



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA
“COMAPAN” AÑO 2023**

AUTORES:

**DAVID CRISTOBAL AULES CHIQUIMBA
JHON FREDDY PICUASI CÓRDOVA**

TUTOR:

MBA. ADRÍAN ANDRADE

OTAVALO - ECUADOR

2023

UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 2 de octubre del 2023

Se aprueba el empastado más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA
"COMAPAN" AÑO 2023**

Correspondiente a los estudiantes:


Nombre: Aules Chiquimba David Cristóbal

C.I: 175617433-8

Nombre: Picuasi Córdova Jhon Freddy

C.I: 100415957-8

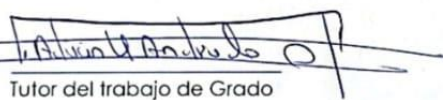
Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Dr. Ramon Cala Aiello

C.I: 100192539-3



Tutor del trabajo de Grado

Nombre: MBA. Adrián Manuel Andrade Orbe

C.I: 100284167-2



Evaluador del Trabajo de Grado

Nombre: Msc. Lizandro Manuel Perugachi Limaico

C.I: 100186826-2



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Abdón Marcelo Simbaña Villarreal

C.I: 175302999-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, AULES CHIQUIMBA DAVID CRISTOBAL, con CI, 175617433-8, de la carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Declaro que el Trabajo de Titulación "**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA "COMA PAN" AÑO 2023**" es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



AULES CHIQUIMBA DAVID CRISTOBAL

C.I. 175617433-8

Yo, PICUASI CÓRDOVA JHON FREDDY, con CI, 100415957-8, de la carrera de CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Declaro que el Trabajo de Titulación "**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA "COMA PAN" AÑO 2023**" es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



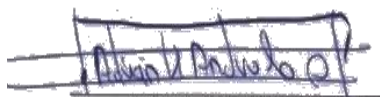
PICUASI CÓRDOVA JHON FREDDY

C.I. 100415957-8

CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Fecha: 14 de agosto de 2023

Yo, **ANDRADE ORBE ADRIÁN**, en mi carácter de tutor del trabajo de titulación: **“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA “COMAPAN” AÑO 2023”**, realizado por los estudiantes **“AULES CHIQUIMBA DAVID CRISTOBAL** titular de la cédula de ciudadanía **“175617433-8** y **PICUASI CORDOVA JHON FREDDY”** titular de la cédula de ciudadanía **“100415957-8”**, declaro mediante la presente, que el proyecto del trabajo de titulación cumple con las condiciones mínimas requeridas para ser sometido a su evaluación.











MBA. ANDRADE ORBE ADRIÁN
C.I. 100284167-2

INFORME DE RESUMEN DEL SISTEMA ANTI-PLAGIO

Document Information

Analyzed document	TESIS COMAPAN CULMINADO.docx (D172820066)
Submitted	2023-08-14 22:14:00
Submitted by	
Submitter email	e_dcaules@uotavalo.edu.ec
Similarity	4%
Analysis address	aandrade.otaval@analysis.orkund.com

Sources included in the report

SA	CAP_1.docx Document CAP_1.docx (D11680539)	 2
W	URL: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-31952012000100008#:~:text=Lo... Fetched: 2023-08-14 22:16:00	 2
W	URL: https://www.bbva.mx/empresas/educacion-financiera/recursos-financieros-de-una-empresa.html#:~:... Fetched: 2023-08-14 22:15:00	 2
SA	UNIVERSIDAD DE OTAVALO / Tesis Urkun.docx Document Tesis Urkun.docx (D143055465) Submitted by: e_ijugsha@uotavalo.edu.ec Receiver: aandrade.otaval@analysis.orkund.com	 30
W	URL: https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html#google_vignette Fetched: 2023-08-14 22:15:00	 1
W	URL: https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/Espinoza , Fetched: 2023-08-14 22:15:00	 1
W	URL: https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992 Fetched: 2023-08-14 22:16:00	 1
W	URL: https://www.gestiopolis.com/relacion-precio-calidad-estandares-internacionales-calidad/#:~:tex... Fetched: 2023-08-14 22:16:00	 1

DEDICATORIA

DAVID CRISTOBAL AULES CHIQUIMBA

Dedico con todo mi corazón esta tesis a Dios y a mis padres Esteban Aules y Maruja Chiquimba, pues sin ellos no lo habría logrado. Ellos han sido mi mayor motivo por la que sigo y seguiré adelante. Dedico esta tesis como ofrenda en agradecimiento a mis padres queridos. Te amo Papá Esteban, te amo mamá Maruja gracias por todo lo que han hecho por mí.

JHON FREDDY PICUASI CÓRDOVA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta que siempre anhele, también agradezco a mis padres, Lucila y Enrique, por motivarme a seguir adelante y por acompañarme en cada paso que doy en la búsqueda de ser mejor persona y profesional.

A mi hermano, espero les sirva de ejemplo de que todo se puede lograr.

También se la dedico a toda mi familia, desde el inicio me motivaron a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

DAVID CRISTOBAL AULES CHIQUIMBA

Ante todo, agradezco profundamente y de todo corazón a Dios porque él me ha cuidado y me ha guiado en todo momento del transcurso de mi vida estudiantil.

Al MBA. Adrián Andrade que fue mi tutor guía para poder presentar mi proyecto.

A la Universidad de Otavalo por abrir las puertas y darme apertura para poder adquirir conocimientos muy interesantes e importantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría.

JHON FREDDY PICUASI CÓRDOVA

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta que siempre anhele, también agradezco a mis padres que siempre han estado ahí brindándome todo su apoyo para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que me enseñaron a seguir adelante siempre a perseguir mis metas. También son los que me han brindado el soporte material y económico para poder concentrarme en los estudios y nunca abandonarlos”.

Son muchos los docentes que han sido parten de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Agradecerles a todos mis compañeros los cuales muchos de ellos se han convertido en mis amigos. Gracias por las horas compartidas, los trabajos realizados en conjunto.

Por último, agradecer a la universidad que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título de Contabilidad y Auditoría.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS</i>	<i>III</i>
<i>CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</i>	<i>V</i>
<i>INFORME DE RESUMEN DEL SISTEMA ANTI-PLAGIO</i>	<i>VI</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>VII</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>VIII</i>
<i>ÍNDICE DE CONTENIDOS</i>	<i>IX</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>XII</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>XIII</i>
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	2
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
CAPÍTULO I	7
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO EN LA RENTABILIDAD	7
2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR PANADERO EN CAYAMBE	7
2.1.1 GESTIÓN DE LAS PANADERÍAS EN EL ECUADOR	7
2.1.2 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN ECUADOR	9
2.2 BASES TEÓRICAS Y NORMATIVAS	10
2.2.1 LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PÓRTER	10
2.2.2 MATRIZ FODA	14
2.2.3 MATRIZ PESTEL	18
2.2.4 PRÁCTICAS DE MANUFACTURA EN PANADERÍA	19
2.2.5 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	20
2.2.6 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	22
2.2.7 CADENA DE VALOR DE MICHAEL PÓRTER.....	23

2.2.8	OBJETIVOS SMART	24
2.2.9	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.3	MARCO CONCEPTUAL	27
2.3.1	RENTABILIDAD	27
2.3.2	IMPORTANCIA DE LA RENTABILIDAD.....	28
2.3.3	MODELO	28
2.3.4	GESTIÓN	29
2.3.5	ESTRATEGIA.....	29
<i>CAPITULO II.....</i>		<i>30</i>
3.	<i>MARCO METODOLÓGICO PARA UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</i>	<i>30</i>
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.1.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	32
3.1.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	33
3.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	34
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
3.4	VALIDACIÓN DE EXPERTOS.....	36
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.5.1	ENCUESTA A LOS TRABAJADORES	37
3.5.2	ENTREVISTA AL DUEÑO	43
3.6	ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	44
3.6.1	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	44
3.6.2	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	45
3.7	ANÁLISIS MATRIZ PESTEL.....	45
3.8	ANÁLISIS FODA	47
3.9	CRUCE ESTRATÉGICO DE FODA	49
<i>CAPÍTULO III.....</i>		<i>51</i>
4.	<i>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA "COMAPAN" AÑO 2023</i>	<i>51</i>

4.1	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	51
4.1.1	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA PANADERÍA COMAPAN	52
4.1.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	52
4.1.3	UBICACIÓN GEOGRÁFICA PANIFICADORA COMAPAN.....	53
4.1.4	MISIÓN.....	54
4.1.5	VISIÓN.....	55
4.1.6	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	56
4.1.7	VALORES INSTITUCIONALES	56
4.1.8	OBJETIVOS	57
4.2	MATRIZ BCG – CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN.....	58
4.3	MATRIZ ANSOFF	61
4.3.1	SOLICITUD DE COMPRA DE MATERIA PRIMA DIRECTA.....	62
4.3.2	REGISTRO DE MATERIA PRIMA DIRECTA	64
4.3.3	REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA DIRECTA E INDIRECTA.....	70
4.3.4	RECETAS DE VARIEDAD DE PANES.....	72
4.4	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	73
4.4.1	PRESUPUESTO DEL PERSONAL	73
4.4.2	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	75
5.	<i>PUBLICIDAD PARA LA PANADERÍA COMAPAN.....</i>	<i>78</i>
5.1	PRESUPUESTO PARA MARKETING – PUBLICIDAD.....	80
	<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>81</i>
	<i>RECOMENDACIONES</i>	<i>82</i>
	<i>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</i>	<i>83</i>
	<i>ANEXOS.....</i>	<i>95</i>

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. FORMATO MATRIZ FODA.....	14
TABLA 2. MODELO DE MATRIZ PESTEL.....	18
TABLA 3. MODELO DE MATRIZ BCG.....	21
TABLA 4. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PÓRTER.....	23
TABLA 5. MODELO DE OBJETIVOS SMART.....	24
TABLA 6. ANÁLISIS MATRIZ PESTEL.....	45
TABLA 7. ANÁLISIS MATRIZ FODA.....	47
TABLA 8. MISIÓN PROPUESTA.....	55
TABLA 9. VISIÓN PROPUESTA.....	56
TABLA 10. OBJETIVO SMART.....	57
TABLA 11. PRESUPUESTO.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. BONIFICACIONES.....	37
FIGURA 2. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	38
FIGURA 3. PRODUCTOS DE CALIDAD	38
FIGURA 4. CAMBIOS EN EL NEGOCIO	39
FIGURA 5. TRABAJO EFICIENTE	40
FIGURA 6. TÉCNICAS Y MANEJO DE TRABAJO.....	40
FIGURA 7. ACTIVIDADES DE TRABAJO	41
FIGURA 8. ÁREAS DE PRODUCCIÓN	41
FIGURA 9. CALIDAD DE MATERIA PRIMA	42
FIGURA 10.ELEMENTO CON EL QUE CUENTA	42
FIGURA 11.UBICACIÓN GEOGRÁFICA PANIFICADORA COMAPAN	53
FIGURA 12.UBICACIÓN GEOGRÁFICA PANIFICADORA COMAPAN	53
FIGURA 13.UBICACIÓN GEOGRÁFICA PANIFICADORA COMAPAN	54
FIGURA 14.PROCESO DE VENTAS DIARIA.....	58
FIGURA 15.MATRIZ BCG	59
FIGURA 16.MATRIZ ANSOFF	61
FIGURA 17.SOLICITUD DE COMPRA	62
FIGURA 18.SOLICITUD DE COMPRA	63
FIGURA 19.COMPRA DE HARINA	64
FIGURA 20.COMPRA DE AZÚCAR	65
FIGURA 21.COMPRA DE SAL	65
FIGURA 22.COMPRA DE MANTECA	66
FIGURA 23.COMPRA DE MARGARINA	67
FIGURA 24.COMPRA DE ESENCIAS	68
FIGURA 25.COMPRA DE COLORANTE.....	68
FIGURA 26.COMPRA DE LEVADURA.....	69
FIGURA 27.REQUISICIÓN MPD.....	70

FIGURA 28.REQUISICIÓN MPI.....	71
FIGURA 29.RECETAS.....	72
FIGURA 30.DEPRECIACIONES.....	73
FIGURA 31.SUELDOS Y SALARIOS MOD	73
FIGURA 32.SUELDOS Y SALARIOS MOI.....	74
FIGURA 33.CIF.....	75
FIGURA 34.PROYECCIÓN DE VENTA.....	76
FIGURA 35.COSTO DE VENTAS.....	78
FIGURA 36.ESTADO DE RESULTADOS.....	78

1. INTRODUCCIÓN

La panadería hace parte del engranaje cultural de nuestra sociedad, por lo que es muy común encontrar este tipo de establecimientos en los barrios de la ciudad. A su vez es un elemento dinamizador de la economía, ya que su carácter comercial, le permite manejar con una serie de categorías La panadería es un negocio, que lleva miles de años de ejercicio y ha estado presente en la evolución y transformación de nuestras sociedades. Es a través de este oficio, que se obtiene el pan, el cual es considerado sinónimo de alimento en muchas culturas y hace parte de la dieta alimentaria y forma de expresión cultural y religiosa en muchos pueblos del mundo. La panadería y su ejercicio, al igual que las técnicas de fabricación y los ingredientes utilizados para la elaboración del pan, son influenciadas por la cultura, la tradición y las características culinarias de los pueblos, los cuales varían de un lugar a otro, dándole adicionales de producto, como el café, el arroz, el chocolate, el aceite, la panela, entre otros, convirtiéndolo en particular y diverso. Pero a pesar de ser un sector tan dinámico, son pocas las aproximaciones y escritos que se tienen del mismo, que permitan ilustrar a fondo su modo de operación y desarrollo. Por tal motivo, el propósito de esta investigación se basó en determinar las características más relevantes del sector de la panadería tradicional de la ciudad, para conocer su modo de operación, la forma en que administran los recursos, el manejo del servicio al cliente y la forma en que conciben e implementan las estrategias y programas de marketing. El éxito en los panificadores está garantizado por empleados eficientes que cuentan con la formación necesaria para realizar las distintas tareas que se les asignan, así como otras tareas que pueden realizar. La participación y el compromiso de los empleados con la organización ayudan a crear un negocio más rentable. En la actualidad la sociedad tiene cada vez más en cuenta el compromiso social y medio ambiental de las empresas. Ya no basta solo con tener un buen producto o servicio, sino que hay que mostrar tus valores y que estos estén en consonancia con el desarrollo sostenible. Hay diferentes formas de ser una empresa sostenible y ecológica, y aunque al principio parezca que no tiene nada que ver con la rentabilidad de la empresa, es una forma de atraer más usuarios y clientes a tu empresa. La productividad afecta directamente a la rentabilidad. Al ser una empresa de alta productividad, seguir las claves de empleados productivos y eficientes está ligado a un mejor desempeño financiero y económico. Esta clave está íntimamente

relacionada con la formación de los empleados y también con la incentivación para que se involucren más en las actividades de la empresa. También es necesario aumentar la productividad de una empresa, saber administrar bien los recursos que posee e invertir las ganancias sobre los costos. La reducción de costes es uno de los pasos necesarios para cualquier empresa que busque la manera de aumentar su productividad. Dispositivos obsoletos que consumen demasiado; múltiples pantallas que requieren papel, tóner y costos de mantenimiento; más personal del necesario para tareas administrativas que podrían completarse más rápidamente con mejores programas de gestión; y otros recursos técnicos y humanos. Por lo tanto, aumentar la rentabilidad de la empresa es posible, y debes comenzar por evaluar cuáles son las principales fuentes de ingresos y gastos, dando los pasos que te llevarán por el camino correcto. Y recuerda que hoy en día la rentabilidad va más allá de una buena salud financiera y existen otros factores que influyen en la decisión de tus usuarios objetivo (Docunecta, 2021).

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Los estudios de competitividad se han convertido en un campo de estudio cada vez más importante no solo en los círculos académicos, sino también en las organizaciones. Su importancia radica en que se puede analizar desde diferentes perspectivas y todo ello ayuda a revelar parte de la competitividad creada en la organización. La competitividad se puede definir de diferentes maneras, desde el nivel de empresa hasta el nivel nacional. Entre ellos, el más importante y complejo es la competitividad del sistema, que se analiza desde el nivel macroeconómico, la política de desarrollo económico, los factores culturales y sociales, desde el nivel empresarial hasta la escala industrial (Manuel, 2016)

Capacidad directiva

Básicamente generar una cultura que alinea a las personas con los proyectos de esta empresa, reduciendo significativamente los costos de coordinación, permitiendo la asignación eficiente de los recursos de la empresa. Una organización empresarial debe ver que su futuro éxito o fracaso depende de su creatividad, capacidades de Innovación y, sobre todo, capacidad de asumir riesgos, integrando eficazmente a las personas en la organización (Manfredi, 2019).

Diferenciación en los roles de producción o prestación de servicio

La diferenciación es hacer que su producto o servicio se destaque de la competencia al combinar elementos de marca con múltiples beneficios para el cliente. La diferenciación es su ventaja competitiva, lo que hace que su negocio sea único y lo que sus clientes valoran y pagan (Palli, 2020).

Relación entre calidad y precio

La palabra calidad se refiere al conjunto de propiedades o atributos de un objeto que nos permiten emitir juicios de valor sobre él; en este sentido estamos hablando de las cualidades no, malas, buenas o excelentes de un objeto. Los consumidores pueden interpretar el precio como un indicador de la calidad del producto. Este uso depende de la disponibilidad de otros indicadores de calidad, fluctuaciones de precios, conocimiento de los precios al consumidor, etc.

Dicen que vale la pena el dinero. Esta relación es bidireccional, es decir, la calidad del producto incide en la formación de sus expectativas de precio, pero al mismo tiempo, el precio como indicador crea una imagen de la calidad del producto y por ende mejora la calidad. Esto puede cambiar la elasticidad de la demanda, la disposición de los consumidores a pagar precios más altos y viceversa (Marquez, 2020).

Recursos tecnológicos

Un recurso técnico es parte de un recurso: es un medio, herramienta o instrumento que se utiliza para lograr un fin. Los recursos son útiles escolares, ingredientes para recetas, máquinas para construir edificios. El dinero también es un recurso. Dado que una empresa no puede lograr sus objetivos sin empleados comprometidos y calificados, estos se consideran recursos humanos. Hoy en día, los recursos tecnológicos son esenciales para innumerables actividades, desde la investigación escolar hasta la puesta en órbita de satélites.

Los recursos técnicos son recursos relacionados con un determinado tipo de tecnología (tecnología informática) y ayudan a facilitar las tareas de producción (lifeder, 2022).

Capacidad innovadora

capacidad innovadora están asociados con la capacidad de inventar cosas, tangibles o intangibles, y crear soluciones innovadoras a los problemas. Las personas

creativas tienden a tener pocas barreras psicológicas, no aceptan el statu quo y son de mente abierta. La creatividad, que nos ayuda a generar nuevas ideas, es un don que no todo el mundo posee, y también puede considerarse parte de la personalidad humana. Pero también se puede mejorar y desarrollar si comienzas a entrenar a una edad temprana o incluso en la edad adulta (lifeder, 2022).

Recursos comerciales

Los recursos comerciales se refieren a factores comerciales que pueden crear valor para los clientes a través de productos o servicios. Para ello, la organización necesita conocer y comprender las necesidades de los consumidores para poder satisfacerlas en mayor medida que sus competidores. La reputación de la empresa entre los clientes, la estabilidad o confiabilidad de las relaciones comerciales contribuyen al desempeño efectivo de las funciones comerciales. Las empresas de fabricación exitosas se distinguen de sus competidores por un claro enfoque en el cliente (Micheels y Gow,, 2011).

Capacidades del capital humano

Capital humano entendemos las capacidades, conocimientos y habilidades laborales de una persona, y en el caso de la empresa, el equipo que trabaja en la empresa y su potencial productivo. El capital humano es la capacidad productiva (o productividad) de las personas que trabajan para él. Por definición, una empresa es un grupo de recursos financieros y humanos involucrados en la producción o distribución de bienes o servicios.

Por tanto, todas las personas que trabajan en ella son parte integrante de la misma (son parte esencial de la empresa) y se convierten en su capital humano. Para que una organización logre sus objetivos, es necesario, por un lado, contar con los empleados más idóneos y mejor capacitados, cada uno en sus respectivos campos, y, por otro lado, saber organizar y utilizar estas habilidades y destrezas. de su mano de obra (Guest, 2021).

Recursos financieros

Se trata de los recursos financieros de la empresa, se refiere a los activos líquidos a disposición de la empresa, así como cuentas bancarias, bonos, acciones o cuentas por cobrar, recursos que fácilmente pueden convertirse en el capital de la empresa.

Estos fondos también se pueden considerar parte de los activos de la empresa, por lo que cuanto mayor sea la cantidad, más seguro y estable es, brindando más oportunidades de expansión. Se recomienda a las empresas determinar prioridades y objetivos a corto y largo plazo para desarrollar un plan financiero adecuado que permita un control óptimo de los gastos necesarios para lograr todos los objetivos.

De esta forma, las empresas acceden a nuevos bienes y servicios que pueden complementar la mano de obra. Una de las ventajas de los recursos financieros es la posibilidad de contratar más empleados y brindarles capacitación continua para aumentar la productividad y eficiencia de la empresa (BBVA, 2022).

