

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Programa de Ciencias Económicas y Sociales
Subprograma de Contaduría Pública

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN
FINANCIERA EN LA PANADERÍA LA ORQUÍDEA DE SANARE C.A., LARA**

Autores:

Graterol, Rosmary C.I: V-13.881.636

Silva, Cynthia C.I: V-30.873.430

Tutora:

Dra. Yuleimi Peña.

Sanare; Febrero de 2025.

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
Y Procesos Industriales
Programa de Ciencias Económicas y Sociales
Subprograma de Contaduría Pública

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN
FINANCIERA EN LA PANADERÍA LA ORQUÍDEA DE SANARE C.A., LARA.**

*(Trabajo de Aplicación como Requisito parcial para optar al grado de Licenciado en
Contaduría Pública)*

Autores:

Graterol, Rosmary C.I: V-13.881.636

Silva, Cynthia C.I: V-30.873.430

Tutora:

Dra. Yuleimi Peña.

Sanare; Febrero de 2025.

ACTA DEL JURADO EVALUADOR



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y
PROCESOS INDUSTRIALES

ACTA DE EVALUACIÓN TRABAJO DE APLICACIÓN CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN: ADMINISTRACIÓN CONTADURÍA PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN: 22 / 2 / 2025

AUTOR (ES):

GRATEROL, ROSMARY C.I: V-13.881.636
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

SILVA, CYNTHIA C.I: V-30.873.430
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

Apellido, Nombre y Cédula de Identidad

TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA PANADERÍA LA ORQUÍDEA DE SANARE C.A., LARA.

PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:

1.- TUTOR:	PEÑA	YULEIMI	E- 84.323.589
	Apellidos	Nombres	Cédula de Identidad
2.- JURADO PRINCIPAL - COORDINADOR:	Mendoza Pina	Ara Mercedes	V-10128671
	Apellidos	Nombres	Cédula de Identidad
3.- JURADO PRINCIPAL:	Hanadillo Lucena	Lilibeth Kavina	V-21.054.137
	Apellidos	Nombres	Cédula de Identidad

OBSERVACIONES



LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:

APROBAR

REPROBAR

FIRMA (1): TUTOR

FIRMA (2): JURADO PRINCIPAL COORDINADOR

FIRMA (3): JURADO PRINCIPAL



La Universidad que siembra

CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

Yo, **Dra Yuleimi Peña Roldos** titular de la cédula de identidad **Nº E-84323589** en mi carácter de tutora de trabajo de Aplicación Titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA PANADERÍA LA ORQUÍDEA DE SANARE C.A., LARA**, presentado por las ciudadana(s) **Graterol Rosmary, C.I: V-13.881.636, Silva Cynthia, C.I: V-30.873.430**, para optar por el título de **Licenciadas en Contaduría Pública**, por medio de la presente certifico, he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por medio del jurado examinador asignado para tal efecto.

Así mismo, me comprometo como tutora, a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Sanare, a los 18 días del mes de Febrero del año 2025.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yuleimi Peña', with some decorative flourishes.

Tutor: Dra. Yuleimi Peña

C.I: E-84323589

DEDICATORIA

A Jehová Dios, por darnos las fuerzas necesarias para enfrentar cada día y recordarnos que, con su ayuda y guía, nada es imposible.

A Miguel, esposo y padre, por ser una fuente de apoyo constante cuando lo hemos necesitado.

A nuestra querida Madison, nuestra fiel compañera de estudios y desvelos durante el transcurso de nuestro pregrado, cuyo amor incondicional nos impulsa a seguir adelante.

A Roselyn y Hedy, quienes a pesar de la distancia, siempre nos desean lo mejor.

A nuestros profesores, por su incansable dedicación y pasión por la enseñanza. Su compromiso ha dejado una huella imborrable en nuestras vidas y formación profesional.

A la Dr. Yuleimi Peña, por acompañarnos con paciencia y generosidad en cada etapa del desarrollo de nuestro trabajo de grado. Su orientación, apoyo y dedicación fueron fundamentales para alcanzar este gran logro.

A nosotras, por animarnos a vivir esta experiencia juntas y nunca rendirnos.

Graterol Rosmary.

Silva Cynthia.

ÍNDICE GENERAL	Pp.
ACTA DEL JURADO EVALUADOR	iii
CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	3
Objetivos de la investigación	
Objetivo General	10
Objetivos específicos.....	10
Justificación de la investigación	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación	13
Bases teóricas.....	18
Bases legales	37
Operacionalización de las variables	41
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
Enfoque de la investigación.....	43
Paradigma de la investigación.....	44
Tipo de investigación.....	44
Nivel de la investigación	45
Diseño de Investigación	45
Población.....	46
Muestra	46
Técnicas e instrumento de recolección de datos.....	47
Validez y Confiabilidad del instrumento	
Validez del instrumento	48

Confiabilidad del instrumento	48
Técnicas y análisis de la información	49
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación y análisis de los resultados.....	51
Síntesis de los resultados de la investigación	60
CAPÍTULO V. FINANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA PANADERÍA LA ORQUÍDEA DE SANARE C.A., LARA: UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL	
Introducción.....	62
Justificación.....	63
Estudios de viabilidad.....	65
Viabilidad empresarial	65
Viabilidad Social	66
Viabilidad Financiera	67
Objetivos	
Objetivo General	68
Objetivos específicos.....	68
Plan estratégico.....	69
Resultados esperados.....	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	Pp.
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	41
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN	46
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA	47
CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD	49
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	52
ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	52
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	55
ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	56
INDICADORES DE LA DIMENSIÓN INDICADORES FINANCIEROS	57
ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN INDICADORES FINANCIEROS	58
MATRIZ FODA.....	70
FASE 1 CAPACITACIÓN	72
FASE 2 ACCIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO	77

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado
De Infraestructura y Procesos Industriales
Programa de Ciencias Económicas y Sociales
Subprograma de Contaduría Pública

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN LA PANADERÍA LA ORQUÍDEA DE SANARE C.A., LARA.

*(Trabajo de Aplicación como Requisito parcial para optar al grado de Licenciado en
Contaduría Pública)*

Autores:

Graterol Rosmary

Silva Cynthia

Tutora:

Dra. Yuleimi Peña.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, Desarrollar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara., para lograrlo, se realizó un análisis de las necesidades presentes en la gestión financiera y su impacto en el cumplimiento de las metas empresariales. El estudio se basó en un enfoque cuantitativo, bajo el paradigma positivista, tipo investigación de campo, de nivel descriptivo y diseño no experimental. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la observación, encuesta, y como instrumento un cuestionario dicotómico de quince (15) ítems, con respuestas de sí o no. La población fueron los gerentes de la panadería, con una muestra de 2 personas. La validez y confiabilidad del instrumento se confirmaron mediante el juicio de tres (3) expertos y el coeficiente KR-20 obteniendo un valor de 0,89. Los resultados, analizados estadísticamente y representados en gráficos, permitieron concluir que implementar finanzas estratégicas, maximizó la rentabilidad, mejoró la eficiencia operativa y redujo los costos, asegurando su solidez empresarial.

Palabras claves: Plan Estratégico, Finanzas Estratégicas.

Universidad Nacional Experimental
De Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado
De Infraestructura y Procesos Industriales
Programa de Ciencias Económicas y Sociales
Subprograma de Contaduría Pública

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN
FINANCIERA EN LA PANADERÍA LA ORQUÍDEA DE SANARE C.A., LARA.**

*(Trabajo de Aplicación como Requisito parcial para optar al grado de Licenciado en
Contaduría Pública)*

Autores:

Graterol Rosmary

Silva Cynthia

Tutora:

Dra. Yuleimi Peña.

ABSTRACT

The present research work had as its general objective, to develop a strategic plan for the optimization of the financial management of the La Orquídea de Sanare C.A. Bakery, Lara. To achieve this, an analysis of the present needs in financial management and its impact on the fulfillment of business goals was carried out. The study was based on a quantitative approach, under the positivist paradigm, field research type, descriptive level and non-experimental design. Observation, survey, and a fifteen (15) item dichotomous questionnaire with yes or no answers were used as data collection techniques. The population was the president and the managers of the bakery, with a sample of 2 people. The validity and reliability of the instrument were confirmed by the judgment of three (3) experts and the KR-20 coefficient obtaining a value of 0.89. The results, statistically analyzed and represented in graphs, allowed us to conclude that implementing strategic finance maximized profitability, improved operational efficiency and reduced costs, ensuring business soundness.

Keywords: Strategic Plan, Strategic Finance.

INTRODUCCIÓN

En palabras de Llonch, O. (2025) la gestión financiera es un elemento fundamental para el éxito de cualquier negocio. Una gestión eficiente no solo facilita el control de los costos, sino que también contribuye a una planificación más acertada y a la toma de decisiones estratégicas. Es decir que, la gestión financiera es el ancla que mantiene firme a cualquier empresa, sin importar su tamaño o sector económico, sea nueva o que ya este establecida en el mercado, todas necesitan de una gestión financiera que ayude a planificar, examinar, controlar y llevar una orden de sus operaciones financieras, y que, además, sea una guía para que la empresa tenga una visión completa de su salud financiera.

En la actualidad, el rol de la gestión financiera en las empresas adquiere cada vez más relevancia en el entorno empresarial, ya que su desempeño es clave para garantizar la estabilidad y crecimiento de las empresas en un mercado que es muy cambiante y competitivo. La gestión financiera, además de estar al día con la elaboración de estados financieros, presupuestos, auditorias y generar informes, hoy en día también exige estar al tanto de las últimas tendencias y herramientas tecnológicas, lo que permite anticiparte y tomar decisiones más informadas, lo que resulta esencial para adaptarse a los cambios.

La presente investigación se enmarca en el desarrollo de un Plan Estratégico para la optimización de la gestión financiera en la Panadería la

Orquídea de Sanare C.A., Lara. La implementación de este plan permitirá a la empresa optimizar su gestión financiera y a su vez, administrar los recursos de manera eficiente, lo que permitirá identificar y aprovechar oportunidades en el mercado. Igualmente, mejorará la rentabilidad y la eficiencia financiera, estableciendo objetivos y estrategias claros para garantizar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

El trabajo de investigación se estructuró en cinco (5) capítulos. El primer capítulo, titulado “El Problema” aborda la formulación del problema, los objetivos propuestos y la justificación del estudio. El segundo capítulo, denominado “Marco teórico” incluye los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la operacionalización de las variables. El tercer capítulo “Marco Metodológico” detalla el enfoque de la investigación, paradigma, tipo y nivel de investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, así como las técnicas para el análisis de la información.

Por consiguiente, el cuarto capítulo titulado “interpretación y análisis de resultados” presenta el análisis de los hallazgos encontrados analizados estadísticamente y representados en gráficos. El quinto capítulo “Propuesta” aborda la propuesta desarrollada por las investigadoras a partir de los resultados alcanzados. Para finalizar, se incluyen los Resultados Esperados, Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA.

Planteamiento del problema

En el actual escenario económico, la desaceleración del crecimiento y la disminución de la rentabilidad en las empresas, ha generado una búsqueda constante por parte de empresarios e inversores para preservar el rendimiento de sus empresas. La crisis financiera obliga a reevaluar estrategias y adoptar medidas que garanticen la estabilidad y competitividad en este entorno volátil y cambiante.

En palabras de Bolbukh (2016) el sistema financiero en el mundo donde se encuentra es de suma importancia que las empresas utilicen una buena gestión financiera para lograr una excelente dirección de sus finanzas. En la actualidad las empresas se esfuerzan cada vez más por ser cada día más eficientes, intentando participar más constantemente en el mercado. Para alcanzarlo se necesita un crecimiento perseverante, lo que obliga a mejorar los recursos a través de la gestión financiera, el cual tiene un papel muy relevante en la administración de las empresas, ya que tiene como finalidad aumentar el patrimonio.

Por otra parte, Tertusio, S. (2023) menciona que las organizaciones siempre enfrentan cierto nivel de incertidumbre, pero en contextos de crisis económicas, pandemias u otros eventos imprevistos, se manifiesta aún más. Es importante contar con una buena gestión financiera ya que vuelve posible que la empresa preserve su rendimiento, siendo capaz de mantener a flote su

supervivencia a largo plazo, anticipándose a los cambios y tomando decisiones estratégicas de manera ágil y eficaz.

Según Vega, M. (2018), Las organizaciones se crean con el objetivo de generar rentabilidad en el tiempo, por ello es importante que la gestión financiera se lleve a cabo de manera eficiente y se pueda hacer uso de los recursos con los que cuenta la empresa, de esta forma existirá una buena estabilidad económica-financiera, logrando así el objetivo de la entidad. Además, cuando se logra un uso eficiente de los recursos, la rentabilidad es aún mayor en la empresa y proporciona un adecuado funcionamiento de la misma.

En relación al párrafo anterior, es interesante destacar que según Fajardo y Soto (2017) la gestión financiera comprende las actividades que una persona realiza con el fin de administrar un negocio o una empresa para lograr un objetivo. Es por ello que la gestión financiera es esencial para las empresas, ya que consiste en administrar, planificar, proyectar y controlar los fondos de la empresa. Su objetivo es maximizar su valor, lo que requiere de un proceso sumamente comprometido que sirve de guía para las empresas. Es crucial que exista un equilibrio entre los costos de financiación y la rentabilidad esperada. La eficiente gestión financiera es fundamental para la empresa, puesto que se deben tomar decisiones teniendo en cuenta lo que implica dicha decisión y qué efectos tendrá para la empresa.

De manera que, no sorprende que Gitman (2003) destaque que una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y

analizar las decisiones, para asegurarse de que solo se realicen aquellas que contribuyan positivamente al valor de la empresa y aumenten la rentabilidad. En este sentido, la gestión financiera cumple un papel fundamental al encargarse de controlar los recursos financieros para que se utilicen de manera eficiente y así alcanzar los objetivos de la organización.

Según Ortiz (2005) la gestión financiera representa un eslabón básico en el proceso de ejecución del plan estratégico. Asimismo, la gestión financiera tiene una activa participación en las decisiones que ayudan a la minimización de los costos, tales como: Controles estrictos de calidad, eficiencia productiva, alta utilización de los recursos, elevada productividad y coordinación adecuada de actividades administrativas. Por consiguiente, el buen uso de estas técnicas contribuye a una buena gestión financiera, la cual se ha vuelto esencial en la actualidad, para el éxito de las empresas, sin importar su tamaño o área de actividad. La disponibilidad del flujo de efectivo también es un aspecto importante que se debe tomar en cuenta al momento de hablar de gestión financiera.

Sin embargo, según Team Admin. S.A.S. (2023) gestionar de manera adecuada los recursos financieros va más allá de cumplir con las regulaciones, es una estrategia clave que puede determinar si una empresa crece de forma sostenible o enfrenta el fracaso. Es el arte de manejar los recursos financieros de una empresa de manera eficiente y efectiva. Sin una adecuada gestión financiera, las empresas estarían navegando en aguas desconocidas, sin una orientación clara sobre a dónde se dirigen; ésta es la brújula que guía a las empresas en su camino hacia el éxito, uniendo procesos y herramientas que

permiten a los directivos tomar decisiones acertadas, optimizar el rendimiento financiero y asegurar la viabilidad a largo plazo del negocio.

Asimismo, Azcona, N. (2023) menciona que independientemente del tamaño de las empresas, todas necesitan de la gestión financiera, es un mito que la gestión financiera es solo para empresas a gran escala, al igual que también es un mito que la gestión financiera es solo contabilidad, aunque sí se complementan, la gestión financiera va mucho más allá y consiste en una amplia gama de actividades, como la planificación, estableciendo metas financieras a corto, mediano y largo plazo; y diseñar estrategias para lograr estas metas.

En el análisis realizado por Melgarejo (2019) se destaca la crítica situación que enfrentan las empresas cuando su liquidez entra en crisis. En circunstancias como esas, las empresas son incapaces de sostener sus deudas, y dan espacio para que otras nuevas empresas ingresen al mercado, sin embargo, se puede llegar a vender de forma casi obligada sus inversiones, perder sus activos a largo plazo, lo que conlleva a la disminución de la rentabilidad.

