



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA
EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA
C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO
CARABOBO**

Autor: Pérez Y. David A.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 871239



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN
NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Pérez Y. David A.

Tutor: Prof. Angélica Jaramillo

San Diego, Mayo de 2021



FI-I-003-2020-3CR (TG)

Valencia, 22 de marzo de 2021

Ciudadano:
PEREZ DAVID
CI 19.002.768
Presente-

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 03-2021 de fecha 20-01-2021 aprobó el proyecto de trabajo de grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARLAPRIMA C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO** presentado por usted (es) como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación de la Ing. Angélica Jaramillo C.I: 8.791.901 como Tutora Académica que lo asesorara en el desarrollo de este proyecto.

Atentamente,

Dr. Francisco Gelanzé Sevilla
Decano

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado (1).



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Prof. Angélica Jaramillo, portador de la cédula de identidad N° V-8.791.901 en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, presentado por el ciudadano David Pérez, titular de la cédula de identidad N° V-19.002.768, para optar al grado académico de Ingeniero Industrial, cuyo título es **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO”**, adscrito a la línea de investigación: Gerencia, declaro que acepto la tutoría del mencionado Proyecto de Trabajo de Grado durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de la Universidad José Antonio Páez.

En San Diego, a los 26 días del mes de Enero del año dos mil veintiuno.

Angélica Jaramillo
C.I.V. 8.791.901



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

San Diego, Enero de 2021

ACTA DE REVISIÓN METODOLÓGICA DEL TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben esta Acta, dejan constancia que el Proyecto de Trabajo de Grado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos exigidos para su aprobación, recomiendan su tramitación ante el organismo académico correspondiente.

Prof. Angélica Jaramillo

Tutor Académico

Firma

Fecha

Ing. Alicia de Pizzella



7-10-20

Tutor Metodológico

Firma

Fecha

DEDICATORIA

A Dios por haberme guiado en cada momento de mi vida, en especial durante el logro de esta meta.

A mis Padres Santiago y Norma, por ser un andamio en mi vida y ejemplo de perseverancia.

A mis Hermanos, por ser el apoyo y la compañía que necesite tanto en los buenos como en los malos tiempos.

David Pérez

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad José Antonio Páez, por ser fuente de conocimiento a lo largo de la carrera, por enseñarme a ser cada vez mejor, y porque a partir de las situaciones a nivel mundial que hemos vivido aprendí que no existen límites y barreras para el conocimiento.

A la tutora Angélica Jaramillo, por brindarme el apoyo para continuar cuando sentí que estaba desorientado.

A todos mis familiares y amigos por estar siempre apoyándonos en todo momento.

A los trabajadores y directivos de Manantiales Cariaprima C.A., quienes me permitieron desarrollar esta investigación, en sus instalaciones y compartieron sus conocimientos.

David Pérez

ÍNDICE GENERAL

	pág
ÍNDICE DE FIGURA	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN INFORMATIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema	6
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
1.4. Justificación De la Investigación	7
1.5. Alcance de la Investigación	8
 II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Bases Teóricas	12
2.2.1. Productividad	12
2.2.1.1. Importancia de la productividad	12
2.2.1.2 Eficiencia y Eficacia en la Productividad	13
2.2.1.3 Tipos de Productividad	14
2.2.1.4 Gestión Total de la Productividad	15
2.2.2. Competitividad	15

2.2.3. Estrategias	16
2.2.3.1 Análisis del entorno de la empresa para la formulación de estrategias	17
2.2.4. Planificación Estratégica	17
2.2.5. Matriz FODA	18
2.2.6 Diagnóstico Estratégico	19
2.2.6.1 Diagnóstico Interno	19
2.2.6.2 Diagnóstico Externo	19
2.2.6.3 Construcción de estrategias FODA	20
2.2.7. Calidad	21
2.2.7.1 Factores de influencia de la Calidad en la empresa	21
2.2.8. Sistema de Variables	22
2.3. Definición de Términos Básicos.....	23

III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación	24
3.2. Diseño de la Investigación	24
3.3. Nivel de la Investigación	24
3.4. Población y Muestra	25
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	25
3.6. Fases de la Investigación.....	30

IV RESULTADOS

4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.....	32
4.1.1. Descripción de la empresa	32
4.1.2. Misión de la empresa	33
4.1.3. Visión de la empresa	33
4.1.4. Valores de la empresa	33

4.1.5. Organigrama de la empresa	34
4.1.6. Descripción del proceso productivo	34
4.1.7. Capacidad instalada e histórica de producción	35
4.1.8. Resultados de la aplicación del cuestionario	36
4.2. Fase II. Análisis de los elementos que influyen en la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.	54
4.3. Fase III. Diseño de las estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.....	57
4.4 Fase IV. Evaluación de factibilidad económica, operativa, técnica, ambiental y social de la propuesta para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.	64
4.4.1. Estudio Económico	64
4.4.2. Estudio Operativo	71
4.4.3. Estudio Técnico	72
4.4.4. Estudio Ambiental.....	73
4.4.5. Estudio Social	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS	77
ANEXOS	77

ÍNDICE DE FIGURA

	pág
2.1. Matriz FODA	21
4.1. Organigrama de Manantiales Cariaprima C.A.	34
4.2. Proceso de Fabricación de Hielo en Cubitos	35
4.3.1. Estructura de las 12 P	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pág
4.1.7.1 Comportamiento histórico de la producción de Hielo de Manantiales Cariaprima C.A.....	36
4.1.8.1. Proceso productivo adecuado	37
4.1.8.2. Medición de indicadores de productividad	38
4.1.8.3. Capacidad instalada adecuada	39
4.1.8.4. Personal Calificado	41
4.1.8.5. Eficiencia de los procesos productivos	42
4.1.8.6. Indicadores de productividad	43
4.1.8.7. Rentabilidad del mercado	44
4.1.8.8. Niveles de ventas óptimos.....	45
4.1.8.9. Programa de comercialización.....	46
4.1.8.10. Sistema de distribución y logística.....	47
4.1.8.11. Estrategias gerenciales para aumentar la productividad.....	48
4.1.8.12. Competitiva de la empresa.....	49
4.1.8.13. Realización de planificación estratégica.....	50
4.1.8.14. Sistema de calidad total.....	51
4.1.8.15. Aplicación de reingeniería	52