La panificadora COMAPAN, es una microempresa que está ubicada en el cantón Cayambe en la Parroquia Cangahua frente al subcentro de salud Espiga de Oro. Tuvo apertura el mercado desde el año 2015, por el dueño Raúl Chiquimba, La panificadora COMAPAN se dedica a la elaboración y venta de los productos de panadería, pastelería y bizcochos, el principal compromiso es brindar a los clientes un producto de calidad. Al principio comenzó trabajando con 13 trabajadores y debido a la mala administración y el incremento en el precio de las materias primas, afectó las ventas en este negocio y los ingresos bajaron poco a poco que en la actualidad solo está trabajando con 4 trabajadores y el principal problema que tiene la panadería es la atención al cliente porque se recibe quejas por parte de los consumidores, en muchas ocasiones se ha perdido clientes por falta de atención y también la competencia porque en nuestro sector hay muchas panaderías que ofrecen el servicio puerta a puerta. Con respecto al precio se cambiará la estrategia empresarial actual mediante el análisis interno y externo de la panadería. Interno se hará la encuesta y la entrevista y en el externo se aplicará un cuestionario para así poder conocer a la empresa y crear una estrategia empresarial. ¿El modelo de gestión estratégica permite el incremento de la rentabilidad en la panadería “COMAPAN” año 2023? La presente investigación tiene un enfoque práctico por la aplicación de los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera de Contabilidad y Auditoría a través de la indagación de las diferentes fuentes de financiamiento para la reactivación económica de la empresa panificadora “Panadería y Pastelería COMAPAN” de la ciudad de Cayambe-Cangahua. La empresa cuenta con un gran talento el cual se encuentra capacitado para la producción y comercialización del producto.

Se hará un modelo de gestión estratégica para buscar una alternativa de aumentar la rentabilidad.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión estratégica para el incremento de la rentabilidad en la panadería "COMAPAN" año 2023.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1.- Fundamentar teóricamente los modelos, estrategias y la rentabilidad en la importancia de la reactivación económica de las empresas panificadoras.
- 2.- Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la panadería COMAPAN.
- 3.- Diseñar un modelo de gestión estratégica para el incremento en la rentabilidad en la panadería "COMA PAN"

CAPÍTULO I

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO EN LA RENTABILIDAD

En el presente capítulo se desarrollará la fundamentación teórica de la importancia del modelo de gestión estratégica para el incremento en la rentabilidad, basándose en diferentes puntos de vista de autores.

2.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR PANADERO EN CAYAMBE

Panadería COMAPAN se dedica al sector de la panadería, pastelería y galletería desde el año 2015. Su historia se remonta a la primera generación dedicada a hacer pan artesanal en un horno rudimentario, cuando el producto se elaboraba para la gente de la comunidad de Cangahua y sus alrededores. A inicios del 2015, el dueño Raúl Chiquimba decide comprar un terreno y construye el local para la producción del pan y la tienda.

2.1.1 Gestión de las panaderías en el Ecuador

El compromiso depende de la propia empresa, pero es importante dejar documentación. Debe centrarse en el cliente y cumplir con sus requisitos. Se recomienda a las panaderías que demuestren su compromiso mediante su inclusión en la política de calidad expresa la importancia de satisfacer las necesidades del cliente. La ejecución es posible solo cuando la empresa demuestra que ha identificado y cumplido los requisitos del cliente. Para las panaderías se elaborará una guía de necesidades de los clientes, en la que se identificaron dos categorías de necesidades expresadas por ellos: Necesidades explícitas: se refiere al contenido expresado por el cliente en la orden de trabajo, que son los requisitos para la realización del trabajo.

Necesidades implícitas: Son necesidades que el cliente no expresa directamente, pero quiere tener. Estos son requisitos que no han sido hechos por el cliente. Estas necesidades están determinadas por los comentarios de los clientes proporcionados a través del contacto con el cliente. La dirección debe asegurarse de que la política de la calidad se ajuste a los objetivos de la calidad mediante el establecimiento y

seguimiento de objetivos que permitan medir el cumplimiento de cada concepto contenido en la política. Si no se sigue un principio de política, se recomienda redefinir la política o tomar medidas para permitir que se siga. La dirección debe asegurarse de que la política de calidad esté orientada a la satisfacción del cliente y la mejora continua, utilizando estos conceptos como elementos principales de la política de calidad y estableciendo indicadores para medirlos. La gerencia puede establecer una política de calidad al incluir este compromiso en la política de calidad para garantizar que se establezcan y revisen los objetivos de calidad. La gerencia puede garantizar que los empleados de la empresa conozcan y entiendan la política de calidad a través de capacitaciones que soliciten a los participantes que brinden comentarios, distribuyan copias controladas y coloquen carteles recordatorios. Para que una empresa utilice este número, la gerencia debe asegurar la identificación y planificación de los recursos necesarios para alcanzar las metas y la mejora continua de cada proceso del SGC. Los planes específicos deben ser definidos por objetivos, incluyendo: recursos requeridos, actividades y frecuencia de monitoreo para cada objetivo. El plan debe ser distribuido a los responsables de cada objetivo para que puedan monitorear e informar periódicamente a la gerencia sobre los resultados alcanzados. La planificación debe realizarse de tal manera que cuando se realicen cambios en el KVS, se conserve su integridad.

Los ingresos son iguales a los costos y se pueden lograr en menos tiempo.

Potencial de crecimiento: una vez establecida, la panadería puede aumentar la rentabilidad agregando nuevas líneas de productos, expandiéndose a nuevos mercados o implementando estrategias de marketing efectivas.

Sin embargo, es importante recordar que la rentabilidad de una panadería puede verse afectada por varios factores, como la competencia en el mercado, los costos de producción, los precios de las materias primas, etc. Por lo tanto, antes de abrir una panadería, es necesario realizar un análisis detallado y crear un plan de negocios sólido. Además, se recomienda mantener una buena gestión financiera y monitorear continuamente los indicadores de rentabilidad para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa. La gerencia debe considerar este aspecto al revisar el sistema (Sandoval, 2017).

2.1.2 Importancia de las empresas panificadoras en Ecuador

En el Ecuador, las empresas panificadoras juegan un papel importante en la economía y la sociedad. Aquí hay algunas razones por las que esto es importante:

- ✓ **Generación de Empleo:** La panadería es una importante fuente de empleo en el país. Brindan empleo a muchas personas, desde panaderos y pasteleros hasta vendedores y camareros.
- ✓ **Suministro de alimentos:** las panaderías son responsables de producir y distribuir productos de pan fresco de alta calidad a las personas. Contribuye a satisfacer las necesidades alimentarias básicas de la sociedad ecuatoriana.
- ✓ **Promoción de la agricultura y la industria locales:** las panaderías utilizan materias primas locales, como harina de trigo y otros ingredientes. Al demandar estos productos, contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de la agricultura y la industria nacional.
- ✓ **Fomentar la cultura gastronómica:** Las panaderías son parte de la cultura gastronómica del Ecuador. Proporciona una panadería

Las panificadoras exitosas se basaron y dieron mucha importancia a través de gestiones estratégicas basadas en la calidad de productos y atención al cliente. La modernización de este comercio incrementará la competitividad y rentabilidad de las actividades económicas con potencial de crecimiento. Esto permitirá a las empresas comprender los procesos y técnicas de tueste, asegurar trabajadores calificados, adaptarse de manera proactiva a las necesidades de los consumidores, destacarse de la competencia, comprender las novedades del mercado y más. Línea Maestro proporciona formación técnica continua a sus clientes a través de sus equipos profesionales y extiende estas instalaciones a múltiples empresas mediante alianzas estratégicas con entidades del sector. Los temas cubiertos incluyen protocolos de bioseguridad, cómo hacer que su negocio sea rentable, técnicas de estandarización de formulaciones, administración de costos, servicio al cliente, conocimiento de nuevos productos, reuniones de negocios y más. Además de lo anterior, se esfuerza

constantemente por innovar los productos especializados que distribuye en la industria para brindar la más alta calidad, rendimiento y durabilidad. Como resultado se obtienen productos finales con buena consistencia, sabor y mayor vida útil; contribuyendo así a asegurar e incrementar la rentabilidad de estas empresas. La panadería no solo es una industria que se sacrifica para que los clientes tomen pan temprano en la mañana, sino también una labor creativa, pues existen cientos de referencias de productos para conquistar los gustos de los clientes. Además del pan tradicional, Línea Maestro también ofrece una variedad de pasteles, tortas, galletas y más. Para tener éxito en esta acción, se recomienda conocer y sondear a la clientela, sacar nuevos productos en cantidades pequeñas a fin de medir la acogida, y educar al cliente sobre los días o temporadas de stock de los productos. Además del cumplimiento de las medidas de bioseguridad para dar seguridad a los clientes, ciertos negocios han implementado la entrega a domicilio de sus productos. Si bien la subcontratación de servicios a terceros puede resultar costosa para la industria, esta alternativa puede resultar rentable cuando se utiliza por sí sola. Los canales digitales son una oportunidad para enfrentar la crisis, como lo demuestra la pandemia, para aumentar la productividad y estar un paso por delante de la competencia. Aunque esta es una estrategia continua, la existencia de redes sociales, sitios, tardes y otras herramientas en Internet aumentará los negocios. Por otro lado, los nuevos canales son para clientes porque puede informar a la Biblioteca de productos, campañas a través de esta ruta de comunicación (Llaczka, 2021).

2.2 BASES TEÓRICAS Y NORMATIVAS

2.2.1 Las tres Estrategias genéricas de Michael Porter

La gestión estratégica es muy importante, es por eso por lo que se basó en tres estrategias de Michael Porter que son las principales para que una empresa tenga una mejor rentabilidad sobre la competencia y estas tres estrategias son:

Liderazgo en costes

Esta estrategia consiste en alcanzar liderazgo en costes globales mediante un conjunto de políticas funcionales y una posición de bajo costo le brinda a la empresa un rendimiento más alto que el promedio de la industria; Sin embargo, la presencia

de fuertes fuerzas competitivas brinda protección contra la competencia de los rivales, porque los bajos costos significan que se seguirán obteniendo ingresos incluso después de disipar las ganancias en esa competencia. Esto lo protege de los clientes poderosos, porque usan la energía solo para bajar poderosamente los precios al nivel del próximo competidor. Lo protegen frente a los proveedores eficientes, porque son más flexibles para enfrentar los costos crecientes de los recursos de producción. Los factores que favorecen una posición de bajo costo suelen crear fuertes barreros de entrada debido a las economías de escala o las ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una posición ventajosa frente a los productos sustitutos de sus competidores. En resumen, el liderazgo en costos protege contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación reduce las ganancias hasta que elimina al siguiente competidor más eficiente y porque el siguiente competidor más eficiente es el primero en sufrir la presión competitiva. Lograr el liderazgo global en costos requiere una participación de mercado relativamente grande u otras ventajas, como un acceso privilegiado a las materias primas. Para aumentar el volumen, es posible que deba diseñar productos que sean fáciles de fabricar y sirvan a todos los grandes grupos de clientes. Y la implementación de una estrategia de bajo costo probablemente requerirá grandes inversiones iniciales en equipos modernos, precios agresivos y pérdidas iniciales para ganar participación de mercado. La participación, por otro lado, te permite ahorrar en compras y reduce aún más los costos. Una vez que se logra el liderazgo, ofrece altos márgenes de ganancia que pueden reinvertirse en equipos e instalaciones modernos para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener baja la posición de costos. Una estrategia de administración de costos a veces es disruptiva en una industria donde la base tradicional de la competencia ha sido diferente y donde los competidores no están mental o financieramente preparados para tomar las medidas necesarias para minimizar los costos (Porter, 2017, p. 60)

Esta estrategia nos permitirá ser el número uno en precio, ya que se tomará decisiones adecuadas con respecto a la competencia, se puede bajar precio reduciendo la materia prima y explotando a los trabajadores durante un cierto periodo de tiempo y luego dar incentivos a los grabadores para que no puedan abandonar su área de trabajo.

Diferenciación

Otra estrategia común se basa en diferenciar los productos y servicios que ofrecemos creando algo que se considere único en la industria. Las formas de lograrlo son muy diferentes: diseño o imagen de marca, características, servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. En teoría, una empresa difiere en varias dimensiones. Por lo tanto, las empresas deben ser conocidas no solo por su red de distribuidores y su excelente disponibilidad de reparación, sino también por sus productos duraderos y de calidad, todos los cuales son fundamentales para los equipos pesados porque el tiempo de inactividad cuesta mucho. Vale la pena enfatizar que la estrategia de diferenciación no solo permite evitar costos, sino que también es el objetivo estratégico más importante. Una vez que se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para lograr ganancias por encima del promedio. En la práctica, esto crea una posición protegida para considerar las cinco fuerzas competitivas, aunque de una manera diferente a la gestión de costos. La diferenciación protege contra la competencia porque los clientes son leales a la marca y se reduce la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de beneficio y, por lo tanto, le permite alejarse de los niveles de bajo costo. Las barreras de entrada al mercado son levantadas por consumidores y competidores que tienen que superar las características especiales del producto. La diferenciación proporciona un mayor margen de beneficio para la lealtad del cliente sobre el poder del proveedor; También reduce el poder de negociación de los clientes porque no tienen opciones similares y, por lo tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, una empresa que se diferencia para fidelizar a sus clientes está en una mejor posición nada comparado con productos sustitutos como la competencia. La diferenciación a veces impide ganar una gran cuota de mercado. Esto a menudo requiere una percepción de exclusividad, que es la antítesis de este tipo de participación (Porter, 2017, p. 62).

Se puede diferenciar con respecto a la calidad de producto que se dispondrá para ofertar en el mercado actual. En eso se hará mediante buena gestión con los trabajadores y capacitando continuamente a los trabajadores y disponer de productos nuevos e innovadores para ofrecer a nuestros clientes.

Enfoque o segmentación

La segmentación es una tercera estrategia común y se enfoca en un grupo de clientes, un segmento de una línea de productos o un mercado geográfico. Al igual que con el discernimiento, toma muchas formas. A diferencia de las estrategias de diferenciación y bajo costo que apuntan a lograr objetivos de toda la industria, su principal objetivo es brindar un servicio superior a mercados específicos y diseña estrategias operativas con eso en mente. Se basa en el supuesto de que la empresa puede servir mejor a su segmento que las empresas competidoras en mercados más grandes. De esta forma, se diferencia más por responder a las necesidades de su mercado, por abaratarlo o por lograr ambos objetivos. Si bien esta estrategia no logra bajo costo ni diferenciación desde la perspectiva del público en general, logra uno o ambos de estos objetivos considerando su pequeño nicho de mercado. Una empresa que logra esta estrategia de segmento o enfoque puede lograr rendimientos más altos que el promedio de la industria. Su enfoque significa que tiene una posición dominante en su mercado estratégico, un alto nivel de diferenciación o ambos. Como hemos visto cuando hablamos de gestión de costos y diferenciación, estas son estrategias que protegen contra las fuerzas competitivas. La segmentación también selecciona mercados que son menos propensos a sustituir productos o donde la competencia es más débil. Las empresas deben enfocarse en el mercado de equipos especiales, donde los productos están diseñados para satisfacer las necesidades de varios clientes y generar costos variables. Muchos clientes no están interesados en estos servicios, pero algunos sí. Fort Howard Paper se centra en unos pocos papeles industriales, por lo que no vende aquellos que están expuestos a guerras publicitarias y lanzamientos rápidos de nuevos productos. Pórtier Paint se centra en el mercado de la pintura profesional en lugar del mercado de la pintura de aficionados; Su estrategia es servir a los profesionales con servicios gratuitos de combinación de colores, entrega rápida al lugar de trabajo con la compra de hasta un galón de pintura y cafeterías gratuitas que crean un ambiente confortable en la ciudad. Tiendas de fábrica. La tercera tienda de comestibles más grande de los Estados Unidos. La empresa redujo su lista de clientes a ocho cadenas de comida rápida. Su estrategia se basa íntegramente en satisfacer las necesidades específicas de los clientes, ofreciendo pocas series de productos, adaptando los procedimientos de pedido a los ciclos de compra, ubicando el inventario por ubicación y administrando la contabilidad de manera integral. No tiene

costos bajos para atender al mercado general. pero eso sí si coincide con su segmento (Porter, 2017, p. 65).

En esta estrategia se aplicará para todos los clientes de la Parroquia de Cangahua, Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha.

2.2.2 MATRIZ FODA

TABLA 1. Formato matriz Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

El FODA le permite obtener una visión más amplia de la empresa, crea un diagnóstico preciso y útil para revelar ventajas competitivas, problemas internos y externos, determinar el rumbo de la empresa y comunicar mejor las características de los valores de la empresa a ambos miembros del equipo, clientes potenciales.

Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa permite encontrar soluciones y estrategias para mejorar. Los equipos que se enfocan en las fortalezas y la comunicación interna aumentan el desempeño en un 36 %, lo que lleva a una mayor rentabilidad y mejores resultados.

Es el más común y se enfoca en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asociadas a un negocio, empresa, institución o proyecto. Para ello, es necesario tener en cuenta las opiniones del público en general, incluidos empleados, proveedores, clientes y competidores. El propósito de este análisis FODA es encontrar los puntos de correlación más en cada área y establecer la estrategia optimizada (Torres, 2019, pág. 1)

Se hará una matriz FODA de la panadería COMAPAN donde se vea reflejado las internas que son fortalezas y debilidades, externas que viene siendo las oportunidades y amenazas, luego de esto se hará cruces estratégicos para poder analizar el negocio de una mejor manera.

ESTRATEGIA DEFENSIVA

Si creemos que la competencia es inevitable, las empresas deben implementar estrategias que ayuden a proteger y preservar sus mercados. Esto incluye a sus clientes, proveedores y sus activos si un competidor lo ataca. Además, una estrategia defensiva también ayuda a reducir el riesgo de ataque de un competidor.

Las estrategias de cobertura son estrategias utilizadas para proteger las inversiones y reducir el riesgo de pérdidas potenciales. Esta estrategia está diseñada para preservar el capital y reducir el riesgo innecesario. Hay varias formas de implementar una estrategia de defensa, las más comunes son:

- **Diversificación:** implica invertir en diferentes activos o mercados para reducir la exposición a un activo o sector. De esa manera, si una inversión tiene un rendimiento inferior, otras pueden compensarlo. - Inversiones de bajo riesgo: incluye inversiones en activos que se consideran de bajo riesgo, como bonos del gobierno, fondos de bonos, fondos indexados, etc.
- **Stop Loss** (herramienta de gestión de riesgos): Consiste en fijar un límite máximo de pérdida que estamos dispuestos a asumir en una inversión. Si el precio del activo cae por debajo de este límite, se vende automáticamente para evitar pérdidas adicionales.

Esto significa que el riesgo de impacto se minimiza (Quiroa, economipedia, 2020).

En esta estrategia se aplicará para poder reducir la probabilidad de un ataque de la competencia y buscar proteger el mercado actual en el que se encuentra la panadería y también se fijara principalmente en los competidores más peligrosos que están en nuestra zona.

ESTRATEGIA OFENSIVA

Cuando una empresa decide atacar a un competidor en el mercado, debe tener muy claro lo que pretende conseguir. Una empresa puede buscar mayores cuotas de mercado o retener a los clientes que son críticos para la organización. Además, puede ingresar a uno o más segmentos de mercado, lo que puede generar altos márgenes de ganancia.

En cualquier caso, se puede conseguir un aumento de la cuota de mercado introduciendo nuevos productos en el mismo mercado en el que compite la empresa. Las tácticas ofensivas implican tomar la iniciativa y atacar agresivamente al oponente. El objetivo principal de esta estrategia es derrotar al oponente, tomar posiciones, obtener ventajas y debilitar las defensas del oponente. Algunas estrategias comunes incluyen:

- ✓ **Ataque directo:** Implica la movilización de fuerza contra un objetivo adversario para derrotar o debilitar sus defensas. Esto puede incluir ataques aéreos, terrestres o marítimos
- ✓ **Ataque Repentino:** Implica sorprender al oponente, atacar desde un ángulo inesperado o engañar. Esto puede conducir a una ventaja y romper la defensa del oponente.
- ✓ **Guerra psicológica:** Complementa la estrategia ofensiva con tácticas que debilitan la moral y la voluntad del oponente. Esto puede incluir el uso de propaganda, guerra psicológica y ataques dirigidos.

Esto también se puede hacer ingresando a nuevos mercados en los que aún no ha ingresado (Quiroa, economipedia, 2020).

Esta estrategia servirá para potenciar las fortalezas del negocio aprovechando un marco especialmente favorable, enfocarnos en una empresa líder y realizar nuevos lanzamientos de productos innovadores para poder a nuestro favor la economía y mejora de la rentabilidad.

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

La estrategia adaptativa es una técnica en la que los equipos tienen un proceso de aprendizaje continuo y ágil a medida que crean e implementan estrategias. Este enfoque ignora las pautas tradicionales y la adherencia a un calendario, así como la libertad de ajustar las estrategias. Los mercados actualmente son volátiles y los

nuevos paradigmas requieren estrategias flexibles para adaptarse a los cambios en curso.