En este sentido, de acuerdo con Zutter (2016) las empresas son vulnerables a sufrir desequilibrios financieros imprevistos, por no tener su propia liquidez, esta vulnerabilidad financiera subraya la importancia de que las empresas lleven a cabo un seguimiento constante de sus indicadores económicos. Al tener un conocimiento detallado de su situación financiera y proyecciones, pueden anticipar posibles crisis de liquidez y adoptar medidas

preventivas para garantizar su estabilidad financiera a largo plazo en el mercado. Lo que puede impactar negativamente en la rentabilidad y competitividad de la empresa, disminuyendo su capacidad para expandirse a otros lugares y posicionarse en el mercado.

Asimismo, tomando en cuenta las ideas de Martínez, L. (2016) una gestión financiera deficiente trae consigo falta de transparencia, además de un control ineficaz en los procesos contables, lo que puede llevar a la empresa a caer en un espiral de disminución financiera que a su vez puede ser muy difícil de solucionar, como consecuencia se pone en riesgo la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa llegando así a la quiebra.

Venezuela atraviesa una situación económica y social muy complicada. Según la OVF (2024), la inflación en el país disminuyó en 2023, alcanzando un 193%, en comparación con el 305% de 2022. Aunque la inflación ha mostrado una desaceleración, sigue siendo elevada. La menor depreciación del bolívar ha llevado a una notable apreciación real del tipo de cambio, lo que ha hecho que las importaciones sean más reducidas, pero también ha tenido un impacto negativo en las cuentas fiscales y las exportaciones no petroleras.

Pardo, D. (2014) sostiene que como consecuencia, las empresas que intentan desarrollar sus operaciones en el país y poner a flote su producción, se enfrentan a panoramas muy desafiantes. Aspectos como la inflación, la escasez de divisas, las restricciones del control cambiario, la inestabilidad política persistente y la ausencia de confianza en las instituciones gubernamentales, son solo algunos problemas que interfieren

significativamente en la gestión financiera y en la toma de decisiones estratégicas de las empresas en Venezuela.

Según Acosta (2024) los principales retos son: La hiperinflación la cual ha erosionado el valor de la moneda local, obligando a las empresas a ajustar constantemente sus precios y costos para evitar pérdidas. La escasez de divisas debido al control cambiario dificulta la importación de materias primas e insumos, aumentando los costos de producción y reduciendo la competitividad. La inestabilidad política y la falta de confianza en las instituciones generan un clima de riesgo que afecta la inversión y la confianza de los consumidores, dificultando el acceso a financiamiento y la resolución de disputas legales. Por tal motivo, las empresas en Venezuela tienen que lidiar con un entorno cambiante, viéndose obligadas a adoptar estrategias efectivas que les permitan adaptarse a las difíciles condiciones del mercado local.

Martínez, J. (2021) señala que la crisis socioeconómica que ha afectado a Venezuela durante las últimas dos décadas ha tenido un impacto negativo en diversos sectores productivos, incluyendo el de la panadería. La escasez de insumos, las complicaciones en el proceso de importación y las restricciones en el control de precios son solo algunos de los factores desestabilizadores que han puesto en desventaja la estructura financiera de muchas empresas, llevando a algunas al cierre definitivo de sus operaciones.

Se puede inferir, que la Panadería La Orquídea de Sanare no escapa de la realidad descrita anteriormente. A pesar de haber sido un referente en la zona durante años gracias a la alta calidad de sus productos y su tradición

familiar en la elaboración de pan, enfrenta varios factores que amenazan su sostenibilidad a largo plazo. Además, la panadería La Orquídea de Sanare ha sido perjudicada por la actual situación económica del país, lo que dificulta su operación y crecimiento.

Por otro lado, la falta de una gestión financiera clara ha limitado la capacidad de adaptación de la Panadería La Orquídea de Sanare a los cambios de su entorno. Esta situación dificulta la asignación adecuada de recursos para responder a las demandas del mercado, la panadería presenta una escasa variedad de productos ofertados, lo que se traduce en una disminución de ingresos. Como resultado, la rentabilidad del negocio ha disminuido, evidenciando la necesidad urgente de una estrategia financiera sólida que contemple la inversión en nuevos productos y en la optimización de los recursos disponibles.

Por consiguiente, se evidencia que la Panadería La orquídea de Sanare, ubicada en Av. Bolívar con calle Realidad, Sanare, Lara, enfrenta dificultades en su gestión financiera. La falta de información sobre su situación actual afecta la identificación de los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa. Esta carencia de claridad en la gestión financiera limita su capacidad para tomar decisiones informadas, afectando su sostenibilidad en el mercado y encontrándose en una posición vulnerable dentro de un entorno cada vez más competitivo.

Por los motivos antes expuestos, surgen las siguientes interrogantes de investigación que guiaran el trabajo:

- 1 ¿Cuál es la situación financiera actual de la Panadería La Orquídea de Sanare?
- 2 ¿Cuáles son los elementos estratégicos que deben ser analizados para la optimización de la gestión financiera de la Panadería la Orquídea de Sanare?
- 3 ¿Cuál es la estrategia que ayudará a mejorar la gestión financiera de la Panadería La orquídea de Sanare?

Objetivos de la Investigación

General

Desarrollar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara.

Específicos

- 1 Diagnosticar la gestión financiera actual de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara.
- 2 Diseñar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara.
- 3 Implementar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara.

Justificación

La presente investigación surge por la necesidad de diseñar una estrategia que permita optimizar la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare, aumentando su crecimiento económico, su productividad y competitividad. Mediante el análisis de la problemática de la Panadería La Orquídea de Sanare, se evidencia que no cuenta con un plan estratégico,

debido a la carencia de información, lo cual dificulta conocer su situación actual, sus metas es decir, a dónde quieren llegar y qué recursos necesitan para lograrlo, para así posicionarse aún más en el mercado competitivo y sobrevivir a dicho mercado.

Un plan estratégico para optimizar la gestión financiera de la panadería es muy importante ya que permitirá identificar y abordar los problemas expuestos en el planteamiento del problema, los cuales afectan en gran medida a las finanzas de la panadería, de esta manera se podrá buscar soluciones para mejorar la rentabilidad y la eficiencia financiera, además de establecer estrategias para garantizar la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

La presente investigación posee una amplia relevancia desde el punto de vista empresarial, pues proporciona una oportunidad de aplicación de conocimientos teóricos en un entorno real, permitiendo mejorar habilidades en el área de la gestión financiera, enriqueciendo el campo de estudio y generando interés en esta área, además de servir en el futuro como bases para investigaciones similares o relacionadas. Desde el punto de vista de los trabajadores, enfocándonos en la Panadería La Orquídea de Sanare, esta investigación les brinda estrategias útiles para mejorar el desempeño en cuanto a la gestión financiera.

Desde el punto de vista social, la investigación puede tener un impacto positivo en la comunidad, al generar nuevos conocimientos provechosos, fortaleciendo la economía local y promoviendo la preservación de la cultura gastronómica del pueblo. Por otra parte, desde el punto de vista metodológico

la investigación es importante ya que solicitó la revisión de diferentes autores y citas bibliográficas lo que fue de gran ayuda para extender los conocimientos de los investigadores en el área de la gestión financiera, y como se mencionó anteriormente puede servir como guía para otros profesionales que también deseen abordar temas similares, por lo que se convertirá en un elemento de apoyo investigativo.

La tesis se sustenta en el área de investigación “Economía y Finanzas”, con la línea de investigación “Planificación”, Del programa de Ciencias Sociales y Económicas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para apoyar la presente investigación se realizaron estudios previos, relacionados con el problema planteado en el capítulo anterior. En primer lugar, se resalta la investigación llevada a cabo por Gómez, S. (2022) titulada “Plan estratégico dirigido a elevar los niveles de eficiencia con el fin de mejorar las funciones administrativas del personal de la empresa CANTV oficina en San Juan de los Morros, Guárico, Venezuela”, este estudio forma parte de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” realizado con el objetivo de obtener el título de Licenciado en Administración.

Esta investigación se enmarcó en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, siendo de tipo descriptivo y de campo, donde se utilizó una muestra de 20 empleados de la gerencia administrativa de CANTV, las técnicas empleadas para la recolección de datos fueron encuestas, utilizando el cuestionario como instrumento. A través de las encuestas aplicadas se concluyó que el personal se encuentra desmotivado debido a la asignación de más funciones de las que tenían, lo que los hacen sentir excluidos de las decisiones de la empresa. De ahí surge la necesidad de un plan estratégico que contribuya a elevar la eficiencia, la competitividad y la productividad mediante estrategias que mejoren la gestión financiera.

Por otro lado, Soriano, M. (2022) presentó un proyecto para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas, titulado “PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA FERREACRÍLICOS VALERA, C.A. PERIODO 2022-2026, Trujillo, Venezuela”; con el objetivo general Diseñar un plan estratégico para la empresa Ferreacrílicos Valera C.A. en los años 2022-2025 enfocado en la optimización de las áreas de marketing, inventarios y ventas, con la finalidad de proponer estrategias para optimizar las áreas de marketing, inventarios y ventas.

Para su desarrollo se empleó una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo positivista, usando encuestas para la recolección de datos. Se concluyó que la empresa necesitaba un plan estratégico para aumentar las ventas, ya que debido al COVID-19 bajaron significativamente debido a la falta de conocimientos para mantenerse a flote. Se diseñó un plan estratégico para establecer objetivos a corto y mediano plazo y así fortalecer las áreas débiles de la empresa, utilizando herramientas como la matriz MEFI y MEFE, FODAS y FODA CRUZADOS, uno de los hallazgos encontrados fue que la empresa no posee gastos operativos altos, por lo que se incluyó en las estrategias la realización de más publicidad para aumentar las ventas.

Estas investigaciones guardan relación con la presente investigación, ya que tanto para la panadería La Orquídea de Sanare como la empresa Ferreacrílicos Valera CA. Necesitan de un plan estratégico, dado que desconocen su situación actual y no tienen metas establecidas que motiven a cada miembro de la empresa a alcanzarlas. Ambas empresas requieren implementar un plan estratégico que sirva de guía para identificar y abordar las

áreas débiles de la empresa, buscando soluciones para mejorar su rentabilidad y establecer objetivos que las posicionen en el mercado.

Asimismo, se destaca el trabajo de Jiménez Torres, J. (2020) En su investigación titulada “Diseño del plan estratégico y estructura contable para panadería y pastelería Astropan”. Este trabajo de Grado fue realizado para obtener el título de Contador Público. En este proyecto, se propuso aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad de La Salle, en Bogotá, con el fin de diseñar un plan estratégico y una estructura contable que beneficien las operaciones actuales de la empresa Astropan, siendo sus objetivos: Identificar los principales factores externos e internos, formular la estrategia de la empresa y diseñar el plan de mejoramiento contable de la compañía.

La Metodología empleada fue cualitativa, ya que se examinó las características del entorno, para analizar y determinar el diagnóstico de la empresa. Teniendo en cuenta que es un tipo de investigación de campo y estudio de caso, que, según Behar (2008) “este tipo de investigación se fundamenta generalmente en indagaciones mediante entrevistas, observaciones y revisión documental”. Se concluyó que la empresa carecía de metas claras y definidas, por lo que a través del plan estratégico se logró replantear su misión y visión. En Colombia, las empresas panaderas son poco estudiadas, como consecuencia carecen de información, por lo que se justifica la falta de conocimiento, además se concluyó que debe implementarse un sistema contable para realizar informes periódicos que ayude a la toma de decisiones.

El trabajo titulado “Diseño del plan estratégico y estructura contable para panadería y pastelería Astropan”. Tiene gran relación con la presente investigación ya que ambas necesitan diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión financiera en el sector panadero. En ambos casos destacando la importancia de contar con un plan estratégico que mejore la rentabilidad, eficiencia y competitividad a través de estrategias y herramientas de planificación que garanticen su crecimiento.

Asimismo, Piscoya, R. (2021) desarrolló un trabajo titulado Plan estratégico para optimizar la competitividad de la Pastelería Panadería “Santa Mercedes”, para optar por el título profesional de Licenciatura en Administración, el objetivo general fue proponer un plan estratégico para optimizar la competitividad de la pastelería panadería “Santa Mercedes” de Chiclayo, Pimentel, Perú con el fin de llevar al éxito al negocio y ser más competitiva.

Para su desarrollo se empleó una investigación de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-propositiva, con diseño no experimental, y una población de 4 colaboradores y 200 clientes a quienes se les realizó una encuesta como técnica para recopilar información. Allí se obtuvo una puntuación baja con respecto a la aplicación de un plan estratégico y la competitividad, concluyendo de esta forma que necesitaban un plan estratégico para mejorar la competitividad de la Pastelería Panadería “Santa Mercedes”, por tal motivo se diseñó un plan estratégico que estableció la misión, visión FODA, valores, objetivo estratégico y diversas estrategias para cumplir con dicho objetivo y mejorar la competitividad.

Durante el análisis del contenido de la investigación titulada “Plan estratégico para optimizar la competitividad de la Pastelería Panadería Santa Mercedes”, se estableció una clara relación con la presente investigación, ya que ambas comparten la necesidad de diseñar un plan estratégico para abordar la una misma problemática, la cual es la falta de planificación estratégica, lo que dificulta que estas panaderías conozcan su situación actual, se establezcan metas y se determinen los recursos necesarios para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Finalmente Ordoñez, E. (2021) en su trabajo de grado titulado “Diseño de un plan estratégico 2021-2025 para la empresa Insupan San Juan”, para optar por el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas, el cual presentó como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa INSUPAN SAN JUAN, Colombia, adaptado a sus características y particularidades, y además establecer un marco competitivo para la empresa.

Para este proyecto se empleó una metodología mixta que permitió el uso de datos cuantitativos e interpretación cualitativa para facilitar la comprensión de los hallazgos y del diseño planteado. Entre las conclusiones más relevantes se determinó que la empresa INSUPAN SAN JUAN no contaba con misiones y visiones claras, lo que trae como consecuencia que sus empleados desconozcan el porqué y el para qué de la empresa y cuales son sus metas a corto y largo plazo. Lo que llevó a la elaboración de un plan estratégico que permitió generar una estrategia la cual al ser aplicada permitió que la empresa se posicione en el mercado y a su vez encuentre resultados integrales que ayuden al reconocimiento de la empresa.

La presente tesis sobre la Panadería La Orquídea de Sanare guarda una relación directa con la tesis sobre el “diseño de un plan estratégico para la empresa INSUPAN SAN JUAN”, ya que ambas investigaciones tienen como objetivo central diseñar estrategias que mejoren la gestión y competitividad de las empresas, proponiendo el diseño de un plan estratégico como herramienta clave para abordar las problemáticas presentes, enlazando estrategias, objetivos y metas que faciliten el crecimiento de la empresa, mejorando su rentabilidad, eficiencia y sostenibilidad.

Bases Teóricas

Según Morles (1895) es de gran importancia que toda investigación cuente con un respaldo teórico-científico que sustente su proceso, éste autor define a las bases teóricas como: “Buscar el significado, las implicaciones, las relaciones del tema en estudio con otras áreas del conocimiento: Su relación con teorías filosóficas, legales, sociológicas, políticas, pedagógicas o de cualquier tipo”. Por lo tanto, es esencial incorporar en la investigación los hallazgos de otros estudios y analizarlos desde una perspectiva teórica sólida, buscando con esto contribuir al avance del conocimiento y el enriquecimiento del trabajo investigativo.

Teoría Clásica de la administración

Una teoría que destaca la importancia de la planificación es la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol (1916), donde el autor se enfoca en la necesidad de mantener una correcta organización dentro de las empresas, tanto en su estructura organizacional como en la forma de tomar

decisiones. Gracias a Fayol ha surgido gran interés en el conocimiento de este tema, donde resalta la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado a través de procesos, objetivos y planes.

Plan.

Según Navicelli, V. (2022) Un plan representa el nivel más alto de planificación. Es un conjunto de medidas cuyo propósito es alcanzar objetivos estratégicos. Por lo tanto, se considera que un plan es el nivel máximo de estructuración y organización de una acción, ya que todo se ve desde una perspectiva general. Para que un plan pueda implementarse en la práctica, necesita desglosarse en programas, que a su vez están conformados por partes más pequeñas llamadas proyectos. En resumen, un plan es la estructura superior que guía la consecución de objetivos estratégicos, y requiere ser descompuesto en programas y proyectos más específicos para poder llevarse a cabo.

Planificación.