ÍNDICE DE CUADROS

3.1 Técnicas e Instrumentos de recolección de Información.....	26
4.1.8.1. Proceso productivo adecuado	37
4.1.8.2. Medición de indicadores de productividad	38
4.1.8.3. Capacidad instalada adecuada	39
4.1.8.4. Personal calificado	41
4.1.8.5. Eficiencia de los procesos productivos	42
4.1.8.6. Indicadores de productividad	43
4.1.8.7. Rentabilidad del mercado	44
4.1.8.8. Niveles de ventas óptimos	45
4.1.8.9. Programa de comercialización	46
4.1.8.10. Sistema de distribución y logística	47
4.1.8.11. Estrategias gerenciales para aumentar la productividad	48
4.1.8.12. Competitiva de la empresa	49
4.1.8.13. Realización de planificación estratégica.....	50
4.1.8.14. Sistema de calidad total.....	50
4.1.8.15. Aplicación de reingeniería.....	51
4.2.1. Análisis FODA de la organización	54
4.3.1. Estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A	57
4.3.2. Asociación de estrategias definidas con modelo 12P y plan de acción para incrementar la productividad de Manantiales Cariaprima C.A	60
4.4.1.1. Balance General	63
4.4.1.2 Estado de Resultados	64
4.4.1.3 Estimación de Costos de la Propuesta	67
4.4.1.4 Flujo de Caja Proyectado	68
4.4.1.5. Estimación de TIR	69

ÍNDICE DE TABLAS

	pág
1.1. Producción anual de Manantiales Cariaprima C.A.	5
4.1. Análisis FODA de la organización	54



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA
C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Autor: Pérez Y., David A.

Tutor: Prof. Angélica Jiménez

Fecha: Mayo de 2021

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A., Ubicada en Naguanagua Estado Carabobo, enfocándose la productividad desde el punto de vista integral, es decir desde lo técnico, operativo y financiero. Dicha investigación es de tipo descriptiva, con la modalidad de proyecto factible. Para el diagnóstico de la situación actual se utilizó la encuesta y la construcción de la matriz FODA de la empresa, sirviendo de insumo para desarrollar las estrategias de mejora. Se determinó que a nivel interno los factores que generan mayor influencia en la productividad están relacionados con clima y cultura laboral, calidad de producto y publicidad del producto; a nivel externo están relacionados con ubicación geográfica de la empresa, inestabilidad de política cambiaria, descomposición social del entorno. Se visualiza que la empresa cuenta con recursos internos, que bien gestionados pueden mitigar el impacto del exterior en la productividad de la empresa. El planteamiento de la propuesta se basa en estrategias gerenciales enmarcadas en el modelo 12P, desarrollado durante la investigación, como marco de referencia de cultura organizacional, cuyos ejes de acción son la interacción con el entorno, el sostenimiento del negocio y la gestión de talento e infraestructura. La propuesta planteada es factible desde el punto de vista económico, técnico, operativo, social y ambiental, con un lapso de implementación de 8 meses.

Descriptor: 12P, Estrategia, Mejoras, Planificación, Productividad

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actuales se enfrentan a un mundo cambiante, signado por la globalización y la alta competencia entre los productos y servicios. Ante este contexto, los gerentes deben manejar criterios, que le permita mantener a las empresas en una posición de idoneidad, a través de la aplicación de estrategias, que involucren al personal en sus distintas unidades de procesos. Por tal razón, sus esfuerzos deben estar muy bien definidos y centrado en los objetivos de la empresa; especialmente los referidos al área productiva, expandiendo su línea de productos, evaluando su capacidad instalada y los recursos con que cuenta, investigando los mercados actuales y potenciales, la calidad de sus insumos y entre otros, sus relaciones con los proveedores, de forma tal que logre la sinergia en correspondencia con los elementos o factores externos a la organización.

En este orden de ideas, la formulación de estrategias gerenciales representa el acto administrativo que todo líder de grupo debe fomentar entre el resto del personal, en la medida en que ellos se familiaricen, hará posible en el tiempo propuesto que se logren los objetivos en cada área o en cada procesos; considerando también que los accionistas de la empresa son una pieza clave; sin la participación de ellos sería un poco cuesta arriba llevar a feliz término lo presentado en el plan estratégico de la organización; ya que de algún modo son ellos, lo que dan el visto favorable de la misma; por lo menos en empresas de naturaleza familiar como la que sirve base para la realización de la investigación.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo la propuesta de estrategias gerenciales destinadas a aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A., ubicada en Naguanagua Estado Carabobo, cuya actividad principal es la producción y comercialización de hielo en diferentes presentaciones. Para el desarrollo de la misma, el trabajo se ha estructurado en cuatro (4) capítulos. El capítulo I presenta el planteamiento del problema, en cual se describen

las razones que motivaron el desarrollo de la investigación, así como objetivos generales y específicos, cerrando con la justificación del trabajo y alcance del proyecto.

El capítulo II contempla el marco referencial, antecedentes de investigación, bases teóricas, definición de términos; parámetros que le dan sustentación a la misma de acuerdo a la revisión y apoyo documental. El capítulo III, el cual contiene el marco metodológico para el desarrollo de la propuesta estructurado en fases. Se finaliza con el Capítulo IV en el cual se presentan los resultados de la investigación

La importancia del presente trabajo es proporcionar de forma estructurada estrategias para que las empresas logren niveles de productividad significativos. Así mismo, representa un punto de partida para aplicar estrategias a en empresas del Estado Carabobo que se dediquen a la elaboración de Hielo.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Hoy día no es competitivo quien no cumple con (calidad, producción, bajos costos, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, tecnología) y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo y pequeño plazo; en este contexto las actividades cotidianas de las organizaciones se realizan en forma dinámica y eficiente, por esto los procesos operativos tienen un papel fundamental para el logro de los objetivos establecidos, ya que permite cumplir con los estándares que exige el mercado; asegurando la rentabilidad de la empresa, a través de principios y prácticas gerenciales.