Las estrategias adaptativas son aquellas que permiten a una organización adaptarse y responder eficazmente a los cambios en su entorno. Estas estrategias buscan adaptarse al cambio en lugar de resistirlo o evitarlo. Algunas estrategias adaptativas comunes incluyen:

- ✓ **Flexibilidad:** las organizaciones flexibles pueden adaptar rápidamente sus métodos o procesos a las nuevas circunstancias. Esto puede incluir cambios en la producción, métodos de venta, canales de distribución, etc.
- ✓ **Innovación:** La innovación implica encontrar nuevas formas de hacer las cosas o desarrollar nuevos productos o servicios. Las organizaciones adaptables buscan constantemente formas de mejorar o reinventar sus productos para seguir siendo relevantes en un entorno cambiante.
- ✓ **Colaboración:** la colaboración con otras organizaciones o partes interesadas facilita el intercambio de recursos y conocimientos y el acceso a diferentes perspectivas y experiencias. Esto puede ayudar a las organizaciones a adaptarse más rápidamente a los cambios en su entorno.
- ✓ **Aprendizaje continuo:** las organizaciones adaptativas buscan constantemente

Las estrategias adaptativas se adaptan mejor a un mundo en el que los modelos comerciales cambian con mayor frecuencia y de manera más radical (Zendesk, 2023).

Esta estrategia se utilizará para mantener a al equipo en un proceso de aprendizaje continuo y que permita implementar estrategias que ayuden a mejorar la rentabilidad de la Panadería.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Antes de comenzar a desarrollar una estrategia, lo primero que debe recordar es que la empresa está en constante evaluación. No basta con hacer las cosas bien una vez, siempre debes prestar atención a cada detalle de tu negocio si quieres ser competitivo y sobrevivir en el mercado. Solo con un análisis continuo, que te permita analizar la calidad de tu negocio y poder evaluar los servicios prestados, podrás mejorar los aspectos que son más relevantes. También podrás superar las crisis más fácilmente y tomar mejores decisiones.

- ✓ Controlar el flujo de los clientes: limite la cantidad de clientes permitidos en la panadería a la vez, respete el distanciamiento social y evite el hacinamiento.
- ✓ Ofrecer servicios de entrega y retiro: Implementar un sistema de entrega y retiro a domicilio para que los clientes puedan retirar sus pedidos sin ingresar a la panadería.
- ✓ Aumentar las medidas de limpieza y desinfección. Aumente la frecuencia de limpieza y desinfección de todas las áreas de la panadería, prestando especial atención a las superficies de alto contacto, como mostradores, puertas y máquinas de pago.
- ✓ Promover el uso de mascarillas y guantes: Todos los empleados y clientes de la panadería deben usar mascarillas y guantes en todo momento.
- ✓ Establecer horarios escalonados: divida las horas de servicio en bloques para reducir la afluencia de clientes en ciertos momentos del día, distribuyendo la demanda de manera más uniforme.

Con esta explicación, echemos un vistazo a los aspectos que necesitas saber sobre tu negocio (Techaway, 2022).

Esta estrategia servirá para pretender aprehender un proceso social compuesto por conjunto de factores estructurales; adaptarse a los cambios que se nos presenten y acostumbrarse a ello y tratar de sobrevivir como negocio en un futuro.

2.2.3 MATRIZ PESTEL

Factores:

TABLA 2. Modelo de matriz pestel

P	E	S	T	E	L
Político	económico	Social	tecnológico	ecológico	legal

Fuente: Elaboración propia

El análisis PESTEL se puede utilizar en la planificación estratégica, organizacional y de mercado de una empresa para evaluar adecuadamente el contexto y el entorno actual en el que se desarrolla la organización.

Por lo tanto, es recomendable realizar un análisis exhaustivo de su entorno antes de implementar o implementar una estrategia de mercado. ¿por qué?

Porque hay que analizar, reformular, transformar y definir los cambios del entorno general en el que se desenvuelve la empresa o negocio de forma satisfactoria y fiable (Ibarra, 2019, pág. 11)

Esta matriz se va a utilizar para analizar el aspecto externo del negocio y se verá reflejado en la matriz FODA.

2.2.4 Prácticas de Manufactura en Panadería

Su uso no solo aportará beneficios para la salud; las empresas se beneficiarán de la reducción de pérdidas de productos debido a la degradación o alteración causada por varios contaminantes, además de reducciones significativas en devoluciones de productos y productos reelaborados, daños a la reputación, costos de responsabilidad legal causados por otro lado, mejorará el posicionamiento de sus productos, consciente de su seguridad para el consumo, ya que de acuerdo con estas normas de higiene, se garantizará que sus consumidores no se contagien de enfermedades transmitidas por los alimentos que suelen afectar a los alimentos.

Los mayores enemigos de los productos de panadería son los microorganismos, especialmente las bacterias y los hongos. Están presentes en el aire, el agua, el suelo y en cualquier superficie, incluido el cuerpo humano. La fisión binaria, o doble fisión, es una forma de reproducción asexual que ocurre en bacterias y levaduras, entre otros. La mayoría de las bacterias se reproducen por dicotomía, lo que da como resultado una tasa de crecimiento exponencial. Cualquier solicitante que busque un trabajo en la industria alimentaria o su devoción solo será aceptado después de un examen médico completo, que debe renovarse periódicamente y después de la ausencia del trabajo por enfermedad. Es responsabilidad del personal informar a sus superiores cualquier trastorno de la piel (incluyendo heridas de cualquier tipo), respiratorio o gastrointestinal. Se deben tomar medidas para asegurar que ninguna persona afectada por una enfermedad o lesión infecciosa esté involucrada en ninguna etapa de la producción que implique contacto directo con los alimentos.

- ✓ Los recipientes utilizados en la producción deben estar fabricados con materiales que no transmitan sustancias, olores o sabores nocivos, no sean absorbentes, sean resistentes a la corrosión y puedan soportar repetidas operaciones de limpieza y desinfección. El equipo debe ser fácilmente desarmado y sus partes móviles deben ser lubricadas sin contaminar los alimentos.
- ✓ Las superficies deben ser lisas y libres de grietas y otras imperfecciones que permitan la formación de "biopelículas", poniendo en peligro la seguridad del producto.
- ✓ Existen diferentes pinceles para pintar con huevo crudo o con almíbar. En el primer caso, el producto se somete a una cocción adicional, en el segundo caso el producto estará listo para su uso. Así que quieres dos cepillos definidas para cada uno de estos usos.

La seguridad alimentaria es fundamental para garantizar la salud de los consumidores y es una clara exigencia en la sociedad actual, por lo que todos los actores de la cadena productiva deben ser conscientes de la importancia de aplicar y adaptarse a la normativa. Brindar alimentos inocuos y de acuerdo con los requerimientos vigentes (Rodas, 2021).




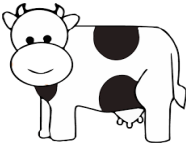
2.2.5 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

La matriz BCG resume el ciclo de vida de un producto: cuando se introduce en el mercado es un problema, si tiene éxito entrará en una fase de crecimiento (estrella) hasta integrarse (vaca), si no sabe cómo mantener el estado, eventualmente disminuirá (perro).

Al realizar el análisis que sugiere la matriz BCG, es posible definir la estrategia de marketing más adecuada de acuerdo con la etapa del producto o unidad de negocio y el interés estratégico de la empresa (Alvarez, 2018).

Esta matriz se utilizará para ver que producto es más rentable y que producto no es rentables en la panadería y así tomar decisiones adecuadas de manera que se pueda buscar soluciones y mejorar la rentabilidad que es el principal problema que tiene el negocio.

TABLA 3. Modelo de matriz BCG

PRODUCTO ESTRELLA 	PRODUCTO PREGUNTA 
PRODUCTO PERRO 	PRODUCTO VACA 

Fuente: Elaboración propia

Cuadrantes de la matriz BCG:

Productos estrella

Se encuentran en el cuadrante dos, y se consideran estrellas a los productos que tienen la mejor cuota del mercado y generan utilidad para la empresa.

Productos vacos lecheras

Los productos vacos lecheras, se encuentran en el cuadrante tres, tienen gran cuota en el mercado, pero la posibilidad de crecimiento es baja.

Productos perros

En lo referente a los productos perros, se ubican en el cuarto cuadrante, tienen baja incidencia en el mercado, la posibilidad de crecimiento a futuro es relativamente nula. Se considera segmentos de negocios inadecuados para invertir en empresas.

Productos interrogantes

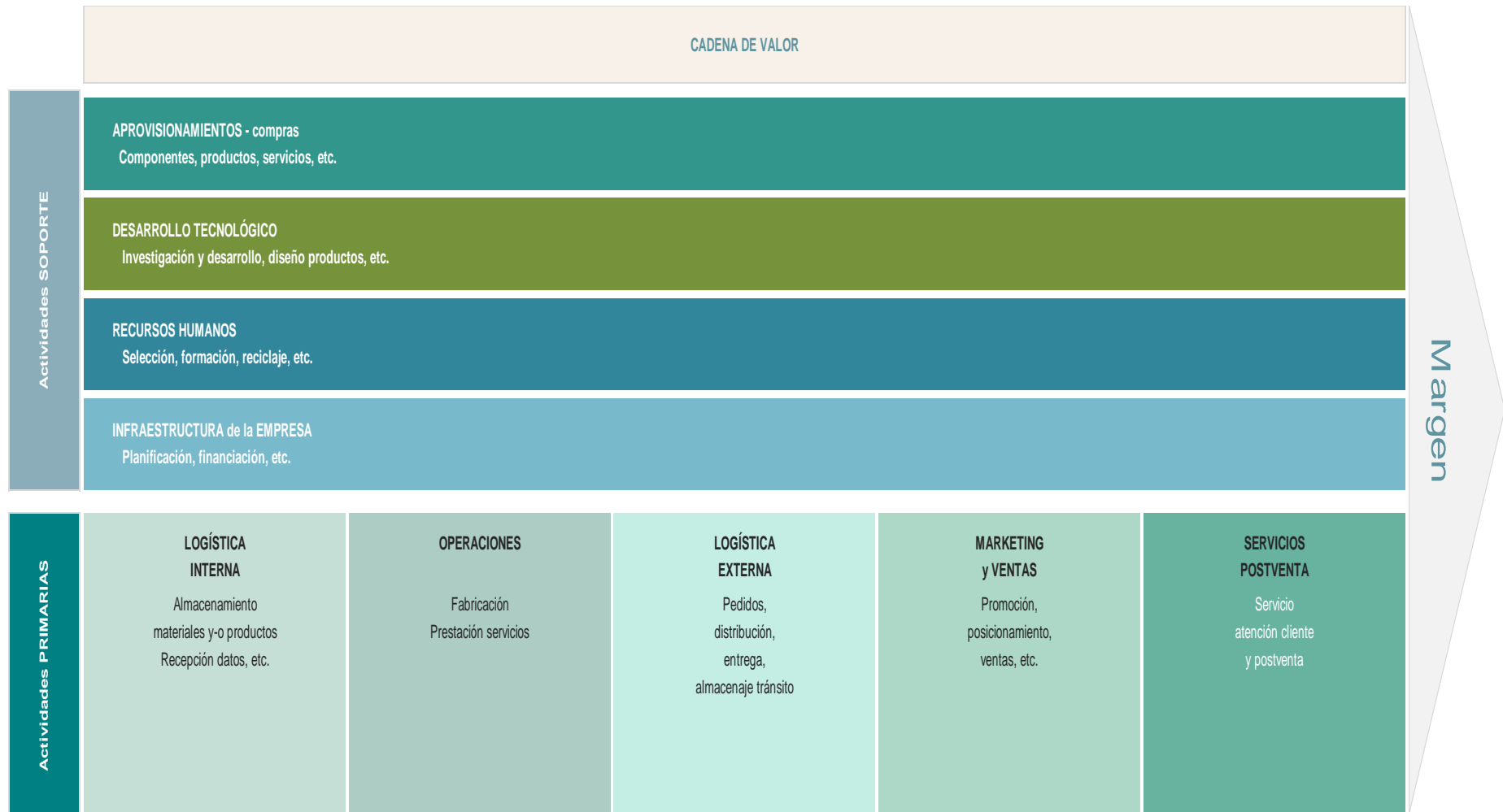
Los productos interrogantes, se sitúan en el cuadrante uno, con buenas perspectivas de crecimiento, pero baja participación de mercado, ya que su desarrollo requiere mucha inversión por parte de las empresas.

2.2.6 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Una estrategia es un plan de acción dirigido a lograr una meta específica o un conjunto de metas. Esto incluye identificar recursos, priorizar, tomar decisiones y asignar tareas para aumentar las posibilidades de éxito. Además de las definiciones básicas, cabe señalar que existen diferentes tipos de estrategias empresariales que implican un análisis exhaustivo de las circunstancias del entorno y los objetivos, así como una evaluación de las fortalezas y debilidades propias. También requiere una evaluación cuidadosa de los riesgos y oportunidades y una adaptación constante a las circunstancias cambiantes (Gutiérrez Tapias, Mariano, 2018, pág. 83).

2.2.7 Cadena de valor de Michael Pórtter

TABLA 4. Cadena de valor de Michael Pórtter



Fuente: Google.com

2.2.8 Objetivos SMART

TABLA 5. Modelo de objetivos Smart

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo

Fuente: elaboración propia

El método SMART es un atajo para establecer metas claras, inteligentes y relevantes porque contiene todos los ingredientes necesarios para el éxito.

Objetivos específicos

Recuerde que está estableciendo una meta SMART para lograr una meta específica, no una meta general. El enfoque SMART no busca tener éxito en ninguna iniciativa que desee que su proyecto en particular tenga éxito. SMART significa específico, que es específico en español. Para asegurarse de que puede lograr estos objetivos, asegúrese de que sus objetivos estén relacionados con el trabajo que realiza. Establecer objetivos específicos y concretos es un criterio SMART para hacer que su proyecto sea más alcanzable. Quizá le interese primero entender la diferencia entre objetivos generales y específicos.

Objetivos medibles

La "M" en SMART significa Medible y define el criterio SMART básico de la metodología, el objetivo debe ser medible ya que ayudará a medir el éxito o el fracaso del proyecto. Tus objetivos deben tener alguna forma objetiva de medirlos, ya sea una fecha límite, un número, un cambio porcentual o algún otro elemento cuantificable. Una buena manera de medir objetivos cortos y objetivos largos son los contadores de rendimiento clave (KPI), ya que este método puede ayudarlo a medir cómo se desarrolla el equipo en los objetivos más relacionados.

Objetivos alcanzables

Esto no quiere decir que sus objetivos sean fáciles de lograr, pero, por otro lado, debe asegurarse de que los objetivos que establezca sean realistas y alcanzables. Cuando decimos alcanzable, queremos decir que sus objetivos no deben estar completamente fuera del ámbito de la posibilidad. Por ejemplo, tal vez el objetivo sea alcanzable, pero requiere que cada miembro del equipo trabaje horas extra durante

seis semanas consecutivas para lograrlo. Si bien esto puede ser un objetivo alcanzable, no es realista. Asegúrese de tener ambos mediante el desarrollo de un plan claro de gestión de recursos.

Objetivos realistas

Esto no quiere decir que sus objetivos sean fáciles de lograr, pero, por otro lado, debe asegurarse de que los objetivos que establezca sean realistas y alcanzables. Cuando decimos alcanzable, queremos decir que sus objetivos no deben estar completamente fuera del ámbito de la posibilidad. Por ejemplo, tal vez el objetivo sea alcanzable, pero requiere que cada miembro del equipo trabaje horas extra durante seis semanas consecutivas para lograrlo. Si bien esto puede ser un objetivo alcanzable, no es realista. Asegúrese de tener ambos mediante el desarrollo de un plan claro de gestión de recursos.

Objetivos tiempo limitado

Tus objetivos SMART deben tener una fecha de finalización. Utilizando un enfoque SMART, defina las fechas de vencimiento. Sin un cronograma claro, su proyecto puede retrasarse, con tasas de éxito poco claras y cierto nivel de corrupción. Si aún no lo ha hecho, asegúrese de definir un plan de proyecto claro (Fische, 2018).

2.2.9 Importancia de la gestión estratégica

En un momento en que los mercados son altamente competitivos, los gerentes necesitan información para tomar decisiones comerciales importantes basadas en la estrategia de la empresa. Pero para comprender mejor el verdadero significado de la gestión estratégica, primero se debe comprender el concepto de estrategia y se puede definir como un conjunto de elementos y recursos utilizados para lograr las metas del programa. Se alinea con la visión de futuro de la empresa y, por lo tanto, se enfoca en la búsqueda del crecimiento empresarial como un diferenciador competitivo. En otras palabras, la estrategia se trata de cómo se diseñan, ejecutan y gestionan las actividades, no de dónde se pretende que se logren: las metas mismas. Hemos cubierto lo que es la gestión estratégica para un negocio, pero no hemos cubierto los conceptos básicos que lo harán pensar más sobre el tema: la importancia de la visión estratégica para el éxito empresarial. Por supuesto, desea que su negocio crezca y tenga éxito, y eso requiere una perspectiva a largo plazo. Es decir, la definición de objetivos y tareas a alcanzar en el tiempo. Sin embargo, es

mucho más difícil lograr el resultado deseado si no planifica cómo llegar allí. Aquí es donde entra en juego el liderazgo estratégico que orienta las acciones de la empresa hacia el éxito, ayuda a promover los cambios necesarios y supera los obstáculos, así como a la reducción de riesgos y a la comprensión cabal de la misión y visión de la empresa. A través de la dirección estratégica, harás que los profesionales que trabajan en la empresa sean conscientes de sus responsabilidades. Representa un aumento de la productividad, lo que aumenta la competitividad de la empresa, y además contribuye al buen uso de los recursos, a la reducción de residuos y a la maximización de la rentabilidad de la actividad de cualquier empresa.

La gestión estratégica es importante para las organizaciones porque ayuda a definir metas y objetivos claros, identificar las acciones necesarias para alcanzar esas metas y mejorar el desempeño general de la empresa.

Aquí hay algunas razones por las que la gestión estratégica es tan importante:

- ✓ Orientación hacia el futuro: la gestión estratégica proporciona a una organización una visión clara de lo que quiere lograr en el futuro y cómo lograrlo. Ayuda a definir una dirección clara y coordinar todas las actividades de la empresa para lograr los objetivos establecidos.
- ✓ Toma de decisiones informada: la gestión estratégica implica analizar el entorno externo e interno de la organización, identificando las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas sobre cómo debe funcionar la organización.
- ✓ Uso eficiente de los recursos: la gestión estratégica ayuda a identificar y utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz. Permite a la organización asignar recursos.

Por tanto, además de asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa, la dirección estratégica debe promover la mejora continua del negocio (Actio, 2019).

Actualmente, muchas panaderías y pastelerías quieren mejorar su posición en el mercado o incrementar sus ventas, pero pocas se detienen a analizar la rentabilidad real de su negocio. No es ningún secreto que el objetivo a medio y largo plazo de

cualquier negocio es obtener beneficios. La rentabilidad es el primer indicador que indica si la ganancia de una panadería o pastelería vale su existencia, o es necesario detenerse a pensar cómo se hace para tomar decisiones oportunas. Impulsa el crecimiento del negocio y genere más ingresos. Sin duda, a la hora de gestionar una panadería o confitería, uno de los aspectos más difíciles puede ser evaluar la rentabilidad, ya que, si bien este es un parámetro que permite gestionar los recursos y cuantificar los resultados, es una tarea que puede pasarse por alto por desconocimiento o negligencia. Hay muchas formas de medir la rentabilidad de una panadería o pastelería, pero las dos más comunes son los márgenes de beneficio y la rentabilidad obtenida por una persona en el proceso económico; También se puede definir como el resultado positivo de la actividad económica después de deducir los costes de desarrollo de esta actividad (Gallardo, 2019, pág. 64).

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Rentabilidad

Cabe mencionar la rentabilidad es el beneficio que obtienes de tu inversión. Específicamente, se mide como la relación entre la ganancia o pérdida obtenida y la cantidad invertida. Generalmente se expresa como un porcentaje.

El cálculo de la rentabilidad es sencillo y se puede realizar mediante ratios aritméticos o logarítmicos. El primero es la tasa de cambio. El segundo es muy utilizado y suele dar resultados similares. Facilita los cálculos más complejos.

Se pueden calcular promedios (aritméticos, geométricos o ponderados, según las características de la inversión) a partir de diferentes rendimientos para analizar los rendimientos de la inversión en diferentes períodos.

Es importante recordar que la rentabilidad está relacionada con el riesgo asumido. En general, cuanto mayor es el riesgo, mayor es el rendimiento esperado. Sin embargo, esto no es necesariamente cierto en todos los casos, ya que cada inversión es única y está influenciada por factores específicos.