Según los autores Bateman y Snell (2005), la planificación se describe como un proceso en el que los tomadores de decisiones de una organización examinan y analizan la información proveniente de su entorno interno y externo. Este análisis les permite evaluar diversas situaciones relacionadas con el desempeño organizacional, con el fin de anticipar y determinar la dirección futura de la organización. Otros, por su parte, como Henry Fayol (1916) la considera como una etapa del proceso administrativo, tomando como base la

teoría clásica sobre este proceso que estableciera Henry Fayol, quien definió a la planificación como "el proceso de estimar el futuro y de Preparar provisiones para él".

Gestión.

En opinión de Hadjes, E. (2024) la gestión se define como el proceso integral de coordinar y administrar diversos recursos con el propósito de alcanzar objetivos específicos y medibles. Este proceso abarca una serie de actividades clave, tales como la planificación, que implica establecer metas y diseñar estrategias; la organización, que se centra en estructurar los recursos de manera eficiente; la dirección, que se refiere a guiar y motivar al personal; y el control, que consiste en evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos.

Según lo expuesto por García, G. (2023) La gestión se define como el conjunto de prácticas que se llevan a cabo para administrar y dirigir una entidad, ya sea una empresa, una organización o un proyecto específico. Este proceso incluye diversas etapas, como la planificación, la organización, la coordinación y el control de los recursos disponibles, con el fin de alcanzar las metas fijadas. En este sentido, el autor agrega que la gestión tiene una serie de características y ventajas muy importantes, las cuales son:

1. La gestión abarca la planificación, organización, dirección y supervisión de los recursos de una entidad con el fin de alcanzar sus metas.
2. La gestión es fundamental para el éxito de cualquier empresa o iniciativa.
3. La gestión incluye la toma de decisiones y la distribución de recursos para cumplir con los objetivos de la entidad.

4. La gestión también se refiere a la administración del personal, que abarca la selección, formación y motivación de los empleados.
5. La gestión es un proceso continuo que exige una evaluación constante y ajustes para alcanzar los objetivos de la entidad.
6. La gestión implica la identificación de riesgos y oportunidades para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la organización.
7. La gestión puede aplicarse en diversas áreas, como la gestión de proyectos, recursos humanos y finanzas, entre otras.
8. La gestión también requiere una comunicación efectiva y colaboración entre los miembros del equipo y las distintas áreas de la organización.
9. La gestión es crucial para tomar decisiones informadas y llevar a cabo estrategias efectivas.
10. La gestión también implica una responsabilidad social y la consideración de los efectos que las decisiones de la organización pueden tener en la sociedad y el medio ambiente.

Finanzas.

Desde el punto de vista de Pérez (2019) las finanzas, “es la ciencia que se encarga de entender las causas de las transacciones financieras, maximizar el valor de la empresa y, medir los riesgos a través del análisis de los balances”. De la misma forma, Carrillo (2019) afirma que las finanzas son una disciplina que administra los recursos financieros de las organizaciones, con el fin de lograr un equilibrio entre la liquidez, rentabilidad y riesgo de la empresa,

abarcando todo lo relacionado con el manejo eficiente del dinero y los recursos financieros.

Objetivo de las Finanzas.

Gasbarrino (2023) menciona que el objetivo principal de las finanzas es analizar y controlar los flujos económicos de un individuo o grupo, con el fin de satisfacer sus necesidades, cumplir con sus compromisos y maximizar el uso de sus recursos. Esta función es fundamental y directa, ya que proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas. Cuando se gestionan adecuadamente, las finanzas permiten a personas y empresas realizar inversiones, gastos y adquisiciones de manera efectiva. Las decisiones financieras bien fundamentadas pueden contribuir al crecimiento y la estabilidad económica, tanto a nivel personal como empresarial.

Importancia de las finanzas.

Raffino (2020) menciona que la importancia de las finanzas se hace evidente al considerar el principio fundamental de la economía: los recursos disponibles son limitados, mientras que las necesidades humanas son ilimitadas. En otras palabras, no es posible tener o hacer todo al mismo tiempo debido a la escasez de dinero. Las finanzas permiten a las personas y organizaciones participar en el sistema capitalista de manera eficiente, asegurando que obtengan los recursos necesarios en el momento adecuado y manteniendo así el funcionamiento de la economía. El derroche, las inversiones inadecuadas, la falta de organización y las decisiones erróneas pueden llevar a la ruina cualquier proyecto que, en principio, sea productivo y

valioso. Por lo tanto, la gestión adecuada de los recursos es algo que nadie puede permitirse ignorar en la actualidad.

Estrategias.

Según Abascal (2000), una estrategia es un plan integral y unificado diseñado para lograr los objetivos básicos de una empresa. Por otro lado, Mintzberg (1997) define la estrategia como un modelo en una secuencia de decisiones o acciones, es decir, el modelo se construye a partir de la estrategia intentada (planeada), la estrategia realmente implementada y la estrategia emergente (no planeada).

Planificación estratégica.

Según Steiner y George A. (1996) La Planificación Estratégica se refiere al proceso organizado y relativamente formal que lleva a cabo una empresa para definir sus metas, objetivos, políticas y estrategias fundamentales. Este proceso incluye la creación de planes detallados que faciliten la implementación de dichas políticas y estrategias, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos esenciales de la organización. Lo que quiere decir que la Planificación Estratégica es un proceso fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que permite fijar metas claras, identificar oportunidades y desafíos, y establecer las acciones necesarias para lograr el éxito a largo plazo.

Serna (2012) un importante autor experto en estrategia afirma que la planeación estratégica es un proceso que va más allá de la simple elaboración de planes. Es un mecanismo a través del cual quienes toman decisiones en

una organización obtienen, procesan y analizan información relevante, tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa y su nivel de competitividad. Esto con el propósito de anticipar y decidir sobre la dirección futura de la institución. También destaca que la planeación estratégica debe conducir a una manera de pensar estratégicamente y a la creación de un sistema gerencial inspirado en la cultura estratégica de la organización, en lugar de ser únicamente un mecanismo para generar planes.

Etapas del proceso de la planificación estratégica:

1. Diagnóstico: Según Luna (2014), El diagnóstico implica analizar el funcionamiento actual de la empresa y prever posibles cambios futuros que puedan surgir. Este diagnóstico también se entiende como la conclusión del estudio de la situación real de la compañía, donde se detectan alteraciones negativas, como las debilidades y amenazas, que servirán de base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento de la organización" Además, Serna (2008) indica que "el diagnóstico implica el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como de las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución"

2. Formulación de Estrategia: Fred David (2013) menciona que la formulación de una estrategia "implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, además generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir".

3. Implementación de la estrategia: Según Fred David (ob. cit), esta etapa "requiere que la empresa establezca los objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse". Además, señala que llevar a cabo esta implementación requiere fomentar una cultura que respalde la estrategia, establecer una estructura organizativa eficiente, reorientar las actividades de marketing, elaborar presupuestos, crear y utilizar sistemas de información y conectar la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización. Asimismo implica involucrar tanto a los empleados como a los directivos para ejecutar las estrategias diseñadas.

Plan estratégico:

Según Sánchez, J. (2016), el plan estratégico es un documento clave dentro del plan de negocio de una empresa u organización, que integra la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa para alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión a largo plazo. Es decir que el plan estratégico es la guía que define lo que la empresa desea lograr y las decisiones que se tomarán para cumplir con esos objetivos de manera beneficiosa, con el fin de establecer un rumbo claro y definido para el futuro de la organización.

Objetivos de un plan estratégico.

Por consiguiente, Conan (2012) establece que los objetivos claves del plan estratégico son los siguientes:

1. Obligar a la dirección de la empresa a pensar de manera sistemática sobre el futuro. Es decir, les exige a los directivos que consideren y planifiquen proactivamente el desarrollo a largo plazo de la organización.
2. Identificar los posibles cambios y tendencias que la empresa puede esperar enfrentar. Esto permite a la compañía estar preparada y adaptarse a las transformaciones del entorno.
3. Aumentar la disposición y preparación de la empresa para afrontar el cambio. Al planificar estratégicamente, la organización se vuelve más ágil y resiliente ante nuevas situaciones.
4. Mejorar la coordinación de las diferentes actividades y áreas de la empresa. El plan estratégico ayuda a alinear y sincronizar los esfuerzos de toda la organización.
5. Minimizar las respuestas no racionales o improvisadas ante eventos inesperados, ya que la planificación estratégica permite anticipar y prepararse para diversos escenarios.
6. Reducir los conflictos sobre el rumbo y los objetivos de la empresa, al establecer una visión y metas claras a seguir.
7. Mejorar la comunicación entre los diferentes niveles y departamentos de la organización.
8. Permitir que los recursos disponibles se ajusten mejor a las oportunidades identificadas.

9. El plan estratégico proporciona un marco útil para revisar y evaluar continuamente las actividades de la empresa.

10. Proporcionar un enfoque sistemático de la formulación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad y creación de valor para la organización.

Elementos de un plan estratégico.

Riveros, A. (2020) establece que el plan estratégico debe contener los siguientes elementos:

- **Objetivos:** La estrategia empresarial debe ser clara, específico y medible.
- Deben tener en cuenta el entorno en el que la empresa opera, incluyendo factores como tendencias sociales, económicas y la competencia.
- Una estrategia eficiente, utilizando de manera óptima los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos.
- Observar la competencia, ya que esta es su razón de ser.
- Debe considerar los diferentes niveles de decisión en la empresa: estratégico, táctico y operativo. El nivel estratégico se encuentra cerca de la alta dirección y se enfoca en la planificación a largo plazo, el nivel táctico involucra a departamentos intermedios y se centra en la implementación de decisiones estratégicas, mientras que el nivel operativo está relacionado con las actividades diarias de la empresa.

Importancia del plan estratégico en las organizaciones.

De acuerdo con Sánchez y Mesías (2012), el propósito fundamental de desarrollar un Plan Estratégico es definir objetivos y metas de crecimiento, a través de la provisión de productos de alta calidad, utilizando mano de obra competente, una infraestructura apropiada y buscando maximizar la rentabilidad. Lo que quiere decir que el Plan Estratégico debe buscar el equilibrio entre los objetivos de crecimiento y la generación de valor económico para la empresa, de tal forma que sea posible establecer una hoja de ruta clara que permita a la organización crecer de manera sostenible y rentable.

Gestión financiera:

Terrazas, P. (2009) También describe la gestión financiera como la acción llevada a cabo en una organización que se ocupa de planificar, organizar, dirigir, supervisar y coordinar el uso de los recursos financieros, con el objetivo de maximizar los beneficios y/o resultados (p.57). Además, Pérez Carballo (2015), menciona que la gestión financiera es muy importante para la sostenibilidad de una empresa por ello afirma que “lo más importante para el éxito de una empresa es que sus provisiones de funcionamiento, producción, distribución y comercialización se desarrollen con eficacia para cubrir las necesidades del mercado”. (p. 28)

Objetivos de la gestión financiera

Según Cortés, D. (2023) Los objetivos claves de una empresa son maximizar los beneficios, aumentar el valor de mercado y mantener la liquidez y solvencia. Los objetivos son los siguientes:

1. Optimizar los beneficios a lo largo del tiempo: El objetivo principal es obtener beneficios que permitan el desarrollo de la empresa y reflejen su eficacia. Esto se calcula como la diferencia entre los ingresos y los costos, y se puede medir a través de ratios de rentabilidad.
2. Aumentar el valor del capital social: Para empresas públicas, es importante aumentar su valor de mercado para influir en los dividendos pagados a los accionistas y en el retorno de inversión en caso de venta o reestructuración. Se calcula como el precio de mercado de una acción multiplicado por el número total de acciones en circulación.
3. Mantener liquidez y solvencia: La liquidez se refiere a la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a tiempo, mientras que la solvencia implica la gestión adecuada de cuentas por cobrar y pagar. Se deben analizar las contrapartes, cumplir con plazos de pago, crear provisiones para deudas vencidas y reembolsar deudas puntualmente.

Importancia de la gestión financiera.

En ideas de Pico y Pulgar (2006) La gestión financiera es fundamental en el funcionamiento general de una empresa. Desempeña un papel crucial a la hora de evaluar las decisiones financieras, específicamente en lo que respecta a las inversiones a realizar y la forma de financiarlas. Por un lado, las inversiones requieren el desembolso de recursos económicos, mientras que, por otro, la obtención de fondos es necesaria para poder llevarlas a cabo. Por lo tanto, la clave del éxito de la gestión financiera de una compañía radica en su capacidad para aumentar su valor.

Ratios.

De acuerdo con García, P. (2021) un ratio es una relación numérica que se obtiene al dividir dos magnitudes que tienen una conexión entre sí. Su propósito es facilitar la medición y comparación de diferentes indicadores, lo que permite a las empresas tomar decisiones más informadas y objetivas. Es crucial señalar que los ratios se calculan de manera uniforme en todas las empresas, lo que implica que todos siguen las mismas fórmulas para su obtención.

Indicadores o Ratios Financieros.

Según Pérez J. y Gardey A. (2022) Un ratio se define como la relación o cociente que existe entre dos magnitudes que guardan una conexión entre sí. En el contexto financiero y contable, los ratios desempeñan un papel fundamental, ya que son coeficientes que permiten establecer comparaciones y medir diversas unidades monetarias. Esta herramienta analítica es esencial para evaluar la salud financiera de una entidad, ya que permite determinar si sus niveles se encuentran dentro de parámetros óptimos.

Importancia.

Martínez, C. (Ob. Cit.) menciona que la relevancia de los indicadores financieros radica en su capacidad para facilitar decisiones más informadas sobre el futuro de la empresa y la optimización de sus operaciones. Estos indicadores proporcionan una visión clara del estado actual de la organización, destacando tanto las oportunidades de crecimiento como las áreas que requieren mejora. Además, contar con estas evaluaciones es fundamental al

momento de buscar financiamiento, ya que muchas entidades financieras podrán realizar una mejor evaluación crediticia al conocer los resultados que ofrecen estos indicadores.

Ratio de razón de endeudamiento

Para Fernández, J. (2023) el ratio de endeudamiento es un indicador financiero que refleja la proporción de deuda de una empresa en relación con su patrimonio. Este ratio se obtiene a partir del pasivo del balance, el cual incluye todas las obligaciones financieras que la empresa debe cumplir, tanto a corto como a largo plazo, además es fundamental para analizar la estructura financiera de la empresa, ya que compara los recursos propios con los ajenos. Cuando el ratio es superior a uno indica que las deudas superan los recursos propios, lo que puede ser motivo de preocupación en ciertos contextos. Si el ratio es igual a uno, sugiere que la financiación de la empresa proviene en partes iguales de los acreedores y de los accionistas.

Ratios de liquidez.

Según Nava Rosillón en su obra "Análisis financiero" (2010), la liquidez en una empresa se refiere a su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras de manera inmediata, mientras que la solvencia está relacionada con su habilidad para hacer frente a esos compromisos a lo largo del tiempo. En este sentido, la liquidez se manifiesta como la capacidad de una empresa para atender de forma rápida sus deudas y obligaciones con los acreedores. Por su parte, la solvencia se traduce en la capacidad de la empresa para responder a sus compromisos financieros en el corto plazo, lo que se refleja en

la disponibilidad de activos que puede liquidar o utilizar para saldar deudas en un periodo relativamente breve. Esta diferenciación es esencial, ya que una empresa solvente tiene mayores probabilidades de mantener una buena liquidez, asegurando así su estabilidad financiera y operativa en el mercado.

Ratios de solvencia.

Para Dobaño, R. (2023) El ratio de solvencia es un indicador financiero crucial en el contexto empresarial, ya que evalúa la capacidad de una compañía para cumplir con sus compromisos a largo plazo. Este indicador compara los activos totales con las obligaciones totales. La interpretación de esta métrica varía según si el resultado es mayor, menor o igual a 1. Un ratio superior a 1 indica que la empresa posee más activos que pasivos, lo que sugiere una buena salud financiera. Un ratio inferior a 1 indica que las deudas superan a los activos. Por otro lado, un ratio igual a 1 significa que activos y pasivos son equivalentes.

Ratios de rentabilidad.

Para Aguirre, M. y Gil, E. (2021) Los ratios de rentabilidad de una empresa son herramientas fundamentales que permiten evaluar su capacidad para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Estos ratios analizan el rendimiento de la empresa en función de las utilidades o ganancias que genera a partir de diferentes fuentes, como su capital, sus ventas o sus activos.