Desde la perspectiva más general, el concepto de productividad tiene en cuenta la calidad, así como la cantidad, de los resultados alcanzados. Producir más con una cantidad determinada de recursos no es suficiente. En este sentido se comprende, que las prácticas de dirección juegan un papel fundamental, la forma de dirigir es el más importante de todos los factores que influyen en el crecimiento de la productividad. La relación diaria entre un directivo y sus subordinados, tiene la máxima influencia en su disposición a contribuir en la medida de su capacidad a la consecución de los objetivos de la organización.

Por esto, antes de que puedan lograrse mejoras en la productividad, deben identificarse y modificarse debidamente las circunstancias que reducen o limitan la productividad. A pesar, de que la introducción de un cambio lleva siempre consecuencias potenciales de no implementar las variaciones necesarias supone una amenaza mucho mayor para el éxito de la organización. Se han producido muchos más daños por omisión o incapacidad para tomar las medidas necesarias por parte de la dirección, que los debidos a acciones por parte de ésta, es decir, que cuando los directivos han tenido la voluntad para iniciar o implementar los cambios necesarios.

Resulta claro, que los directivos emprenden la planificación estratégica por varios motivos. En primer lugar, muchos creen que esta planificación aumentará la eficacia de su empresa, y existe un número considerable de investigaciones realizadas que justifican ésta creencia. En segundo lugar, este proceso estimula sentimientos de autorrealización y satisfacción. En la medida, en que los directivos y planificadores trabajan juntos para formular planes de estrategia e implementación, adquieren confianza en su capacidad para interpretar y hacer frente a la situación.

En tercer lugar, facilita la adaptación de cambios. En cuarto lugar, la es un proceso mediante el cual pueden coordinarse los esfuerzos de las divisiones, funciones e individuos. En quinto lugar, cuando se producen importantes reorganizaciones o cambios en la gerencia de la empresa, la planificación estratégica puede ayudar a formar el nuevo equipo de gerencia en los aspectos de oportunidades y restricciones internas y externas que deberán afrontar los miembros del equipo. Y por último, cuando una organización no está logrando los resultados establecidos, puede iniciarse una planificación estratégica para identificar los problemas y las soluciones de los mismos.

Es por eso, que los estrategas son personas que formulan el cometido de la empresa y los objetivos que ésta intentará alcanzar, igualmente determinan la forma en que se perseguirán esos objetivos. Por lo cual, no gozan de libertad para elegir arbitrariamente una estrategia sin considerar las restricciones internas y externas a que está sometida la empresa. El entorno externo presenta tanto oportunidades como amenazas; y es aquí donde los estrategas deben evitar las amenazas del entorno, procurando al mismo tiempo las oportunidades existentes, pero los rasgos sobresalientes y las deficiencias internas de la empresa restringirán el número de oportunidades que ésta puede lograr.

Evidentemente, no escapan de esta realidad empresarial las pequeñas y medianas industrias venezolanas, las cuales presentan debilidades que afectan su rendimiento, debido a acciones administrativas y prácticas gerenciales acorde al contexto y situación que presente, en algunos casos hay que reconocer que éstas, están constituidas básicamente por patrimonio familiar lo que dificultad muchas veces el

desarrollo de procesos de planificación que estimulen la productividad y permita el logro de los objetivos establecidos en los lapsos de tiempo definidos; sin embargo, los esfuerzos por conseguir la ejecución de procesos operativos confiables que garanticen la satisfacción del cliente es primordial.

Hoy en día existe una la reducción general de la producción de las empresas Venezolanas, como consecuencia de una caída de 24,7% en la economía venezolana solo en lo que va del año 2020 (Ostos Velazquez & Asociados, 2020). Tal es el caso de la empresa Manantiales Cariaprima C.A., ubicada en Naguanagua Estado Carabobo, las cual se dedica a la elaboración, empaque, promoción, venta y distribución de hielo a clientes industriales y comerciales. Dicha empresa, a lo largo del tiempo ha experimentado dificultades relacionadas con sus procesos operativos y administrativos, evidenciado por la caída constante de la producción en los últimos años, al punto que hoy en día opera a un 15% de su capacidad instalada (1.000.000 bolsas/año), experimentando una pérdida de mercado, desmotivación del personal por incertidumbre frente al mantenimiento de la organización y a pesar de la baja producción está siendo requerido trabajar horas extraordinarias en el área administrativa para mantener al día las actividades relacionadas con dicho departamento. En la Tabla 1, se presenta el comportamiento de la producción en los últimos 4 años.

Año	Producción (bolsas/año)
2017	427.476
2018	327.352
2019	226.131
2020	153.626

Tabla 1.1 Producción anual de Manantiales Cariaprima C.A.

Lo anteriormente expuesto, demuestra la necesidad de aplicar políticas gerenciales concretas que se traduzcan en acciones estratégicas que conlleven al logro de los objetivos establecidos, y permitan el mantenimiento de la empresa en el entorno actual. En este sentido, es preciso implementar acciones enfocadas en el uso efectivo de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales. Ya que de continuar con

esta situación, la empresa Manantiales Cariaprima reducirá su rentabilidad, lo que puede ocasionar disminución o pérdida de empleos, credibilidad comercial, restricción del mercado; impactando al final la sostenibilidad de la organización.

1.2 Formulación del Problema

En este orden de ideas, es necesario responder las siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de estrategias se requiere implementar en Manantiales Cariaprima C.A.?