En definitiva, la rentabilidad es el indicador clave para medir la eficacia y el éxito de una inversión. Esto nos permite comparar diferentes opciones y tomar decisiones informadas sobre cómo invertir (España., 2016)

2.3.2 Importancia de la rentabilidad

La rentabilidad financiera se mide con el poder de los activos de la empresa a lo largo del tiempo comprometidos con la creación de valor independientemente del valor después de la financiación, el objetivo es evaluar la eficacia de la empresa en términos de: utilizar sus recursos financieros o activos para lograr ventaja. Determinación de indicadores de rentabilidad económica tenemos tantas opciones como resultados y conceptos de inversión interrelacionado. Sin embargo, no hay razón para entrar demasiados detalles analíticos que a menudo se consideran genéricos como resultado, el concepto de resultado antes de intereses e impuestos como concepto de inversión, los activos totales se encuentran en una posición media.

La rentabilidad es una medida de la eficiencia y el éxito de un negocio o inversión. Es un indicador que muestra la capacidad de generar ganancias y beneficios financieros. La rentabilidad es importante porque:

- ✓ Mide el éxito financiero: la rentabilidad indica si un negocio o inversión está generando beneficios financieros. Es una métrica clave para medir la eficiencia y el rendimiento de un negocio o inversión.
- ✓ Toma de decisiones gerenciales: La rentabilidad es una herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales. Puede evaluar la rentabilidad de productos, clientes y tomar decisiones estratégicas, como expandirse a nuevos mercados o discontinuar productos no rentables.
- ✓ Supervivencia y crecimiento: las empresas rentables tienen más posibilidades de supervivencia a largo plazo.

El objetivo de la exención del impuesto de sociedades es medir la eficacia de los medios utilizados, independientemente de su tipo (Porrás, 2018).

2.3.3 Modelo

Para (Drucker, s.f.) el modelo de negocio es la forma de que una empresa desenvuelve con los externos y tener en cuenta quien es el cliente que valora nuestro producto y enfocarnos en eso.

Según (Fayol, s.f.) El modelo administrativo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

2.3.4 Gestión

Para (Drucker, s.f.) la gestión se basa en la necesidad de la dirección de cualquier organización de un enfoque de gestión de un conjunto de objetivos o metas globales, así como de la identificación de "hilos" y "divisiones" y "caminos" necesarios para el plan global.

Para (Fayol, s.f.) la gestión es: mire hacia adelante y haga un plan de acción.

También dispone que los empleados deben ser tratados con amabilidad y por igual. Los trabajadores deben estar en el lugar correcto dentro de la organización para poder ofrecer el máximo rendimiento y productividad. Cualquier superior debe tratar a sus subordinados de manera justa e imparcial.

2.3.5 Estrategia

Según (Drucker, s.f.) la Planeación Estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones asunción de riesgos empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones
Una estrategia puede entenderse como un curso de acción o un conjunto de decisiones que ayudan a un empresario a lograr un objetivo comercial específico planificado previamente.

En otras palabras, no es más que un plan maestro implementado por la gerencia de la empresa para asegurar una posición competitiva en el mercado, hacer negocios, deleitar a los clientes y alcanzar las metas comerciales deseadas. Como estamos hablando de negocios, adquiere aquí un significado especial, ya que es la proyección a largo plazo de la imagen, dirección y destino deseados de la organización. Es una intención empresarial y un plan de acción cuidadosamente planificados y desarrollados de manera flexible para:

Alcanzar resultados; captura y explotación de oportunidades; movilizar recursos; asegurar una buena ventaja competitiva; afrontar los retos y amenazas que plantea el mercado; gestionar los esfuerzos y el comportamiento de los grupos de trabajo; mantén el control cuando las cosas puedan salir mal.

CAPITULO II

3. MARCO METODOLÓGICO PARA UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La investigación se puede presentar en una variedad de formas, desde la investigación básica que simplemente busca expandir el horizonte del conocimiento conocido hasta la investigación científica que produce conocimiento de manera más efectiva (Nelly, Cortez, 2018).

En este capítulo se presenta el desarrollo metodológico del estudio consistente en el diagnóstico de la empresa, que permite conocer la visión actual de su situación económica, así como los métodos o técnicas e instrumentos necesarios para la selección de información que facilite la orientación y análisis. obtenido. en la panadería COMAPAN.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionada a los métodos de investigación que son dos: método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de los casos particulares a la generalización; mientras que el método deductivo, es asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular. El propósito del siguiente tema es el de explicar los diferentes enfoques que se utilizan en una investigación científica y que representan la clave y guía para determinar resultados congruentes, claros, objetivos y significativos

ENFOQUE CUÁNTITATIVO

El enfoque cuantitativo representa a un conjunto de procesos continuos y respectivamente probados. Cada paso precede al siguiente y no debemos saltar de los pasos que se debe seguir, el orden es rígido, aunque podemos definir algunas fases como trazar límites, una vez trazados se debe derivar objetivos y preguntas de la investigación. Revisar la literatura y desarrollar un marco teórico, también se desarrolla hipótesis para identificar variables a partir del problema, desarrollar un

plan para controlarlos, las variables se miden en condiciones específicas analizando las medidas obtenidas con métodos estadísticos (Moya, 2019).

Se utilizó el método cuantitativo recopilación de datos para probar hipótesis basadas en mediciones numéricas y análisis estadístico para identificar patrones de comportamiento. Debe guiar por el contexto, la situación, los recursos disponibles, los objetivos y las preguntas de investigación. En este enfoque se aplicará una encuesta a los clientes y a los trabajadores de la panadería para poder conocer la situación económica actual de la operación y producción de todos los productos que ponen a oferta para la venta, en necesario a través de eso conocer la necesidad de todas las personas que adquieren este producto y recibir de ellos las sugerencias con respecto al precio y a la calidad. La investigación cuantitativa es un tipo de investigación que requiere datos de intervención cuantitativos o numéricos (cantidades y magnitudes), por lo que se utilizan universos muy grandes y recopila datos numéricos que se pueden clasificar, medir o clasificar mediante análisis estadístico, lo que facilita el descubrimiento de patrones y relaciones, así como generalizaciones.

ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque cualitativo está impulsado por importantes áreas o temas de investigación, sin embargo, en lugar de aclarar las preguntas de investigación y la hipótesis antes de la recopilación, análisis de datos; los investigadores cualitativos pueden hacer preguntas e hipótesis antes, durante o después del estudio. Recogida y analizada los datos por lo general, estas acciones son lo primero para averiguar cuáles son las principales preguntas de la investigación, completarlas y responderlas. Las actividades de las investigaciones son dinámicas en dos direcciones, entre los hechos y sus interpretaciones que conducen a resultados positivos (Avalos, 2021).

Se utilizó el método cuantitativo con el propósito de examinar la información mediante procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos, dibujos, diagramas e imágenes. La investigación cualitativa indaga en otro objeto con el fin de comprender la vida social del sujeto. En este método se lo hará a al dueño de la Panadería COMAPAN para conocer la situación social de la empresa para poder tomar decisiones adecuadas para el bienestar de la empresa.

La investigación cualitativa tiende a buscar fenómenos en la profundidad de la interpretación que el sujeto hace de ellos, por lo que a veces se utilizan objetos muy pequeños y permite a los investigadores comprender mejor los procesos complejos, las interacciones sociales o los fenómenos culturales porque recopila datos sobre experiencias vividas, emociones o comportamientos y el significado que los individuos les atribuyen.

3.1.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva

En un diseño descriptivo, al investigador solo le interesa describir la situación o caso de su estudio. Es un diseño basado en la teoría creado al resumir, analizar y presentar los datos recopilados. Al implementar un diseño tan detallado, los investigadores obtienen información sobre por qué y cómo se realizó el estudio. En este tipo de investigación se describirá todos los componentes principales de la realidad. Al realizar este tipo de investigación, se utilizará métodos analíticos, es posible caracterizar el objeto de estudio o una situación específica, para indicar sus características y propiedades combinado con ciertos criterios de clasificación, se utilizará para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo de levantamiento. Al igual que la investigación exploratoria, puede servir como base para una investigación en profundidad (Recimundo, 2020).

Proyectiva

En la investigación proyectiva se hará un tipo de investigación que implique encontrar soluciones a diversos problemas. Analizar exhaustivamente todos sus aspectos y proponer nuevas acciones para mejorar la situación en la práctica.

La investigación de proyección es un tipo de investigación basada en el desarrollo de proyectos o propuestas de acciones futuras. Su objetivo principal es generar conocimiento capaz de intervenir o resolver problemas prácticos. Las características de este tipo de investigación son:

- ✓ Con visión de futuro: mirando hacia el futuro y tratando de predecir posibles escenarios o situaciones.

- ✓ Ser creativo: buscar ideas innovadoras y originales para resolver los problemas identificados.
- ✓ Participación: significa la cooperación entre varios participantes, como expertos, profesionales, usuarios, etc.
- ✓ Interdisciplinar: integrar conocimientos y métodos de distintas disciplinas para la resolución integral de problemas.

Algunos de los métodos utilizados en los estudios de proyección son:

- ✓ Escenarios futuros: A partir del análisis de tendencias y factores cambiantes, se elaboran varios escenarios posibles.
- ✓ Análisis FODA (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades): para identificar las características internas y externas de la situación actual para formular estrategias futuras (Bastis, 2021)

3.1.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

DOCUMENTAL

La investigación documental es una técnica de investigación cualitativa que se encarga de recopilar información y seleccionar mediante la lectura de la literatura, libros, revistas, grabaciones de audio, películas, periódicos, bibliografías, etc.

La investigación de documentos no es tan popular en comparación con otros métodos porque las estadísticas y la cuantificación se consideran métodos más seguros de análisis de datos. Este tipo de investigación a menudo se asocia con la investigación histórica, por lo que los investigadores pierden confianza debido a la falta de claridad. Sin embargo, la historia da sentido tanto al pasado como al presente (Vera, 2022).

Este tipo de investigación se basa en fuentes documentales, es decir. documentos de cualquier tipo. La investigación bibliográfica, periodística y de archivo se puede encontrar como subtipos de esta investigación; el primero basado en libros de consulta, el segundo basado en artículos o tesis de revistas y periódicos, y el tercero

basado en documentos de archivo, tales como cartas, transacciones, circulares, documentos, entre otras.

DE CAMPO

Este tipo de investigación se basa en información de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Este tipo de investigación es compatible con la investigación bibliográfica y, para evitar la duplicación de trabajo, se recomienda familiarizarse primero con la bibliografía.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación es un conjunto coherente, general y abstracto de decisiones tomadas por el investigador sobre cómo obtener un determinado tipo de datos de la realidad investigada, pero que se reflejarán objetivamente en su acercamiento a la realidad y adquisición de datos. Se trata de utilizar métodos, técnicas y herramientas. Un método de investigación es una estrategia, un proceso o una técnica que se utiliza para recopilar datos o pruebas para su análisis a fin de descubrir nueva información o comprender mejor un tema. El uso de métodos mixtos dio como resultado profundizar, definir y sistematizar la información, es decir, organizar la información durante la investigación para desarrollar una estrategia financiera que contribuyó a la recuperación financiera de la panadería COMAPAN. El objetivo es obtener la información necesaria para la metodología de investigación descrita en el siguiente apartado.

Método Deductivo

La deducción es el proceso de adquisición de conocimientos, que implica el desarrollo de resultados de aplicaciones específicas o principios generales. Este método de investigación es el desarrollo de una o más hipótesis basadas en una teoría o principio existente, y trata de probar estas hipótesis. El enfoque deductivo se basa en la idea de que, si una relación o relación causal parece estar implícita en una teoría o caso particular, en muchos casos puede ser cierta. Los métodos deductivos intentan probar si tal relación o conexión ocurre en situaciones más generales. Esto a veces se denomina pensamiento de arriba hacia abajo o

pensamiento de general a específico porque comienza con una idea general y llega a una conclusión específica (Suarez, 2020, pág. 26).

Método Inductivo

La inducción es un proceso de razonamiento que saca conclusiones generales de ejemplos específicos basados en observaciones y experimentos. A partir de estos patrones o tendencias, se puede extraer una conclusión o teoría general que se considera válida en todas las situaciones similares. Es importante tener en cuenta que las conclusiones generales extraídas por inducción son provisionales y pueden revisarse en función de nuevas observaciones y experimentos (Suarez, 2020, pág. 27).

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La entrevista y la encuesta, generalmente, se han considerado como técnicas investigativas; sin embargo, en este trabajo se argumentan ambas, como métodos de indagación empírica. Se aportan nuevas posiciones al respecto, dentro de la Metodología de la Investigación Pedagógica, como ciencia social. Se adopta una posición teórica, en relación con el cuestionario, frente a ambos métodos. También se defiende a la encuesta, esencialmente, como alternativo a la entrevista. Se realiza, además, una propuesta de nomenclatura para los tipos de preguntas a utilizar en ambos, así como sendas nuevas clasificaciones (Hernán Fera Avila, 2020)., Las técnicas y herramientas de recolección de datos aplicadas en este estudio son las siguientes:

Encuesta

Que corresponde al método cuantitativo que sirve para recopilar datos cuantificables de la panadería COMAPAN en base a esto realizar análisis estadísticos para dar conclusiones, esto se hará a todos los clientes fijos de la panadería.

La encuesta es un método de investigación importante. Esta importancia no proviene solo de su uso en tantos estudios de marketing en negocios y política, sino de su importancia en el autoconocimiento y la contribución potencial de varias ciencias sociales, por ejemplo, psicología social, sociología, demografía, economía al

desarrollo, ciencias políticas, etc. De hecho, una encuesta es un procedimiento que investiga cuestiones relacionadas con la subjetividad obteniendo esta información de un número significativo de personas. Por ejemplo, puede explorar la opinión pública y valores actuales en la sociedad, temas de interés científico e importancia en una sociedad democrática (Espinoza, 2018).

Cuestionario. El cuestionario está conformado por seis preguntas que va dirigido a los trabajadores de la Panadería COMAPAN, con opciones múltiples a elegir, con el fin de conocer la situación interna actual del mismo.

Entrevista

En general, la entrevista se refiere a una conversación uno a uno entre un entrevistador y un entrevistado. El entrevistador hace preguntas y el entrevistado generalmente responde y brinda información. Esta información puede usarse o proporcionarse a otras audiencias inmediatamente o en una fecha posterior. Esta característica es común a muchos tipos de entrevistas: una entrevista de trabajo o una entrevista con un testigo ocular puede no estar entre la audiencia en ese momento, pero las respuestas estarán disponibles para otros más adelante en el proceso de contratación o investigación. Las entrevistas también pueden transmitir información en ambas direcciones (Rodríguez D. , 2019).

Guía de la Entrevista. Se realizará un cuestionario cuyo objetivo es entrevistar al propietario de la panadería COMAPAN, para recolectar datos del funcionamiento de la organización, por lo tanto, estos métodos sirven para dar solución al problema científico, esto se hará al dueño de la Panadería.

3.4 VALIDACIÓN DE EXPERTOS

La aplicación de la encuesta y entrevista es necesario, una validación de expertos, que es una metodología donde personas con conocimientos en Gestión Empresarial con voluntariedad para participar, prestigio y autoridad profesional en su colectivo de trabajador, se selecciona a dos docentes expertos del área de Ciencias Empresariales de la Universidad de Otavalo, los mismos, que determinan que las herramientas utilizadas cumplen con los parámetros necesarios para ser considerados válidos y apto para ser aplicados de acuerdo con los siguientes

parámetros, la amplitud del contenido, la redacción de los puntos, la claridad, la precisión y la pertinencia.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Al aplicar un estudio a una muestra seleccionada de 4 personas, es importante recordar que una población es un conjunto de elementos que están siendo encuestados o estudiados, y una muestra es parte de la investigación que se está realizando e investigando, en este caso el estudio se aplicó a (4) trabajadores.

También se aplicó una entrevista al gerente propietario de la organización con el fin de obtener datos sobre la fabricación y venta de los productos elaborados en la Panadería COMA PAN.

MICROEMPRESA PANADERÍA COMAPAN GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD

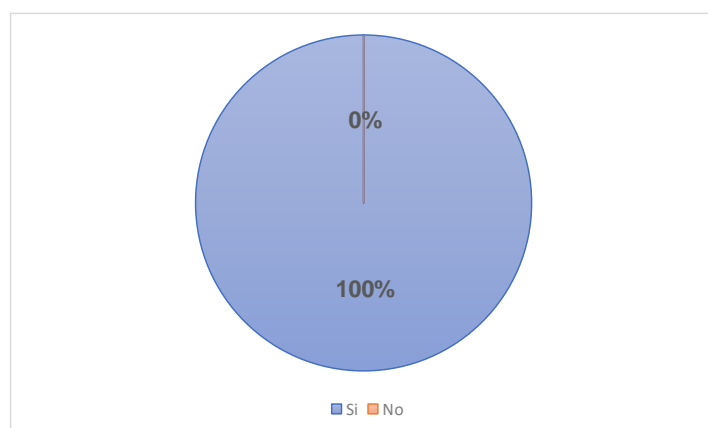
3.5.1 ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Preguntas:

1 ¿Recibe incentivos por su rendimiento en el trabajo?

FIGURA 1. Bonificaciones

Si	4
No	0

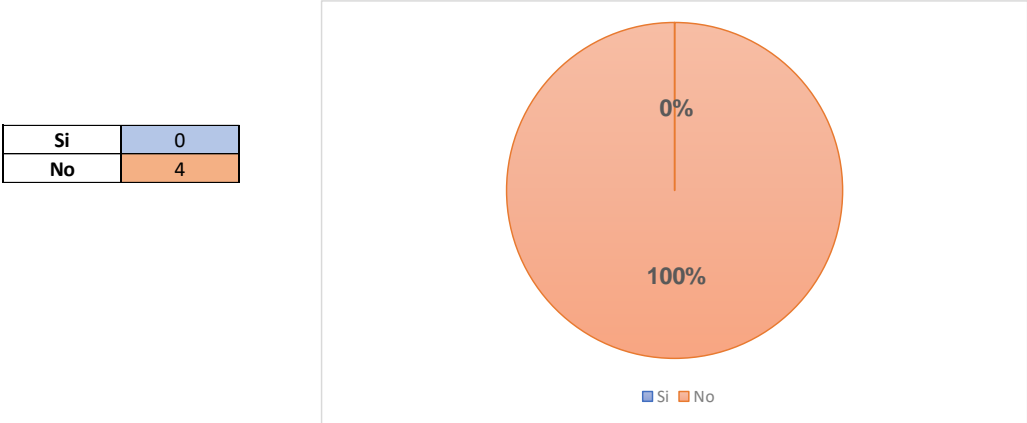


Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en esta pregunta de la encuesta, todos los trabajadores reciben bonificaciones adecuadas lo cual nos hace saber que los trabajadores como de producción y de ventas están incentivados para realizar cualquier tipo de actividad que realice la Panadería.

2 ¿El propietario les proporciona información o retroalimentación cuando se va a implementar un cambio en la gestión de producción?

FIGURA 2. Gestión de producción



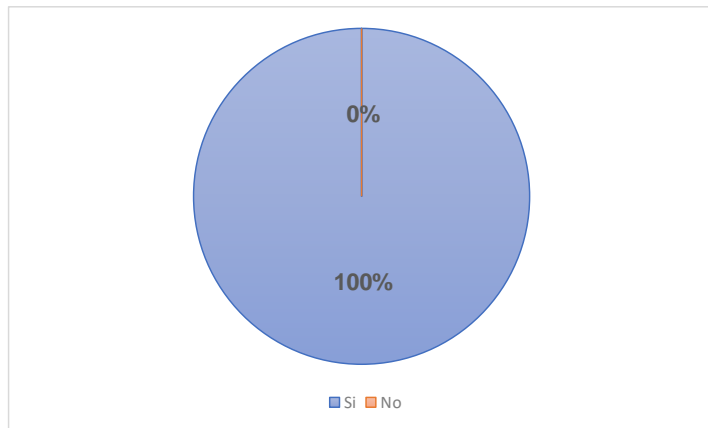
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta nos menciona que todos los trabajadores no tienen ninguna información o retroalimentación por parte del propietario, esto genera que cuando el propietario quiere implementar un cambio en la gestión de producción lo hace por su propia cuenta sin contar con la ayuda de los trabajadores.

3 ¿Las maquinarias le permiten producir productos de calidad?

FIGURA 3. Productos de calidad

Si	4
No	0



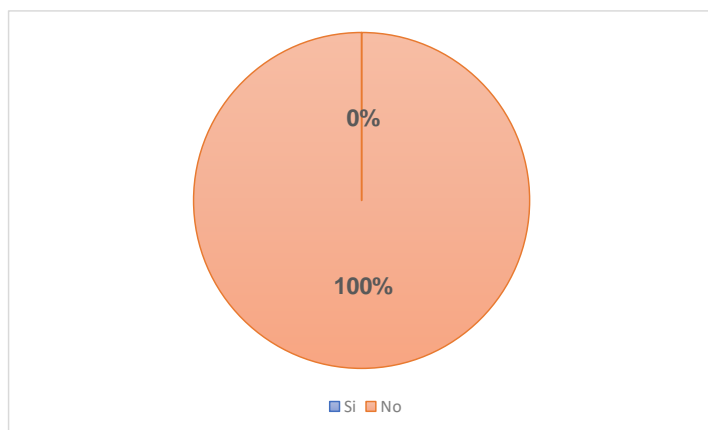
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta se evidencia que las maquinarias que son utilizadas por parte del área de producción son totalmente adecuadas porque todas las maquinarias están en excelente estado y producen productos de calidad.