Análisis FODA

De acuerdo con Sánchez, J. (2022) La matriz FODA es una herramienta que facilita el análisis de la situación actual de una empresa, individuo u organización, tanto en su entorno interno como externo. Su propósito es ofrecer una perspectiva que permita planificar estrategias futuras. Esta técnica de planificación ayuda a identificar los elementos que afectan nuestro contexto, lo que a su vez contribuye al diseño de estrategias efectivas para la toma de decisiones y la implementación de acciones o tácticas.

Elementos de la Matriz FODA.

Según el análisis de Espinosa, R. (2023) La matriz FODA contiene cuatro elementos fundamentales, los cuales son:

1. Fortalezas: se refieren a las capacidades, atributos o aspectos positivos que posee una empresa.
2. Amenazas: son aquellos factores que representan un riesgo para la organización y pueden obstaculizar su éxito.
3. Debilidades: corresponden a las limitaciones internas, áreas que requieren mejora o aspectos vulnerables de una compañía.
4. Oportunidades: son circunstancias o factores externos favorables que una empresa puede aprovechar para su beneficio.

Ventajas de la Matriz FODA.

Según Pursell, S. (Ob. Cit.) Las ventajas de realizar un análisis FODA son las siguientes:

1. Identificación de factores clave: Facilita el reconocimiento de las fortalezas internas y las oportunidades externas, así como de las debilidades internas y las amenazas externas que impactan a la organización.
2. Apoyo en la toma de decisiones: Ofrece información detallada y organizada que respalda decisiones estratégicas más fundamentadas y bien informadas.
3. Visión integral del entorno: Proporciona un enfoque holístico para analizar la situación actual de la organización y su contexto, permitiendo una comprensión más profunda de la realidad.
4. Desarrollo de estrategias efectivas: Contribuye a la formulación de planes estratégicos al correlacionar fortalezas y oportunidades con debilidades y amenazas, facilitando así la creación de estrategias adecuadas.
5. Anticipación de desafíos futuros: Aumenta la comprensión de la posición actual de la organización en el mercado, lo que permite prever posibles retos y oportunidades que puedan surgir en el futuro.

Características de la Matriz FODA.

Según lo expuesto por Trenza, A. (2020) algunas de las características del Análisis o Matriz FODA son:

1. Simplicidad y facilidad de implementación: El análisis FODA es una herramienta accesible que puede ser utilizada por cualquier persona, independientemente de su nivel de experiencia. Su estructura clara permite que tanto individuos como equipos puedan llevar a cabo el análisis de manera

eficiente, facilitando la identificación de factores clave sin requerir un conocimiento técnico avanzado.

2. Enfoque concreto y análisis detallado: Este método proporciona un marco específico para evaluar tanto los aspectos internos como externos de una organización, proyecto o individuo. A través de un examen minucioso de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se logra obtener una comprensión profunda de la situación actual, lo que permite tomar decisiones informadas basadas en datos concretos.

3. Perspectiva integral de la situación global: El análisis FODA ofrece una visión holística que abarca todos los elementos relevantes que pueden influir en el desempeño de una empresa o proyecto. Al considerar múltiples dimensiones, se puede identificar no solo los desafíos y ventajas inmediatas, sino también las tendencias y dinámicas del entorno que podrían afectar en el futuro.

4. Enfoque crítico orientado a la mejora continua: Este análisis fomenta una actitud crítica hacia la realidad actual, impulsando la búsqueda de oportunidades de mejora. Al identificar áreas que requieren atención, se promueve un proceso de reflexión que motiva a la implementación de estrategias que optimicen el rendimiento y la efectividad.

5. Revisión periódica para evaluar el progreso: La práctica del análisis FODA no se limita a una única evaluación; debe ser un proceso continuo. Realizar revisiones regulares permite monitorear la evolución de las variables analizadas, asegurando que se tomen en cuenta los cambios en el entorno y se

ajusten las estrategias según sea necesario, lo que contribuye a un crecimiento sostenible.

Análisis Externo y Análisis Interno.

Según la investigación de Espinosa, R. (Ob. Cit.) el Análisis Externo en la matriz FODA (oportunidades y amenazas) se identifican los factores clave que provienen del entorno, tales como las nuevas conductas de los consumidores, la competencia, las transformaciones del mercado, los avances tecnológicos, la situación económica, entre otros. Por lo tanto, el análisis externo en la matriz FODA se enfoca en examinar las oportunidades y amenazas del mercado que pueden influir en la empresa.

Asimismo, Espinosa, R. (Ob. Cit.) señala que en el Análisis Interno de la matriz FODA (fortalezas y debilidades) se identifican los factores clave que son propios de la organización, tales como aspectos relacionados con la financiación, el marketing, la producción y la estructura organizativa. A diferencia de los factores externos, estos elementos son controlables y se puede actuar sobre ellos. Siendo las fortalezas los aspectos positivos y destacados de la empresa y las debilidades los aspectos negativos y vulnerables de la empresa, es decir, aquellos puntos en los que la organización tiene carencias, es inferior a la competencia o áreas donde hay margen de mejora.

Importancia.

Según López, M. (2014) El análisis FODA es crucial para las organizaciones, ya que ofrece una visión detallada de los factores internos y

externos que pueden afectar el éxito o el fracaso de las decisiones empresariales. Este análisis es un elemento fundamental en un plan de negocios, ya que demuestra a los inversores potenciales que la empresa ha evaluado su situación en el mercado de manera objetiva.

Bases Legales

Esta investigación se fundamenta legalmente, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009) y el Código de Comercio (1955).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Con la enmienda Nº 1 de fecha 15 de febrero de 2009.

Artículo 87.

"Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones".

Este artículo establece el derecho y el deber de toda persona de trabajar, así como la obligación del Estado de garantizar que todas las personas puedan obtener un empleo productivo que les proporcione una existencia digna y decorosa. Esto es relevante, ya que la panadería La

Orquídea de Sanare, como empleadora, debe garantizar condiciones de trabajo adecuadas a sus trabajadores, lo cual impactará en la optimización de su gestión financiera al cumplir con estas obligaciones legales.

Artículo 89.

"El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras."

Este artículo reconoce el trabajo como un hecho social que merece la protección del Estado. Además, establece que la ley debe disponer lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores. Esto fundamenta la importancia de que la panadería La Orquídea de Sanare, en el marco de su plan estratégico, considere las condiciones laborales de sus trabajadores como un factor clave para la optimización de su gestión financiera a largo plazo.

Artículo 112.

"Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país".

Este artículo consagra la libertad de las personas para dedicarse a la actividad económica de su preferencia, con ciertas limitaciones por razones de

interés social. Además, establece que el Estado debe promover la iniciativa privada y garantizar la creación y justa distribución de la riqueza. Esto respalda la tesis, ya que la panadería La Orquídea de Sanare, como empresa privada, debe poder desarrollar su actividad económica de manera eficiente, dentro del marco legal, para lograr la optimización de su gestión financiera.

El Título VI Del Sistema Socio económico, Capítulo I Del Régimen Socio Económico y de la Función del Estado en la Economía, menciona que:

Artículo 308.

“El estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la micro empresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno”.

Este artículo dispone que el Estado debe proteger y promover la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra manera de agrupación comunitaria que promueva el trabajo, el ahorro y el consumo, basado en un sistema de propiedad compartida. Esto es relevante para la tesis, ya que la panadería La Orquídea de Sanare, al ser una pequeña empresa, puede verse beneficiada por este apoyo del Estado en el marco de su plan estratégico de optimización de la gestión financiera.

Código de Comercio (1955)

Artículo 32.

“Todo comerciante debe llevar en idioma castellano su contabilidad, la cual comprenderá, obligatoriamente, el libro Diario, el libro Mayor y el de Inventarios. Podrá llevar, además, todos los libros auxiliares que estimara conveniente para el mayor orden y claridad de sus operaciones”.

Este artículo establece la obligatoriedad de que todo comerciante (en este caso, el dueño de la panadería) lleve su contabilidad en idioma castellano. Además, señala que la contabilidad debe comprender obligatoriamente el libro Diario, el libro Mayor y el libro de Inventarios. Lo que es relevante, ya que una adecuada gestión financiera requiere de un registro contable ordenado y completo, de acuerdo con los requisitos legales.

Artículo 33.

“El libro Diario y el de Inventarios no pueden ponerse en uso sin que hayan sido previamente presentados al Tribunal o Registrador Mercantil, en los lugares donde los haya, o al Juez ordinario de mayor categoría en la localidad donde no existan aquellos funcionarios, a fin de poner en el primer folio de cada libro nota de los que éste tuviere, fechada y firmada por el juez y su Secretario o por el Registrador Mercantil. Se estampará en todas las demás hojas el Sello de la oficina”.

Este artículo establece que el libro Diario y el libro de Inventarios deben ser presentados previamente al Tribunal o Registrador Mercantil (o al Juez ordinario de mayor categoría, en caso de no haber estos funcionarios) para que se coloque una nota en el primer folio de cada libro, fechada y firmada por el juez y su secretario, o por el Registrador Mercantil. Además, se debe estampar el sello de la oficina en todas las demás hojas de estos libros. Este requisito legal también es relevante ya que demuestra la importancia del cumplimiento

de las formalidades contables exigidas por la ley, lo cual es fundamental para la gestión financiera.

Variables del Estudio.

De acuerdo con Arias (2016), La variable es un elemento fundamental en la investigación, ya que representa una característica, cualidad, magnitud o cantidad que puede experimentar cambios y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control dentro del estudio. Estas permiten al investigador recopilar datos y generar conocimientos valiosos que contribuyan al desarrollo y avance del estudio.

Objetivo general: Desarrollar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare, Lara.

Cuadro #1. Operacionalización de las variables:

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Dimensión	Indicadores	Items
2. Diseñar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare, Lara. 3. Implementar un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare, Lara.	Plan estratégico.	Según Sánchez, J. (2016), Es la guía que define lo que la empresa desea lograr y las decisiones que se tomarán para cumplir con esos objetivos de manera beneficiosa, con el fin de establecer un rumbo claro y definido para el futuro de la organización.	Estratégica	Misión Clara	1
				Conocimiento organizacional sobre la visión	2
				Establecer objetivos estratégicos	3
				Identificación interna de las fortalezas	4
				Reconocimiento externo de oportunidades	5
				Evaluación interna de las debilidades	6
				Análisis de las Amenazas	7

1. Diagnóstico de la gestión financiera actual de la Panadería La Orquídea de Sanare, Lara.	Gestión Financiera.	Según Terrazas, P. (2009) es la acción llevada a cabo en una organización que se ocupa de planificar, organizar, dirigir, supervisar y coordinar el uso de los recursos financieros, con el objetivo de maximizar los beneficios y/o resultados.	Normas y procedimientos	Existencia de normas.	8
				Control interno de la empresa	9
				Segregación de funciones	10
				Evaluación	11
			Indicadores financieros	Ratio de razón de endeudamiento.	12
				Ratio de Solvencia	13
				Ratio de Liquidez	14
	Ratio de Rentabilidad	15			

Fuente: Graterol, R. & Silva, C. 2025.

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO.

Toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual es descrito por Mata, L. (2019) como “una elaboración compleja que integra las decisiones y acciones teórico-metodológicas del proceso investigativo” el mismo autor continua su concepto añadiendo que el marco metodológico “Responde a la pregunta de cómo se realizan las etapas del proceso investigativo correspondientes a la recogida, análisis e interpretación de datos”, es decir que el marco metodológico proporciona una estructura y guía contribuyendo a la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Enfoque de la Investigación

La presente investigación presenta su estructura bajo el enfoque de investigación Cuantitativo, el cual según Tamayo (2007) se basa en la verificación de teorías previas mediante un conjunto de hipótesis derivadas de las mismas. Para ello, se requiere recolectar una muestra, ya sea de manera aleatoria o selectiva, pero que represente la población o fenómeno que se está investigando (p.47).

Además, la investigación cuantitativa utiliza la recopilación de información para comprobar las hipótesis a través de las estrategias utilizadas basadas en la medición numérica, lo que le permite al investigador proponer patrones de comportamiento probando así los distintos fundamentos que explican dichos patrones, buscando la objetividad y la generalización de los

resultados, analizando de manera externa, sin intervenir en ella. (Hernández, 2010)

Paradigma de la Investigación

El paradigma científico en el cual esta enmarcado la investigación es el Positivista, el cual según León (2012) consiste en no admitir como científicamente válidos otros tipos de conocimientos, sino solo los que se derivan de la experiencia directa. El único hecho verdaderamente científico es lo que se puede observar y constatar empíricamente. Por otro lado, según Ricoy (2006) el paradigma positivista se caracteriza por ser de naturaleza cuantitativa, empírica-analítica, racionalista, sistemática, gerencial y científico-tecnológica. Por lo tanto, este paradigma sustenta la investigación que tiene como objetivo comprobar hipótesis a través de métodos estadísticos.

Tipo de investigación

Según Tamayo y Tamayo (2009) el diseño de campo se caracteriza por realizar los estudios directamente en el lugar donde se presenta el problema, lo que permite conocer la situación a fondo y manejar los datos con mayor confianza, ya que la información se recaba directamente de la situación real donde se presenta el problema. Asimismo, Rus Arias (2020) afirma que “la investigación de campo recopila los datos directamente de la realidad y permite obtener información directa en relación a un problema”. Por ello, es necesario realizar una investigación de campo para evaluar los procesos de la empresa y diagnosticar las necesidades, es necesario estar presente en el lugar donde se llevan a cabo las actividades.

Nivel de Investigación

El nivel de la presente investigación es descriptivo. Para Arias (ob. cit.), esta se trata de describir un hecho, evento, fenómeno, persona o colectivo, con el objetivo de analizar su estructura o conducta. Por otro lado, para Yanez (2023) “La investigación descriptiva es un tipo de investigación que tiene como objetivo principal describir las características o propiedades de un fenómeno, situación o área de estudio, sin manipular las variables ni establecer relaciones causales”.

Diseño de Investigación

La elaboración del diseño de investigación es fundamental para garantizar que el estudio aborde de manera eficaz el problema que se desea investigar. Este diseño establece un marco global y secuencial que integra todos los elementos del proceso de investigación. La elección del diseño adecuado dependerá del problema de investigación específico que se este abordando. (Pamplona, 2022)

En este sentido, el diseño es no Experimental. De acuerdo con Kerlinger y Lee (2002), la investigación no experimental se define como un proceso práctico y sistemático en el que el investigador no tiene control directo sobre las variables independientes, ya sea porque las variables ya se han presentado o porque no se pueden manipular de forma inherente. Se realizan inferencias acerca de las relaciones entre las variables sin manipulación directa. (p. 504)

Población y Muestra

Población

Sabino (2002) afirma que la población es el conjunto integrado por todas las mediciones u observaciones del universo de interés en la investigación, es decir que en un universo se pueden definir múltiples poblaciones, tantas como características a evaluar. Esta población puede ser finita o infinita, y su tamaño se denota comúnmente con la letra “N”. Según el criterio de Hurtado (2000), es “El conjunto elementos, seres o eventos concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se debe obtener alguna información”. (p. 152).

Cuadro #2. Distribución de la Población

Sujetos de la investigación	Cantidad
Gerentes	2
Total	2

Fuente: Información suministrada por los Gerentes de la Panadería (2024)

Muestra

En cuanto a la muestra, está definida por Balestrini (2002), “es una parte de la población, o sea un número de individuos u objeto seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. (p. 141). Asimismo, según Tamayo y Tamayo (1997) la muestra es “el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Cuadro #3. Distribución de la Muestra (Censal).

Sujetos de la investigación	Cantidad
Gerentes	2
Total	2

Fuente: Elaboración propia (2024)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En lo que respecta a las técnicas de recolección de datos, Arias (ob. cit.), las define como “las distintas formas o maneras de obtener la información”. (p. 53). Para la presente investigación, se utilizará como primera técnica la observación, que según Ruiz (2019) se trata de un conjunto de métodos y recursos diseñados para analizar un fenómeno, una persona o un grupo de personas. Estas técnicas permiten acercarse a la realidad del sujeto con el fin de comprenderla, centrándose comúnmente en conductas y comportamientos que se pueden observar.

Por consiguiente, como segunda técnica, la encuesta. Según Sabino (1986) la encuesta es “exclusivo de las Ciencias Sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas”. (p. 88). En este sentido se aplicará la encuesta a los gerentes de la “Panadería la Orquídea” de Sanare.

