafíos.

En la asignación de recursos suelen presentarse desafíos los principales se presentan a continuación:

Cambios en el proyecto

Es fundamental que los directivos consideren la posibilidad de que se produzcan modificaciones en cualquier etapa de la ejecución del proyecto. Por lo tanto, resulta conveniente contar siempre con un plan de asignación de recursos adaptable (Stsepanets, 2023).

Escasez de personal calificado

Es de vital importancia verificar que los empleados cuenten con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones en el proyecto y en la empresa en general. De lo contrario, la asignación de tareas se convertirá en una inversión de tiempo ineficiente y carecerá de sentido (Stsepanets, 2023).

Deficiencias en la planificación de capacidad y estimaciones

Previo al inicio de las operaciones, es imprescindible determinar la capacidad de los recursos disponibles. En otras palabras, es necesario establecer los recursos disponibles, incluyendo recursos humanos, materiales y financieros, para garantizar que el proyecto se entregue de acuerdo con el presupuesto y dentro del plazo establecido (Stsepanets, 2023).

Cambios en la disponibilidad de recursos

La asignación de recursos no es un proceso estático. No se debe pasar por alto las ausencias de empleados, demoras en la entrega de materiales, u otros factores que puedan alterar el panorama.

Riesgos no evaluados

En este caso, se hace referencia a la necesidad de que un gerente identifique y valore los riesgos potenciales en el proyecto, los cuales pueden abarcar desde gastos adicionales y eventos imprevistos hasta cambios en el equipo de trabajo y la adaptación a nuevas herramientas de software.

Retrasos en las tareas

Con frecuencia, las tareas se encuentran interconectadas y dependen unas de otras. De esta manera, un retraso en alguna fase del proyecto puede generar un efecto dominó que impacta la conclusión de otras actividades.

2.24. Control de Recursos:

El control de recursos se refiere al seguimiento y la supervisión de cómo se utilizan los recursos asignados. Este proceso implica establecer mecanismos de control y métricas para evaluar el rendimiento y el uso eficiente de los recursos (Gerry & Scholes, 2001).

Establecimiento de Métricas: Definir indicadores clave de rendimiento (KPI) y otros criterios para medir el desempeño de proyectos o áreas en relación con la utilización de recursos (Gerry & Scholes, 2001).

Seguimiento Continuo: Realizar un seguimiento regular de la asignación y el uso de recursos, comparando el rendimiento real con los objetivos y las métricas establecidas (Gerry & Scholes, 2001).

Ajustes y Decisiones: Con base en los datos y la información recopilada, tomar decisiones informadas sobre la reasignación de recursos, la priorización de proyectos y las correcciones necesarias para mejorar el uso de los recursos (Gerry & Scholes, 2001).

Comunicación y Responsabilidad: Garantizar que los responsables de proyectos y áreas comprendan sus responsabilidades con respecto a la gestión de recursos y comuniquen de manera efectiva cualquier desviación o necesidad de ajuste (Gerry & Scholes, 2001).

Aprendizaje Organizacional: Utilizar la información de control para el aprendizaje organizacional y la mejora continua, identificando mejores prácticas y áreas de mejora (Gerry & Scholes, 2001).

La asignación y el control de recursos son procesos interdependientes que ayudan a una organización a garantizar que sus recursos se utilicen de manera efectiva para lograr sus objetivos estratégicos. Estos procesos son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas informadas y para mantener la agilidad y la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio (Gerry & Scholes, 2001).

2.25. Balanced Score Card

El "Balanced Scorecard" (BSC), también conocido como el "Cuadro de Mando Integral," es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. Su propósito es proporcionar a las organizaciones una forma equilibrada de medir y gestionar el rendimiento en múltiples áreas críticas, en lugar de depender únicamente de indicadores financieros tradicionales (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2013).

El BSC se basa en la premisa de que el éxito de una organización no debe medirse exclusivamente a través de sus resultados financieros, sino también teniendo en cuenta su capacidad para lograr sus objetivos en otras áreas vitales, incluyendo:

Perspectiva financiera: Esto incluye indicadores financieros convencionales, como ingresos, beneficios y retornos, que siguen siendo importantes para evaluar el desempeño a corto y largo plazo (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2013).

Perspectiva del cliente: Se enfoca en la satisfacción y lealtad del cliente, así como en la retención de clientes y la adquisición de nuevos (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2013).

Perspectiva de procesos internos: Evalúa la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la organización, identificando áreas de mejora (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2013).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Considera la capacitación y desarrollo del personal, así como la innovación y la adopción de nuevas tecnologías (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2013).

El BSC ayuda a las organizaciones a traducir su estrategia en medidas y objetivos tangibles en estas cuatro perspectivas. Al hacerlo, proporciona un enfoque equilibrado que permite a las empresas considerar no solo los resultados financieros, sino también las áreas que impulsan el éxito financiero a largo plazo (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2013).

El BSC se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada para la gestión estratégica y la toma de decisiones en diversas organizaciones, ya que permite una comprensión más

completa y equilibrada del desempeño y la estrategia de la empresa (Alvarez Medina, Chavez Rivera, & Moreno Velarde, 2013).

CAPITULO III

ANALISIS INTERNO

3.1. Antecedentes

La Panadería y Pastelería “BRIGITH”, con aproximadamente 21 años de trayectoria, siendo un negocio que se dedica a la elaboración y distribución de productos de repostería, los productos que se comercializan son empaquetados en fundas de polifam y son distribuidas mayormente a vendedores ambulantes. El negocio es netamente familiar, ya que, los miembros de la familia se encargan de las actividades secundarias, en las actividades primarias que se requieren de personal externo son en las de producción y empaquetado, dado que el negocio tiene una alta demanda en el mercado y se necesita personal para abastecer a los distribuidores y clientes finales. El mismo ha presentado inconvenientes para poder surgir, es mencionable que el negocio antes de que se presentara la pandemia, estaba ejecutando planes para poder llevar un mejor control de sus actividades, pero a raíz del inicio de pandemia todos los planes que se tenían previstos se desmoronaron provocando así una fuerte crisis que arremetió casi a la venta del negocio, es por esto que ha sido complicado para la panadería surgir nuevamente, de esta manera el problema sería que no existe una planificación de la producción, comercialización y uso adecuado de los recursos, para poder responder a la competencia y lidiar con problemas con terceros.

La problemática que se observa, para este tipo de negocios populares es que suelen tener dificultades de salida a nuevos mercados, para obtener financiamiento y suficiente capital para la compra de material, pago de trabajadores que contribuyan al negocio, este puede ser un desafío significativo, para el desarrollo óptimo del negocio.

El capital humano es el activo más valioso para cualquier organización, y debido a que cada persona cuenta con habilidades nítidas, además de que gracias al trabajo que se realiza desde esta área, se construye una identidad, definida como una cultura organizacional (Redacción APD, 2021). Para Panadería y Pastelería “BRIGITH” la situación anteriormente mencionada es un problema que tiene que ser resuelto con suma urgencia, ya que al no contar con el acuerdo formal con los colaboradores no existe cierta responsabilidad con el negocio, además de que existe alta rotación de personal lo que obstaculiza la producción eficaz y genera mermas en la producción, ya que disminuyen la producción y generan importantes pérdidas económicas.

Un factor notorio para la Panadería y Pastelería “BRIGITH” es el uso inadecuado de los insumos, es decir la fabricación de productos defectuosos, ya que, al no contar con un control en dicha área, el negocio llega a tener pérdidas significantes y retraso con las entregas de pedidos.

La resistencia al cambio, puede ser un factor influyente con respecto al progreso, ya que hoy en día el cambio es continuo y las empresas deben seguir acoplando y adaptándose para poder ser frente con la competencia. Añadiendo que para que una empresa crezca, es necesario que su capital humano y herramientas, se enfrente cada cierto periodo de tiempo a cambios orientados a mejorar los sistemas, los procesos y metodologías de trabajo, por tanto la resistencia al cambio no debería ser tomada a la ligera, ya que si las personas no están motivadas y debidamente notificadas de los posibles cambios que se promueve en la empresa será muy difícil lograr cumplir con los objetivos (DREW, 2021). Por lo que “BRIGITH” no puede tener un crecimiento continuo, por la rotación del personal y la necesidad de capacitar a los trabajadores lo cual traerá altos costos o puede generar problemas y retrasos por falta de conocimiento y experiencia en la producción de los bienes.