¿Qué tipo de indicador se puede utilizar para medir el avance de las estrategias implementadas en en Manantiales Cariaprima C.A.?

¿Cuál es la factibilidad de implementar la propuesta para aumentar la productividad en la empresa Manantiales Cariaprima C.A.?

Cómo respuesta a esta interrogantes, surge la necesidad de proporciones estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa de Manantiales Cariaprima C.A., ubicada en Naguanagua Estado Carabobo.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para aumentar en un 10% la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A. ubicada en Naguanagua Estado Carabobo

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.
- Analizar los elementos que influyen en la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.
- Diseñar las estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.
- Evaluar factibilidad económica, operativa, técnica, ambiental y social de la propuesta para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.

1.4. Justificación De la Investigación

Muchas organizaciones nacen pensando en que serán exitosas, basándose en aspectos operativos carentes de cualquier tipo de planificación y control. Sus primeras etapas constituyen un laboratorio donde se realizan pruebas de ganancias y pérdidas, al pasar el tiempo sus procesos se van haciendo más amplios y complejos, evidenciándose la necesidad de contar con una capacidad productiva que este conformada por las actividades de medición, evaluación, planeación y mejoría.

La relevancia de la presente investigación radica en presentar un conjunto de estrategias, aplicables a organizaciones de esta naturaleza y que a su vez permita mantener una ventaja competitiva, a través de la puesta en práctica de técnicas y métodos que vayan orientadas a escenarios productivos, comerciales y gerenciales entre otros procesos, la cual implica un salto de carácter cuantitativo y cualitativo en la gestión de la empresa; combinado en un mismo tiempo la calidad, la tecnología y la productividad logrando desarrollar un equilibrio y armonía, que conlleve a mejorar sus procesos de fabricación, distribución y venta de hielo considerando que en su mayoría estas organizaciones son de tipo familiar.

Igualmente, el desarrollo de la investigación permite la revisión teórica que sustenta los postulados de la misma, específicamente lo relacionado con los procesos gerenciales, la planificación estratégica como soporte para la definición de las mismas en la propuesta y la productividad como elemento central para lograr aumentar los niveles de rentabilidad, a través de la puesta en práctica de factores claves que conlleven el logro de los objetivos establecidos; partiendo de la premisa que la competitividad es lo que le da permanencia a cualquier organización indistintamente de su naturaleza y actividad económica.

Desde el punto de vista práctico la investigación conlleva a que se mejoren todos los niveles de la organización, particularmente en sus relaciones con los grupos que la integran; ya que éstos tendrán éxito en la medida en que los procesos de cambios se den gradualmente auspiciado por decisiones gerenciales apropiadas y concretas, que involucre la participación de todos en cada una de sus áreas de competencia. Claro está,

que todo esto es posible cuando existen directrices encaminadas a lograr sinergia y cohesión grupal; de manera que no genere impacto negativo los futuros cambios planteados. Adicionalmente, al aumentar la productividad de la empresa se despliega como consecuencia un beneficio económico, que se traduce en sostenibilidad de la empresa y mantenimiento de la fuerza laboral.

Por otra parte la realización de esta investigación puede dar base a otras investigaciones, ya que, el desarrollo puntual de acciones estratégicas conllevan a la productividad fortaleciendo la competitividad; elemento que se da en cualquier área proporcionando herramientas que faciliten diferentes procesos administrativos y operativos, que requieran la intervención gerencial oportuna en la toma de decisiones y que permita a las organizaciones, mejorar sus niveles de rentabilidad y eficiencia para incrementar sus recursos económicos; garantizando su permanencia en el mercado y en el sector económico respectivo.

Desde el punto de vista de relevancia, el presente trabajo de grado, abarca diferentes aspectos que anteriormente no se habían tomado en cuenta para una investigación, como por ejemplo, incorporar estrategias para el incremento de la competitividad en el caso específico de las pequeñas empresas que fabrican hielo, representando una innovación en cuanto a la importancia de la formación en esa área y las herramientas que se utilizan para tal fin, ya que, estas técnicas se pueden utilizar tanto en las organizaciones en estudio como en la misma universidad aplicándolos en las sesiones de clase y obteniendo un aumento del aprendizaje significativo en los estudiantes.

1.5. Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación radica en el diseño estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A. ubicada en Naguanagua, con un enfoque integral que permita replicar lo planteado en el resto de fábricas de hielo del Estado Carabobo. Es importancia mencionar que el presenta trabajo representa una propuesta, en este sentido queda por parte de la Gerencia de la empresa Manantiales Cariaprima C.A la decisión de implementarla.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En esta sección se recopilan los antecedentes y la información teórica necesaria para el logro de los objetivos a desarrollar en el presente trabajo.

2.1. Antecedentes

Duno (2017), elaboró el trabajo denominado **“Estrategias gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país”**; para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención: Gerencia, en la Universidad de Carabobo. La investigación se planteó como objetivos diagnosticar la situación actual del sector, analizar la motivación laboral en los trabajadores a través de la DOFA y por último configurar la estructura de las estrategias gerenciales que permitan el mejoramiento de la motivación laboral en los trabajadores de las PYMES comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país. Para ello el trabajo se enfocó en la modalidad de proyecto factible, de campo apoyada en un estudio descriptivo y documental que demostró fallas en las gerencias de este sector, tales como debilidades en la toma de decisiones, involucramiento deficiente de los empleados en los proyectos, carencia de planes de incentivos hacia los empleados y falta de reconocimientos a los trabajadores. Dicho trabajo, servirá de aporte a la investigación, ya que las estrategias planteadas conducen a elevar el nivel de eficiencia en la ejecución de las actividades, así como un mejor ambiente para el trabajo, con empleados mucho más satisfechos y comprometidos, lo cual influye en la productividad de la organización.