Además, la presente investigación utilizó como instrumento un cuestionario, que según Casas, Repullo y Donado (2003) se define como una herramienta empleada para recolectar de forma sistemática la información que

permitirá identificar las variables relevantes en un estudio, investigación, sondeo o encuesta. Tomando en cuenta esta definición, la investigación se llevó a cabo aplicando un cuestionario dicotómico con dos alternativas de respuestas monosilábicas (sí, no) y estructurado por quince (15) preguntas; el cual se aplicará a los gerentes de la “Panadería la Orquídea” de Sanare C.A., Lara. Tomando en cuenta la variable, dimensiones e indicadores de estudio, reflejados en la operacionalización de las variables.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Todo instrumento necesita ser evaluado a través de métodos que aseguren su validez y fiabilidad. La validez para Hernández (ob. cit) se refiere al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se pretende medir”. (p. 201). Y según Martín Arribas (2004) es definida como “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido”.

Para ello, se considera la técnica de juicio de expertos, que según Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”. Por tal razón, la validez del instrumento se realizó a través del juicio de tres profesionales expertos, dos especialistas en el área de Contaduría Pública y un Metodólogo de la investigación, quienes evaluaron el instrumento para determinar su pertinencia con los objetivos, dimensiones e

indicadores planteados, para alcanzar la correcta aplicación del instrumento en la población objeto de la investigación.

La confiabilidad por su parte, se refiere al nivel de confianza o certeza con el que se pueden aceptar los resultados obtenidos por un investigador, basándose en los procedimientos utilizados en su estudio. (Briones, 2000). En tal sentido, se utilizó el método de confiabilidad Kuder Richardson (Formula KR 20) que según Benites, L. (2021) es un método que permite medir la confiabilidad de evaluaciones con respuestas tipo binario, es decir, aquellas que solo admiten respuestas correctas o incorrectas; la confiabilidad se refiere a cuán estables y efectivos son los resultados de la prueba.

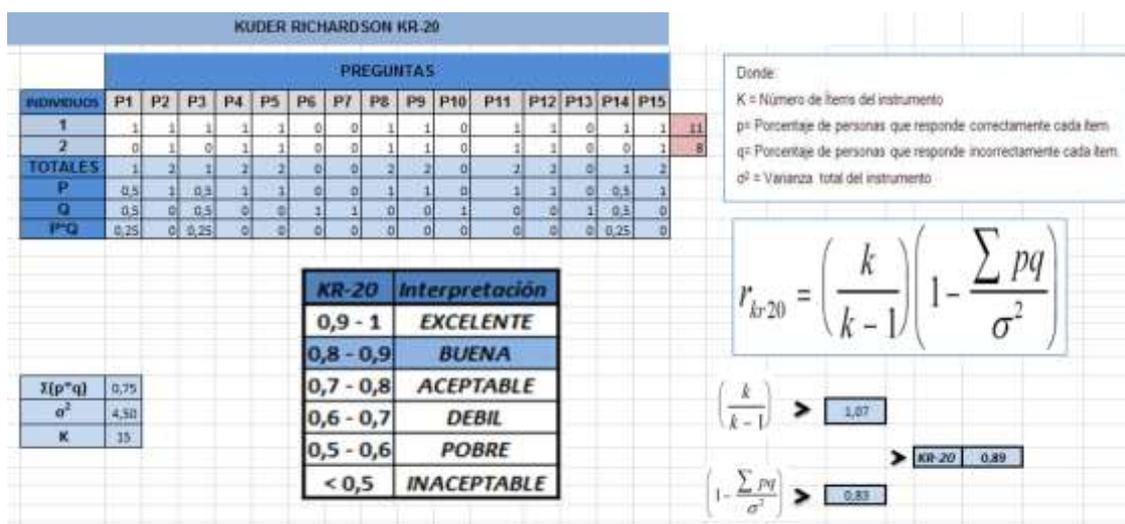


Gráfico #1. Cálculo de Confiabilidad
Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

Técnica y Análisis de la información

Al recolectar los datos se procede a representar los resultados en gráficos. El análisis de los mismos se realiza a partir de la Estadística

Descriptiva Porcentual que según Hernández (2010), facilita al investigador, en primer lugar, la descripción de los datos y, posteriormente, la realización de su análisis. Mientras que para Hernández (ob. cit) El análisis de resultados es la etapa en la que los aspectos identificados se examinan a profundidad, reconociendo en ellos cada uno de los elementos involucrados en el contexto del problema, con el fin de transformarlos en información y conocimiento útil.

CAPITULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En palabras de Rodríguez, V. (2023) el análisis e interpretación de datos se refiere al conjunto de técnicas y procedimientos empleados para examinar, estructurar y asimilar la información obtenida a lo largo del estudio; el análisis implica la limpieza y organización de los datos mientras que la interpretación consiste en atribuir significado y relevancia a los resultados derivados del análisis; es decir que en esta etapa de interpretación, el investigador utiliza su experiencia y conocimientos para interpretar y situar los hallazgos.

Como menciona Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006) Una vez que se ha recopilado la información, el investigador puede comenzar a realizar su análisis, enfocándose en la interpretación de métodos de análisis cuantitativos y llevándose a cabo sobre la matriz de datos, presentando la información de forma organizada a través de filas y columnas, mayormente utilizando para esto sistemas informáticos que facilitan el procesamiento de los datos. De este modo, se llevó a cabo un análisis por dimensiones. Para ello se presentó la información de forma clara y resumida utilizando la estadística descriptiva porcentual, que según lo expuesto por Rendón, M. (2016) se encarga de ofrecer pautas sobre como resumir de manera clara y comprensible los datos obtenidos en la investigación, utilizando herramientas como tablas, cuadros, figuras o gráficos.

La encuesta fue dirigida a los dos (2) gerentes de “La Panadería la Orquídea” de Sanare, diseñada con un total de quince (15) ítems, cada uno de

los cuales ofrecía dos alternativas de respuestas monosilábicas (si, no). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en forma de tablas porcentuales que facilitan la visualización de los datos, junto con sus interpretaciones correspondientes:

Análisis de la Dimensión Estratégica

Variable: Plan estratégico

Cuadro #4. Indicadores de la dimensión Estratégica

Ítems	Indicadores	SI		NO		Total de personas	Total porcentaje
		Fr	%	Fr	%		
1	Misión	1	50	1	50	2	100%
2	Visión	2	100	0	0	2	100%
3	Objetivos Estratégicos	1	50	1	50	2	100%
4	Fortalezas	2	100	0	0	2	100%
5	Oportunidades	2	100	0	0	2	100%
6	Debilidades	0	0	2	100	2	100%
7	Amenazas	0	0	2	100	2	100%

Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

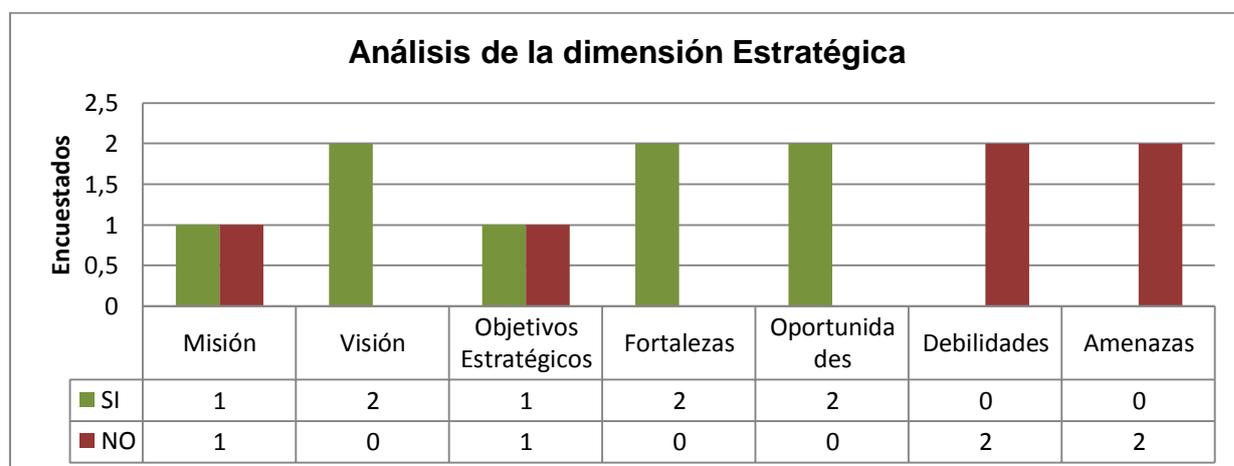


Gráfico #2. Análisis de la dimensión Estratégica

Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

Análisis de la Dimensión Estratégica

En primer lugar, es relevante destacar que según Guillén, P. (2012) una dimensión estratégica incluye aquellas actividades estratégicas que están orientadas a definir de manera operativa el propósito de la organización, por ello, esta dimensión se enfoca en alcanzar resultados positivos, mejorando el rendimiento y la productividad, buscando aprovechar las oportunidades que logren optimizar las capacidades productivas y asegurando así los ingresos necesarios para la sostenibilidad de la empresa.

Por consiguiente, según los hallazgos presentados en el cuadro #4, en relación con la dimensión estratégica y sus indicadores correspondientes, que incluyen misión clara, conocimiento organizacional sobre la visión, establecer objetivos estratégicos, identificación interna de las fortalezas, reconocimiento externo de oportunidades, evaluación interna de las debilidades y análisis de las amenazas, referentes a los ítems 1 al 7 del instrumento aplicado a los gerentes de la Panadería La Orquídea de Sanare, se evidencia que:

En relación al ítem 1, el 50% de los encuestados señala que la panadería tiene una misión definida y es conocida por todos los empleados, mientras que el otro 50% manifestó que la gerencia no promueve actividades que permitan a los empleados tener un acceso claro y continuo a la misión de la organización, lo cual es un aspecto negativo, ya que según Quiroa, M. (2024) la misión de una empresa es fundamental para identificar las acciones necesarias que conducirán a alcanzar los objetivos a largo plazo, ayudando a

distinguirse de sus competidores y alineando a todos los miembros de la empresa hacia un objetivo en común.

Asimismo, Quiroa, M. (Ob. Cit.) menciona que la visión es el objetivo futuro de la empresa, el cual actúa como un motor de inspiración, motivando a los empleados a comprometerse con el logro de las metas de la empresa. De este modo, en el ítem 2 relacionado a la visión de la panadería respondieron afirmativamente, es decir que los empleados conocen y comparten la visión de la panadería.

Con respecto a los objetivos estratégicos Palacios, D. (2022) menciona que los objetivos estratégicos representan metas a largo plazo que guían la planificación operativa de una empresa a lo largo de su existencia. Por consiguiente, este indicador se ve reflejado en el ítem 3 donde el 50% de los encuestados mencionaron que la panadería no informa a sus empleados sobre la existencia de sus objetivos estratégicos, mientras que el otro 50% respondieron que sí. Según los ítems 4 y 5 relacionados con las fortalezas y oportunidades de la panadería, el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente, mostrando así que la Panadería identifica sus fortalezas para aprovecharlas al máximo y reconocen las oportunidades externas beneficiando así a la panadería.

Por otra parte, los ítems 6 evaluación interna de las debilidades y 7 análisis de las amenazas, obtuvieron un porcentaje del 100% donde los encuestados manifestaron con relación al ítem 6 que la empresa enfrenta dificultades para identificar sus debilidades internas, ya que no disponen de las

herramientas y conocimientos adecuados para realizar estas evaluaciones, y en el ítem 7 indicaron que la gerencia no lleva a cabo estudios de mercadeo para reconocer y analizar amenazas externas ya que se conforman con ofrecer productos de calidad.

En relación al párrafo anterior Santos, D. (2023) describe que identificar problemas internos es fundamental para que una empresa realice una evaluación completa que permita discernir qué aspectos funcionan bien y cuales requieren mejoras, permitiendo fortalecer lo positivo y abrir las puertas a la innovación, identificando los riesgos y transformándolos en fortalezas. Por ello, es muy importante para la panadería reconocer las debilidades internas y analizar las amenazas es esencial para garantizar el crecimiento sostenible de la empresa.

Análisis de la Dimensión Normas y procedimientos

Variable: Gestión Financiera

Cuadro #5. Indicadores de la dimensión Normas y procedimientos

Ítems	Indicadores	SI		NO		Total de personas	Total porcentaje
		Fr	%	Fr	%		
8	Existencia de normas	2	100	0	0	2	100%
9	Control interno	2	100	0	0	2	100%
10	Segregación de funciones	0	0	2	100	2	100%
11	Evaluación	2	100	0	0	2	100%

Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

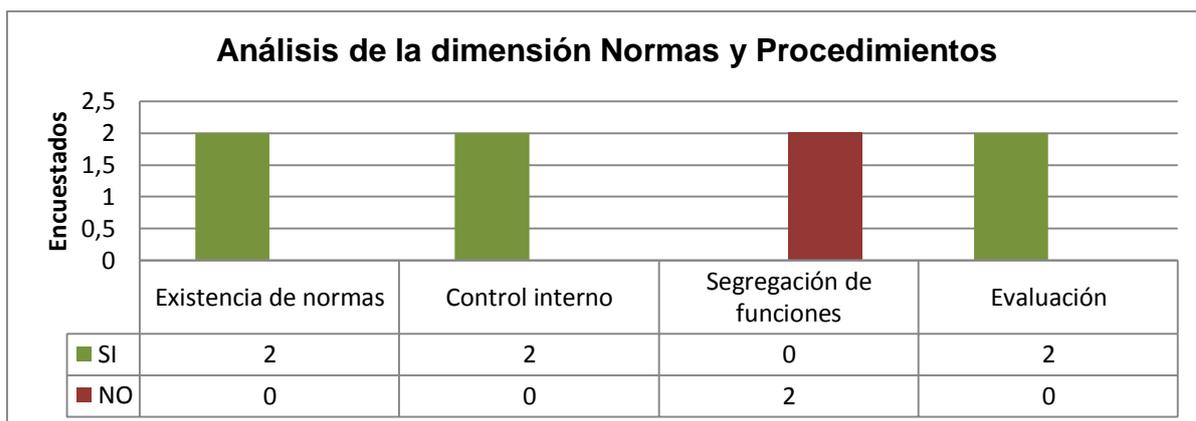


Gráfico #3. Análisis de la dimensión Normas y procedimientos

Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

Análisis de la Dimensión Normas y procedimientos

En palabras de Romero, D. (2021) las normas son reglas que definen características y directrices que regulan conductas y aseguran un orden específico, mientras que los procedimientos actúan como una guía exhaustiva que presenta una serie de pasos organizados para llevar a cabo una actividad particular. De modo que los resultados presentados en el cuadro #5, que aborda la dimensión de Normas y procedimientos junto a sus indicadores como existencia de normas, control interno de la empresa, segregación de funciones y evaluación, se observa que, en relación a los ítems 8 al 11 del instrumento aplicado a los gerentes de la Panadería La Orquídea de Sanare, las respuestas fueron las siguientes:

Para el ítem 8 y 9 relacionado a la existencia de normas y control interno, el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente, mostrando que la panadería cuenta con normas que guían y regulan sus operaciones diarias y cuenta con un control interno adecuado. Lo que garantiza la eficiencia

y éxito a largo plazo, contribuyendo a un ambiente laboral productivo ya que cuenta con un marco que guía sus operaciones diarias.

Por otra parte, según Bonilla, M. (2019) tener una adecuada segregación de funciones ayuda a prevenir que una sola persona tenga acceso a múltiples responsabilidades dentro del sistema, lo que evita que pueda llevar a cabo acciones o transacciones que resulten en errores sin contar con filtros adicionales, por tal motivo, es inquietante que en el ítem 10 el 100% de los encuestados respondieran negativamente, evidenciando que no hay una adecuada segregación de funciones, ya que las funciones de cada empleado no están claramente definidas, comenzando con que no cuentan con cajeros, pues todos reciben el dinero y ninguno lleva un registro detallado del mismo. Según el ítem 11 el 100% respondió afirmativamente, es decir que la gerencia realiza controles periódicos para asegurarse de que la panadería tiene suficiente dinero para cubrir sus gastos inmediatos.