Durante el mes de junio del 2020 se realizaron muestras para determinar el impacto del COVID 19, las cuales arrojaron que un 53% de quienes generaban ventas han detenido su actividad. Además, el 84% de los empresarios han visto disminuir su flujo de fondos y un 75% ha disminuido su actividad productiva. (Lasio, Amaya, Zambrano, & Ordeñana, 2020). Esta problemática afecta también a la Panadería que estuvo a punto de cancelar sus operaciones.

Tomando en cuenta los factores mencionados, la presente investigación plantea analizar la situación actual e implementar un plan estratégico con objetivo de que Panadería y Pastelería “BRIGITH” logre una mejor estabilidad, con un mejor manejo de recurso y colocándola en una mejor posición ante sus competidores.

3.2.Cadena de valor



Figura 2. Cadena de valor. Fuente: Brigith Zambrano

Logística Interna: Las actividades de logística interna se relaciona con la gestión de materias primas e ingredientes utilizados en la panadería y pastelería. Esto incluye la recepción de los insumos, su almacenamiento y distribución a las áreas de producción. En Panadería y Pastelería “BRIGITH” la logística interna es un problema, ya que, no se lleva un control de ingreso de materias primas, al no saber que materiales son los faltantes para el área de producción entonces en medida de que el problema avanza en bodega, mayor se limita las operaciones y al ser una cadena todas las actividades primarias quedan afectadas, dando como resultado falta de productividad e incumplimiento de pedidos.

Operaciones: Las operaciones corresponden al proceso de transformación de materias primas en la panadería y pastelería. Aquí, se procesan los ingredientes en productos finales, como pan fresco, pasteles exquisitos y otros productos de repostería. Este proceso implica la mezcla, amasado, horneado y decoración, y es donde se crea el valor real que se ofrece a los clientes. La calidad, la presentación y el sabor son aspectos críticos de esta etapa. Este proceso es la fortaleza de la panadería, al ser una empresa artesanal, la selección de la materia prima

Logística Externa: una vez que los productos están listos, esta etapa implica su almacenamiento y distribución a los puntos de venta o a los clientes. Puede incluir la gestión de la cadena de frío para mantener la frescura de los productos. En el caso de panadería y pastelería “Brigith” no se registran la entrada del producto final a bodega y no se lleva un monitoreo de cuantos productos

ingresan por tanto resulta deficiente el conocimiento de cuánto se produce al diario, además de que no existe una rotulación de productos que permitan el fácil acceso junto con ellos no se coloca por orden de salida y suelen mezclarse con el producto del día anterior.

Ventas: En esta fase, se desarrolla la promoción y venta de los artículos de panadería y repostería. Esto implica la exhibición de los productos, la atención a los consumidores, la determinación de los precios y la promoción de los productos. En la panadería y pastelería "BRIGITH", se distribuyen los productos a intermediarios que los venden en puntos de venta en carreteras, considerándolos como sus principales clientes, debido a la frecuencia diaria de ventas. No obstante, han logrado expandirse a nivel nacional, atendiendo Latacunga como una ciudad clave con ventas bisemanales, además de llegar a Guaranda, Puyo y Santo Domingo. Es relevante mencionar que también se suministran productos en los centros comerciales, gracias al convenio con Candy Store. En este contexto, la panadería enfrenta desafíos que afectan su operación. La ausencia de un registro de ventas diarias dificulta el cálculo preciso de los ingresos generados. Además, un problema crucial se relaciona con la distribución, ya que en ocasiones un solo vehículo de entrega no logra cubrir toda la extensión de Quito de manera efectiva. Sin embargo, es importante destacar una ventaja significativa: la sólida relación comercial que la panadería mantiene con sus clientes. Esta relación ha generado una lealtad sólida entre los consumidores a lo largo del tiempo.

Servicios: El enfoque principal se centra en la provisión de servicios que ocurren una vez que la venta ha sido concretada. Esta función se dedica a proporcionar servicios la atención al cliente posterior a la compra, hasta la resolución de cualquier inconveniente que pueda surgir en la experiencia del cliente. Es importante comprender que la entrega de servicios posteriores a la venta puede enfrentar diversos desafíos.

Uno de los desafíos que enfrenta la panadería es la competencia en el mercado, dado que se desenvuelve en un entorno altamente competitivo. En este argumento, incluso la menor ventaja que ofrezca la competencia representa una amenaza que podría erosionar la fidelidad de los clientes, principalmente aquellos que son recién adquiridos. En contraste, se logra mantener una ventaja en la relación con los clientes habituales al prestarles una atención más personalizada y resolver sus problemas de manera eficaz. Esto contribuye a que se sientan escuchados y valorados, y fortalece la relación cliente-proveedor, asegurando así la continuidad de futuras compras.

Infraestructura de la empresa: esto se refiere a las instalaciones físicas de la panadería, incluyendo la disposición de las áreas de producción, el equipo. En el caso de panadería y pastelería “BRIGITH” cuenta con una infraestructura basada en nueva tecnología para agilizar los procesos de la producción de los productos.



Figura 3. Área de elaboración de masas. Fuente: Brigith Zambrano

Gestión de Recursos Humanos: Este proceso involucra la adquisición, formación y administración del personal necesario para el funcionamiento de la panadería y pastelería, incluyendo panaderos, empacadores y personal de atención al cliente. Es relevante destacar que, en este caso, Panadería y Pastelería "BRIGITH" no sigue un procedimiento estándar de contratación, ya que el dueño lleva a cabo el proceso de selección.

Cuando los candidatos presentan sus currículums, el propietario los convoca al día siguiente para que puedan observar las tareas y comprender la naturaleza del trabajo. Luego, trabajan de manera temporal, y la decisión de contratarlos de forma permanente se basa en su desempeño durante este período de prueba.

Desarrollo Tecnológico: este proceso también abarca la incorporación de tecnología, como sistemas de punto de venta, con el propósito de administrar las operaciones de manera más eficiente. En el caso de Panadería y Pastelería "BRIGITH", se ha establecido una nueva oficina que ha sido equipada con tecnología de vanguardia. Esto se ha hecho con el objetivo de lograr un control más efectivo de las actividades operativas y mejorar la gestión general del negocio.

Aprovechamiento: esta actividad puede comprender la gestión de residuos y recursos, lo que implica la correcta administración de los desechos y la optimización de ingredientes con el fin de minimizar el desperdicio. Sin embargo, en esta fase, surgen varios desafíos. En el caso de la panadería, la falta de un control efectivo en el área de producción a menudo resulta en problemas de desperdicio de materiales, especialmente cuando los productos no cumplen con los estándares de calidad y no pueden ser vendidos.

3.3. ANALISIS FINANCIERO

Para la realización del análisis financiero se toma en cuenta el año 2022

Fórmula	AÑO 2022	Margen de Beneficio Neto	Porcentaje
Ganancia Neta	8.709,89	0,34	34,22
Ventas totales x 100	25.453,89		

Tabla 3. Margen Beneficio neto. Fuente: Brigith Zambrano

El margen de beneficio neto es del 34,2%, lo que significa que, por cada dólar de ventas, la empresa genera un beneficio neto del 34,2 centavo.

Costos operativos			
Fórmula	AÑO 2022	Margen de Beneficio Neto	Porcentaje
Costo de bienes vendidos	58.000,00	2,28	2,28%
Valor del inventario	25.453,89		

Tabla 4. Costos operativos. Fuente: Brigith Zambrano

El margen de beneficio neto en relación con el costo de bienes vendidos es del 2,28%. Esto indica que después de cubrir los costos directos de producción, la empresa obtiene un beneficio neto del 2,28% sobre las ventas.