4 ¿La comunicación empresarial consiente estar al tanto de los cambios en el negocio?

FIGURA 4. Cambios en el negocio

Si	0
No	4



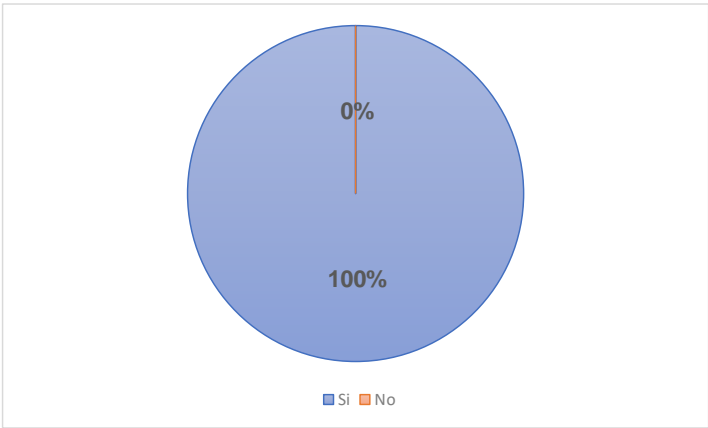
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta se evidencia que la comunicación empresarial no está al tanto para que exista cambios en el negocio, en lo cual se analiza que el propietario debe tener más experiencia en su labor y mantener el dialogo constante con los trabajadores.

5 ¿Las herramientas con las que usted ejecuta le permite trabajar eficientemente?

FIGURA 5. Trabajo eficiente

Si	4
No	0



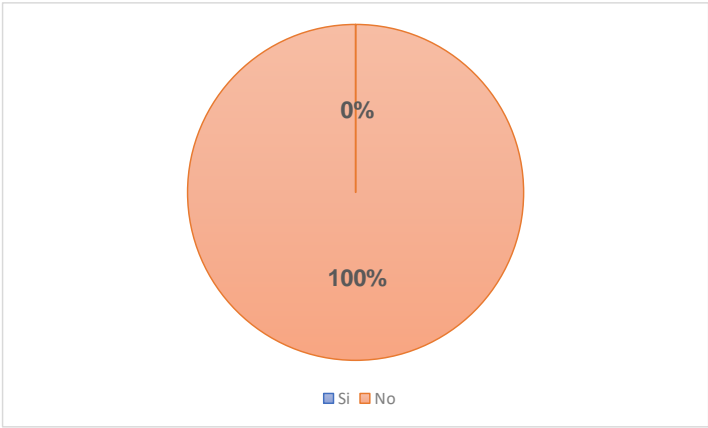
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta realizada, todas las herramientas utilizadas por parte de los trabajadores de producción son muy adecuada ya que permite ejecutar eficientemente su trabajo y se puede recalcar que con buenas herramientas se puede producir productos de calidad para nuestros consumidores.

6 ¿Recibe capacitación respecto a técnicas y manejo de trabajo?

FIGURA 6. Técnicas y manejo de trabajo

Si	0
No	4



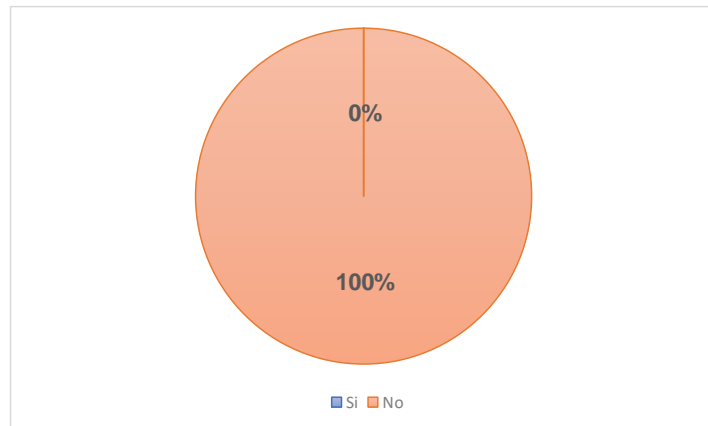
Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta se puede evidenciar que, respecto a las técnicas y manejo de trabajo, todos los trabajadores no reciben capacitaciones para poder ejecutar bien y poder desenvolverse en su área de trabajo, ya que se analiza que falta el dialogo constante por parte del propietario con todos los trabajadores de área de producción.

7 ¿Están definidas sus actividades de trabajo?

FIGURA 7. Actividades de trabajo

Si	0
No	4



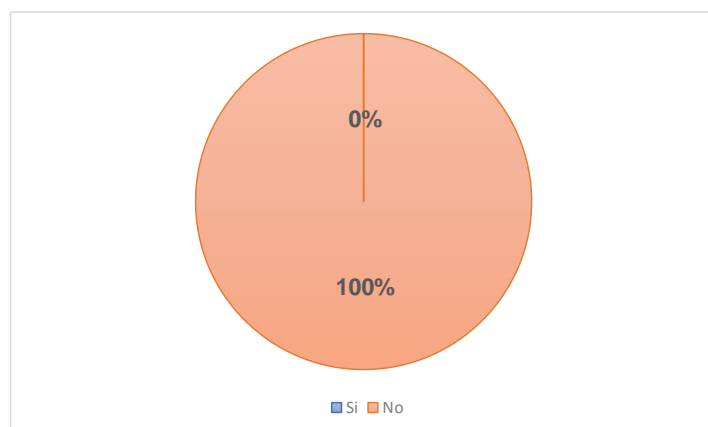
Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta realizada, las actividades de trabajo que el dueño debería poner a los trabajadores no existen y no están definidas, ya que todas las actividades que realizan los trabajadores lo hacen con la mejor experiencia que ellos disponen y es por eso por lo que pueden desenvolverse bien en su trabajo y producen productos de calidad.

8 ¿El negocio cuenta con una guía de las áreas de producción?

FIGURA 8. Áreas de producción

Si	0
No	4



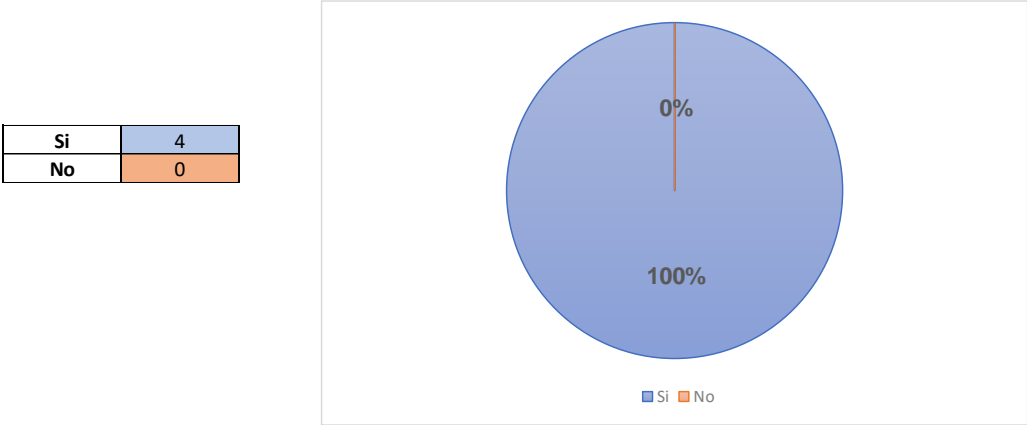
Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta de la encuesta se puede observar que todos los trabajadores del área de producción no cuentan con ninguna guía que dispone la

Panadería, en el cual se analiza que el principal colaborador del área de producción obligatoriamente necesita de una guía para poder elaborar sus actividades día a día y también poder compartir con los demás trabajadores.

9 ¿la materia prima que se le provee para su trabajo considera que es de calidad?

FIGURA 9. Calidad de materia prima

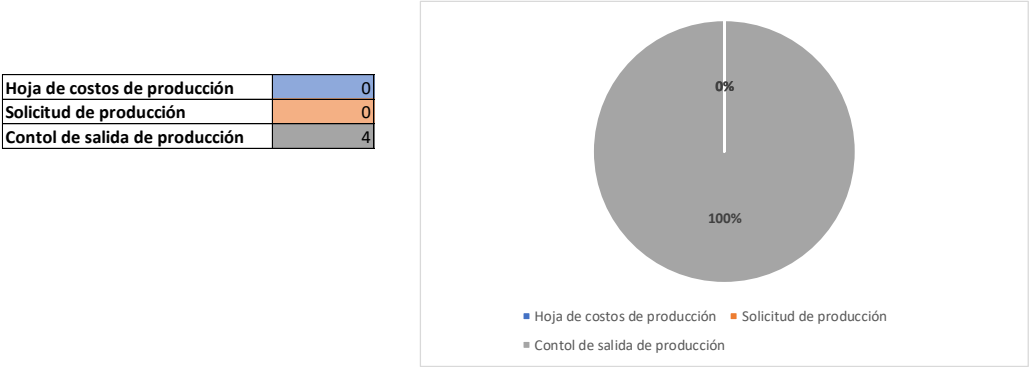


Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta se puede evidenciar que todas las materias primas que los proveedores facilitan son de buena calidad para que los trabajadores también puedan producir productos de calidad.

10 ¿señale con cual elemento cuenta la empresa?

FIGURA 10. Elemento con el que cuenta



Fuente: Elaboración propia

En esta última pregunta se evidencia que los trabajadores en la actualidad están usando el sistema de control y salida de productos, esto permitirá el desperdicio de materias primas y un control adecuado para la Panadería respecto al área de reproducción.

MICROEMPRESA PANADERÍA COMAPAN GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD

3.5.2 ENTREVISTA AL DUEÑO

Preguntas:

1- ¿Cuenta con estrategias para el incremento de ventas?

La principal estrategia que tiene la panadería es brindar el servicio puerta a puerta lo que nos hace único con respecto a la competencia.

2- ¿Considera que la empresa puede fortalecer la eficiencia y eficacia en sus operaciones?

Si, la panadería COMAPAN en tiempos actuales cuenta con buena eficiencia y eficacia porque los clientes son muy fieles a pesar de que existe una mala atención y mucha competencia en el sector.

3- ¿Cuenta con publicidad en medios de comunicación?

Si, actualmente contamos con cuñas publicitarias en la radio INTI PACHA de Cayambe, lo cual nos permite promocionar y hacer reconocer más y más nuestro producto que ofrecemos a la ciudadanía y también en este medio de comunicación se hace promociones y descuentos para que los oyentes puedan llegar a la localidad y puedan adquirir nuestro producto.

4- ¿Considera que la publicidad permitirá incrementar las ventas?

Si, la panadería está siendo más reconocida por medio de la publicidad porque el medio que utilizamos que es la RADIOP INTI PACHA es reconocida en todo el sector Cayambe y nosotros pagamos cuñas publicitarias y por medio de eso los consumidores se acercan a nuestra panadería por la calidad y el precio justo que nosotros brindamos.

5- ¿Respecto a los productos nos puede detallar que tiempo están en el mercado?

Nuestros productos que venimos ofreciendo para la comunidad está alrededor de seis años desde que se dio inicio la panadería. Se ha venido promocionando y ofreciendo poco a poco los productos. Al principio se ofrecía cierta variedad de panes y pasteles ya que el negocio era nuevo y estaba siendo reconocida. Hoy en la actualidad se produce bastante variedad de panes y pasteles ya que el negocio es un poco más reconocido porque también se adquirió ayuda por parte del medio de comunicación de la RADIO INTI PACHA con respecto a la publicidad.

3.6 ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

3.6.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Una vez realizada la encuesta a todos los trabajadores de Panadería COMAPAN, se evidencio que toda la maquinaria que dispone la pendería son de excelente calidad para poder producir productos de calidad, de la misma manera todos los trabajadores tienen una experiencia excelente ya que pueden defenderse y desenvolverse bien en su área de trabajo pero por parte del dueño falta tener más relación con los trabajadores porque el área de producción está abandonada y los trabajadores realizan sus actividades por sus propias cuentas y no existe gestión, dialogo constante, guías para poder realizar su trabajo día a día, también la atención hacia los clientes es muy baja. El propietario debe mejorar en cuanto a la relación con los trabajadores y brindar diálogos, atención constante y también realizar capacitaciones continuas para poder mejorar su estrategia y así tener una mejor rentabilidad para el año 2023.

3.6.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

En la entrevista con el propietario de la panadería y pastelería COMAPAN, se analizó que el negocio cuenta con un servicio puerta a puerta con cualquier pedido que realicen los consumidores, asimismo nos manifestó que los clientes son fieles a pesar de que dispone la mala atención hacia los clientes y a pesar de que existe mucha competencia, y finalmente nos dio a conocer que el negocio viene operando 6 años en el mercado y también dispone de una publicidad en una estación radial que se llama INTI PACHA que está ubicado en el Cantón Cayambe. Se recomienda al propietario que incremente estrategias de venta y pueda tener un dialogo urgente y continuo para mejorar las cualidades de la trabajadora que está en el área de ventas.

3.7 ANÁLISIS MATRIZ PESTEL

TABLA 6. Análisis matriz pestel

Político		Económico	
1	Créditos preferenciales por parte de las entidades Financieras públicas.	1	Tipos de interés en financiamiento.
2	Excepciones tributarias por parte del gobierno.	2	Inflación de precios de materia prima.
3	Cambios en las políticas públicas.	3	Tasa de desempleo.
4	Certificado artesanal.	4	Situación actual económica del país.
Sociocultural		Tecnológico	
1	Cambios en las satisfacciones y preferencias de los consumidores.	1	Acceso a tecnologías de punta.
2	Conciencia por la salud.	2	Acceso a datos y sistemas informáticos.
3	Cambio en el nivel de población.	3	Accesos a elementos tecnológicos para control.
4	Rasgos religiosos de interés.	4	Acceso a identificación de proveedores en la página web.
Ecológico		Legal	
1	Leyes de protección ambiental	1	Permiso de funcionamiento
2	Control sobre el consumo de energía y agua.	2	Leyes de salud y seguridad laboral

3	Regulación sobre reciclaje de residuos.	3	Impuesto respecto al producto
4	Control del consumo de combustible.	4	Control para las entidades responsables.

Fuente: Elaboración propia

Análisis político

Las pequeñas empresas, también reconocidas como pymes, se ven significativamente afectadas por el clima político extremadamente inestable que está atravesando el Ecuador actualmente. Sin embargo, los fabricantes de panificación enfrentan muchos obstáculos y la falta de apoyo gubernamental impide que la empresa se desarrolle adecuadamente. Por otro lado, el gobierno nacional brinda apoyo a los pequeños empresarios, facilitando el acceso a créditos bancarios a bajo interés, pero nada de esto acontece. Por el contrario, las canastas básicas de los hogares son costosas y las fuentes de empleo son escasas.

Análisis socio cultural

Fuentes de Dirección nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador indicaron que, debido al impacto fuerte de la pandemia, el índice de la pobreza en Ecuador ha aumentado significativamente y el pronóstico no es optimista. Asimismo, actualmente existen cambios en la mentalidad de los consumidores que prefieren productos innovadores que brinden beneficios para la salud.

Análisis tecnológico

Los avances tecnológicos obligan a las empresas a adaptarse y modernizarse, en este caso la empresa dispone de maquinaria moderna para una mayor productividad y un mejor proceso productivo para producir productos de calidad que satisfagan la necesidad de nuestros consumidores.

Análisis ecológico

La empresa debe aplicar una política de desarrollo sostenible tratando de evitar vender productos en fundas de plástico tanto como sea posible e implementar una política de tarifas de fundas de plástico para terminar con el uso de este producto de forma permanente y use fundas ecológicas echas de tela y materiales orgánicos.

Análisis legal

Existen varios requisitos que una empresa debe cumplir para su correcto funcionamiento, tales como permisos de funcionamiento, declaraciones de impuestos, etc. Hasta el momento la empresa no ha tenido problemas con el aspecto Legal.

3.8 ANÁLISIS FODA

TABLA 7. Análisis matriz Foda

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Personal con experiencia	D1	No cuenta con áreas para el transporte de materiales y del personal
F2	Maquinaria con características específicas para producir	D2	No están definidas las actividades de trabajo.
F3	Herramientas útiles para ejecutar la producción de pan	D3	No hay capacitaciones técnicas y manejo de trabajo.
F4	Materiales de calidad para la producción	D4	No existe comunicación empresarial para tomar decisiones.
F5	Personal motivado	D5	Carece de información para implementar la guía en el comportamiento empresarial.
FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Incremento en el Mercado.	A1	Posicionamiento de nuevos competidores en la zona.
O2	Más publicidad en la Radio INTI	A2	Tasa de desempleo

	PACHA de Cayambe.		
O3	Ampliación de sucursales fuera de la zona.	A3	Constantes incrementos de la materia prima y los insumos.
O4	Lanzamiento de nuevos productos al mercado.	A4	Inestabilidad económica
O5	Incremento de población en el sector.	A5	Pérdida de clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis de fortalezas

Como punto de partida la panadería cuenta con trabajadores con experiencia en el área de producción, además cuenta con maquinaria con buena calidad de producción para poder producir productos de mejor calidad para todos los consumidores, también todos los trabajadores del área de producción y de ventas reciben bonificaciones adecuadas lo cual mantiene motivado a realizar cualquier actividad y hacer bien el trabajo. se realizan entregas y distribución puerta a puerta de cualquier pedido.

Análisis oportunidades

La gran oportunidad de la empresa es que la panadería haga más publicidad en el medio de comunicación de radio INTI PACHA para que pueda incrementar más las ventas y así ser reconocido en el sector externo, también existe oportunidad de ampliar el negocio fuera de la ciudad ya que esto nos permitirá ser más reconocidos con la sucursal y puedan aumentar más con la rentabilidad a la matriz y también es importante que en la actualidad hay crecimiento de la población en la localidad , esto para aumentar más clientes en el sector y los mismos que sean beneficiarios de nuestro producto de calidad que ofrecemos.

Análisis debilidades

Al no contar con una información y constante dialogo entre trabajadores y el dueño no están definidas las actividades de trabajo ya que esto nos indica que existe mala

gestión por parte del propietario, y por ello evidentemente no hay capacitaciones técnicas y manejo de trabajo.

Análisis amenazas

Para toda empresa es sumamente importante vencer a la competencia superando cualquier obstáculo externo que dispone el Gobierno poniendo constantes incrementos de la materia prima y de los insumos lo cual con la mala atención por parte de área de ventas genera pérdida de clientes.

3.9 CRUCE ESTRATÉGICO DE FODA

CRUCE FO

Estrategias Ofensivas

Las estrategias ofensivas se emplean cuando una empresa desea atacar a los competidores que participan en el mercado.

F1-O4: Contar con personal con experiencia, contribuye al lanzamiento de nuevos productos al mercado.

F2-O3: Contar con buena capacidad de la maquinaria, permite la ampliación de sucursales fuera de la zona.

F3-O1: Las herramientas eficientes para realizar la actividad, permite incrementar en el mercado produciendo productos de calidad y buen desempeño de los trabajadores al utilizar una buena herramienta y adecuada para realizar cualquier tipo de actividad en el área de producción.

CRUCE FA

Estrategias Defensivas

Las estrategias defensivas se emplean cuando una empresa debe defenderse del ataque de las empresas competidoras.

F5-A4: Bonificaciones adecuadas, permite disminuir la pérdida de cliente.

F4-A2: La producción de productos de calidad, permite afrontar con los competidores.

F3- A1: Herramientas eficientes para ejecutar, permite afrontar con el posicionamiento de nuevos competidores en la zona.

CRUCE DO

Estrategias Adaptativas

Las estrategias de reorientación se emplean cuando se debe cambiar una debilidad para aprovechar una oportunidad.

D4-O1: Una buena comunicación empresarial ayuda a el incremento en el mercado.

D3- O4: Disponer de capacitaciones técnicas y manejo de trabajo, permite el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

D1-O3: Contar con una guía en el área de producción, permite la ampliación de sucursales fuera de la zona.

CRUCE DA

Estrategias de Supervivencia

Las estrategias de supervivencia se emplean para subsistir en el entorno, conservando la cuota de mercado.

D1-A2: La guía en el área de producción, favorece mejorar a la competencia.

D2-A5: Las actividades de trabajo bien definidas, permite a recuperar clientes.

D3-A4: Capacitaciones técnicas y buen manejo de trabajo, permite evitar la buena estabilidad económica.