Análisis de la Dimensión Indicadores financieros

Variable: Gestión Financiera

Cuadro #6. Indicadores de la dimensión Indicadores Financieros

Ítems	Indicadores	SI		NO		Total de personas	Total porcentaje
		Fr	%	Fr	%		
12	Ratio de razón de endeudamiento	2	100	0	0	2	100%
13	Ratio de solvencia	0	0	2	100	2	100%
14	Ratio de Liquidez	1	50	1	50	2	100%
15	Ratio de Rentabilidad	2	100	0	0	2	100%

Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

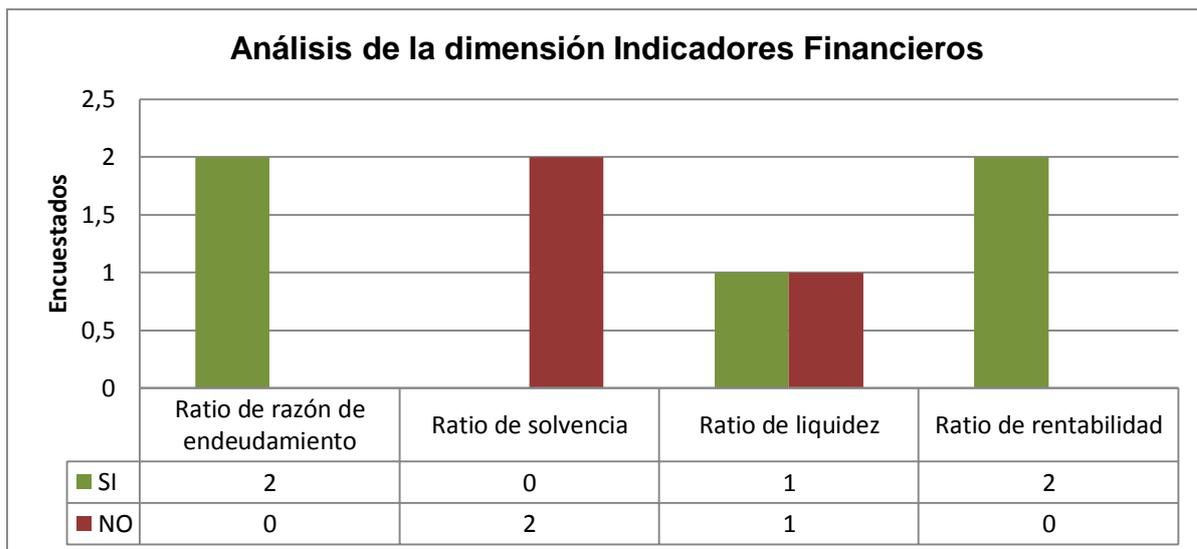


Gráfico #4. Análisis de la dimensión Indicadores Financieros

Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

Análisis de la Dimensión Indicadores Financieros

De acuerdo con Martínez, C. (ob. cit.) Los indicadores financieros son herramientas que permiten llevar a cabo un análisis de la situación económica de una empresa; evaluando aspectos como la rentabilidad, la capacidad de endeudamiento, la liquidez, entre otros. Es decir que, estos indicadores funcionan como recursos que complementan los análisis internos e influyen en la toma de decisiones.

Por lo tanto, en cuanto al Ítem 12 que se refiere al Ratio de Razón de Endeudamiento, el 100% de los encuestados afirmaron que la panadería genera ingresos superiores a sus gastos de manera regular. Esto indica que la panadería es sostenible a largo plazo. Por otro lado, a juicio de Muñoz, J. (2022) la solvencia evalúa la habilidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros y deudas, con el objetivo de establecer su capacidad real para satisfacer sus obligaciones. Mediante el análisis del Ítem 13 que

aborda el Ratio de Solvencia, se observa una preocupación importante, el 100% de los encuestados respondieron negativamente, lo que sugiere que la gerencia de la panadería no revisa las normas y procedimientos actuales ni busca mejorar la gestión financiera, esto implica que continúan operando de la misma manera sin buscar optimizar su manejo del dinero.

Realizar revisiones regulares de las normas y procedimientos de la panadería es muy importante para identificar la forma en que se están manejando las finanzas y si es necesario, buscar la mejor forma de gestionarlas. Mediante dichas revisiones la empresa puede monitorear su efectivo, controlar los gastos y aumentar sus ingresos, lo que contribuirá significativamente a mantener o aumentar su capacidad de pago.

Como menciona Dobaño, R. (ob. cit.) el ratio de liquidez se refiere a la habilidad de transformar activos en efectivo rápidamente, sin que su valor sufra cambios importantes, lo que es esencial ya que una liquidez adecuada indica que la empresa cuenta con el efectivo necesario para hacer frente a sus deudas diarias. En cuanto al Ítem 14 Ratio de Liquidez, el 50% de los encuestados indicaron que la gerencia evita endeudarse más de lo que puede pagar. Sin embargo, el otro 50% respondió negativamente, ya que toda su mercancía se adquiere a crédito. Esto significa que al inicio de cada mes asumen el riesgo de comprar mercancía sin la certeza de poder pagarla al final del mes, lo que en ocasiones les obliga a solicitar a sus proveedores más tiempo para reunir el dinero necesario.

En relación al ítem 15, que se refiere al ratio de rentabilidad, el 100% de los encuestados confirmaron que la panadería cuenta con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones financieras. Esto es esencial, ya que la rentabilidad se considera una de las variables más importantes en cualquier actividad económica; siendo la rentabilidad el objetivo primordial pues es lo que permitirá maximizar las ganancias y garantizar la sostenibilidad de la empresa (Muñoz, 2021)

El análisis de la dimensión estratégica revela tanto fortalezas como áreas críticas que requieren atención. Aunque el 100% de los encuestados reconocen las fortalezas y oportunidades de la panadería La Orquídea de Sanare C.A., solo el 50% está informada sobre la misión y los objetivos estratégicos, esto refleja una comunicación interna deficiente que podría dividir los propósitos de los empleados y no ir por metas en común. Además, la incapacidad para identificar debilidades internas y al no llevar estudios de mercadeo para reconocer amenazas, limitan la capacidad de la panadería para anticipar y gestionar riesgos.

En cuanto a la dimensión de normas y procedimientos se obtuvo como resultado una situación que afecta sus operaciones diarias. Por un lado, el 100% de los encuestados confirman la existencia de normas y un control interno adecuado, lo que contribuye a un ambiente laboral eficiente y productivo. No obstante, la falta de una adecuada segregación de funciones, evidenciada por las respuestas arrojadas, las cuales fueron en un 100% negativas, plantea serios riesgos, ya que todos los empleados manejan el dinero sin un registro claro, lo que puede conducir a errores y fraudes. A pesar

de que la gerencia realiza controles periódicos para asegurar que se disponga del dinero suficiente, la ausencia de roles bien definidos son aspectos críticos que deben abordarse para garantizar una operación más segura y eficiente.

Asimismo, el análisis de la dimensión de indicadores financieros muestra una situación ambivalente que afecta su economía. Aunque el 100% de los encuestados señala que los ingresos superan los gastos, lo que quiere decir que la panadería es sostenible a largo plazo, la falta de revisión de las normas y procedimientos financieros es preocupante, ya que el 100% también indica que no se evalúa la solvencia de la empresa, lo que podría comprometer su capacidad para cumplir con sus deudas a corto plazo.

Además, la mitad de los encuestados expresa que la gerencia evita endeudarse más allá de lo que puede pagar, mientras que la otra mitad reconoce que adquieren mercancía a crédito, lo que aumenta el riesgo financiero. A pesar de que todos los empleados confirman que la panadería tiene los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones, el no anticiparse a los problemas, podría limitar su rentabilidad y crecimiento futuro. Por lo tanto, es esencial que la panadería implemente revisiones regulares de su gestión financiera para mejorar su liquidez y garantizar un control más efectivo de sus recursos.

CAPITULO V

PROPUESTA

"FINANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA PANADERÍA LA ORQUÍDEA DE SANARE C.A., LARA: UN PLAN DE OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL"

Introducción

La gestión financiera es uno de los pilares fundamentales e indispensables para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector económico en el que se desenvuelva. Asimismo, la correcta administración de los recursos económicos permite a las empresas enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades y mantener un equilibrio entre ingresos y gastos, lo que resulta esencial para su supervivencia a largo plazo. En este sentido, Gasbarrino, S. (2022) menciona que el éxito de una empresa depende de su gestión financiera, ya que un manejo adecuado del flujo de efectivo asegura su estabilidad y crecimiento en el mercado. Por ello es clave para mantener su salud económica y expandir sus oportunidades

En el contexto de una panadería, donde la rentabilidad está estrechamente vinculada a aspectos clave como el manejo adecuado de los costos, la mejora continua de la eficiencia operativa, además de la satisfacción y atención a las necesidades del cliente, la correcta optimización de los recursos financieros se convierte en un elemento determinante para marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Asimismo, este plan estratégico tiene como objetivo establecer los fundamentos para la optimización de la gestión

financiera de la Panadería La Orquídea, ubicada en Sanare, Lara. Esto se plantea mediante un enfoque integral, que no solo aborde el control económico, sino que también tenga en cuenta la viabilidad social y empresarial, adaptándose a las características y necesidades específicas de la panadería.

El propósito central de este plan estratégico es ofrecer un marco de acción que le permita a la Panadería La Orquídea de Sanare C.A. mejorar su gestión financiera, incrementando la rentabilidad, optimizando el uso de los recursos y mejorando la competitividad en un mercado cada vez más exigente, para que de esta forma se pueda fortalecer su viabilidad a largo plazo y se promueva el crecimiento de la panadería.

Justificación

La aplicación de un plan de finanzas estratégicas en la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara, se justifica por la necesidad de fortalecer su rentabilidad y competitividad. En el mercado actual que es cada vez más cambiante, exigente y competitivo, es necesario que las empresas cuenten con herramientas y procesos que le permitan maximizar sus recursos, reducir costos innecesarios y mejorar su eficiencia operativa.

Por consiguiente, las finanzas estratégicas buscan adoptar prácticas que permitan guiar a la empresa por el camino más adecuado, de forma que, puedan alcanzar sus metas de manera eficiente, buscando siempre minimizar los riesgos económicos y maximizar la rentabilidad del mismo. En cuanto a la importancia social de esta propuesta, cabe destacar que su impacto será significativo para todos los miembros de la Panadería La Orquídea de Sanare,

ya que, las finanzas estratégicas tienen como finalidad adoptar un enfoque proactivo en la gestión financiera.

Igualmente, este enfoque asegura que la empresa prosperará, ya que la implementación de finanzas estratégicas conseguirá planificar a largo plazo, identificando riesgos y estableciendo medidas para mitigarlos. Además, permitiendo la asignación adecuada de recursos, reduciendo costos y fortaleciendo su estructura financiera, lo que hará que la empresa esté mejor preparada para enfrentar los desafíos del mercado, pues se podrá anticipar a posibles problemas futuros.

Asimismo, este estudio puede servir de guía para el desarrollo de otras propuestas donde se busque indagar de forma más profunda sobre el tema, ya que se plantean ideas que podrían impulsar la realización de nuevas investigaciones desde diversos enfoques. Además se resalta una relevancia metodológica, debido a que brinda información como datos y herramientas que pueden ser útiles para otros estudios.

En este orden de ideas, para elaborar esta propuesta se mantuvo una interacción directa junto a los Gerentes de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., con el propósito de obtener la información necesaria para alcanzar las metas planteadas. Este enfoque incluyó un procedimiento organizado, que implicó identificar y detallar cada uno de los procesos ejecutados en la empresa hasta el cumplimiento del mismo.

Estudios de Viabilidad

Caita, O. (2024) menciona que la viabilidad alude a la posibilidad de ejecutar un proyecto de manera exitosa en un entorno particular. Es decir que, la viabilidad implica hacer un análisis detallado para determinar si el proyecto es realizable, teniendo en cuenta las posibles condiciones de los factores como tiempo, dinero, equipos, etc. La propuesta actual se evalúa como viable bajo los siguientes aspectos:

Viabilidad Empresarial

Como señala Murray, J. (2022) la viabilidad de una empresa se evalúa en función de su capacidad para perdurar en el tiempo y generar beneficios de manera constante. Es decir que, se refiere a la posibilidad de que una empresa sea exitosa, lo que implica que sus ingresos superen los gastos operativos, permitiéndole mantenerse rentable. En otras palabras, una empresa sostenible es aquella que no solo logra cubrir sus costos, sino que también obtiene ganancias suficientes para asegurar su continuidad y crecimiento a largo plazo.

Desde un enfoque empresarial, el éxito de la Panadería La Orquídea depende de su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, la innovación en su oferta de productos, y la creación de una marca que asegure la lealtad entre sus clientes. Asimismo, es fundamental analizar aspectos claves, como la infraestructura, la eficiencia de la cadena de suministro y los procesos operativos internos.

Esto con el objetivo de garantizar que las decisiones gerenciales estén alineadas tanto con las necesidades del mercado como con las expectativas de

los consumidores. Este plan estratégico también contempla una revisión exhaustiva de la estructura organizacional, con el fin de detectar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano y la delegación de responsabilidades. Todo ello permitirá a la empresa optimizar sus recursos, fortalecer su posición competitiva y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Viabilidad Social

La viabilidad social en palabras de Sepúlveda, G. (2014) se refiere a la conexión que existe entre la propuesta de intervención y los diversos actores que participan en ella. Es primordial analizar los beneficios positivos que se esperan obtener a través de esta iniciativa. Además, esta viabilidad puede interpretarse considerando las creencias, prejuicios y rasgos culturales de todos los involucrados. Esto facilita una evaluación rápida de su viabilidad e implementar ajustes si lo requiere, para mejorar su aceptación y evitar cualquier rechazo.

En este sentido, la panadería La Orquídea de Sanare C.A. desempeña un papel importante en la comunidad de Sanare, estado Lara, no solo como un centro dedicado a la producción de alimentos, sino también como un generador de empleo para la población local. La optimización de su gestión financiera tendrá un impacto positivo en el bienestar social, mejorando las condiciones laborales de sus empleados, manteniendo precios competitivos y garantizando la oferta de productos de alta calidad. Este enfoque no solo fortalece su posición en el mercado, sino que también contribuye al bienestar de los

consumidores, promoviendo hábitos alimentarios saludables y fomentando el desarrollo económico de la región.

Viabilidad Financiera

De acuerdo con Martins, J. (2024) la viabilidad financiera es importante ya que evalúa si un proyecto es económicamente sostenible y rentable, permitiendo a los involucrados tomar decisiones informadas sobre su implementación. Su propósito es analizar si los recursos financieros disponibles son suficientes para llevar a cabo la propuesta y determinar los beneficios económicos que el proyecto podría generar a largo plazo.

De acuerdo con lo anterior, la viabilidad financiera es el aspecto más crítico en la optimización de la gestión de cualquier panadería. En el caso de La Panadería La Orquídea de Sanare C.A., enfrentan desafíos significativos debido a la inflación, el aumento de los costos de insumos, y la competencia en el mercado local. Este plan propone fomentar e implementar finanzas estratégicas y operativas, para mejorar la rentabilidad, la optimización de recursos y el control de los costos de producción, fortaleciendo la estructura de ingresos. Así como ejecutar herramientas que permitan realizar un seguimiento constante de la rentabilidad.

A través de estas acciones, se espera lograr una mejora considerable en el flujo de caja, reducir las pérdidas y maximizar los ingresos. Esta guía le permitirá a la panadería la Orquídea de Sanare C.A., no solo enfrentar los desafíos actuales sino también posicionarse de manera más competitiva en el

mercado local, brindándole la capacidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado.

La ejecución de la propuesta fue financiada íntegramente por las investigadoras, quien cubrieron con recursos económicos propios los gastos relacionados con materiales de apoyo, refrigerios, convocatorias, computadora y facilitadores, entre otros aspectos.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Desarrollar e implementar un plan de finanzas estratégicas que optimice la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara, fortaleciendo su rentabilidad, y eficiencia operativa mediante la aplicación de herramientas gerenciales, financieras y formativas.

Objetivos Específicos

1. Fomentar las Finanzas estratégicas para la rentabilidad empresarial en la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara
2. Diseñar para su implementación estrategias financieras y operativas innovadoras que optimicen la administración de recursos, reduzcan costos y fortalezcan la estructura de ingresos, garantizando la solidez de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara.

Plan Estratégico

Misión, Visión y Valores para fortalecer la panadería La Orquídea de Sanare C.A.