Eficiencia operativa			
Fórmula	AÑO 2022	Margen de Beneficio Neto	Porcentaje
Gastos operativos	31.742,63	1,25	1,25%
Ventas totales	25.453,89		

Tabla 5. Eficiencia operativa. Fuente: Brigith Zambrano

El margen de beneficio neto en relación con los gastos operativos es del 1,25%. Esto indica que después de cubrir los gastos operativos, la empresa obtiene un beneficio neto del 1,25% sobre las ventas.

Prueba ácida			
Fórmula	AÑO 2022	Margen de Beneficio Neto	Porcentaje
Activos corrientes - inventarios	-1.914,61	0,03	3,50%
Pasvos corrientes	54.765,66		

Tabla 6. Prueba ácida. Fuente: Brigith Zambrano

La prueba ácida es un indicador de la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, excluyendo el inventario. Un resultado negativo (-0,03) sugiere que la empresa podría enfrentar desafíos para cubrir sus obligaciones a corto plazo solo con activos líquidos (excluyendo inventarios).

Ciclo de efectivo			
Fórmula	AÑO 2022	Margen de Beneficio Neto	Porcentaje
Días de inventario + días de cobro - días de pago	30,00	0,08	0,08%
365	365,00		

Tabla 7. Ciclo de efectivo. Fuente: Brigith Zambrano

Un ciclo de efectivo de 0,08 significa que la empresa está operando con eficiencia en términos de la gestión del efectivo. Este valor sugiere que la empresa, en promedio, convierte sus inventarios en efectivo y cobra sus cuentas por cobrar en aproximadamente 30 días, mientras que demora el pago a proveedores durante 30 días. Esto puede indicar una gestión eficaz del flujo de efectivo.

3.4.MATRIZ EFI

Una vez realizado el análisis de la cadena de valor y gracias a este análisis se procede a describir las fortalezas y debilidades. Para realizar este proceso se utilizará la matriz EFI

Por supuesto, analicemos en detalle la interpretación de la matriz EFI que proporcionaste:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
EFI		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Operaciones con calificación	0,1	4	0,4
2	Relación Cliente-Proveedor de materias primas	0,1	2,5	0,25
4	Capacidad para expandirse a nivel nacional y atender múltiples ciudades.	0,1	4	0,4
6	Buena relación comercial con intermediarios	0,05	4	0,2
7	Enfoque en la atención personalizada al cliente y la resolución eficiente de problemas.	0,02	4	0,08
8	Infraestructura física, como áreas de producción y equipos, adecuadas para las operaciones.	0,1	4	0,4
9	Productos con reconocimiento de la marca, debido a sus operaciones artesanales y calidad de productos, un mercado altamente competitivo	0,1	2,5	0,25
DEBILIDADES				
1	Logística interna ineficiente, con falta de control en la gestión de materias primas, lo que puede resultar en problemas de producción.	0,1	4	0,4
2	Registro ineficiente de ventas diarias, lo que dificulta el cálculo preciso de los ingresos generados.	0,009	2,5	0,0225
3	Logística externa deficiente, con falta de registro de inventario de producto terminado y seguimiento de productos, lo que afecta la distribución y la satisfacción del cliente.	0,008	2,5	0,02
4	Proceso de contratación de personal informal, lo que representan riesgos laborales.	0,1	4	0,4
5	Desperdicio de materias primas debido a la falta de control en el área de producción.	0,009	4	0,036
6	Falta de un sistema de inventario de materias primas, lo que dificulta el seguimiento de productos y la gestión de inventario.	0,009	2	0,018
7	Falta de control de cantidades de producto terminado entregado para distribución, con problemas para abastecer adecuadamente a toda el área de Quito.	0,008	4	0,032
8	Falta de la lealtad de los clientes mayoristas	0,009	1	0,009
10	La falta de un sistema formal de seguimiento de clientes y ventas podría limitar el crecimiento y la fidelización.	0,1	4	0,4
TOTAL=		0,9		3,32

Tabla 8. Matriz EFI. Fuente: Brighth Zambrano

Interpretación de matriz EFI:

La empresa tiene varias fortalezas clave, como operaciones artesanales, capacidad de expansión, buenas relaciones comerciales y una infraestructura sólida. Sin embargo, existen debilidades críticas, especialmente en logística interna, registro financiero y distribución, que deben abordarse prioritariamente para garantizar el éxito a largo plazo. El enfoque estratégico debería centrarse en capitalizar las fortalezas mientras se implementan medidas correctivas para superar las debilidades identificadas.

3.5.ANALISIS EXTERNO

El análisis externo es un componente esencial para comprender la dinámica empresarial y diseñar estrategias efectivas. En este capítulo, se estudiará detalladamente el entorno externo en el que Panadería y Pastelería “BRIGITH” opera, utilizando marcos de análisis reconocidos de tal manera que se evalué los factores clave que podrían influir en su desempeño futuro. Desde el análisis PESTEL hasta la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, nos sumergiremos en los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan directamente en nuestra empresa.

Además, se procede a examinar la estructura de la industria en la que la empresa competirá, se evaluará la competencia actual y futura, y cabe recalcar que también se explora las tendencias y factores emergentes que podrían moldear el panorama empresarial en los próximos años. Este análisis externo nos permitirá identificar oportunidades estratégicas clave y anticipar amenazas potenciales.

3.6. PESTEL

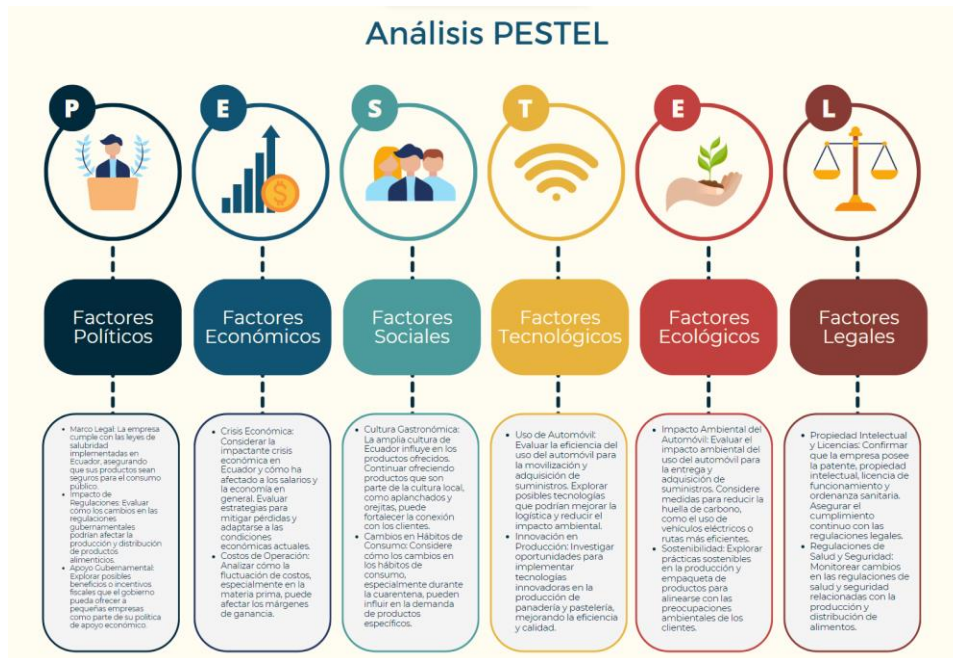


Figura 5. Análisis PESTEL. Fuente: Brighth Zambrano

Político: la empresa está alineada con las leyes de salubridad en Ecuador, garantizando la seguridad de sus productos. Se debe estar atento a posibles cambios en regulaciones que podrían impactar la producción y distribución. Además, es importante explorar beneficios gubernamentales para apoyar la estabilidad económica.

Económico: la crisis económica en Ecuador ha afectado los salarios y la economía en general, impactando los márgenes de ganancia. La empresa debe adaptarse a condiciones económicas desafiantes y buscar estrategias para mitigar pérdidas. Un análisis continuo de los costos de operación es crucial. Cabe recalcar que para Panadería y Pastelería “BRIGITH” este factor ha sido un verdadero problema, ya que, después de la pandemia el país quedó realmente afectado.