También, López (2017) en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de mejora en el proceso de fabricación de envases PET para incrementar la productividad en la empresa ANVID”**, presentado en la universidad privada del norte ubicada en Perú, para optar el título de Ingeniero Industrial, realizó un trabajo donde llevo a cabo estrategias para el análisis del problema de las líneas de la planta de producción que

generaba la disminución de la misma, lo que permitió la búsqueda del problema y la situación dada para resolverla con técnicas de las 5s observando el diagrama de recorrido y los tiempos de producción y de parada, por lo que se realizó una mejora en su línea productiva de fabricación de envases tipo PEAD con la intención de aumentar su productividad. Este trabajo se relaciona con la presente investigación, ya que en este caso el aumento de la productividad fue resultado de la mejora en la eficiencia de recorridos.

Así mismo, Lugo (2020), en su trabajo de grado titulado **“Plan Estratégico de mejora del almacén de mercancía en la empresa distribuidora y representaciones LC, C.A”** realizado en la Universidad José Antonio Páez; para optar el título de Ingeniero Industrial. Dicha investigación está orientada en una mejora de almacén, con problemas en la distribución de los inventarios en productos terminados, por lo que muchos clientes, debido a la demora para encontrar dicho producto, tenían un descontento a la hora del despacho, debido a la mala organización causando así, una disminución en su rentabilidad. El trabajo se basó en detectar causas de fallas en la distribución del almacén, para aplicarle un plan estratégico que permitiera su mejor, con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa. Dichos problemas se analizaron a través de técnicas de ingeniería, como lo es diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa y por la matriz FODA evaluando las FO-DA-FA-DO para implementar las estrategias para las posibles soluciones de las debilidades encontradas. El aporte para esta investigación, es el uso de la metodología diagrama de Pareto, priorización de problemas, técnicas utilizadas como la observación directa, revisión documental, matriz FODA.

En este orden de ideas, Pacheco(2019), en su trabajo de grado titulado **“Propuesta para el mejoramiento en la línea de producción de botellas Pet en una planta de envases plásticos”**, presentado para optar el título de Ingeniero Industrial, en la universidad de Guayaquil Ecuador, planteó la posibilidad de mejorar la línea de producción en la fabricación de envases plásticos de 1 litro por método de soplado, mediante la identificación de anomalías en el proceso, lo qu proporcionó como

resultado problemas en la ubicación física de la línea en su ubicación con respecto a la ubicación de maquinarias de compresores. El aporte para la investigación está en las técnicas de la recolección de información, la metodología implementada para el análisis de las causas raíces tal como técnicas de priorización de fallas, diagrama de Pareto y el análisis de las causas por la matriz FODA.

Por último, Páez (2017), desarrollo el trabajo de grado titulado **“Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo”**; para optar al título de Magister en Administración de Empresas mención Gerencia, en la Universidad de Carabobo. La investigación empleada fue tipo propuesta, con diseño no experimental de corte transeccional, bajo la modalidad de campo. El objetivo de este trabajo de grado se enfocó en diagnosticar el tipo de cultura organizacional e identificar los factores relacionados con la cultura organizacional para que los resultados obtenidos se transformaran en la creación de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del estado Carabobo. Con el trabajo se determinó que en su mayoría las firmas no tienen un rumbo fijo hacia dónde dirigirse ya que desde la directiva existen dificultades para transmitir elementos organizacionales tan importantes como la misión, visión, valores, filosofía y objetivos, presenciando un desconocimiento por parte de los auditores. Así mismo a pesar del tiempo que llevan estas organizaciones en el mercado con alto reconocimiento no cuentan con una cultura organizacional adecuada. Con este trabajo se pretendió mostrar la influencia de los directores en el comportamientos de las personas que forman parte de las firmas de auditores contables. Es un aporte a la investigación ya que permite observar la importancia del fortalecimiento de la cultura organizacional, como una ventaja competitiva de la organización.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Productividad

La productividad es una medida de eficiencia que se relaciona con la producción. Es una relación entre la producción económica y los recursos invertidos

para generarla, que depende de la capacidad para innovar productos y servicios de un valor agregado creciente, mientras la eficiencia en el uso de los insumos de producción se optimiza al máximo. Cualquier definición de productividad se centra en un factor: el uso de los recursos. La productividad se preocupa por el uso eficiente y eficaz de ellos, con el fin de lograr un resultado óptimo. Dependiendo la perspectiva con la que se mire la productividad, puede ser de tipo económico, administrativo y conductual (Tejada, 2006:289).

2.2.1.1. Importancia de la productividad

El nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico. En la actualidad, la productividad y la calidad son consideraciones de interés nacional, tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo. En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben converger los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores (Lefcovich, 2005).

A nivel de empresas, aquellas que logren un nivel de productividad mayor al del promedio nacional de su industria, tienden a contar con mayores márgenes de utilidad. Y si dicha productividad crece más rápidamente que la de la competencia, los márgenes de utilidad se incrementarán todavía más. En tanto que para aquellas cuyos niveles y tasas de crecimiento de productividad sean notablemente inferiores a sus promedios industriales corren graves riesgos en cuanto a su competitividad y permanencia. La calidad y la productividad guardan una relación fundamental, la cual a su vez se ve reflejada tanto en los costos y en los niveles de servicios, lo cual termina reflejándose en la ventaja competitiva.

2.2.1.2 Eficiencia y Eficacia en la Productividad

Tanto la eficacia como la eficiencia son necesarias para ser productivos. La eficiencia es la proporción entre el logro de los resultados y los insumos requeridos para conseguirlos. La eficacia, por su parte, es la consecución de interés para la

empresa. Dicho de otra forma, para ser productivo hay que ser a la vez eficaz y eficiente, en ese orden (Robbins, 2004:23).

2.2.1.3 Tipos de Productividad

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores (PTF). La productividad total de los factores es la relación entre el producto utilizado y todos los factores usados, su expresión en forma de índice mide el ritmo de evolución en la eficiencia del ciclo productor. Por su parte la productividad laboral es la cuantía del producto medio por persona ocupada (Garza, 2008:329).