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes una amplia variedad de productos de la más alta calidad, elaborados con pasión e innovación, brindando un servicio excepcional para satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.

Visión:

Consolidarnos como la panadería líder a nivel local y regional, respaldados por 40 años de trayectoria y tradición, estableciendo un estándar de excelencia en calidad, atención al cliente y calidez humana. Aspiramos a seguir innovando en nuestras recetas y procesos, manteniendo siempre nuestra esencia y auténtico sabor que nos distingue. Deseamos expandirnos y llevar nuestra presencia a más hogares.

Valores:

- *Responsabilidad: Comprometidos a operar de manera ética y responsable.*
- *Calidad: Utilizamos siempre ingredientes frescos y de primera calidad en la elaboración de los productos, garantizando así su buen sabor y textura excepcional.*

- *Pasión: Amamos nuestra profesión y lo demostramos al dedicarnos en cada detalle con entusiasmo, buscando siempre superar las expectativas de los clientes.*
- *Servicio al cliente: Valoramos a los clientes y nos esforzamos por brindarle un servicio amable.*

Matriz FODA



Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

Fase 1. Capacitación

La ejecución de este plan estratégico hará posible que la panadería La Orquídea de Sanare C.A. fortalezca su gestión financiera, aprovechando de manera óptima sus recursos y aumentando su rentabilidad de manera sostenible. Mediante un programa de capacitación integral, que tiene como finalidad que el personal de la panadería La Orquídea de Sanare C.A. tengan

conocimiento teórico y práctico, para que de esta forma se logre potenciar las capacidades gerenciales, operativas y comerciales, lo que permitirá desarrollar un modelo de negocio más competitivo y resiliente en el sector panadero.

Temas a Capacitar

1. Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Negocios

- Uso de software de contabilidad y gestión financiera.
- Herramientas digitales para el control de inventario y ventas.
- Automatización de procesos operativos para mejorar la eficiencia.

2. Control de Costos y Presupuestación en Panaderías

- Identificación y gestión de costos fijos y variables.
- Estrategias para la optimización del margen de ganancia.
- Técnicas de reducción de desperdicios y control de insumos.

3. Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos

- Creación de nuevos productos para la diversificación del negocio.
- Adaptación a tendencias de consumo (panes saludables, sin gluten, etc.).
- Pruebas y control de calidad en la producción.

Objetivos de la Capacitación

Al culminar la capacitación, los asistentes habrán logrado:

- Identificar qué es un software de contabilidad y gestión financiera.
- Aplicar herramientas digitales para el manejo eficiente de inventarios y ventas.

- Implementar la automatización de procesos operativos para incrementar la productividad.
- Reconocer y administrar costos fijos y variables dentro del negocio
- Desarrollar estrategias para maximizar el margen de ganancia.
- Aplicar técnicas para minimizar desperdicios y gestionar eficientemente los insumos.
- Adaptarse a las tendencias actuales del mercado, como productos saludables o libres de gluten.

Estrategia Metodológica

Se implementó un enfoque metodológico que incluyó:

- Presentaciones teóricas acompañadas de preguntas y respuestas dirigidas al grupo.
- Actividades prácticas para familiarizar a los participantes con los temas planteados.

Cuadro #7. Fase 1 Capacitación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS
Fomentar las Finanzas estratégicas para la rentabilidad empresarial en la Panadería La Orquídea de Sanare, Lara.	Capacitación y formación sobre finanzas estratégicas.	Curso formativo sobre Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Negocios.	2 HORAS	·Espacio para reuniones ·Computadora ·Material de apoyo
		Conversatorio sobre el Control de Costos y Presupuestación en Panaderías.	1 HORA	·Espacio para reuniones ·Computadora ·Material de apoyo ·Planilla de costos fijos y variables
		Taller sobre la Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos.	1 HORA	·Espacio para reuniones ·Computadora ·Material de apoyo.

Fuente: Graterol, R. & Silva, C. (2025)

1. Se llevó a cabo un curso formativo sobre Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Negocios, donde se mostró el uso de software de

contabilidad y gestión financiera, además de algunas recomendaciones de software contables pagos que podrían adquirir más adelante. Además se hizo énfasis en las herramientas digitales disponibles para para llevar un control de inventario, y en los beneficios de la automatización de procesos operativos para mejorar la eficiencia.



Fase 2. Acciones del Plan Estratégico

A continuación, se detallan tres acciones estratégicas, que son fundamentales para mejorar la gestión financiera de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara. Cada una de estas estrategias incluye sus actividades correspondientes en su respectivo orden de ejecución y los indicadores que serán necesarios para su evaluación.

1. Implementación de un Sistema de Gestión Financiera Eficiente

Es muy importante establecer un sistema de gestión financiera eficiente para mejorar el control y la toma de decisiones. Este sistema debe estar

diseñado para proporcionar una visión clara y en tiempo real de los ingresos, costos y la rentabilidad en la Panadería la Orquídea de Sanare C.A., Lara, permitiendo una administración más efectiva de los recursos financieros que poseen.

En palabras de Peacock, J. (2022) Cualquier empresa que maneje recursos económicos requiere un sistema de gestión financiera para registrar y supervisar sus activos. Estas herramientas no solo contabilizan, sino que también ofrecen funciones para analizar datos, gracias a esto, las empresas pueden obtener una visión más clara de su desempeño económico. Estos sistemas son utilizados por organizaciones de todos los tamaños, ya que todas necesitan información financiera precisa y confiable.

Objetivo: Facilitar la supervisión continua de los ingresos, costos y rentabilidad, mejorando así la administración de recursos y la capacidad de la panadería para tomar decisiones informadas.

Actividades:

- ✓ Adquirir e implementar un software de gestión financiera que incluya módulos de facturación, control de inventario y flujo de caja.
- ✓ Capacitar al personal en el uso del software para asegurar su correcta utilización.
- ✓ Definir políticas de control financiero, incluyendo gestión de costos, precios y márgenes de ganancia.

Indicador de Evaluación:

- ✓ Porcentaje de reducción en errores contables y administrativos.
- ✓ Tiempo promedio en la elaboración de reportes financieros.
- ✓ Variación en la rentabilidad mensual antes y después de la implementación.

2. Optimización de Costos y Control de Inventario

Para Ramos, J. (2024) la optimización de costos se ha convertido en un factor clave para mantener la competitividad y asegurar la estabilidad financiera, por ello, este punto es fundamental para mejorar la rentabilidad de la panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara. Para lograrlo es esencial identificar y reducir costos innecesarios y mejorar la administración de insumos, como consecuencia, esto permitirá aumentar la rentabilidad del negocio sin comprometer o afectar la calidad del producto.

Objetivo: Mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad mediante la optimización de costos y el control efectivo del inventario.

Actividades:

- ✓ Realizar un análisis de costos detallado para identificar oportunidades de reducción sin afectar la calidad.
- ✓ Implementar un sistema de control de inventarios, utilizando técnicas como el método PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para minimizar pérdidas por vencimiento de insumos.

Indicador de Evaluación:

- ✓ Porcentaje de reducción en costos operativos.
- ✓ Cantidad de desperdicio de materia prima por mes.
- ✓ Tiempo promedio de rotación del inventario.

3. Diversificación de Productos y Aumento de Ventas

Para aumentar la rentabilidad y atraer nuevos clientes, es esencial ampliar la oferta de productos y aplicar estrategias de marketing innovadoras. Según Pursell, S. (2024) La diversificación de productos impulsa el crecimiento tanto comercial como empresarial de manera sostenida, expandiendo su mercado y logrando captar a un público más amplio, lo que se traduce en un incremento en las ventas y, por ende, en la rentabilidad.

Objetivo: Aumentar la rentabilidad de la panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara, mediante la diversificación de productos e implementación de estrategias de marketing efectivas.

Actividades:

- ✓ Desarrollar nuevas líneas de productos alineadas con las tendencias de consumo (panes integrales, sin gluten, bajos en azúcar, etc.).
- ✓ Capacitar al equipo en técnicas de ventas y servicio al cliente.
- ✓ Fortalecer la presencia digital a través de redes sociales y plataformas de venta en línea.
- ✓ Diseñar promociones y programas de fidelización para aumentar la retención de clientes.

Indicador de Evaluación:

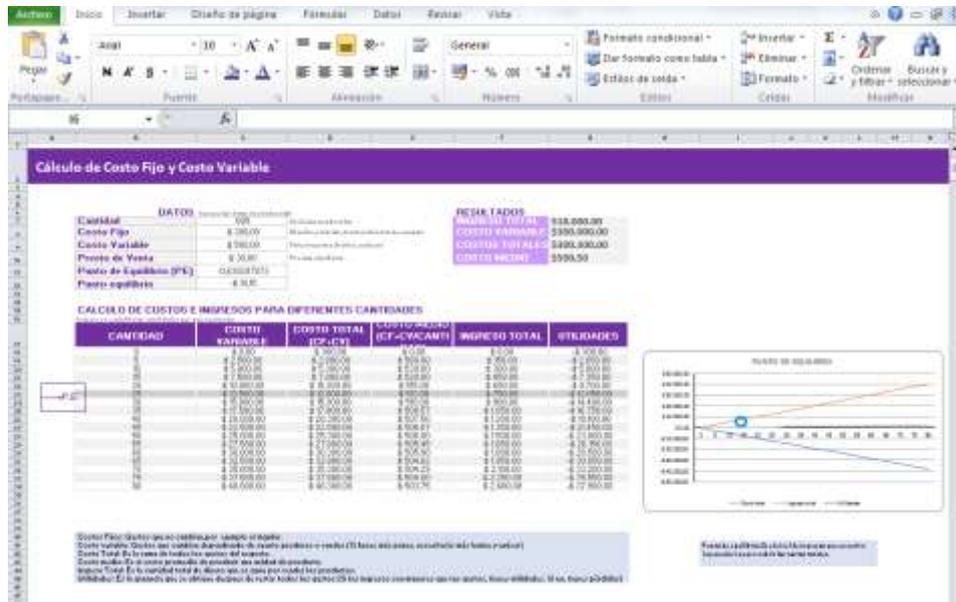
- ✓ Porcentaje de incremento en las ventas mensuales.
- ✓ Número de clientes recurrentes.
- ✓ Engagement y crecimiento en redes sociales.

Cuadro #8. Fase 2 Acciones del Plan Estratégico.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS
Diseñar para su implementación estrategias financieras y operativas innovadoras que optimicen la administración de recursos, reduzcan costos y fortalezcan la estructura de ingresos, garantizando la solidez de la Panadería La Orquídea de Sanare C.A., Lara.	Implementación de un Sistema de Gestión Financiera Eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> ·Adquirir e implementar un software de gestión financiera y capacitar al personal para su correcta utilización. ·Definir políticas de control financiero, incluyendo gestión de costos, precios y márgenes de ganancia. 	3 HORAS	<ul style="list-style-type: none"> ·Espacio para reuniones. ·Software de gestión financiera ·Computadora ·Material de apoyo.
	Optimización de Costos y Control de Inventario.	<ul style="list-style-type: none"> ·Realizar un análisis de costos e implementar un sistema de control de inventarios, para minimizar pérdidas por vencimiento de insumos. 	1 HORA	<ul style="list-style-type: none"> ·Espacio para reuniones ·Computadora ·Material de apoyo
	Diversificación de Productos y Aumento de Ventas.	<ul style="list-style-type: none"> ·Desarrollar nuevas líneas de productos alineadas con las tendencias de consumo. ·Capacitar al equipo en técnicas de ventas y servicio al cliente. ·Fortalecer la presencia digital y diseñar promociones y programas de fidelización. 	4 HORAS	<ul style="list-style-type: none"> ·Espacio para reuniones ·Computadora ·Material de apoyo. ·Celulares ·Canva ·Capcup

1. Elaboración de una plantilla de costos fijos y variables en Excel con formulas donde los gerentes de la panadería pueden realizar un análisis de costos detallado, calculando de forma más sencilla y rápida los costos fijos y variables. Además, permite hacer y calcular simulaciones para observar cuál es el comportamiento de las finanzas de la panadería cuando aumenta la cantidad de ventas, así como identificar el punto de

equilibrio, es decir el nivel de ingresos que necesita la panadería para cubrir los costos totales.



RESULTADOS ESPERADOS.

Mediante la implementación de esta propuesta, se espera desarrollar e implementar un plan de finanzas estratégicas que optimice la gestión financiera de la panadería La Orquídea de Sanare C.A., fortaleciendo su rentabilidad y eficiencia operativa. Esto se logrará mediante la aplicación de herramientas que mejoren la gestión financiera de la panadería, mediante una adecuada administración de los recursos financieros, como a su vez proporcionar datos y proyecciones para tomar decisiones más informadas. Además de mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y maximizar la rentabilidad de la panadería. Mediante la digitalización de la gestión financiera, la optimización del inventario y la diversificación de productos, se fortalecerá la sostenibilidad del negocio, asegurando su crecimiento a largo plazo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con el primer objetivo, diagnosticar la gestión financiera actual de la panadería La Orquídea de Sanare C.A., se concluye que los procesos financieros no se están llevando a cabo de manera eficiente. Esta situación dificulta la asignación adecuada de recursos, lo que afecta su sostenibilidad en el mercado y la vuelve vulnerable dentro de un entorno cada vez más competitivo. Como resultado, la rentabilidad del negocio ha disminuido y no cuentan con las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas.

Por consiguiente, en el segundo objetivo que se refiere al diseño de un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la panadería La Orquídea de Sanare C.A., se concluye la necesidad de desarrollar un plan que establezca metas claras y definidas, así como los recursos necesarios para lograrlas. Este plan estratégico busca mejorar la gestión financiera, optimizando los recursos y maximizando la rentabilidad de la panadería.

Asimismo, el tercer objetivo abarca la implementación de un plan estratégico para la optimización de la gestión financiera de la panadería La Orquídea de Sanare C.A., por lo que se hizo indispensable llevar a cabo el plan diseñado. Dicho plan, permite maximizar la rentabilidad, mejorar la eficiencia operativa y reducir costos, garantizando la solidez de la panadería a largo plazo. Para el desarrollo del plan estratégico fue fundamental emplear dos fases, la primera enfocada a la capacitación del personal, con el objetivo de

proporcionarles conocimientos teóricos y prácticos, para lograr fortalecer sus capacidades gerenciales, operativas y comerciales.

Además, la segunda fase consistió en implementar finanzas estratégicas determinantes como la implementación de un Sistema de Gestión Financiera eficiente, optimizar los costos y el control de Inventario, así como diversificar los productos ofertados para aumentar las ventas, con el objetivo de fortalecer la rentabilidad y eficiencia operativa de la panadería La Orquídea de Sanare C.A. Finalmente, la implementación de finanzas estratégicas en la panadería La Orquídea de Sanare C.A., tuvo un impacto significativo. Gracias a las herramientas proporcionadas la panadería logró identificar y corregir problemas en la gestión financiera, lo que permitirá que en los próximos años opere de forma más eficiente.

Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de sugerencias basadas en los resultados obtenidos durante la investigación.