Social: la cultura gastronómica de Ecuador influye en los productos ofrecidos, como los aplanchados y las orejitas, que son apreciados. La empresa debe mantenerse conectada con la cultura local para fortalecer relaciones con los clientes. Además, debe adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo, especialmente durante la cuarentena.

Tecnológico: El empleo de laminadoras emerge como un elemento distintivo en el proceso de formación de la masa, presentando una clara ventaja para aquellos establecimientos que han integrado esta maquinaria en sus operaciones. Este factor temporal se convierte en un ahorro sustancial, otorgándoles una ventaja competitiva al acelerar la producción y garantizar una mayor agilidad en la entrega de productos. La incorporación de laminadoras no solo se traduce en una eficiencia operativa, sino que también impacta positivamente en la capacidad de respuesta del negocio, posicionándolo como un referente en términos de rapidez y calidad en el proceso productivo, de igual manera se encuentra el empleo de amasadoras que permiten la rápida incorporación de ingredientes, además de que se utiliza hornos a diésel y no como antes que se utilizaba hornos a gas, estos hornos cuentan con programación de cada producto que permite el control de la cocción del producto.



Figura 6. Máquina laminadora de masa de hojaldre. Fuente: Brigith Zambrano

Ambiental: el uso del automóvil puede tener un impacto ambiental, y la empresa debería considerar medidas para reducir su huella de carbono, también se puede explorar prácticas sostenibles en la producción y empaque para alinearse con las preocupaciones ambientales de los clientes, además de tratar de conseguir una solución para el tema de hornos, puesto que, al tener su funcionalidad a diésel, causa un daño significativo al medio ambiente.

Legal: la empresa posee patente, propiedad intelectual, licencia de funcionamiento y ordenanza sanitaria, lo que garantiza la confianza del cliente. Se debe monitorear de cerca las

regulaciones legales, especialmente en salud y seguridad, para asegurar el cumplimiento continuo.

La Panadería y Pastelería "Brigith" enfrenta desafíos económicos debido a la crisis, pero su conexión con la cultura local y el cumplimiento de regulaciones legales son fortalezas clave. La adaptabilidad a cambios en los hábitos de consumo y la consideración de tecnologías sostenibles pueden mejorar la resiliencia del negocio. La empresa debe estar alerta a cambios políticos y económicos, aprovechando posibles beneficios gubernamentales y ajustando estrategias.

Variables	Factores	Tendencia	Nivel de Impacto	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	¿Cuáles son los factores que impactan en la organización?	(+, +-, -)	Establezca la clasificación: Alto, Medio o Bajo	
Sociales	Demografía y cambios en la población.	+.	Medio	Mantener su posición en el mercado local y aumentar su impacto en el mercado nacional
	Tendencias culturales y sociales.		Alto	
	Preferencias y comportamientos del consumidor.		Bajo	
	Dinámicas y estructuras sociales.		Alto	
Legales-Políticas	Marco legal y normativo.	+.	Alto	Cumplimiento de las normativas de regulación y funcionamiento vigentes del país.
	Estabilidad política y cambios en políticas gubernamentales.		Alto	
	Regulaciones y cumplimiento legal.		Alto	
	Marco legal y normativo laboral.		Alto	
Económicos	Condiciones económicas generales.	+.	Alto	Aumento de inversión para expansión de sucursales nacionalmente y debido acuerdo con los proveedores con respecto a precios.
	Tendencias económicas.		Alto	
	Inflación, tasas de interés y cambio.		Alto	
Tecnológicos	Innovaciones tecnológicas.	+	Alto	Implementación de automatización de procesos, compra de sistemas para agilizar proceso de compra y venta.
	Avances en la industria.		Medio	
	Automatización y transformación digital.		Medio	
	Cambios en la infraestructura tecnológica.		Alto	
Ecológicos	Sostenibilidad ambiental.	-	Alto	Colocar frases que motiven e incentiven el reciclaje.
	Impacto ambiental de las operaciones.		Medio	
	Normativas y regulaciones ambientales.		Alto	
	Conciencia ambiental del consumidor.		Alto	

Tabla 9. Matriz PESTEL. Fuente: Brigith Zambrano

3.7. CINCO FUERZAS DE PORTER

3.7.1. Poder de negociación con clientes.

Tiene un fuerte impacto con clientes actuales, ya que es un producto que demuestra un gran índice de calidad superior a la de sus competidores. Pero tiene dificultad en captar nuevos clientes, por motivos de publicidad. Al enfrentarse con la competencia desleal, la preocupación es mayor, ya que al ser del círculo familiar se tiende a romper barreras y las relaciones se ven mayormente afectadas.

3.7.2. Poder de negociación con proveedores.

Después de la pandemia, la panadería y pastelería "BRIGITH" experimentó una disminución en su poder de negociación con los proveedores, ya que estos dejaron de ofrecer los mismos beneficios que anteriormente proporcionaban. El crédito que solían otorgar al propietario fue eliminado, lo que llevó a que este tuviera que adquirir la materia prima a través de bodegas locales. Actualmente, solo algunos productos específicos se compran a proveedores. Este cambio ha generado complejidades para la panadería al intentar resolver esta situación.

Los Aplanchados y Orejitas, productos tradicionales en el territorio ecuatoriano, se destacan por su presencia extendida en diversas localidades del país. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es considerablemente elevada, lo que implica que se requiere la incorporación de un valor agregado para distinguirlos de manera efectiva.

3.7.3. Amenaza de productos sustitutos.

La producción y comercialización de estos productos se evidencian en múltiples regiones de Ecuador, reflejando su arraigo en la cultura local. No obstante, la competencia de productos sustitutos plantea un desafío significativo para su posición en el mercado. Para contrarrestar esta amenaza, sería crucial identificar y destacar características únicas, ya sea a través de la calidad, presentación o métodos de producción, que otorguen a los Aplanchados y Orejitas una diferenciación clara y atractiva para los consumidores.

3.7.4. Rivalidad entre competidores.

Se observa una intensa rivalidad competitiva en el entorno, ya que la mayoría de los competidores se ubican dentro del ámbito familiar, incluyendo a los hermanos del propietario. Esto complica la implementación de estrategias competitivas sin que se vean afectadas las relaciones interpersonales. Además, se han presentado desafíos específicos con los hermanos en relación con los clientes, generando tensiones adicionales. La competencia intrafamiliar agrega una capa adicional de complejidad a la gestión del negocio, ya que las estrategias competitivas deben equilibrarse cuidadosamente para evitar conflictos personales. La consideración de estos aspectos sociales y familiares se vuelve crucial al abordar la dinámica competitiva, buscando soluciones que permitan la coexistencia pacífica y la sana competencia en el mercado.

Tabla de competidores:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PERFIL COMPETITIVO									
MPC	PESO	PANADERÍA Y PASTELERÍA "BRIGITH"		COMPETIDOR 1 BOLANSHET		COMPETIDOR 2 LUISITO		COMPETIDOR BOLANSHET (SOBRINA)	
		CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO	CALIFICACION	PONDERADO
1 Precios competitivos	0.1	2.5	0.25	2.5	0.25	2.5	0.25	2.5	0.25
2 Calidad de los productos	0.05	4	0.2	2.5	0.125	1	0.05	2.5	0.125
3 Participación en el mercado	0.04	4	0.16	2.5	0.1	2.5	0.1	4	0.16
4 Infraestructura	0.3	4	1.2	2.5	0.75	1	0.3	2.5	0.75
5 Tecnología	0.05	4	0.2	1	0.05	2.5	0.125	1	0.05
6 Atención y servicio al cliente	0.05	4	0.2	1	0.05	2.5	0.125	2.5	0.125
7 Posicionamiento	0.08	4	0.32	2.5	0.2	1	0.08	2.5	0.2
8 Cobertura geográfica	0.08	4	0.32	2.5	0.2	1	0.08	2.5	0.2
9 Relación con proveedores	0.05	4	0.2	4	0.2	2.5	0.125	1	0.05
10 Nivel de Ventas	0.02	2.5	0.05	2.5	0.05	2.5	0.05	2.5	0.05
11 Identidad de marca	0.04	2.5	0.1	1	0.04	1	0.04	1	0.04
12 Desarrollo de nuevos productos	0.04	4	0.16	2.5	0.1	1	0.04	1	0.04
13 Costes	0.05	2.5	0.125	4	0.2	2.5	0.125	2.5	0.125
14 Tiempo de entrega	0.05	2.5	0.125	1	0.05	4	0.2	2.5	0.125
TOTAL=	1		3,61		2,365		1,69		2,29