CAPÍTULO III

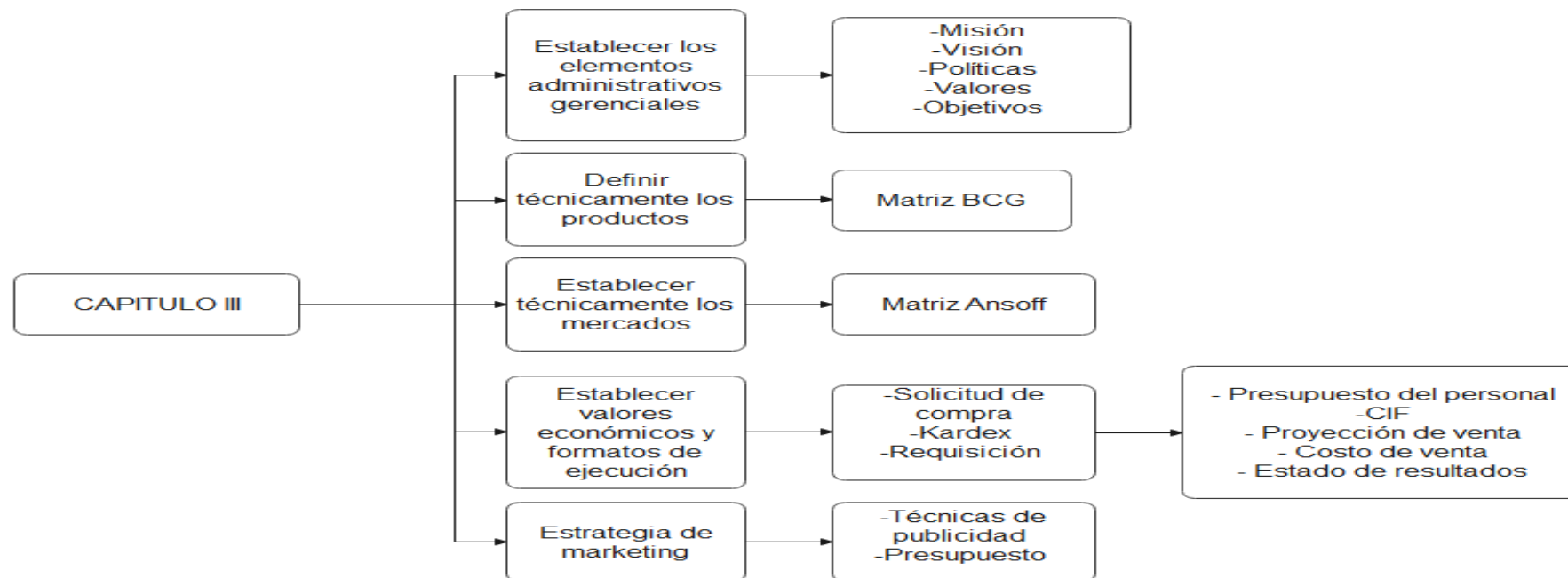
4. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA “COMAPAN” AÑO 2023

Presentación de resultados basado en un modelo de gestión estratégica para el incremento en la rentabilidad de la panadería COMAPAN.

4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

Este capítulo recopila todos los datos investigados de capítulos anteriores, sobre el modelo de gestión estratégica para el incremento de la rentabilidad en la panadería COMAPAN, ubicada en el Cantón Cayambe, Parroquia Cangahua. Además, resultados aprobados por expertos y propuestas de planificación estratégica tales como: Misión, Visión, Políticas institucionales, valores institucionales y metas.

4.1.1 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA PANADERÍA COMAPAN



4.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Panadería COMAPAN, es un emprendimiento familiar que emprende su actividad en el año 2016, con la intención de satisfacer las necesidades de los clientes, fue fundada por el Sr. Raúl Cristóbal Chiquimba Cuascota, especializado en la producción y venta del producto artesanal como pan, galletas, pasteles, brindando a sus clientes calidad y satisfacción. Este microemprendimiento ha crecido poco a poco generando fuentes de empleo, el trabajo duro y la constancia de los propietarios ha sido una labor fundamental para seguir avanzando.

4.1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA PANIFICADORA COMAPAN

La panadería COMAPAN cuenta con un local, que está ubicado en la Comunidad de Izacata, Parroquia Cangahua a 100 metros de la vía Oyacachi, este establecimiento ofrece variedades de productos de panadería y pastelería.

FIGURA 11. Ubicación geográfica panificadora COMAPAN



Fuente: Google Maps (2023)

FIGURA 12. Ubicación geográfica panificadora COMAPAN



Fuente: Google Maps (2023)

FIGURA 13. Ubicación geográfica panificadora COMAPAN



Fuente: Elaboración propia (2023)

ESTABLECER LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS GERENCIALES

4.1.4 MISIÓN

¿Quiénes son los clientes de la empresa? - Los clientes son los pobladores de la Parroquia de Cangahua, Cantón Cayambe y de las comunidades aledañas, que consumen el producto de la panadería.

¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa? - Ofrecemos productos como: Panes, Galletas y Pasteles.

¿En dónde compite la empresa? - La empresa compite en la Parroquia Cangahua con las panificadoras, OMEGA y PAN ARTE.

¿La empresa diversifica sus productos? – La panadería cuenta con variedad de productos para satisfacer las necesidades del consumidor.

¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? – Panadería COMAPAN está constantemente desarrollando e innovando sus productos, posicionándose así en nuevos mercados y cambiando con productos artesanales.

¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de la empresa? – Panadería COMAPAN siempre se adhiere a sus principios y valores, respeta las opiniones de los clientes individuales y siempre tiene en cuenta a los consumidores en la preparación de sus productos, brindando así productos sanos y saludables.

TABLA 8. Misión propuesta

<p>Misión Propuesta: Somos una microempresa panificadora dedicada a producir panes y pasteles a partir de ingredientes sustentables de alta calidad, elaborados con sabores ricos y deliciosos para satisfacer las preferencias y necesidades de nuestros consumidores.</p>
--

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 VISIÓN

¿Dónde estamos? – Está en una posición de microempresa.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí? – Con esfuerzo y mucha dedicación.

¿Cómo vemos nuestra organización a largo plazo teniendo en cuenta el presente? Posicionarse en el mercado abriendo nuevas sucursales con productos innovadores que faciliten el acceso a nuestros consumidores.

¿Qué nos puede facilitar y que nos puede impedir materializar la visión? Para cumplir la visión nos puede facilitar la comunicación y el dialogo continuo entre los trabajadores y el dueño y nos puede impedir la falta de apoyo gubernamental.

¿Cómo llevaremos esta visión a buen término? Administrando bien los recursos y cualquier actividad o proyecto que se va a realizar coordinar con el dueño.

TABLA 9. Visión propuesta

Visión propuesta: En cinco años ser reconocida como la mejor panadería en la Parroquia de Cangahua, ofreciendo a nuestros clientes los mejores y variedad de productos de la panadería, manteniendo altos estándares de calidad e higiene, atenta a las necesidades y requerimientos de nuestros consumidores con responsabilidad y honestidad.

Fuente: Elaboración propia

4.1.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

¿Qué? - Presentar el registro de ingresos y egresos.

¿Cómo? - Realizando cálculos adecuados.

¿Cuándo? - En los periodos establecidos.

¿Dónde? - En un informe

¿En qué casos se pueden hacer las cosas? -En talento humano.

- Política general: Presentar el registro de ingresos y egresos adecuados en los periodos establecidos.

COMAPAN ha establecido lineamientos relacionados con la visión de la organización y por ello se han desarrollado las siguientes políticas institucionales:

- Control en la producción del producto
- Trabajo en equipo entre trabajadores y el dueño
- Control de los registros contables
- Calidad del producto final
- Mejora continua

4.1.7 VALORES INSTITUCIONALES

¿Cómo somos? - Somos respetuosos con las necesidades de los clientes

¿En qué creemos? – En que podemos lograr en todo lo que propongamos en la empresa realizando un trabajo, servicio digno y de excelente calidad.

Valor: Honestidad y responsabilidad, ofreciendo productos de calidad a precios razonables y de acuerdo con las necesidades de los consumidores.

- **Compromiso y responsabilidad:** En este negocio ofrecemos a nuestros clientes el mejor servicio y la mejor atención y productos de la más alta calidad que se adaptan a los gustos y preferencias de nuestros clientes.

- **Respeto e inclusión:** Respeto a todos sin excepción, así como el respeto que merecen los empleados en el lugar de trabajo y un buen ambiente laboral.
- **Integridad:** transparencia que refleja nuestro trabajo diario.
- **Honestidad:** La honestidad en nuestro actuar y en el trato a nuestros clientes nos permite construir buenas relaciones con nuestros clientes.
- **Innovación y calidad:** Esta microempresa está constantemente creando algo nuevo o mejorando algo existente para diferenciarse de sus competidores y así brindar mejores productos a sus clientes.

4.1.8 OBJETIVOS

Desarrollar un modelo de gestión financiera comercial que requiere establecer un objetivo específico, medible, alcanzable, relevante y con un límite de tiempo a continuación.

TABLA 10. Objetivo Smart

Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Tiempo
Incrementar la rentabilidad a través de las ventas.	Total, de ventas realizadas /total de ventas propuestas	Se evidencian fortalezas y oportunidades por tener una adecuada maquinaria y personal con experiencia para realizar productos de calidad.	Por la mala atención y la falta de dialogo con los trabajadores y el dueño tuvo un impacto en la rentabilidad.	Un año
Objetivo General. – Fortalecer el incremento de la rentabilidad y diseñar un modelo de gestión estratégica reducir los costos de materia prima y aumentar las ventas en el plazo de un año.				

Fuente: Elaboración propia

DEFINIR TÉCNICAMENTE LOS PRODUCTOS

4.2 MATRIZ BCG – Crecimiento y participación

La panadería COMAPAN actualmente no tiene una matriz BCG, por lo que en esta matriz se revela en función de las ventas totales de la empresa por producto. Cabe mencionar que todos los productos recomendados son productos instantáneos que pueden ser adquiridos por los clientes.

FIGURA 14. Proceso de ventas diaria

VENTA DIARIA			
ELEMENTO	COSTO UNITARIO COMAPAN	VENTA DIARIA POR UNIDAD	TOTAL
pan de cacho	0,15	900	135
pan popular	0,1	2000	200
pan de leche	0,1	400	40
pan de chocolate	0,15	225	34
pan de piña	0,25	120	30
empanadas	0,25	225	56
enrollados	0,15	300	45
(COMPETENCIA)	COSTO UNITARIO OMEGA		
pan de cacho	0,17	PRODUCTO ESTRELLA PRODUCTO VACA LECHERA PRODUCTO PERRO	
pan popular	0,12		
pan de leche	0,12		
pan de chocolate	0,17		
pan de piña	0,25		
empanadas	0,25		
enrollados	0,17		

Fuente: Elaboración propia

En la presentación detallada se muestra la venta diaria de cada uno de los productos que ofrece la panadería COMAPAN, cada producto con el precio de venta final se puede apreciar que la panadería ofrece siete productos distintos de pan.

El proceso de ventas en la Panadería COMAPAN puede variar según el tamaño y la estructura, pero en la gráfica se muestra una descripción general de ventas diarias que realiza la panadería y de cómo sería el proceso de ventas en una panadería.

También se debe recordar que la clave para un proceso de ventas en una panadería es la atención al cliente, la calidad de productos y la presentación atractiva de los mismos. Con un enfoque en la satisfacción de nuestros consumidores, y por medio de eso los clientes son más probables que regresen y recomienden la panadería a otros.

FIGURA 15. Matriz BCG

<p align="center">PRODUCTO ESTRELLA</p> <ul style="list-style-type: none"> • PAN DE CACHO • PAN POPULAR <p><u>Se puede decir que tiene equilibrio presupuestario</u></p> <div align="center">  </div> <p align="center">INGRESOS 135</p>	<p align="center">PRODUCTO INTERROGANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nueva línea de productos <p><u>Se puede decir que su presupuesto tiene déficit</u></p> <div align="center">  </div>
<p align="center">PRODUCTO VACA</p> <ul style="list-style-type: none"> • PAN DE LECHE • EMPANADAS • ENROLLADOS <p><u>Se puede decir que tiene superávit presupuestario</u></p> <div align="center">  </div> <p align="center">INGRESOS 925</p>	<p align="center">PRODUCTO PERRO</p> <ul style="list-style-type: none"> • PAN DE CHOCOLATE • PAN DE PIÑA <p><u>Se puede decir que su presupuesto tiene equilibrio</u></p> <div align="center">  </div> <p align="center">INGRESOS 345</p>

Fuente: Elaboración propia

La matriz BCG muestra que el producto estrella de mayor recaudación en la panadería COMAPAN son pan de cacho y el pan popular, ya que se puede verificar que tiene un equilibrio presupuestario.

En cuanto a los productos de la vaca lechera se establecieron pan de leche, empanadas y enrollados, los cuales fueron los productos con mejor aceptación en el mercado.

En los productos de interrogación, la empresa actualmente no tiene ningún producto en esta categoría, pero la empresa ha planeado desarrollar nuevos productos, pero debido a la falta de planificación y el dialogo, también por la falta de inversión financiera no han podido implementarlos.

Finalmente, en la categoría de perros están el pan de chocolate y pan de piña, estos productos tienen baja participación y crecimiento en el mercado, se recomienda abandonar este producto o introducir innovaciones en relación con otros productos elaborados por la empresa.

ESTABLECER TÉCNICAMENTE LOS MERCADOS

4.3 MATRIZ ANSOFF

FIGURA 16. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Ofrecer los productos como pan popular a tiendas actuales que son nuestros clientes.	Innovar productos nuevos y ofrecer a nuestros consumidores actuales.
	NUEVOS	Ofrecer todos los productos ofertados en tiendas nuevas.	De igual manera ofrecer productos creados a clientes y tiendas nuevos.

Fuente: Elaboración propia

La matriz Ansoff es una herramienta útil para que las empresas evalúen sus opciones de crecimiento y elijan la mejor estrategia de acuerdo con sus recursos, objetivos y el entorno competitivo en el que operan. Cada cuadrante de la matriz presenta sus propios riesgos y oportunidades, por lo que es importante que la panadería analice cuidadosamente cada opción antes de tomar decisiones estratégicas.

ESTABLECER LOS VALORES ECONÓMICOS Y LOS FORMATOS DE EJECUCIÓN

4.3.1 Solicitud de compra de materia prima directa

FIGURA 17. Solicitud de compra

SOLICITUD DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

PANADERIA COMAPAN

Fecha de solicitud: 26/07/2023

Materia Prima Directa
CIF- Materia Prima Indirecta

Pedido Normal
Pedido Urgente

CÓDIGO DE LA MATERIA PRIMA	DETALLE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PROVEEDOR	FECHA DE ENTREGA
1	HARINA	90 QUINTALES		31/7/2023
2	AZUCAR	5 QUINTALES	SAN CARLOS	31/7/2023
3	SAL	30 FUNDAS	CRISAL	31/7/2023
4	MANTECA	30 CARTONES	LEVAPAN	31/7/2023
5	MARGARINA	15 CARTONES	LEVAPAN	31/7/2023

Solicitado por : Sergio Pilca
Bodeguero

Aprobado por: Raul Chiquimba
Propietario

Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar la solicitud de compra de materia prima directa de la panadería COMAPAN, la compra se realiza el veintiséis de julio del dos mil veintitrés , el pedido es forma normal y de la materia prima directa están cinco ingredientes principales para el proceso de elaboración de pan y también se detalla su respectivo precio de cada producto así mismo, los

proveedores que proveen los productos a domicilio, finalmente se puede observar la fecha de entrega exacta para poder realizar a tiempo el proceso del pan.

4.3.1.1 Solicitud de compra de materia prima indirecta

FIGURA 18. Solicitud de compra

SOLICITUD DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

PANADERIA COMAPAN

Fecha de solicitud: 26/07/2023

Materia Prima Directa
CIF- Materia Prima Indirecta

Pedido Normal
Pedido Urgente

CÓDIGO DE LA MATERIA PRIMA	DETALLE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD	PROVEEDOR	FECHA DE ENTREGA
1	ECENCIAS DE SABORES	5 BOTELLAS	LEVAPAN	31/7/2023
2	COLORANTE	1 BOTELLA	LEVAPAN	31/7/2023
3	LEVADURA	150 FRASCOS	LEVAPAN	31/7/2023

Solicitado por : Sergio Pilca
Bodeguero

Aprobado por: Raul Chiquimba
Propietario

Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se puede observar la solicitud de compra de materia prima indirecta de la panadería COMAPAN, la compra se realiza el veintiséis de julio del dos mil veintitrés , el pedido es de forma normal y de la materia prima indirecta están tres ingredientes principales para el proceso de elaboración de pan y también se detalla su respectivo precio de cada producto así mismo, los proveedores que proveen los productos a domicilio, finalmente se puede observar la fecha de entrega exacta para poder realizar a tiempo el proceso del pan, la mayoría de los productos tanto de la materia prima directa como de la materia prima indirecta son recibidos de la empresa levapan.

4.3.2 Registro de materia prima directa

FIGURA 19. Compra de harina

PANADERIA COMAPAN

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Artículo: HARINA
Código: 1

Existencia máxima:	90 QUINTALES
Existencia mínima:	5 QUINTALES
Existencia crítica:	1 QUINTAL

Fecha	Detalle	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
26/07/2023	Compra a proveedor seleccionado	90	40,00	3600,00				90	40,00	3600,00

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la tarjeta de control de existencia para saber la cantidad de productos que existen en el almacén y el precio unitario de cada una de ellas, y así obteniendo el precio total del producto, con respecto a la existencia de la harina se puede observar que la existencia máxima es de noventa quintales de harina y la existencia mínima debe estar cinco quintales y lo que no debe faltar para producir pan es de un quintal de harina.

FIGURA 20. Compra de azúcar

PANADERIA COMAPAN

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Artículo: AZUCAR
Código: 2

Existencia máxima:	5 QUINTALES
Existencia mínima:	1 QUINTAL
Existencia crítica:	1 ARROBA

Fecha	Detalle	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
26/07/2023	Compra a proveedor seleccionado	5	35,00	175,00				5	35,00	175,00

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la tarjeta a de control de existencia para saber la cantidad de productos que existen en el almacén y el precio unitario de cada una de ellas, y así obteniendo el precio total del producto, con respecto a la existencia del azúcar se puede observar que la existencia máxima es de cinco quintales de azúcar y la existencia mínima debe estar un quintal y lo que no debe faltar para producir pan es de una arroba de azúcar.

FIGURA 21. Compra de sal

PANADERIA COMAPAN

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Artículo: SAL
Código: 3

Existencia máxima:	30 FUNDAS
Existencia mínima:	5 FUNDAS
Existencia crítica:	1 FUNDA

Fecha	Detalle	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
26/07/2023	Compra a proveedor seleccionado	30	0,90	27,00				30	0,90	27,00

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la tarjeta a de control de existencia para saber la cantidad de productos que existen en el almacén y el precio unitario de cada una de ellas, y así obteniendo el precio total del producto, con respecto a la existencia de la sal se puede observar que la existencia máxima es de treinta fundas de sal y la existencia mínima debe estar unas cinco fundas y lo que no debe faltar para producir pan es una funda de sal.

FIGURA 22. Compra de manteca

PANADERIA COMAPAN

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Artículo: MATECA

Código: 4

Existencia máxima:	30 CARTONES
Existencia mínima:	10 CARTONES
Existencia crítica:	1 CARTON

Fecha	Detalle	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
26/07/2023	Compra a proveedor seleccionado	30	26,00	780,00				30	26,00	780,00

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la tarjeta a de control de existencia para saber la cantidad de productos que existen en el almacén y el precio unitario de cada una de ellas, y así obteniendo el precio total del producto, con respecto a la existencia de la manteca se puede observar que la existencia máxima es de treinta cartones de manteca y la existencia mínima debe estar unos diez cartones y lo que no debe faltar para producir pan es un cartón de manteca.

FIGURA 23. Compra de margarina

PANADERIA COMAPAN

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Artículo: MARGARINA

Código: 5

Existencia máxima:	15 CARTONES
Existencia mínima:	5 CARTONES
Existencia crítica:	1 CARTON

Fecha	Detalle	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
26/07/2023	Compra a proveedor seleccionado	15	26,00	390,00				15	26,00	390,00

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la tarjeta a de control de existencia para saber la cantidad de productos que existen en el almacén y el precio unitario de cada una de ellas, y así obteniendo el precio total del producto, con respecto a la existencia de la margarina se puede observar que la existencia máxima es de quince cartones de margarina y la existencia mínima debe estar cinco cartones y lo que no debe faltar para producir pan es un cartón de margarina.

El propósito principal de esta tarjeta de control de existencias es facilitar el seguimiento del inventario de manera organizada y eficiente, por lo general, se utiliza en combinación de sistemas más amplios de una gestión de inventario, pero en entornos más pequeños, la tarjeta de control de existencias puede ser la principal herramienta utilizada.

4.3.2.1 Registro de materia prima indirecta

FIGURA 24. Compra de esencias

PANADERIA COMAPAN

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Artículo: ECENCIA DE SABORES

Código: 1

Existencia máxima:	5 BOTELLAS
Existencia mínima:	3 BOTELLAS
Existencia crítica:	1 BOTELLA

Fecha	Detalle	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
26/07/2023	Compra a proveedor seleccionado	5	5,00	25,00				5	5,00	25,00

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la tarjeta de control de existencia para saber la cantidad de productos que existen en el almacén y el precio unitario de cada una de ellas, y así obteniendo el precio total del producto, con respecto a la existencia de esencia de sabores se puede observar que la existencia máxima es de cinco botellas de esencia de sabores y la existencia mínima debe estar tres botellas y lo que no debe faltar para producir pan es de una botella de esencia de sabores.