2.2.1.4 Gestión Total de la Productividad

Si bien muchas empresas analizan la productividad de manera parcializada y calculan la misma en relación a un solo factor (mono factorial), hacer ello no sólo resulta incorrecto e inconducente, sino que contribuye a confundir y distorsionar los análisis. Muy poca atención se presta a un análisis global e integral de la productividad y los costes, cuando ello debiera ser uno de los objetivos críticos a monitorear. Controlar de forma permanente la performance de la productividad, los costos, la calidad, el nivel de los servicios y los grados de satisfacción es fundamental si se pretende lograr una ventaja competitiva sostenida (Lefcovich, 2005).

Una nueva y distinta manera de ver y analizar la productividad, una forma diferente de gestionarla y promoverla, serán las bases sobre la cual ha de edificarse la competitividad del presente y futuro de la empresa. Abandonar los patrones antiguos de pensamiento, reenfocando la productividad sobre un pensamiento orientado a los procesos, enfocado en los sistemas y basado en datos concretos y no en suposiciones, resulta clave para lograr una mejora continua en los niveles de productividad y con ello en los niveles de costes, permitiendo de tal forma hacer efectiva la "curva de experiencia", con lo cual se logra desplazar a los competidores de los mercados, obteniendo consecuentemente una mayor cuota de mercado (Lefcovich, 2005).

Sólo una gestión total de la productividad que evite por un lado las improductividades en los diversos procesos, estén estos vinculados directamente a la

producción o no, y logren a través del trabajo en equipo de la organización como un todo aumentar la productividad de la empresa mediante una mayor y mejor fluidez de los recursos y energías, ha de permitir una rentabilidad que sea compatible con la conquista de mercados en el mediano y largo plazo (Lefcovich, 2005).

2.2.2. Competitividad

Pérez (1994:26), define competitividad como la capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, entre otros, y los procesos de transformación, por su parte, la competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

2.2.3. Estrategias

Para dar una visión general acerca del concepto de estrategia, es interesante analizar lo descrito por Serna (2006), quien refiere que las estrategias:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p. 32).

En este concepto hay elementos coincidentes, en el sentido que expresan la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro, el enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno, la dirección de los recursos hacia fines específicos y una activa posición operacional con carácter proactivo, que permita el logro de los objetivos establecidos de acuerdo a los lineamientos que soportan los proyectos estratégicos, a través de la definición del cómo y del hacer de cada uno de los objetivos planteados.

2.2.3.1 Análisis del entorno de la empresa para la formulación de estrategias

Existen tres sectores del entorno en los que se producen cambios y deben ser observados, si se desea tener éxito a largo plazo: 1.- el entorno general; 2.- el mercado; y 3.- el sector de proveedores.

Entorno General: este va estar influenciado por fuerzas que afectan o pueden afectar potencialmente a la empresa: el gobierno, el sistema económico, las presiones y actitudes de los consumidores y los cambios en la población y en la riqueza.

El Mercado: este es un sector muy vigilado de cerca, ya que se compite para distribuir bienes o prestar servicios.; y en los cuales es necesario considerar las siguientes variables:

- Los principales productos y servicios nuevos introducidos en el sector.
- Las variaciones importantes en la estructura de fijación de precios de los productos y servicios.
- Los cambios importantes en la demanda de productos y servicios.
- Los cambios importantes en las preferencias del consumidor que afecten de alguna manera a los productos y servicios de la empresa.
- Los competidores principales que entran o abandonan el sector.

El sector de Proveedores: este sector proporciona a las empresas las materias primas, el dinero, y los equipos que necesita para prestar su servicio o fabricar sus productos, para lo cual es necesario considerar los siguientes elementos:

- Los cambios en la disponibilidad de importantes materias primas, subconjuntos entre otros.
- Los cambios de precios en las materias primas, subconjuntos entre otros.
- La entrada o abandono de proveedores importantes, fabricantes de materias primas.
- Los descubrimientos tecnológicos por parte de los proveedores.

2.2.4. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (Armijo, 2009).

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa permiten formular la estrategia para identificar los problemas y soluciones que requiere la organización en los procesos gerenciales. Es importante señalar que la empresa debe tomar el establecimiento formal de la dirección futura, el cual puede conseguirlo a

través de un plan específico; el cual es denominado plan estratégico y el proceso de elaborarlo y revisar este documento se llama planificación estratégica.

La formulación estratégica es el proceso de la decisión sobre las nuevas estrategias, mientras que la planificación estratégica es el proceso de decidir sobre cómo implantar las estrategias. En el proceso de formulación, los directivos definen los objetivos de la organización y diseñan las estrategias principales para conseguir esos objetivos. Posteriormente, la planificación toma los objetivos y las estrategias como puntos de partida y desarrolla programas para llevar a cabo las estrategias y conseguir de forma eficiente y eficaz los objetivos.

2.2.5. Matriz FODA

El desarrollo de las estrategias tiene como base el estudio de diferentes factores internos y externos a la organización. En este sentido, Serna (2006), establece que:

Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el análisis de la matriz DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias importantes para el desarrollo de una estrategia efectiva. (p. 145)

El análisis FODA, está diseñado para ayudar al estratega el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticipar al efecto de las amenazas. Este conjunto de acciones conllevan al proceso de la planificación, en el cual se especifican las actuaciones, responsabilidades y recursos, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución.