Tabla 10. Matriz de evaluación de perfil competitivo. Fuente: Brigith Zambrano

En base a los datos elaborados la interpretación detallada de los datos revela que la panadería y pastelería "BRIGITH" sustenta una posición destacada en la mente de su público objetivo, superando a sus competidores en varios aspectos clave. Se representa la puntuación perfecta en calidad y una conexión excepcional con los clientes, la empresa se destaca como referente en su segmento. Aunque mantiene precios competitivos, hay competidores que perciben ofrecer productos a tarifas tanto superiores como inferiores como es el caso del negocio Luchito que tiende a tener precios más bajos de lo normal siendo así el competidor más fuerte en el precio del producto, posiblemente vinculadas a una imagen de calidad. La eficacia en el servicio al cliente y el reconocimiento de marca contribuyen significativamente a su fortaleza, mientras que factores como el tiempo de entrega podrían ser áreas de enfoque para mantener la ventaja competitiva. En resumen, la panadería "BRIGITH" se posiciona como líder, manteniendo su reputación de calidad y relaciones sólidas con los clientes.

3.7.5. Amenaza de nuevos competidores.

Es fundamental tener conocimiento acerca de las amenazas que representan los nuevos competidores, y en el contexto de la panadería y pastelería "BRIGITH", esta cuestión ha sido especialmente desafiante. Dado que sus productos son fácilmente replicables, surgen constantemente nuevos emprendimientos que ofrecen propuestas similares. Esto resulta en una competencia acérrima, donde la diferenciación se convierte en un factor crucial para mantenerse destacado en un mercado saturado por iniciativas similares. La facilidad de imitación de los productos de la panadería y pastelería "BRIGITH" intensifica la presión competitiva, haciendo que

la empresa deba buscar constantemente formas de innovar, mejorar y destacar para mantener una posición sólida en el mercado. Esta dinámica resalta la importancia de estrategias efectivas para diferenciarse y mantener la lealtad de los clientes en un entorno donde la competencia de nuevos participantes es constante.

3.8. ANALISIS EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1 Compra de maquinaria tecnologica	0,07	4	0,28
2 Colaboraciones locales	0,07	4	0,28
3 Ingresar a nuevos mercados nacionales	0,08	2,5	0,2
4 Tendencias de rapidos cambios	0,03	2,5	0,075
5 Abarcamiento de mercado por el giro de negoc	0,1	2,5	0,25
6 Plataformas de entrega en línea	0,02	4	0,08
7 Productos apetecibles para todo tipo de eventos	0,03	2,5	0,075
AMENAZAS			
1 Futuros competidores	0,1	4	0,4
2 Preferencias de los consumidores.	0,04	4	0,16
3 Alianzas estrategicas de la competencia	0,02	4	0,08
4 Entrada de competidores familiares	0,07	2,5	0,175
5 Enfrentar el crecimiento lento mediante la identificación de oportunidades de expansión geográfica o diversificación de productos.	0,1	4	0,4
6 Posibles contratiempos económicos mediante prácticas financieras prudentes.	0,02	4	0,08
7 Mejorar la eficiencia y la calidad para competir con rivales mejor equipados.	0,05	2,5	0,125
8 Cambios en las regulaciones sanitarias y legales .	0,1	4	0,4
9 Crisis económica	0,1	4	0,4
TOTAL=	1,00		2,38

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos. Fuente: Brighth Zambrano

CAPITULO IV

PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

4.1. Misión

“Nos esforzamos por ofrecer auténticos y deliciosos productos de panadería y repostería basados en la rica cultura culinaria del Ecuador, utilizamos materias primas de alta calidad, para aportar valor a nuestros clientes a través de la innovación, nutrición y compromiso con la sostenibilidad, contribuyendo a la comunidad al brindar oportunidades de trabajo digno y brindando dulces momentos en cada bocado”.

4.2. Visión

"Para el año 2030 la Panadería y Pastelería 'BRIGITH' aspira a comercializar sus productos en todas las ciudades principales del país, logrando al menos un aumento del 20% en la participación de mercado y construir relaciones de confianza con sus principales clientes."

4.3. Valores

Innovación: fomento de la innovación y creatividad en el desarrollo de productos y procedimientos.

Honestidad: en todas las transacciones comerciales con integridad y transparencia.

Adaptabilidad: flexibilidad y capacidad de adaptación a cambios en el mercado y la industria.

Inclusión: un entorno inclusivo y diverso que valore las diferencias individuales.

4.4. ORGANIGRAMA

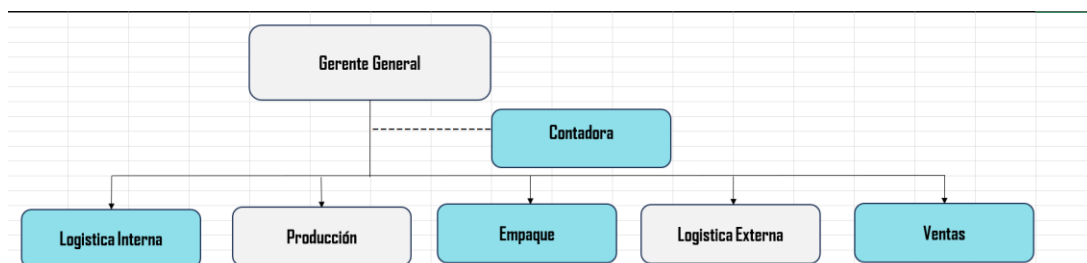


Figura 11. Organigrama de la panadería. Fuente: Brigith Zambrano

Gerente general: el gerente general se encarga de realizar las actividades administrativas, junto con esto él se encarga de compras, gastos, recursos humanos y ventas a los distribuidores.

Contadora: la contadora trabaja de forma externa y no directamente con la panadería.

logística interna: se encarga del bodegaje, llevar un control de inventario, registro de entradas y salidas.

Producción: se encarga de pedir material para la elaboración, de igual manera esta área se encarga de elaborar los productos de panadería y repostería.

logística de salida: recibe el producto terminado y lleva el control de este, además entrega el producto al área de ventas para su distribución.

Ventas: se encarga de recibir el producto contabilizado de bodega, lleva a distribución, control de cuentas por cobrar y registra las ventas diarias.

Se propone este organigrama con el fin de llevar un mejor control en los procesos y determinar los responsables de estos, esto permitirá a la empresa crecer, de tal manera que logre todos los objetivos propuestos.