FIGURA 25. Compra de colorante

PANADERIA COMAPAN

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Artículo: COLORANTE

Código: 2

Existencia máxima:	1 BOTELLA
Existencia mínima:	1 BOTELLAS
Existencia crítica:	MEDIA BOTELLA

Fecha	Detalle	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
26/07/2023	Compra a proveedor seleccionado	1	15,00	15,00				1	15,00	15,00

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la tarjeta de control de existencia para saber la cantidad de productos que existen en el almacén y el precio unitario de cada una de ellas, y así obteniendo el precio total del producto, con respecto a la existencia del colorante se puede observar que la existencia máxima es de una botella de colorante y la existencia mínima debe estar una botella y lo que no debe faltar para producir pan es media botella de colorante.

FIGURA 26. Compra de levadura

PANADERIA COMAPAN

TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Artículo: LEVADURA
Código: 3

Existencia máxima:	150 FRASCOS
Existencia mínima:	15 FRASCOS
Existencia crítica:	1 FRASCO

Fecha	Detalle	ENTRADAS			SALIDAS			SALDO		
		Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
26/07/2023	Compra a proveedor seleccionado	150	6,00	900,00				150	6,00	900,00


Fuente: Elaboración propia

Se realizó la tarjeta a de control de existencia para saber la cantidad de productos que existen en el almacén y el precio unitario de cada una de ellas, y así obteniendo el precio total del producto, con respecto a la existencia de la levadura se puede observar que la existencia máxima es de ciento cincuenta frascos de levadura y la existencia mínima debe estar quince frascos y lo que no debe faltar para producir pan es de un frasco de levadura.

4.3.3 Requisición de materia prima directa e indirecta

La requisición de materia prima es un procedimiento utilizado por las empresas para solicitar la adquisición de los materiales necesarios para la producción de bienes o servicios. Esta solicitud se realiza internamente, por lo general a través de un documento formal, y se envía al departamento encargado de la compra de insumos. La requisición de materia prima debe incluir información detallada sobre los materiales requeridos, como la descripción, la cantidad, las especificaciones técnicas y cualquier otra información relevante. Además, debe indicar la fecha de entrega deseada y cualquier instrucción adicional que sea necesaria.


FIGURA 27. Requisición MPD

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA			
PANADERIA COMAPAN			
Fecha: 26/07/2023	Materia Prima Directa		
Para: Orden de producción #1	CIF- Materia Prima Indirecta		
DETALLE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
HARINA	90	40	3600,00
AZUCAR	5	35	175,00
SAL	30	0,9	27,00
MANTECA	30	26	780,00
MARGARINA	15	26	390,00
Total			4972,00
Solicitado por : Sergio Pilca Bodeguero		Aprobado por: Raul Chiquimba Propietario	

Fuente: Elaboración propia

Se ha establecido la requisición de materia prima directa para poder controlar las existencias de la compra realizada y de acuerdo con la figura se observa que todas las materias primas compradas al inicio de la producción todos fueron utilizados de acuerdo con la necesidad de los consumidores, todos los materiales fueron utilizados con su respectivo precio e invirtiendo el valor general de toda la materia prima directa de cuatro mil novecientos setenta y dos dólares.

FIGURA 28. Requisición MPI

REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA			
PANADERIA COMAPAN			
Fecha: 26/07/2023	Materia Prima Directa		
Para: Orden de producción #1	CIF- Materia Prima Indirecta		
DETALLE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ECENCIAS DE SABORES	5	5	25,00
COLORANTE	1	15,00	15,00
LEVADURA	150	6	900,00
Total			940,00

Solicitado por : Sergio Pilca
Bodeguero

Aprobado por: Raul Chiquimba
Propietario

Fuente: Elaboración propia

También se ha establecido la requisición de materia prima indirecta para poder controlar las existencias de la compra realizada y de acuerdo con la figura se observa que todas las materias primas compradas al inicio de la producción todos fueron utilizados de acuerdo con la necesidad de los consumidores, todos los materiales fueron utilizados con su respectivo precio e invirtiendo el valor general de toda la materia prima indirecta de novecientos cuarenta dólares.

Es fundamental tener un sistema organizado para gestionar las requisiciones de materia prima, ya que un proceso eficiente contribuye a evitar retrasos en la producción y minimizar el desperdicio de recursos.

Cabe mencionar que el proceso puede variar según la estructura y procedimientos específicos de cada empresa, pero estos pasos son una guía general que puede adaptarse a diferentes contextos.

4.3.4 Recetas de variedad de panes

FIGURA 29. Recetas

PANADERIA Y PASTERIA "COMAPAN"

Recetas para la producción del pan

<u>VARIETADES</u>	cachos de 15 centavos de 25 centavos	popular rosas 10 centavos rosas 10 centavos gusanos 10 centavos	pan de leche de 10 centavos	pan de chocolate de 15 centavos de 25 centavos	pan de piña de 25 centavos	empanadas de 25 centavos	enrollados de 15 centavos de 25 centavos
<u>RECETAS:</u>	cachos: 25 libras de harina 3 libras de azúcar 6 líneas de sal 3 libras de manteca 2 y media libra de margarina 7 líneas de levadura	popular: 29 libras de harina 3 libras de azúcar 6 líneas de sal 6 libras de manteca 7 líneas de levadura	pan de leche: 30 libras de harina 6 libras de azúcar 6 líneas de sal 6 libras de manteca 7 líneas de levadura polvo de hornear colorante	pan de chocolate: 15 libras de harina 2 libras de azúcar 3 líneas de sal 4 libras de manteca 4 líneas de levadura colorante	pan de piña: 15 libras de harina 2 libras de azúcar 3 líneas de sal 2 libras de manteca 2 libras de margarina 4 líneas de levadura	empanadas: 15 libras de harina 2 libras de azúcar 3 líneas de sal 3 libras de manteca 4 líneas de levadura 1 tapa de esencia de vainilla	enrollados: 25 libras de harina 3 libras de azúcar 6 líneas de sal 3 libras de manteca 2 y media libra de margarina 7 líneas de levadura
total en unidades:	300 cachos	400 panes populares	400 panes de leche	100 panes de chocolate	100 panes de piña	100 empanadas	300 enrollados

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las recetas de pan se ha venido desarrollando con diferentes variedades que ofrece la panadería COMAPAN, como se puede observar en la figura, actualmente existen siete variedades de panes con su respectivo precio y los ingredientes que se utilizar para producir desde el proceso inicial, proceso de producción en proceso y finalmente elaborar el producto terminado que está listo para distribuir y ofrecer a nuestros consumidores finales.

4.4 Depreciación de activos fijos

FIGURA 30. Depreciaciones

Numero	Elemento	Cantidad	Valor	Valor total	Depr. anual	Depr. mensual	Depr. diaria
1	horno industrial marca OMEGA	1	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 1.800,00	\$ 150,00	\$ 5,00
2		1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 1,67
3	amasadora	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 1,67
4	mesa	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 100,00	\$ 8,33	\$ 0,28
5	batidora	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 300,00	\$ 25,00	\$ 0,83
6	divisora	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 80,00	\$ 6,67	\$ 0,22
7	pesadora	1	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 18,00	\$ 1,50	\$ 0,05
8	vitricas	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00	\$ 120,00	\$ 10,00	\$ 0,33
9	vehiculo	2	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00	\$ 8.000,00	\$ 666,67	\$ 22,22
10	edificio	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 4,17
11	computadora	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 266,67	\$ 22,22	\$ 0,74
TOTAL		14	\$ 67.680,00	\$ 88.980,00	\$ 11.584,67	\$ 965,39	\$ 32,18

Fuente: Elaboración propia

En esta figura se detalla las depreciaciones por e; método de línea recta de las maquinarias, equipos, automóviles, edificación y equipo de cómputo que dispone como capital de trabajo de la panadería COMAPAN y se ha calculado el valor que tiene la maquinaria con su respectivo precio, además se calcula las depreciaciones diarias, mensuales y anuales para poder saber en cuanto tiempo se puede dar de baja o se debe dar mantenimiento.

4.4.1 Presupuesto del personal

FIGURA 31. Sueldos y salarios MOD

MOD

MENSUAL

trabajadores	cargo	area	tipo de horarios	horas	remuneracion	aporte patronal	decimo tercero	decimo cuarto	total
OSWALDO TUTILLO	PASTELERO	produccion	fijo	8: a 17:00	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	37,5	\$ 760,40
ALEX AULES	PANADERO	produccion	fijo	8: a 17:00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	37,5	\$ 519,43
SERGIO PILCA	PANADERO	produccion	fijo	8: a 13:00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	37,5	\$ 519,43
total					\$ 1.400,00	\$ 170,10	\$ 116,67	\$ 112,50	\$ 1.799,27

ANUAL

trabajadores	cargo	area	tipo de horarios	horas	remuneracion	aporte patronal	decimo tercero	decimo cuarto	total
OSWALDO TUTILLO	PASTELERO	produccion	fijo	8: a 17:00	\$ 7.200,00	\$ 874,80	\$ 600,00	37,5	\$ 8.712,30
ALEX AULES	PANADERO	produccion	fijo	8: a 17:00	\$ 4.800,00	\$ 583,20	\$ 400,00	37,5	\$ 5.820,70
SERGIO PILCA	PANADERO	produccion	fijo	8: a 13:00	\$ 4.800,00	\$ 583,20	\$ 400,00	37,5	\$ 5.820,70
total					\$ 16.800,00	\$ 2.041,20	\$ 1.400,00	\$ 112,50	\$ 20.353,70

Fuente: Elaboración propia

Actualmente existen tres trabajadores en la mano de obra directa en el área de producción, que cada uno de los trabajadores ganan su sueldo según el peso de su trabajo, también se calcula los décimos y el aporte patronal que el dueño aporta. Se ha calculado de forma mensual y de forma anual.

FIGURA 32. Sueldos y salarios MOI

MOI

MENSUAL

trabajadores	cargo	area	tipo de horarios	horas	remuneracion	aporte patronal	decimo tercero	decimo cuarto	total
Raul Chuiquimba	gerente general	produccion	variable	4 horas	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	37,5	\$ 519,43
		administracion	variable	4 horas	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	37,5	\$ 519,43
total					\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 75,00	\$ 1.038,87

ANUAL

trabajadores	cargo	area	tipo de horarios	horas	remuneracion	aporte patronal	decimo tercero	decimo cuarto	total
Raul Chuiquimba	gerente general	produccion	variable	4 horas	\$ 4.800,00	\$ 583,20	\$ 400,00	37,5	\$ 5.820,70
		administracion	variable	4 horas	\$ 4.800,00	\$ 583,20	\$ 400,00	37,5	\$ 5.820,70
total					\$ 9.600,00	\$ 1.166,40	\$ 800,00	\$ 75,00	\$ 11.641,40

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la mano de obra indirecta se puede observar en la gráfica que el propietario hace el papel de gerente general porque él está al tanto de todas las operaciones que realiza la panadería, el propietario está dividido por dos partes, la primera en la área de producción que hace gestiones de compras de materias primas y las requisiciones que necesita para producir el pan, y la segunda está en el área de administración que está al tanto de área de ventas y para ello también se ha fijado el sueldo del propietario para poder saber el gasto o el costo de ventas que necesita saber la panadería para poder operar de la buena manera.

4.4.2 Costos indirectos de fabricación

FIGURA 33. CIF

CIF

GATOS DE FABRICA	MES	ANUAL	TIPO
TELEFONIA Y COMUNICACIONES	\$80,00	\$960,00	FIJO
ENERGIA ELECTRICA	\$600,00	\$7.200,00	FIJO
AGUA POTABLE	\$100,00	\$1.200,00	FIJO
DEPRECIACIONES	\$965,39	\$11.584,67	Variable

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	MES	ANUAL	TIPO
MANTENIMIENTO	\$60,00	\$720,00	FIJO

Fuente: Elaboración propia

Los costos indirectos de fabricación son aquellos gastos asociados a la producción de bienes o servicios que no se pueden atribuir directamente a un producto específico, sino que también distribuyen entre varios productos o secciones de la empresa. Estos

costos son necesarios para llevar a cabo la fabricación, pero no son fácilmente rastreables a un producto en particular, a diferencia de los directos que si se pueden asignar de manera directa a un artículo o servicio específico.

Es así como en la figura se puede observar que existen cuatro elementos de costos indirectos de fabricación lo cual genera un costo adicional a la panadería y también vienen siendo dos tipos de costos indirectos que son: gastos de fábrica y gastos de administración los cuales están calculados mensual y anualmente.

4.4.2.1 Proyección de venta

FIGURA 34. Proyección de venta

PRODUCTO QUE DISPONE: Panes y pasteles													
la politica de credito establece el 50% de pago en efectivo y el 50% restante a credito													
la politica para establecer el precio de venta es con el 100% de utilidad, tomando como referencia el valor de compra													
la politica establece que todos los creditos demanden con un documento por parte del comprador													
Inicial	<table> <tr> <td>\$</td> <td>14.400,00</td> <td>valor de compra (0,12 por unidad)</td> <td>4000 PANES produccion diaria</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>\$ 480,00 venta en dolares por dia</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>\$14.400,00 valor que se da acredito para un mes o venta total en un mes</td> </tr> </table>	\$	14.400,00	valor de compra (0,12 por unidad)	4000 PANES produccion diaria				\$ 480,00 venta en dolares por dia				\$14.400,00 valor que se da acredito para un mes o venta total en un mes
\$	14.400,00	valor de compra (0,12 por unidad)	4000 PANES produccion diaria										
			\$ 480,00 venta en dolares por dia										
			\$14.400,00 valor que se da acredito para un mes o venta total en un mes										
Caja o su equivalente													
Enero													
\$	14.400,00	documentos x cobrar											
Febrero													
\$	7.200,00												

Fuente: Elaboración propia

La proyección de venta se realizó de acuerdo con los datos reales actuales que proporciona la panadería, los panes fabricados a diario. Se proyectó que se vende 4000 panes a diario ya que en un coche de latas se produce 400 unidades y en un día se realiza diez coches que en total saldría cuatro mil panes diarios producidas, y esta producción se le multiplica por el precio que se vende a

la clientela y nos da un valor de cuatrocientos ochenta dólares que se vende por día, en cuanto a la venta mensual nos da un valor de catorce mil cuatrocientos dólares. La política indica que también se otorgará un crédito del 50% por la adquisición de panes, pero esto se realizara solo para un mes porque los panes son de menor duración hasta llegar al consumidor final.

4.4.2.2 Costo de ventas

FIGURA 35. Costo de ventas

Costo de ventas		Total costo	Mensual	Anual
Harina	3 quintales por dia	\$40,00	\$1.200,00	\$14.400,00
Azucar	1 arroba por dia	\$8,00	\$240,00	\$2.880,00
Sal	1 funda por dia	\$1,00	\$30,00	\$360,00
Manteca	1 carton por dia	\$37,00	\$1.110,00	\$13.320,00
Margarina	medio carton por dia	\$25,00	\$750,00	\$9.000,00
Ingredientes sustitutos		\$50,00	\$1.500,00	\$18.000,00
Total		\$161,00	\$4.830,00	\$57.960,00

Fuente: Elaboración propia

El costo de ventas también reconocido como costo de bienes y servicios está asociado con la producción o la adquisición de los bienes que una empresa vende durante un periodo contable determinado, este costo incluye todos los gastos necesarios para obtener los productos listos para la venta como el costo de materia prima, mano de obra directa y gastos de fabricación.

En la figura se puede observar que los costos de ventas de cada producto están calculados de forma mensual y anual cada elemento con su respectivo precio.

4.4.2.3 Estado de resultados

FIGURA 36. Estado de resultados

INGRESOS OPERACIONALES		GASTOS OPERACIONALES	
VENTAS	\$ 172.800,00	Sueldos	\$ 26.400,00
(-) Descuentos	0	Aporte patronal	\$ 3.207,60
(-) Devoluciones	0	Decimo tercero	\$ 2.200,00
(=) VENTAS NETAS	\$ 172.800,00	Decimo cuarto	\$ 187,50
		Agua potable	\$ 1.200,00
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 111.619,77	Luz electrica	\$ 7.200,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 61.180,23	Telefono	\$ 960,00
		Depreciaciones	\$ 11.584,67
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 53.659,77	Mantenimiento	720,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 7.520,47	TOTAL	\$ 53.659,77

Fuente: Elaboración propia

5. PUBLICIDAD PARA LA PANADERÍA COMAPAN

Para promocionar la panadería a través de la publicidad en medios de comunicación, es importante tener en cuenta la audiencia objetivo y utilizar mensajes atractivos y creativos que destaquen los productos y servicios únicos que ofrece la panadería.

Se hará una estrategia de marketing a través de la publicidad efectiva para la panadería COMAPAN mediante las cuñas publicitarias en la RADIO INTI PACHA 88.90 que está ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Cayambe, que puede ayudar a aumentar la visibilidad del negocio, atrayendo nuevos clientes y fidelizar a los que ya existen, también esto nos ayudara a incrementar en gran manera la rentabilidad de la panadería, ya que todas las personas de la Parroquia de Cangahua escuchan este medio de comunicación porque es una zona rural. Y para ello se mencionará ideas y pasos para desarrollar una estrategia de publicidad para nuestra panadería.

Público objetivo: Aquí se define a quien va a estar dirigida la publicidad.

Este objetivo va a estar dirigido a todo el público en general, sobre todo a toda la Parroquia de Cangahua, para que a través de la publicidad puedan acercarse a adquirir el producto que se ofrece.

Slogan y mensaje: Se crea un slogan con un mensaje claro y memorable que refleje la esencia de la panadería COMAPAN y lo que hace especial.

Imágenes atractivas: Se utiliza fotografías de alta calidad que muestren productos más apetitosos de la panadería, como panes recién horneados, pasteles decorados.

Medio de comunicación: Se utiliza el medio de comunicación Radio INTI PACHA 88.90 para llegar a un público más amplio.

Ofertas y promociones: Se atrae a nuevos clientes ofreciendo promociones especiales, como descuentos en ciertos productos, ofertas de 2x1 o cupones de descuento en eventos especiales.

Participación en eventos locales: Se participa en eventos locales dentro de la comunidad dando a conocer y probar nuestros productos y promocionar la panadería COMAPAN.

También se debe recordar que la consistencia es la clave en la publicidad o en cualquier tipo de marketing que se realiza para la panadería y mantener una imagen

coherente asegurando de que nuestro mensaje llegue de la manera más clara y atractiva a todo el público objetivo.

5.1 Presupuesto para Marketing – publicidad

TABLA 11. Presupuesto

Elemento	Valor
Cuñas publicitarias	\$ 60 mensual
Diseños	\$ 20 en un mes
Pancartas	\$ 30 en un mes
TOTAL	\$ 110 en un mes

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se fundamentó teóricamente diferentes tipos de estrategias que pueden enmarcarse en un modelo, así como también, se analizó los factores que determinan la rentabilidad y los conceptos que direccionan una gestión eficiente y eficaz, los modelos, estrategias, rentabilidad que dan importancia a la reactivación económica de todas las empresas panificadoras mediante la generación de un modelo de gestión estratégica que permite elevar la competitividad mediante la reducción de costos, desperdicios en las materias primas, un adecuado control al personal y la creación de un modelo para la panadería COMAPAN ya que esta es empírica.

Se realizó un diagnóstico de los factores internos y externos respecto a la panadería donde se pudo determinar, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas. respecto al comportamiento interno, mientras que para el análisis externo se aplicó la metodología Pestel, los dos pasos que anteceden consintieron crear un Foda y realizar un cruce estratégico.

Se diseñó un modelo de gestión estratégica mediante formatos y herramientas necesarias para incrementar la rentabilidad, mismo que contempla misión, visión, políticas, valores, objetivos, matriz BCG, matriz Ansoff, solicitud de compra, registros de compra (Kardex), requisición, depreciaciones, presupuesto del personal, CIF, proyección de venta, costo de venta, estado de resultados y publicidad de marketing que permite crear un modelo coherente aplicable a la panificadora.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el modelo de gestión estratégica diseñado, en el desarrollo para la panificadora COMAPAN, ya que permitirá incrementar la rentabilidad elevando la eficiencia y la eficacia en sus operaciones

Se recomienda utilizar los formatos establecidos en el presente trabajo de titulación para los procesos de producción, para un correcto control y una buena gestión por parte del propietario con el fin de llevar adelante este negocio.