2.2.6 Diagnóstico Estratégico

Es el análisis de Oportunidades y Amenazas externas que enfrenta la institución, así como de Fortalezas y Debilidades internas de la organización. Para comprender mejor los términos según Serna (2006), se refieren:

Oportunidades: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Fortalezas: son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades: son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (p. 33)

2.2.6.1 Diagnóstico Interno

En el proceso del Diagnóstico Interno se revisan las capacidades directivas, competitivas, técnicas o tecnológicas y de talento humano. En este sentido, el Perfil de Capacidad Interna (PCI), es una herramienta para la realización de la auditoría organizacional, la cual representa una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia. Serna (p. 38)

2.2.6.2 Diagnóstico Externo

Según Serna (2006), es el proceso para identificar las Oportunidades y Amenazas para la organización, se refiere a factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (p. 39)

2.2.6.3 Construcción de estrategias FODA

Luego de realizado el diagnostico interno y externo, se elabora la matriz FODA, a partir de la cual se construyen las estrategias como resultados de la combinatoria de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, conforme a lo observado en la Figura 1.

Nombre de la Empresa	Oportunidades-O <i>Liste las oportunidades</i>	Amenazas-A <i>Liste las amenazas</i>
Fortalezas-F <i>Liste las fortalezas</i>	Estrategias FO <i>Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades</i>	Estrategias FA <i>Use fortalezas para evadir amenazas</i>
Debilidades - D <i>Liste las debilidades</i>	Estrategias DO <i>Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades</i>	Estrategias DA <i>Minimice debilidades y evite amenazas</i>

Figura 2.1. Matriz FODA

Fuente: Pérez (2020)

2.2.7. Calidad

Verdoy y colaboradores (2006:13), indican que el concepto de calidad ha ido evolucionando desde sus orígenes, aumentando sus objetivos y cambiando su orientación hacia la satisfacción plena del cliente. Comenzó como una necesidad de controlar e inspeccionar hasta convertirse en un elemento fundamental para la supervivencia de las empresas. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Gestión de Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

2.2.7.1 Factores de influencia de la Calidad en la empresa

En la actualidad las empresas forman parte de una red de intereses y dependencia que hace que su margen de acción esté condicionado por elementos externos. Por un lado, la empresa recibe productos y servicios de sus proveedores y, por otro, vende y atiende a sus clientes. Además, tiene que tener en cuenta las influencias del entorno, como los aspectos sociales y de respeto al medio ambiente. En este sentido, la empresa actual se ve afectada por cuatro factores fundamentales: humano, tecnológico, comercial y medio ambiente.

- Factor Humano: la participación de los trabajadores con sus ideas y sugerencias se hace indispensable en un modelo empresarial donde la creatividad de todas las personas permite la innovación y la mejora constante de los procesos. En este aspecto, se está produciendo una verdadera revolución, considerando a la Calidad como un valor humano.
- Factor Tecnológico: los avances tecnológicos y científicos se suceden de forma rápida, haciendo posible producir bienes y servicios de mayor calidad a mejor precio. Las nuevas máquinas, herramientas, los sistemas informáticos, los sistemas automatizados, entre otros; consiguen automatizar cada vez más los procesos, con lo que se obtiene una reducción en los costes de producción y una mayor flexibilidad en los pedidos a la carta.
- Factor Comercial: las empresas de hoy en día se mueven en un mercado globalizado; las relaciones comerciales se realizan entre compradores y vendedores de todo el mundo. Además, los sistemas producción modernos y la incorporación de nuevos materiales, la variedad de productos y servicios ha aumentado la oferta de forma espectacular, surgiendo entre las empresas una fuerte y dura competencia para mantenerse en el mercado.
- Factor Medio Ambiente: las personas se preocupan cada vez más por la degradación del medio ambiente: la contaminación de los ríos, el mar, el aire, la degradación de la capa de ozono, la contaminación acústica, la destrucción

de los bosques, entre otros factores. Esta situación provoca que estén apareciendo nuevas leyes que permitan un desarrollo sostenible, respetando el medio ambiente. Esta situación hace que las empresas tengan que adaptar sus sistemas productivos a este nuevo reto, realizando las inversiones oportunas y las modificaciones en el diseño de sus productos que sean necesarios para conseguirlo (Alcalde, 2007:13)

2.2.8. Sistema de Variables

Según Arias (2006), “Es el proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observable y medibles, es decir dimensiones e indicadores” (p. 63). Al respecto en la presente investigación, los objetivos específicos se estudiarán para determinar las variables involucradas, indicadores y los ítems para obtener la información a través de los instrumentos de recolección de información o datos.

2.3. Definición de Términos Básicos

A continuación se presentan términos relevantes que apoyan teóricamente la comprensión del trabajo descrito

Calidad: grado de cumplimiento de requisitos.

Control: Todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

Eficacia: Capacidad para determinar los objetivos adecuados: “hacer lo indicado”.

Eficiencia: Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

Estrategia: Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.

Gestión: Coordinar todos los recursos disponibles a fin de conseguir unos objetivos.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas.

Procesos: consecución de etapas y actividades, con entradas y salidas definidas en cada etapa.

Recursos: son los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

Sistema: En una organización las funciones y las actividades que trabajan juntas para realizar los propósitos de las organizaciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se presenta el tipo de investigación a desarrollar, así como los pasos a seguir para el logro de los objetivos planteados.

3.1 Tipo de Investigación

En conformidad a la investigación planteada referida a la Propuesta de estrategias gerenciales destinadas a incrementar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A., y en función a las preguntas formuladas, los objetivos planteados, la misma se ubica dentro de la modalidad de investigación denominado proyecto factible, ya que permite observarse y medirse en la realidad, conforme a lo definido por Gómez (2006: 42).

3.2. Diseño de la Investigación

En atención al diseño, la investigación se ubica en un diseño de campo, por lo cual es definida por Arias (2012:31) como "...la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna". En este sentido, es necesario desarrollar una metodología que comprenden básicamente tres fases de estudio y que le dan sustentabilidad a la misma.

Adicionalmente, también es documental ya que está basada en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas, con el propósito de aportar de nuevos conocimiento, tal como lo expresa Arias (2012:27).