4.5. FODA

		Análisis Interno		Análisis Externo		
Aspectos Negativos	#	Debilidades		#	Amenazas	
	1	Logística interna ineficiente, con falta de control en la gestión de materias primas, lo que puede resultar en problemas de producción.		1	Futuros competidores	
	2	Registro ineficiente de ventas diarias, lo que dificulta el cálculo preciso de los ingresos generados.		2	Preferencias de los consumidores.	
	3	Logística externa deficiente, con falta de registro de inventario de producto terminado y seguimiento de productos, lo que afecta la		3	Alianzas estratégicas de la competencia	
	4	Proceso de contratación de personal informal, lo que representan riesgos laborales.		4	Entrada de competidores familiares	
	5	Desperdicio de materias primas debido a la falta de control en el área de producción.		5	Enfrentar el crecimiento lento mediante la identificación de oportunidades de expansión geográfica o diversificación de productos.	
	6	Falta de un sistema de inventario de materias primas, lo que dificulta el seguimiento de productos y la gestión de inventario.		6	Posibles contratiempos económicos mediante prácticas financieras prudentes.	
	7	Falta de control de cantidades de producto terminado entregado para distribución, con problemas para abastecer adecuadamente a		7	Mejorar la eficiencia y la calidad para competir con rivales mejor equipados.	
	8	Falta de la lealtad de los clientes mayoristas		8	Cambios en las regulaciones sanitarias y legales .	
	9	La falta de un sistema formal de seguimiento de clientes y ventas podría limitar el crecimiento y la fidelización.		9	Crisis económica	
10			10			
Aspectos Positivos	#	Fortalezas		#	Oportunidades	
	1	Operaciones con calificación		1	Compra de maquinaria tecnológica	
	2	Relación Cliente-Proveedor de materias primas		2	Colaboraciones locales	
	3	Capacidad para expandirse a nivel nacional y atender múltiples ciudades.		3	Ingresar a nuevos mercados nacionales	
	4	Buena relación comercial con intermediarios		4	Tendencias de rápidos cambios	
	5	Enfoque en la atención personalizada al cliente y la resolución eficiente de problemas.		5	Abarcamiento de mercado por el giro de negocio	
	6	Infraestructura física, como áreas de producción y equipos, adecuadas para las operaciones.		6	Plataformas de entrega en línea	
	7	Productos con reconocimiento de la marca, debido a sus operaciones artesanales y calidad de productos, un mercado altamente competitivo		7	Productos apetecibles para todo tipo de eventos	
	8			8		
	9			9		
10			10			

Figura 12. Matriz FODA de la panadería. Fuente: Brigith Zambrano

La matriz FODA, enfatizando las características principales, tales como la fabricación higiénica y de alta calidad de los productos, una logística eficiente con movilidad propia y el cumplimiento a regulaciones de bioseguridad. enfrenta desafíos relacionados con su novedad en el mercado, recursos regionales limitados y ciertas deficiencias internas, como un retraso en la investigación y el desarrollo. Colaborar con proveedores innovadores y aprovechar la creciente conciencia medioambiental abre importantes oportunidades. Aprovechar la creciente conciencia ambiental abre importantes oportunidades. los competidores que ingresan al mercado y los cambios en las preferencias de los consumidores presentan amenazas. La interpretación sugiere que la panadería puede capitalizar sus fortalezas, abordar sus debilidades a través de estrategias proactivas y enfocar sus esfuerzos. estrategias en centrar sus esfuerzos

en oportunidades emergentes mientras mitiga amenazas potenciales. oportunidades emergentes y al mismo tiempo mitigar amenazas potenciales.

El análisis destaca áreas clave para el desarrollo y la mitigación de riesgos. Proporciona un marco estratégico para la toma de decisiones.

4.6. Objetivos Estratégicos

Los siguientes objetivos se plantean con un horizonte temporal de 5 años.

- En la dimensión Financiera, la empresa quiere mejorar la gestión de los costos de producción de la Empresa y reducir desperdicios.
- En la dimensión Comercial, la empresa quiere aumentar en 20% en la participación de mercado anual, incrementando operaciones en las principales ciudades del Ecuador.
- En la dimensión de Procesos, la empresa quiere estandarizar la producción eliminando los desechos y desperdicios.
- En la dimensión de aprendizaje, la empresa quiere implementar un nuevo modelo de incentivos a colaboradores.

4.7. Estrategia

Implementando una estrategia de desarrollo de mercado que se enfoque en la expansión geográfica y la diversificación de productos, la panadería busca incrementar su participación en el mercado al identificar áreas demográficas con demanda potencial y establecer nuevas ubicaciones estratégicas. La intención es ampliar la línea de productos mediante la introducción de innovaciones alineadas con las tendencias y preferencias locales. El propósito fundamental de esta iniciativa no solo reside en expandir la presencia geográfica, sino también en adaptarse de manera efectiva a las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores, generando así oportunidades significativas para el crecimiento y la fidelización del mercado.

4.8. BALANCED SCORE CARD

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	Frecuencia de Medición	Direccion	Línea de base	Rango Desempeño			Medición n 1	Medición 2	Medición 3	Acumulado	Meta	d	Iniciativas estratégicas
							Peso	Actual	Objetivo							
Financiera	Aumentar el margen de beneficio neto en un 10%.	Margen de beneficio neto.	Margen de beneficio neto = (Beneficio neto / Ingresos totales) * 100	Anual	Maximizar	10	7	9	10	8	8	8,5	8,17	10	1,8	Revisar procesos internos para identificar áreas de eficiencia y reducción de costos.
	Mejorar la gestión del flujo de efectivo para reducir el ciclo de efectivo en un 15%.	Ciclo efectivo operativo	Ciclo de efectivo operativo = Días de inventario + Días de cuentas por cobrar - Días de cuentas por pagar	Semestral	Maximizar	15	8	13	15	9	10	17	12,00	15	3,0	Negociar plazos de pago con proveedores y clientes para alinear mejores flujos de efectivo.
	Reducir los costos operativos en un 10%.	Reducción porcentual en costos operativos.	Reducción porcentual en costos operativos = (Costos operativos anteriores - Costos operativos actuales) / Costos operativos anteriores * 100	Anual	Minimizar	10	7	9	10	7	8	10	8,33	10	1,7	Introducir tecnologías y sistemas automatizados para reducir la carga de trabajo y los errores humanos.
Clientes	Lograr una tasa de retención de clientes del 80% para el final del próximo año.	Lealtad del cliente	(Clientes al final del periodo - nuevos clientes)/clientes al inicio del periodo*100	Anual	Maximizar	80	70	75	80	73	76	84	77,67	80	2,3	Implementar un programa de lealtad para recompensar a clientes recurrentes.
	Abrir dos nuevas ubicaciones en áreas estratégicas y aumentar el reconocimiento de marca en un 15% en el próximo año.	Participación de mercado	Ventas de la empresa/ventas totales del mercado * 100	Anual	Maximizar	15	4	10	15	5	5	12	7,33	15	7,7	Realizar un análisis de mercado detallado para identificar ubicaciones óptimas.
	Reducir el tiempo de espera de los clientes en un 15% para el 2024	Tiempo de respuesta de cliente	Tiempo promedio de respuesta (en horas o días según la unidad de medida relevante)	Anual	Minimizar	15	2	5	15	2	7	12	7,00	15	8,0	Optimizar los procesos internos para reducir el tiempo de atención.
	Reducir las no conformidades hasta un 20% para mediados del 2024.	Quejas de clientes	(Número de quejas / número total de ventas) * 100	Semestral	Minimizar	20	3	18	20	3	15	15	11,00	20	9,0	Implementar sistemas de retroalimentación y monitoreo continuo de la calidad.
	Aumentar el número de clientes un 15% para mediados del 2024	Número de clientes	Cantidad total de clientes (números)	Semestral	Maximizar	15	5	13	15	3	11	18	10,67	15	4,3	Mejorar la presencia en línea a través de redes sociales y plataforma de registro de pedidos.
Procesos	Mejorar la rotación de inventario en un 25% y reducir los niveles de inventario obsoleto o caducado en un 10% en los próximos seis meses.	aprobación de excepciones vs estándar	(Número de excepciones aprobadas / total de procesos realizados)*100	Semestral	Minimizar	10	2	7	10	4	6	12	7,33	10	2,7	Realizar análisis de demanda y ajustar las cantidades de inventario en consecuencia.
	Aumentar en un 35% el proceso de producción para el segundo semestre del 2024	Exactitud del proceso	(Número de procesos precisos/total de procesos realizados)*100	Anual	Maximizar	35	10	30	35	30	32	37	33,00	35	2,0	Realizar inversiones en maquinaria y tecnología para aumentar la capacidad.
	Reducir el tiempo promedio de entrega en un 15% y lograr una tasa del 95% de exactitud en la entrega de pedidos para el próximo trimestre.	Entrega a tiempo	(Número de entregas a tiempo / Total de entregas) * 100	Trimestral	Minimizar	15	10	13	15	7	15	22	14,67	15	0,3	Optimizar las rutas de entrega para reducir los tiempos de viaje, implementar sistemas de gestión de pedidos a través de una plataforma elaborada para la empresa.
Aprendizaje	Evitar el desperdicio de materia prima en productos defectuosos en un 25% para el segundo trimestre del 2024.	Libre de daños	Número de productos empaquetados en defectos/Total de productos empaquetados*100	Trimestral	Minimizar	25	18	22	25	18	25	27	23,33	25	1,7	Establecer un sistema de gestión de recursos eficiente.
	Garantizar que el 95% de los pedidos de productos de panadería y repostería sean entregados puntualmente dentro de los plazos establecidos.	Entrega a tiempo	Cantidad total de casos de éxito (número)	Anual	Maximizar	95	80	90	95	9	14	17	13,33	95	81,7	Fomentar la participación en programas de desarrollo profesional.
	Aumentar el nivel de incentivo a los colaboradores en un 5% mejorando el desempeño de los mismos	Mejora continua	Número de sugerencias de mejora implementadas	Anual	Maximizar	5	1	3	5	3	5	5	4,33	5	0,7	Establecer un programa de incentivos basados en el desempeño individual y grupal.
Aprendizaje	Implementar una plataforma de colaboración interna en los próximos tres meses y aumentar la participación en sesiones de intercambio de conocimientos en un 20% para que todos tengan conocimiento de las labores dentro de la panadería	Proyectos	Porcentaje de proyectos completados dentro del plazo	Trimestral	Maximizar	25	18	20	25	17	25	20	20,67	25	4,3	Seleccionar una plataforma de colaboración intuitiva y adaptada a las necesidades del equipo.