- Continuar fortaleciendo la capacitación del equipo de trabajo en temas de gestión financiera.
- Actualizar de manera periódica la misión y visión de la panadería para que todo el personal conozca cual es su objetivo y hacia donde se dirigen.
- Adaptar las operaciones de la panadería La Orquídea de Sanare C.A. a las condiciones y tendencias actuales, de modo que los cambios constantes en el mercado no sea un obstáculo para lograr sus metas.
- Adquirir un software de gestión financiera de pago para disfrutar por más tiempo y sin límites de los beneficios que estos ofrecen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abascal, F. 2000. *Cómo se hace un Plan Estratégico*. Esic Editorial. España.
- Acosta, J. 2024. Retos Actuales para las Empresas en Venezuela desde la Perspectiva de Administración de Riesgo Financiero. [Documento En línea]. En: <http://n9.cl/25oif> [Consulta: Marzo 28, 2024].
- Aguirre, M. y Gil, E. 2021. 17 indicadores financieros que aseguran tu gestión empresarial. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/kgryo> [Consulta: Septiembre 09, 2024].
- Arias, F. 2006. *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas.
- Azcona, N. 2023. ¿En qué consiste la gestión financiera de una empresa?. [Documento En línea]. En: <http://n9.cl/e0mkf> [Consulta: Marzo 28, 2024].
- Bateman y Snell. 2005. *Administración, un nuevo panorama competitivo*. McGraw Hill, 6ª Edición, México.
- Behar, D. 2008. *Metodología de la investigación*. Colombia, Bogotá. Editorial Shalom.
- Benites, L. 2021. ¿Qué es el Kuder-Richardson 20? [Documento En línea]. En: <https://statologos.com/kuder-richardson/> [Consulta: Enero 22, 2025].
- Bolbukh, Y., Koutsoumpis, S., Georgopoulos, D., Kozakevych, R., Tertykh, V., & Pissis, P. 2016. Modelo de Gestión Financiera Para una Organización en Bolivia. *Journal of Thermal Analysis and Calorimetry*. [Documento En línea]. En: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf> [Consulta: Marzo 28, 2024].
- Bonilla, M. 2019. Segregación de funciones. Aspectos claves a considerar. [Documento En línea]. En: <https://www.auditool.org> [Consulta: Enero 29, 2025].
- Briones, G, 2000. *La investigación social y educativa*. Convenio Andrés Bello. Bogotá. Colombia: Tercer Mundo editores, p.59-60
- Caíta, O. 2024. Viabilidad y factibilidad del proyecto. [Documento En línea]. En: <https://enacademia.com/viabilidad-y-factibilidad-del-proyecto/> [Consulta: Febrero 04, 2025].
- Cárdenas Raúl, A. 2002. *Presupuestos: Teoría y práctica*. Colombia. México. Editorial McGraw-Hill.

- Carrillo, A. 2019. Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas.
- Castañeda, Z., Reyes, I. 2019. Gestión Financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa industrias del perno S.A.C, Periodo 2017. Tesis para optar por título profesional. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Código de Comercio. 1955. Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de Diciembre de 1955. Caracas, Venezuela.
- Conan. 2012. Introducción al plan estratégico. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999. Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Cortés, D. 2023. Gestión financiera de una organización: qué es y objetivos. México.
- Dobaño, R. 2023. Ratio de solvencia: qué es, para qué sirve y cómo calcularlo. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/q9xa58> [Consulta: Septiembre 09, 2024].
- Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez. 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. En Avances de medición. Pp 26-40. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/0xbb> [Consulta: junio 12, 2024].
- Espinosa, R. 2023. La matriz de análisis DAFO (FODA). [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/ha8u57> [Consulta: Septiembre 06, 2024].
- Fajardo, O. Soto, M. 2018. Gestión Financiera Empresarial. [Documento En línea]. En: <http://n9.cl/cvpka> [Consulta: Marzo 28, 2024].
- Fitman, L. J., & Zutter, C. J. 2016. Principios de administración financiera (14th ed). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Flores, J. 2015. Análisis Financiero para Contadores y su Incidencia en las Niif. Pacifico Editores S.A.C. Lima, Perú.
- Fred, D. 2013. Conceptos de administración estratégica (14 ed). Pearson Educación. Juárez, México.
- García, G. 2023. Gestión. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/4jip7j> [Consulta: Septiembre 06, 2024].

- García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. 2017. Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*.
- García, P. 2021. Ratios ¿Qué son y por qué son tan importantes para una empresa? [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/6s1ug> [Consulta: Septiembre 09, 2024]
- Gasbarrino, S. 2022. Qué es la administración financiera: características y funciones. [Documento En línea]. En: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-administracion-financiera> [Consulta: Febrero 3, 2025].
- Gasbarrino, S. 2023. Qué son las finanzas: definición, tipos, objetivo e importancia. [Documento En línea]. En: <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-finanzas> [Consulta: Agosto 26, 2024].
- Gitman, Lawrence 2003. *Principios de Administración Financiera*. Decima edición. Pearson Educación de México, S.A. México.
- Gómez, S. 2022. Plan estratégico dirigido a elevar los niveles de eficiencia en pro de mejorar las funciones administrativas del personal de la empresa CANTV oficina San Juan de los Morros. Tesis para optar por el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, Guárico, Venezuela.
- Guillén, P. 2012. Dimensión Estratégica del directivo. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/bttxh> [Consulta: Enero 28, 2025].
- Hadjes, E. 2024. ¿Qué es Gestión? Ejemplos y Conceptos Clave. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/fqq7e4> [Consulta: Septiembre 06, 2024].
- Hernandez, R. 2010. *Metodología de la investigación*. México D.F. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, L. 2013. *Administración científica y teoría clásica de la administración*.
- Hurtado, J. 2000. *Metodología de la Investigación Holística*. Pp. 152.
- Jesús S. (s.f.). ¿Qué es Ratio?: descubre su significado y utilidad en el mundo digital. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/dn9oz> [Consulta: Septiembre 09, 2024].
- Jiménez Torres, J. 2020. *Diseño del plan estratégico y estructura contable para panadería y pastelería Astropan*. Tesis para optar por el título de Contador Público. Universidad de La Salle, Bogotá.

- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. 2002. Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales (4ta Ed.). México: McGraw-Hill.
- León, F. 2012. Teoría del Conocimiento. Valencia, Venezuela: UC.
- Llonch, O. 2025. Gestión financiera: claves para tener éxito y más control. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/fbfntt> [Consulta: Febrero 13, 2025].
- López, M. 2014. La importancia del estudio FODA para las organizaciones. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/xq7k8> [Consulta: Septiembre 06, 2024].
- Luna, A. 2014. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria. México.
- Martín Arribas. 2004. Diseño y validación de cuestionarios. En *Matronas Profesión*, pp. 23-30. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/3z4fbt> [Consulta: junio 12, 2024].
- Martínez, C. 2022. ¿Qué son los Indicadores Financieros? Cuántos hay, Tipos e Importancia. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/odu6y> [Consulta: Septiembre 06, 2024].
- Martínez, J. 2021. Empresas Venezolanas en el sector panadero, una mirada a su financiamiento. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/pbk1j> [Consulta: Septiembre 05, 2024].
- Martínez, L. 2016. Razones por las que no hay transparencia en la información financiera. Tesis para optar por el título de Especialista en Estandares Internacionales de Contabilidad y Auditoría. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.
- Martínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, A. 2005. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos.
- Martins, J. (2024) Cómo aplicar un estudio de viabilidad en la gestión de proyectos. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/55f9e> [Consulta: Febrero 06, 2025].
- Mata, L. 2019. Marco metodológico de investigación. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/b5l8> [Consulta: junio 12, 2024].
- Melgarejo, Z., & Simon-Elorz, K. 2019. Business performance and business cycle in the colombian food and beverage industry: A non-parametric approach. *Estudios Gerenciales*. [Documento En línea]. En:

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3162> [Consulta: Marzo 28, 2024].

Mintzberg, H. 1997. *Proceso Estratégico, concepto, contexto y casos*. Prentice Hispanoamericana Editores. México.

Muñoz, J. 2021. *Rentabilidad: lo que debes saber para potenciar tu negocio*. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/tde8g> [Consulta: Enero 29, 2025].

Muñoz, J. 2022. *Por qué el CFO debe manejar el ratio de solvencia*. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/q5rkud> [Consulta: Enero 29, 2025].

Murray, J. 2022. *What is Business Viability?*. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/jgxkk> [Consulta: Febrero 06, 2025].

Nava Rosillón, M. 2010. *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Revista Venezolana de Gerencia. Venezuela.

Ordoñez, E. 2021. *Diseño de un plan estratégico 2021-2025 para la empresa Insupan San Juan, Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas*. Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Popayán, Colombia

Ortiz, F. 2005. *Gerencia Financiera y Diagnostico Financiero*. Colombia. Editorial McGraw-Hill.

OVF 2024. *La inflación en Venezuela se redujo en 2023, pero sigue siendo alta*. [Documento En línea]. En: <http://n9.cl/78gf5> [Consulta: Marzo 28, 2024].

Palacios, D. 2022. *¿Qué son los objetivos estratégicos de una empresa? Definición y ejemplos*. [Documento En línea]. En: <http://n9.cl/dbg7p> [Consulta: Enero 28, 2025].

Pamplona, F. 2022. *Tipos de diseño de investigación: Una visión general*. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/ncxx6> [Consulta: junio 12, 2024].

Pardo, D. 2014. *Venezuela: El estado de los 11 motores para incentivar la economía*. [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/0e5vq> [Consulta: Marzo 28, 2024].

Peacock, J. 2022. *What is a Financial Management System?* [Documento En línea]. En: <https://n9.cl/9l458> [Consulta: Febrero 10, 2025].

Pérez-Carballo, J. 2015. *La gestión financiera de la empresa*. ESIC. Madrid.

- Pérez J. y Gardey A. 2022. Ratio: Qué es, en la informática, definición y concepto. [Documento en Línea] en: <https://definicion.de/ratio/> [Consulta: Septiembre 09, 2024].
- Pico P. Gonzalo y Pulgar L, Aidé. 2006. Gestión Financiera y Participación en el Mercado de Capitales a través del Asesor de Inversiones. Mérida. Venezuela. [Documento En línea]. En: <https://www.saber.ula> [Consulta: junio 12, 2024].
- Piscoya, R. 2021. Plan estratégico para optimizar la competitividad de la Pastelería Panadería “Santa Mercedes”. Tesis para optar por el título profesional de Licenciatura en Administración. Universidad señor de Sipan, Pimentel Perú.
- Pursell, S. 2024. Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/xe6l> [Consulta: Septiembre 06, 2024].
- Pursell, S. 2024. Diversificación de productos: estrategias variadas para el éxito sostenible. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/dz7j80> [Consulta: Febrero 10, 2025].
- Quiroa, M. 2024. Misión, visión y valores de una empresa: qué es y cómo definirlos. [Documento en Línea] en: <https://economipedia.com> [Consulta: Enero 28, 2025].
- Raffino. 2020. Finanzas. Enciclopedia Concepto. Equipo editorial, Etecé [Documento en Línea] en: <https://concepto.de/finanzas/>. [Consulta: Agosto 26, 2024].
- Ramos, J. 2024. Optimización de Costos en la Industria: Estrategia y Enfoque Inicial. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/li42e> [Consulta: Febrero 10, 2025].
- Rendón, M. 2016. Estadística Descriptiva. Revista Alergia. México, 63(4), 397-407. [Revista en Línea] en: <https://doi.org/10.29262/ram.v63i4.230> [Consulta: Enero 22, 2025].
- Ricoy, C. 2006. Contribución sobre los paradigmas de investigación. Revista do Centro de Educação. Brasil.
- Riveros, A. 2020. Conceptos para entender qué es una estrategia empresarial. EALDE bussiness school [Documento en línea] en: <https://www.ealde.es> [Consulta: Mayo 5, 2024].
- Rodríguez, V. 2023. El análisis e interpretación de datos en las Tesis. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/l8afq> [Consulta: Enero 23, 2025].

- Romero, D. 2021. ¿Qué es un manual de normas y procedimientos? [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/9ai4n> [Consulta: Enero 29, 2025].
- Sabino, C. 2002. El proceso de Investigación. Editorial Panapo, Venezuela.
- Sánchez, J. 2016. Plan estratégico. [Documento en Línea] en: <https://economipedia.com> [Consulta: Mayo 5, 2024].
- Sánchez, J. 2022. Qué es y como realizo una matriz FODA o DAFO. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/99n3w> [Consulta: Septiembre 06, 2024].
- Santos, D. 2023. La verdadera importancia del FODA en las empresas. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/a32rzu> [Consulta: Enero 29, 2025].
- Sepúlveda, G. 2014. Viabilidad ética, emocional y técnica. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/m981r> [Consulta: Febrero 06, 2025].
- Serna, H. 2008. Gerencia Estratégica. (10 ed). 3R Editores. Bogotá, Colombia.
- Soriano, M. 2022. PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA FERREACRÍLICOS VALERA, C.A. PERIODO 2022-2026. Tesis para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas. Universidad Valle del Momboy, Trujillo, Venezuela.
- Steiner, George A. 1996. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, una guía paso a paso, Editorial Continental, México, p 21.
- Tamayo y Tamayo. 1997. El proceso de la investigación científica. México: Editores LIMUSA.
- Tamayo y Tamayo, M. 2007. El proceso de la investigación científica. (4ta edición). México: Editores LIMUSA.
- Team Admin S.A.S. 2023. La importancia de una Sólida gestión Financiera en las Empresas. [Documento En línea]. En: <http://n9.cl/m4cj0> [Consulta: Marzo 28, 2024].
- Terrazas-Pastor, R. A. 2009. Modelo de gestión financiera para una organización. [Financial management model for an organization]
- Tertusio, S. 2023. Planificación Estratégica y Financiera. [Documento En línea]. En: <http://n9.cl/ebkqq> [Consulta: Marzo 28, 2024].
- Trenza, A. 2020. Cómo hacer un análisis DAFO de empresa con ejemplos. [Documento en Línea] en: <https://n9.cl/fj4oh> [Consulta: Septiembre 06, 2024].

Vega, M. 2018. Gestión Financiera. Trabajo de investigación. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú. 10 pp.

Venezuela, 2000. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial, 5.453. Caracas, marzo 24.

Yanez, E. 2023. Investigación Descriptiva. [Documento En Línea]. En: <https://n9.cl/1hob6> [Consulta: junio 12, 2024].

ANEXOS.

ANEXO A.
CUESTIONARIO
INSTRUCCIONES

1. Este cuestionario tiene como objetivo evaluar aspectos clave para diseñar un plan estratégico que optimice la gestión financiera de la Panadería La Orquídea.
2. Cada pregunta está relacionada con un indicador estratégico para el análisis interno y externo de la empresa.
3. Responda "Sí" o "No" según corresponda a la realidad de la panadería.
4. Por favor, conteste de manera honesta y precisa. Sus respuestas serán tratadas con confidencialidad.

Lea y Marque con una X su opción de respuesta:

Nº	ÍTEMS	ALTERNATIVAS	
		S	N
1	¿Considera que la misión de la panadería está claramente definida y es conocida por todos los empleados?		
2	¿Los empleados conocen y comparten la visión de la panadería?		
3	¿Existen objetivos estratégicos establecidos y comunicados dentro de la empresa?		
4	¿Se han identificado las fortalezas internas de la panadería?		
5	¿Se reconocen las oportunidades externas que podrían beneficiar a la panadería?		
6	¿Se evalúan las debilidades internas de manera periódica?		
7	¿Se analizan las amenazas externas que podrían afectar a la panadería?		
8	¿Existen normas claras que regulen los procesos internos en la panadería?		
9	¿Se realiza un control interno adecuado para garantizar la eficiencia de los procesos?		
10	¿Están claramente definidas las funciones de cada empleado en la panadería?		
11	¿Se realizan controles periódicos para asegurar que la panadería tiene suficiente dinero para cubrir sus gastos inmediatos?		
12	¿La gerencia en la panadería genera más ingresos de los que gasta de forma regular?		
13	¿Se revisan las normas y procedimientos para mejorar la forma en que se manejan las finanzas en la panadería?		
14	¿La gerencia de la panadería evita endeudarse más de lo que puede pagar?		
15	¿La gerencia de la panadería tiene recursos suficientes para cumplir con todas sus obligaciones financieras?		

ANEXO B. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Ciencias Económicas
y Sociales
Carrera: Contaduría Pública

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Acceptable	No Acceptable	Acceptable	No Acceptable	Acceptable	No Acceptable	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Lilibeth Karina Yanacillo C.I. V-21.054.137

Cargo que desempeña: Docente . Profesión: Profesor

Fecha: 13-01-2025

FIRMA

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Ciencias Económicas
y Sociales
Carrera: Contaduría Pública

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	Aceptable	No Aceptable	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		X		
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		X		
14	X		X		X		
15	X		X		X		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: Ana Mercedes Muñoz c.i. V-10128671
Cargo que desempeña: Docente, Profesión: Licada en Contaduría Pública
Fecha: 10-01-2025

FIRMA

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"



La Universidad que Siembra

Vicerrectorado de Infraestructura
y Procesos Industriales
Programa de Ciencias Económicas
y Sociales
Carrera: Contaduría Pública

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ítems	Pertinencia		Claridad		Coherencia		Observaciones
	Acceptable	No Acceptable	Acceptable	No Acceptable	Acceptable	No Acceptable	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		
13	✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO

Nombres y Apellidos: María C. Escalona H C.I. 13880491

Cargo que desempeña: Docente . Profesión: Prof. Ed. Integral

Fecha: 10-01-2025

FIRMA