Se recomienda al propietario mantener una buena comunicación con todo el personal que labora en la panadería, dialogando, acogiendo ideas de los trabajadores para poder tomar cualquier tipo de decisiones para que este negocio no se quede estancado y pueda ser muy competitivo en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Actio. (agosto de 2019). Actio. Obtenido de Actio:
<https://actiosoftware.com/es/2019/08/la-importancia-de-la-gestion-estrategica-en-las-empresas/>
- Alonso, F. (28 de abril de 2021). La medición de Tiempos en Producción. Obtenido de Sigmas: <http://www.sigmasasesores.com>
- Alvarez, J. (septiembre de 2018). Obtenido de https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html#google_vignette
- Ángulo, R. (09 de mayo de 2017). ClickBalance. Obtenido de <https://clickbalance.com/blog/5-beneficios-de-la-estrategia-financiera-para-tu-empresa/>
- Avalos, C. A. (15 de octubre de 2021). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1019-43552021000400338&script=sci_arttext
- Badillo, K. (218). Uso de la metodología Justo a Tiempo en las empresas de servicios. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/metodologia-justoatiempo-empresas.html>
- Bastis, B. (14 de Junio de 2021). Online Tesis. Obtenido de Online Tesis: <https://online-tesis.com/como-realizar-una-investigacion-proyectiva/>
- BBVA. (10 de Febrero de 2022). Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.mx/empresas/educacion-financiera/recursos-financieros-de-una-empresa.html#:~:text=impulsen%20su%20bienestar.-,¿Qué%20son%20los%20recursos%20financieros%3F,capital%20disponible%20para%20la%20empresa.>
- Bentata, P. R. (2020). Como reactivar la economía y recueprar el empleo en países altamente informales. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/como-reactivar-la-economia-y-recuperar-el-empleo-en-paises-altamente-informales/>

- Borja, E. (2021). Cuál es la situación de los panaderos frente al Covid-19. Obtenido de <https://pandecalidad.com/cual-es-la-situacion-de-los-panaderos-frente-al-covid-19-en-brasil-mexico-argentina-uruguay-peru-y-venezuela>
- Bóveda, O. Y. (s.f.). Elaboración de un plan de negocios. Obtenido de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Brahman. (17 de noviembre de 2020). Brahman. Obtenido de Brahman: <https://proingra.com/como-evaluar-la-rentabilidad-de-su-panaderia-o-pasteleria/#:~:text=La%20rentabilidad%20es%20el%20primer,el%20crecimiento%20del%20negocio%20y>
- Captio. (2021). 5 claves del éxito en la estrategia financiera de las grandes empresas. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/5-claves-del-exito-en-la-estrategia-financiera-de-las-grandes-empresas>
- Castellnou, R. (30 de septiembre de 2021). 5 claves del éxito en las estrategias financieras de las grandes empresas. Obtenido de Captio: <https://www.captio.net/blog/5-claves-del-exito-en-la-estrategia-financiera>
- CEPAL. (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y Reactivación. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- CEPAL. (2021). Para impulsar la reactivación económica y mitigar los efectos negativos de la pandemia, es esencial que la región mantenga una política fiscal expansiva. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/impulsar-la-reactivacion-economica-mitigar-efectos-negativos-la-pandemia-es-esencial-que>
- CIPU. (2021). Los panaderos piden una flexibilización en el pago de las tarifas y en el vencimiento de impuestos y tasas. Obtenido de <https://pandecalidad.com/cual-es-la-situacion-de-los-panaderos-frente-al-covid-19-en-brasil-mexico-argentina-uruguay-peru-y-venezuela>
- Coll, F. (2021). Reactivación económica. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/reactivacion-economica.html>

Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. (2021). Obtenido de <https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46663/S2100020>

Comunidad Empresarial de América Latina [ConnectAméricas]. (2019). Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/la-estrategia-financiera-paso-paso>

Connect Américas. (2015). Claves de una buena gestión financiera. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/la-estrategia-financiera-paso-paso>

Culturaseo. (2020). Obtenido de DAFO: <https://culturaseo.com/jergario/dafo/>

Díaz, M. (febrero de 2017). El Kardex (La importancia de la integridad y la trazabilidad de los datos). Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/el-kardex-la-importancia-de-integridad-y-trazabilidad-manuel-d%C3%ADaz>

Docunecta. (2021). Docunecta. Obtenido de Docunecta.

Drucker, P. (s.f.). Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/la-gestion-por-objetivos-drucker/#:~:text=Concepto%20definido%20por%20Peter%20Drucker,planificaci%C3%B3n%20general%20del%20“camino”%20necesario>

Drucker, P. (s.f.). Obtenido de [https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/#:~:text=Peter%20Drucker%20\(1984\)%20fue%20el,lleva%20a%20cabo%20su%20negocio](https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/#:~:text=Peter%20Drucker%20(1984)%20fue%20el,lleva%20a%20cabo%20su%20negocio)

Drucker, P. (s.f.). Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83882/1/TG02056.pdf

EKOS. (2021). Reactivación económica de los negocios en 2021. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/reactivacion-economica-de-los-negocios-en-2021-como-lograrlo>

el mercurio. (6 de mayo de 2023). Obtenido de <https://elmercurio.com.ec/2021/06/24/pymes-seran-fundamentales-para-la-reactivacion-economica-como-impulsar-las-del-sector-panificador/>

El Telégrafo. (2021). Sector panificador del país apuntala su crecimiento después de la pandemia. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/sector-panificador-pais-crecimiento-pandemia>

España, A. (s.f.). ANDBANK. Obtenido de ANDBANK: <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-la-rentabilidad/>

España., a. (3 de octubre de 2016). Andbank. Obtenido de Andbank: <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-la-rentabilidad/>

Espinosa, R. (s.f.). La matriz de análisis DAFO (FODA). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Espinoza, S. (7 de Junio de 2018). Obtenido de <https://www.scielosp.org/article/rpsp/2018.v42/e65/>

Estrella, B. (2016). La gestión de la responsabilidad social corporativa. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/384844/ebf1de1.pdf?sequence=1>

European. (31 de agosto de 2016). European. Obtenido de European: <https://blog.european.mx/european-6-consejos-financieros-para-comenzar-tu-panaderia>

Fayol, H. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/#:~:text=Especcificamente%2C%20Fayol%20define%20el%20acto,guiar%20y%20orientar%20al%20personal.>

Fayol, H. (s.f.). Obtenido de <https://www.webscolar.com/teoria-clasica-de-la-administracion-de-henri-fayol>

Fayol, H. (s.f.). Obtenido de <https://www.webscolar.com/teoria-clasica-de-la-administracion-de-henri-fayol>

file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/709-Article%20Text-2056-1-10-20120525.pdf.
(s.f.).

Fische. (24 de octubre de 2018). Obtenido de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190944>

Flores, M. (2021). Escenarios de financiamiento para la reactivación económica post Covid-19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027263004.pdf>

Flores, M. (2021). Escenarios de financiamiento para la reactivación económica post COVID-19 . Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32649/1/T4978i.pdf>

Flórez, L. (2008). Evolución de la Teoría Financiera. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027263004.pdf>

Francisco, C. M. (2021). Reactivación Económica. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/reactivacion-economica.html>

Gallardo, R. P. (28 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://racimo.usal.edu.ar/6569/1/5000257477-Definición%20del%20rumbo%20estratégico%20en%20la%20panadería%20L e%20Croissant%20.pdf>

Garcia, E. (2020). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398469>

Guest, G. (12 de Febrero de 2021). rockcontent. Obtenido de rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-del-capital-humano/>

Gutiérrez Tapias, Mariano. (2018). Redined. Obtenido de Redined: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/150986>

Hernán Fera Avila. (30 de agosto de 2020). Didasc@lia. Obtenido de Didasc@lia: <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>

<https://www.cerolatitud.ec/las-panaderias-de-ecuador-se-reactivan/>. (s.f.).

hubspot. (13 de febrero de 2023). hubspot. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>

Ibarra, E. (20 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9469/IbarraElizabaeth2018.Pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La academia de ventas. (s.f.). Obtenido de La academia de ventas: <https://www.nocrm.io/es/academy/implementar-estrategia-de-ventas-basada->

en-

actividades?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=[SEARCH]
HJ%20-%20DSA%20BLOG%20-%20ES%20-
%20LATAM,%20SPAIN&gclid=Cj0KCQjwgLOiBhC7ARIsAleetVBm8nQU6sE
Cn2qsgRUgjCJvGWxy7uYGMkBW

Latitud, C. (2021). <https://www.cerolatitud.ec/las-panaderias-de-ecuador-se-reactivan/>.

Latitud, C. (2021). panaderias de Ecuador se reactivan .

Latitud, C. (2021). reactivacion economica panaderias Ecuador. Obtenido de
<https://www.cerolatitud.ec/las-panaderias-de-ecuador-se-reactivan/>

lifeder. (3 de Febrero de 2022). Obtenido de lifeder:
<https://www.lifeder.com/recursos-tecnologicos/>

lifeder. (26 de Octubre de 2022). Obtenido de lifeder:
<https://www.lifeder.com/caracteristicas-creatividad/>

Llacza, E. (2021). Obtenido de
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74816>

Madero, C. (02 de mayo de 2022). ¿Qué es un inventario ABC? Ventajas,
desventajas y ejemplos. Obtenido de Netlogistick:
<https://www.netlogistik.com/es/blog/que-es-un-inventario-abc-ventajas-desventajas-y-ejemplos>

Manfredi, J. L. (11 de Febrero de 2019). Obtenido de
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/11/escuelas_de_negocio/1549922265_399386.html

Manuel, M. (18 de Octubre de 2016). Obtenido de
<https://masempresas.cea.es/masrespuestas/2016/10/18/cuales-son-los-factores-que-determinan-la-competitividad-empresarial/>

Marquez, R. R. (14 de Diciembre de 2020). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/relacion-precio-calidad-estandares-internacionales-calidad/#:~:text=El%20precio%20puede%20ser%20interpretado,de%20la%20>

calidad%20del%20producto.&text=Este%20uso%20depende%20de%20la,exi
ste%20una%20relación%20calidad-precio.

Martins, J. (11 de noviembre de 2022). asana. Obtenido de
<https://asana.com/es/resources/smart-goals>

Melara, M. (08 de marzo de 2021). ¿Qué son los costos por órdenes de producción?
Obtenido de Conta estudio: [https://contaestudio.com/costos-por-ordenes-de-
produccion](https://contaestudio.com/costos-por-ordenes-de-produccion)

Micheels y Gow,. (2011). scielo. Obtenido de scielo:
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-
31952012000100008#:~:text=Los%20recursos%20comerciales%20son%20fa
ctores,Narver%20y%20Slater%2C%201990](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-31952012000100008#:~:text=Los%20recursos%20comerciales%20son%20factores,Narver%20y%20Slater%2C%201990)).

Morales. (2021). Reactivación económica. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/reactivacion-economica.html>

Mosquera, J. (2020). Análisis de estrategias financieras para mejorar el crecimiento
sostenible del sector comercial Pymes en el Ecuador. Obtenido de
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14582>

Moya, E. R. (20 de agosto de 2019). Obtenido de
[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-
50652019000100204&script=sci_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50652019000100204&script=sci_arttext&tlng=pt)

Negocios. (S.F). Cuál es la importancia de tener una buena estrategia financiera
empresarial? Obtenido de [https://miracomosehace.com/importancia-tener-
buena-estrategia-financiera-empresarial/](https://miracomosehace.com/importancia-tener-buena-estrategia-financiera-empresarial/)

Neill, C. (2018). Procesos y Fundamentos de la investigación científica. Procesos y
Fundamentos de la Investigación Científica. Machala, Ecuador: Utmach.
Obtenido de
[http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-
FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiagcionCientifica.pdf)

Núñez, D. O. (2011). [https://blog.bind.com.mx/que-son-los-inventarios-de-materias-
primas-y-productos-terminados](https://blog.bind.com.mx/que-son-los-inventarios-de-materias-primas-y-productos-terminados). Obtenido de Bind erp.

- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2020). La OMC puede estimular el crecimiento económico y el empleo. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/10thi_s/10thi03_s.htm
- Ortega, M. (2020). Efectos del covid-19 en el Comportamiento. Obtenido de [file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/4212-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20\(anonimizado\)%20\(obligatorio\)-28629-3-10-20201005.pdf](file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/4212-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(anonimizado)%20(obligatorio)-28629-3-10-20201005.pdf)
- Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento. Obtenido de [file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/4212-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20\(anonimizado\)%20\(obligatorio\)-28629-3-10-20201005.pdf](file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/4212-Texto%20del%20art%C3%ADculo%20(anonimizado)%20(obligatorio)-28629-3-10-20201005.pdf)
- Palli, D. (25 de Diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-diferenciación-de-producto-o-servicio-el-factor-clave-palli-sala/?originalSubdomain=es>
- Pereira, A. (2020). Consumir lo nuestro es parte fundamental de la reactivación económica. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/consumir-lo-nuestro-es-parte-fundamental-de-la-reactivacion-economica/>
- Pereira, A. (2020). Consumir lo nuestro es parte fundamental de la reactivación económica. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/consumir-lo-nuestro-es-parte-fundamental-de-la-reactivacion-economica/>
- Pereira, A. (2021). Cuál es la situación de los panaderos frente al Covid-19. Obtenido de <https://pandecalidad.com/cual-es-la-situacion-de-los-panaderos-frente-al-covid-19-en-brasil-mexico-argentina-uruguay-peru-y-venezuela>
- Porras, A. (2018). Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/17264/FINANCIAMIENTO_Y_RENTABILIDAD_MYPES_ALARCON_PORRAS_CATALINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Porter, M. (2017). Estrategias competitivas. En M. Porter, Estrategias competitivas (pág. 60). 9. edición.

- productor, e. (5 de mayo de 2023). Obtenido de <https://elproductor.com/2021/03/ecuador-sector-panificador-del-pais-apuntala-su-crecimiento-despues-de-la-pandemia/>
- Pursell, S. (2022). Obtenido de Cómo crear objetivos SMART para tu empresa: <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa#:~:text=Los%20objetivos%20SMART%20o%20inteligentes,los%20que%20no%20lo%20son.>
- QuestionPro. (2022). Diferencia entre el método cuantitativo y cualitativo. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/diferencia-entre-el-metodo-cuantitativo-y-cualitativo-decide-cual-necesitas/>
- QuestionPro. (2022). Investigación mixta. Qué es y tipos que existen. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-mixta/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20mixta%20es%20una,tanto%20investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20como%20cualitativa.&text=Los%20datos%20cualitativos%20son%20informaci%C3%B3n,grupos%20de%20discusi%C3%B>
- Quiroa, M. (2020). Obtenido de Estrategia ofensiva: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-ofensiva.html>
- Quiroa, M. (1 de mayo de 2020). economipedia. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-defensiva.html>
- Quiroa, M. (2020). Estrategia defensiva. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-defensiva.html>
- Quiroz, L. (Julio de 2021). Alternativas de reactivación económica post Covid-19. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20804/2/UPS-GT003347.pdf>
- Quisanga, N. (2019). Estrategias financieras en el desarrollo de las PYMES. Obtenido de [file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/1675-6288-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/1675-6288-1-PB%20(3).pdf)
- Recimundo. (2020). Obtenido de <https://doi.org/10.26820/recimundo>
- Redacción. (2021). Sector panificador del país apuntala su crecimiento después de la pandemia. LAVERDAD, 1. Obtenido de <https://www.revista->

laverdad.com/2021/03/18/sector-panificador-del-pais-apuntala-su-crecimiento-despues-de-la-pandemia/

Riquelme, M. (10 de febrero de 2022). Que es una estrategia financiera en la empresa. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-financiera/>

Rodas, A. (2021). Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53618>

Rodriguez, D. (2019). Obtenido de <https://www.proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/2402>

Rodriguez, K. (2020). El E-commerce y Las Ipymes en Tiempos de Covid-19. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>

Rodriguez, k. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. Obtenido de <https://revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>

Roncancio, G. (s.f.). Matriz BCG: ¿Qué es y cómo usarla en la planeación estratégica? Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/matriz-bcg-que-es-y-como-usarla-en-la-planeacion-estrategica>

Ruizborroeta. (26 de julio de 2020). Ruizborroeta. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Sanata, M. (2016). Obtenido de <https://www.captio.net/blog/la-importancia-de-establecer-una-buena-estrategia-financiera>

Sandoval, H. (2017). Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/936>

SELA. (2021). Reactivación Económica. Obtenido de <https://www.sela.org/es/eventos/proximos-eventos/>

Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina [SITEAL]. (2021). Toda una Vida, Plan Nacional de Desarrollo . Obtenido de https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_ecuador_0244.pdf

SITEAL. (2018). Toda una vida. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Obtenido de

https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_ecuador_0244.pdf

Sordo, A. I. (2021). Estrategia empresarial, tipos implementación. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>

Suarez, S. P. (2020). Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/23240/La%20ensenanza%20del%20componente%20gramatical%20el%20metodo%20deductivo%20e%20inductivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SUBREI. (2020). Importancia de la Reactivación Económica. Obtenido de <https://www.subrei.gob.cl/estudios-y-documentos/otros-documentos/detalle-otras-fichas-y-reportes/tpp11-su-importancia-en-la-reactivaci%C3%B3n-econ%C3%B3mica>

Techaway. (24 de noviembre de 2022). Obtenido de <https://techaway.es/estrategias-de-supervivencia-empresarial/>

Teresa, A. (2020). Estrategia financiera. Obtenido de <https://anatrenza.com/estrategia-financiera/>

Torres, M. (junio de 2019). Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/Análisis_FODA.pdf

Tranza, A. (enero de 2020). Estrategia empresarial. Obtenido de <https://anatrenza.com/estrategia-financiera/>

Trenza, A. (20 de febrero de 2020). Estrategia empresarial. Obtenido de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Trenza, A. (2020). Estrategia Financiera. Obtenido de <https://anatrenza.com/estrategia-financiera/>

Trenza, A. (2021). Obtenido de 3 estrategias genéricas de Porter: <https://anatrenza.com/estrategias-genericas-de-porter/>

Unir. (6 de mayo de 2021). Unir. Obtenido de Unir: <https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/>

Universidad & Empresa 23(40). (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084007/index.html>

Velandia, J. (1 de enero de 2021). Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1070&context=administracion_agronegocios

Vera, T. P. (4 de octubre de 2022). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-09762022000300004&script=sci_arttext

Zendesk. (13 de marzo de 2023). Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategias-adaptativas/#:~:text=Las%20estrategias%20adaptativas%20consisten%20en,que%20exige%20un%20mercado%20volátil.>

ANEXOS

MICROEMPRESA PANADERÍA COMAPAN GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Preguntas:

- 1 ¿Recibe incentivos por su rendimiento en el trabajo?**

- 2 ¿El propietario les proporciona información o retroalimentación cuando se va a implementar un cambio en la gestión de producción?**

- 3 ¿Las maquinarias le permiten producir productos de calidad?**

- 4 ¿La comunicación empresarial consiente estar al tanto de los cambios en el negocio?**
- 5 ¿Las herramientas con las que usted ejecuta le permite trabajar eficientemente?**

- 6 ¿Recibe capacitación respecto a técnicas y manejo de trabajo?**

- 7 ¿Están definidas sus actividades de trabajo?**

- 8 ¿El negocio cuenta con una guía de las áreas de producción?**

- 9 ¿La materia prima que se le provee para su trabajo considera que es de calidad?**

- 10 ¿Señale con cual elemento cuenta la empresa?**

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 2

**MICROEMPRESA PANADERÍA COMAPAN
GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA
RENTABILIDAD
ENTREVISTA AL DUEÑO**

Preguntas:

- 1- ¿Cuenta con estrategias para el incremento de ventas?**

- 2- ¿Considera que la empresa puede fortalecer la eficiencia y eficacia en sus operaciones?**

- 3- ¿Cuenta con publicidad en medios de comunicación?**

- 4- ¿Considera que la publicidad permitirá incrementar las ventas?**

- 5- ¿Respecto a los productos nos puede detallar que tiempo están en el mercado?**

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 3





ANEXO 4

ANEXO



Carta de Validación

Yo, Marcelo Valdospinos, titular de la cédula de Identidad No. (...1003765219.....), profesor a tiempo completo de la carrera de Administración Empresas, mediante la presente hago constar que el instrumento de encuesta y entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA "COMAPAN" AÑO 2023, elaborado por los estudiantes de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Jhon Freddy Picuasi Córdova	100415957- 8
David Cristóbal Aules Chiquimba	175617433 - 8

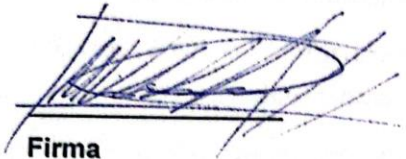
Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems				X	
Amplitud de contenidos					X
Redacción de ítems					X
Claridad de precisión					X
Pertinencia					X

Promedio de la valoración: 95... / 100%

Observaciones y/o comentarios:

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 14 días del mes de junio del año 2023.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping, stylized strokes, positioned above a horizontal line.

Firma

Nombre.

ANEXO



Carta de Validación

Yo *Alfonso Norberto Simbaña V.*, titular de la cédula de identidad No. (*1001925293*.....), profesor a tiempo completo de la carrera de *Ciencias Empresariales* mediante la presente hago constar que el instrumento de encuesta y entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD EN LA PANADERÍA "COMAPAN" AÑO 2023, elaborado por los estudiantes de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Jhon Freddy Picuasi Córdova	100415957- 8
David Cristóbal Aules Chiquimba	175617433 - 8

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					✓
Amplitud de contenidos					✓
Redacción de ítems					✓
Claridad de precisión					✓
Pertinencia					✓

Promedio de la valoración: *100* / 100%

Observaciones y/o comentarios:

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 14 días del mes de junio del año 2023.



Firma

Nombre. *A. Marcelo Simbará V.*