Tabla 12. Balanced Score Card. Fuente: Brighth Zambrano

Como podemos observar en la presente matriz, se llevó a cabo un análisis de los principales temas u objetivos a tomar en cuenta es que la matriz del BSC propuesta para la Panadería y Pastelería “Brighth” engloba objetivos estratégicos clave en cuatro perspectivas principales. Se priorizan las perspectivas financieras, aumentar el margen de beneficio neto, gestionar el flujo de capital y reducir

los costos operativos. Desde el punto de vista del cliente, el objetivo es aumentar la lealtad, ampliar la base de clientes, acortar los tiempos de espera y mejorar la satisfacción al mismo tiempo que se reducen las quejas. La perspectiva de los procesos internos se centra en la eficiencia del inventario, la producción, la entrega y la gestión de residuos. La perspectiva sobre el aprendizaje y el crecimiento se centra en el desarrollo de los empleados, la motivación a través de recompensas y el establecimiento de una plataforma interna para compartir conocimientos. Cada objetivo tiene métricas claras, frecuencia de medición, direcciones y estrategias específicas, abarcando así todas las áreas fundamentales para mejorar el rendimiento y la competitividad de la empresa en el mercado.

4.9. MAPA ESTRATEGICO

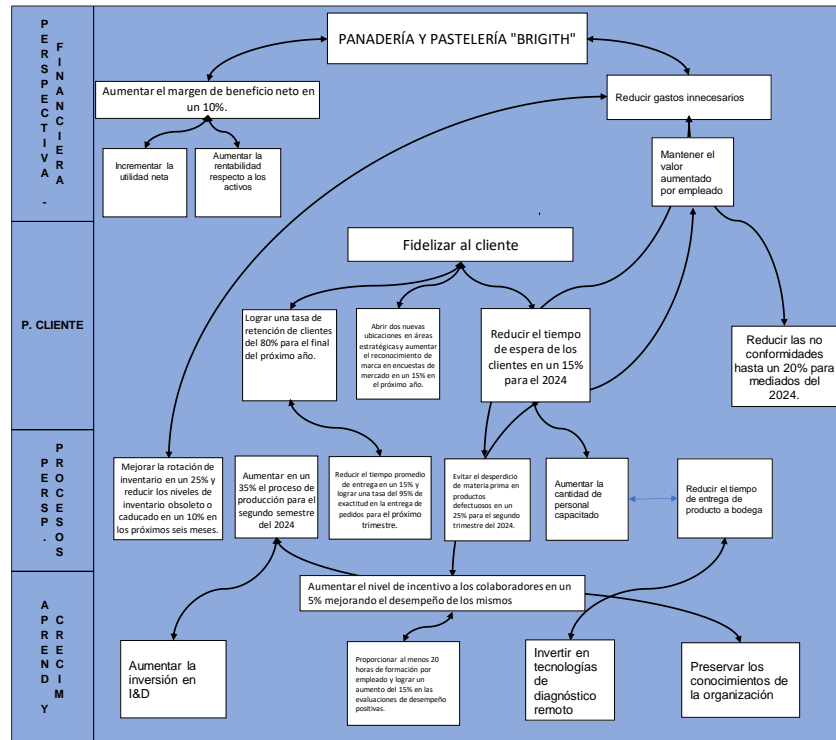


Figura 13. Mapa estratégico de la panadería. Fuente: Brigith Zambrano

Los objetivos se establecen a través del diagrama de flujo de trabajo de la Panadería y Pastelería “BRIGITH”, el cual se divide en cuatro secciones principales: perspectiva financiera, fidelización de clientes, operaciones y personas. Desde el punto de vista financiero, se desea un crecimiento del 10% en el margen de beneficio neto a través de menores gastos innecesarios y una mayor rentabilidad. La sección de fidelización de clientes tiene como objetivo lograr una tasa de retención del 80% concentrándose en el uso eficiente del tiempo de espera y la gestión del inventario. La figura destaca objetivos ambiciosos para un futuro que se centran en la eficiencia, la satisfacción del cliente y el bienestar de los trabajadores y, al mismo tiempo, demuestra flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado o las necesidades de los clientes.

RECOMENDACIONES

Cuidadosa atención en diversas áreas es necesaria para la implementación exitosa de estrategias clave para la Panadería y Pastelería "Brigith". la revisión de procesos internos para mejorar la eficiencia y reducir costos.

- Es esencial negociar las condiciones de pago con proveedores y clientes para garantizar un flujo constante de fondos, lo que implica construir relaciones sólidas con los proveedores y ofrecer incentivos a los clientes para que realicen pagos puntuales.
- La implementación de tecnologías y sistemas automatizados es un enfoque crítico que busca disminuir la carga de trabajo y disminuir los errores humanos. La finalización de los proyectos piloto antes de su plena implementación son pasos cruciales en este proceso. Implementar un programa de fidelización requiere una estrategia personalizada que haga uso de los datos de compra del cliente y promueva eficazmente el programa a través de una variedad de canales.
- Indagar sobre riesgos laborales y buscar una forma de llegar a un consenso con cada uno de los colaboradores, para poder establecer un control, para así evitar la alta rotación de personal y también la falta a su área laboral.
- Se recomienda que la Panadería "BRIGITH" se concentre en profesionalizar sus operaciones, establecer acuerdos formales con el personal, mejorar los controles logísticos e implementar efectivamente los avances tecnológicos.
- La empresa debe capitalizar sus políticas y fortalezas regulatorias y culturales mientras toma medidas proactivas para abordar cultural identificadas. fortalezas y al mismo tiempo tomar medidas proactivas para abordar las debilidades identificadas. Se debería posicionar a "BRIGITH" para superar los desafíos presentes y planear un crecimiento sostenible en el futuro, a través de la implementación diligente de estas medidas.

CONCLUSIONES

En resumen, la Panadería y Pastelería "BRIGITH" se enfrenta a desafíos externos e internos que requieren de una resolución estratégica en medio de tiempo. A pesar de los desafíos económicos y la feroz competencia, mantener los vínculos con la cultura local y cumplir la ley son prácticas esenciales. A nivel externo, la competencia en un mercado saturado y la amenaza de productos sustitutos exigen una diferenciación constante, mientras que la falta de planificación, la rotación de personal y la ineficiencia logística han contribuido a una crisis operativa. Un plan que aborde las debilidades internas mejore la logística y diferencie los productos es esencial para reactivar el negocio y garantizar su estabilidad en un entorno empresarial desafiante.

Se muestra a la Panadería y Pastelería "BRIGITH" teniendo un alto compromiso en el desarrollo estratégico de su negocio. Una definición clara de misión y visión establece un camino ambiguo para un crecimiento auténtico y de alta calidad. Establecer valores fundamentales como la innovación, la integridad, la flexibilidad y la inclusión proporciona una base sólida para todas las acciones futuras comprensión integral de los desafíos y oportunidades.

El enfoque multidisciplinario revela áreas críticas de desarrollo, que van desde mejoras en la fabricación y la logística hasta la innovación tecnológica y una gestión financiera eficaz. El compromiso con el cliente, la eficiencia operativa y la adopción estratégica de la tecnología son esenciales para el éxito futuro, y estos resultados se reflejan en las recomendaciones. En resumen, este capítulo ofrece un marco crucial para la toma de decisiones estratégicas. la implementación efectiva de estrategias clave que tratan la adopción estratégica de tecnología, la conexión profunda con los clientes y la eficiencia operativa y financiera.

ANEXOS

Entrevista

Nombres:

Apellidos:

Género:

- 1) ¿Cómo considera que se encuentra su negocio en la actualidad comparada a la estabilidad que tenía antes de pandemia?

- 2) ¿Considera que su negocio es rentable?

- 3) ¿Ha pensado contratar un administrador para mejorar los procesos dentro de la panadería y pastelería?

- 4) ¿Qué sectores considera que su marca es reconocida?

- 5) ¿Quién lleva la contabilidad de su negocio?

- 6) ¿De que manera considera que afecto la pandemia a su negocio?

- 7) ¿Qué competidores considera que le afecta directamente?

- 8) ¿Cuál es la historia y visión detrás de la creación de la panadería "BRIGITH"?

- 9) ¿Cómo están estructuradas las operaciones diarias en la panadería?
- 10) ¿Quiénes son los principales actores en la toma de decisiones y gestión del negocio?
- 11) ¿Cuál es la relación entre los miembros de la familia que participan en el negocio?
- 12) ¿Cómo ha enfrentado la panadería los desafíos, especialmente aquellos surgidos durante la pandemia?
- 13) ¿Cuáles fueron las principales dificultades experimentadas y cómo afectaron al negocio?
- 14) ¿Se implementaron estrategias específicas para superar la crisis?
- 15) ¿Cómo se gestiona el personal en la panadería?
- 16) ¿Cuál es la política de contratación y retención de empleados?
- 17) ¿Cómo se aborda la formación y desarrollo del personal?

18) ¿Cuáles son los procesos de producción de la panadería desde la adquisición de insumos hasta la entrega de productos?

19) ¿Se implementan medidas específicas de control de calidad?

20) ¿Cómo se manejan los productos defectuosos o la pérdida de inventario?

21) ¿Existe una planificación estratégica formal para el negocio?

22) ¿Se han definido metas y objetivos a corto y largo plazo?

23) ¿Cómo se aborda la competencia en el mercado?

24) ¿Cuál es la situación financiera actual de la panadería?

25) ¿Existen planes futuros para la expansión o mejora de las operaciones?



Figura 4. Área de empacado. Fuente: Brigith Zambrano



Figura 7. Maquina amasadora. Fuente: Brigith Zambrano



Figura 8. Horno 1. Fuente: Brigith Zambrano



Figura 9. Horno 2. Fuente: Brigith Zambrano



Fig. 10 Batidora industrial. Fuente: Brigith Zambrano

BIBLIOGRAFÍA

- Bonne Falcón, E. N., & Tellez Rodríguez, N. (02 de Junio de 2019). *Instituto Jubones*. Obtenido de El diagnóstico una herramienta para el cambio:
<https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/14/385>
- Alvarez Medina, M. T., Chavez Rivera, M. Y., & Moreno Velarde, S. A. (2013). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Obtenido de EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA:
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
- Durán, J. D. (25 de junio de 2010). *DIPÓSIT DIGITAL* . Obtenido de La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos:
[https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20\(Parte%20primera\).pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20(Parte%20primera).pdf)
- Ecoembes . (24 de Marzo de 2022). *ecoembes empleo* . Obtenido de Los recursos internos como ventaja competitiva : <https://ecoembesempleo.es/cuales-son-los-recursos-internos-de-una-empresa/>
- Esan Conexión. (27 de Octubre de 2016). *Esan*. Obtenido de ¿Qué es la administración estratégica?: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-administracion-estrategica>
- Esan, C. (27 de Octubre de 2016). *Esan*. Obtenido de ¿Qué es la administración estratégica?: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-administracion-estrategica>
- Espinoza, F. E. (2022). *ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO DURANTE LA*. Cusco - Perú: Universidad Andina del Cusco.
- Gerry, J., & Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica* (Quinta ed.). Madrid, España : PEARSON EDUCACIÓN, S.A .
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz , M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. España : Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 2023 de 09 de 25, de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

- Instituto Consorcio Clavijero . (2018). Obtenido de Análisis de los recursos y capacidades:
https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/117_deh/modulo2/contenido/tema2.3.html?opc=2
- Instituto Consorcio Clavijero. (Julio de 2018). *Maestría en política pública y gestión educativa estratégica* . Obtenido de Planeación Estratégica I:
<https://maestrias.clavijero.edu.mx/cursos/MPPGEET7PE1/modulo2/contenidos/index.html>
- Jímenez, P. M. (2018). *WESTFIELD BUSINESS SCHOOL* . Obtenido de
https://www.westfield.education/wp-content/uploads/2020/03/T-DGL_18_00140_01.pdf
- Junta de Andalucía . (02 de 2019). *Andalucía emprende, fundación pública Andaluza CONSEJERÍA DE EMPLEO FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO* . Obtenido de CADENA DE VALOR :
<https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- LaEdu. (07 de mayo de 2016). *Apuntes para universitarios* . Obtenido de El concepto de Misión :
<https://edukativos.com/apuntes/archives/10800>
- López, A. (Enero de 2023). *Tiendanube*. Obtenido de ¿Qué son los valores de una empresa y por qué importan tanto?:
<https://www.tiendanube.com/mx/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20son%20importantes%20los,para%20el%20cual%20fue%20creada>
- Lourdes, V. D. (3 de Septiembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de Concepto e importancia de la administración estratégica :
<https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- Lucidspark. (2010). *Lucidpark* . Obtenido de ¿Cómo redactar una declaración de visión relevante?:
<https://lucidspark.com/es/blog/como-redactar-una-declaracion-de-vision>
- Martin, J. (15 de Mayo de 2017). *CEREM*. Obtenido de ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL:
<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martins, J. (12 de Septiembre de 2022). *asana*. Obtenido de Cómo redactar la visión de una empresa y ejemplos:
<https://asana.com/es/resources/vision-statement>

- Pérez, A. (26 de Abril de 2021). *OBS Business School*. Obtenido de Análisis externo de una empresa: formas de plantearlo: <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>
- Salazar, R. V. (15 de Agosto de 2015). *Prezi*. Obtenido de Asignación y control de los recursos: <https://prezi.com/0afabwmfz4hs/asignacion-y-control-de-los-recursos/>
- Segovia, L. (03 de Noviembre de 2021). *Instituto Europeo de Posgrado*. Obtenido de Matriz de Ansoff: estrategias de mercado: <https://iep.edu.es/matriz-de-ansoff-estrategias-de-mercado/#>
- Silva, D. d. (29 de Abril de 2021). *Web Content & SEO Associate, LATAM*. Obtenido de Desarrollo de mercado: ¿ha llegado la hora de expandir?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/desarrollo-de-mercado/>
- Silva, D. d. (5 de Agosto de 2022). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Valores de una empresa: ¿cómo definirlos para ser marcantes?: <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/>
- Stsepanets, A. (10 de enero de 2023). *GanttPRO Project Management Blog*. Obtenido de Todo lo que debe saber sobre la asignación de recursos en un proyecto: <https://blog.ganttpro.com/es/asignacion-de-recursos-en-un-proyecto/>
- Thompson , A., Strickland III, A., Janes , A., Sutton , C., Peteral, M., & Gamble, J. (2018). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Education.
- UNIÓN EUROPEA . (Marzo de 2015). *CECC SICA* . Obtenido de Estructura organizacional : <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/5.2.3%20Herramienta%20Estructura%20Organizacional.pdf>