3.3. Nivel de la Investigación

La investigación está orientada a satisfacer las necesidades de la empresa involucrada en el desarrollo de la misma. Igualmente, apoyada en un nivel de estudio descriptivo, ya que, se hará necesario señalar las características principales de las

diferentes dimensiones y conceptos que se manejarán en esta investigación. Por lo cual Arias (2006:24) lo define como “...la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

3.4. Población y Muestra

Balestrini (2001:137) define población como: “...cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. En este orden de ideas, la investigación se desarrollará en la empresa Manantiales Cariaprima C.A., la cual está dedicada a la fabricación, distribución y venta de Hielo en panelas, frappe y cubos. Dicha empresa forma parte de las once (11) organizaciones del Estado con consolidación corporativa y jurídica que se dedican a la producción.

Según, Hernández, R., y Colaboradores (2014:173), la muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta. Para este caso, como la población finita la investigación no amerita realizar cálculos muestrales para determinar el tamaño de la muestra, que sólo se tomarán los gerentes, jefes de área y supervisores de la empresa; por lo que la muestra tendrá el mismo número de la población.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para el logro de los objetivos planteados es necesario la selección, diseño y ejecución de algunas técnicas e instrumentos de recolección de datos, ya que estas representan una directriz metodológica que orienta científicamente la recopilación de informaciones u opiniones; todo esto en correspondencia con el problema, y el diseño de investigación.

De acuerdo a lo definido por Arias (2006:67), una técnica de investigación es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Las técnicas son particulares y específicas de una disciplina, por lo que sirven de complemento al método científico, el cual posee una aplicabilidad general. En función al tipo de diseño

de investigación se utilizan diferentes tipos de técnicas, la cuales se presentan en el cuadro 1. Al respecto, se utilizarán las siguientes técnicas: la observación documental de textos y fuentes electrónicas, la encuesta, la entrevista y la observación no participante.

Cuadro 1. Técnicas e Instrumentos de recolección de Información

Diseño	Técnicas	Instrumentos	
Diseño de Investigación Documental	Análisis documental	Fichas	
		Computadora y sus unidades de almacenaje	
	Análisis de contenido	Cuadro de registro y clasificación de las categorías	
		Estructurada	Lista de cotejo Escala de estimación
Diseño de Investigación de Campo	Observación	No Estructurada	Diario de campo Cámaras: fotográfica y de video
			Guía de encuesta (Tarjeta)
	Encuesta	Oral	Grabador Cámara de video
		Escrita	Cuestionario Guía de entrevista
	Entrevista	Estructurada	Grabador / Cámara de video Libreta de notas
		No estructurada	Grabador / Cámara de video

Fuente: Arias (2006)

Para el diagnóstico de la situación actual se utilizara como técnica la encuesta; ya que esta es considerada como una de las técnicas de mayor relevancia para la investigación. Arias (2006:72) señala que la encuesta es “un formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito”.

En este mismo orden de ideas, se incluirá la entrevista, la cual consiste “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (Yuni, 2006: 81). La entrevista, en tanto técnica de recolección de datos, se encuadra dentro de las técnicas de autoinforme, ya que se basa en las respuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa.

Ahora bien, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento. Arias (2006:68), señala que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. En este sentido cada técnica contara con un instrumento a utilizar, conforme lo presentado en el cuadro 2.

Conforme a lo definido por Arias (2006:74), el cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. El cuestionario puede ser:

- a) Cuestionario de preguntas cerradas: son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado. Éstas se clasifican en: dicotómicas: cuando se ofrecen sólo dos opciones de respuesta; y de selección simple, cuando se ofrecen varias opciones, pero se escoge sólo una.
- b) Cuestionario de preguntas abiertas: son las que no ofrecen opciones de respuestas, sino que se da la libertad de responder al encuestado, quien desarrolla su respuesta de manera independiente.

- c) Cuestionario mixto: es aquel cuestionario que combina preguntas abiertas, cerradas y mixtas.

Entre los instrumentos de recolección de datos, se estableció el cuestionario con opciones de respuestas dicotómicas y la guía de entrevistas. Por la naturaleza con basamento en estudio de campo se recopilará toda la información en el propio lugar donde ocurren los hechos, a fin de incrementar la veracidad del objeto de estudio.

La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir (Arias, 2006:79). Para esta investigación se ha seleccionado la validez de contenido, donde se determina hasta dónde los ítems de un instrumento son representativos de las variables que se desea medir.

Por otro lado, se recurre a la confiabilidad del instrumento, que según Hernández, lo define como: “el grado en que su aplicación repetida al número de sujetos u objetos produce resultados iguales”. (1997: 242). Igualmente para dicho proceso, existen diversas formas en las cuales mediante la utilización de fórmulas se puede obtener un valor entre 0 y 1. Donde 0 señala nula confiabilidad y 1 representa el máximo de confiabilidad. Al respecto, el cuestionario está compuesto por quince ítems, determinados por los objetivos de la investigación, en función de las variables de estudio, a través de las dimensiones e indicadores. Está diseñado para obtener respuestas dicotómicas que permitirán validar el conocimiento de los miembros de la organización con respecto a aspectos generales relacionados con la productividad.

Dentro de este contexto de ideas, Ruiz (s.f.), expone que Existen diferentes procedimientos para estimar la confiabilidad de consistencia interna. Algunos de los más conocidos son los siguientes: (a) Kuder-Richardson; (b) Alpha de Cronbach; (c) Dos mitades, corregido por la fórmula de Spearman-Brown; y (d) método de Hoyt.

El modelo de Kuder-Richardson es aplicable en las pruebas de ítems dicotómicos en los cuales existen respuestas correctas e incorrectas.

Para calcular la confiabilidad por el método K-R20, se procede así: en primer lugar, para cada ítem se computa p , que es la proporción de sujetos que pasaron un ítem sobre el total de sujetos; luego, se computa q , que es igual a $1 - p$; se multiplica pq ; y finalmente se suman todos los valores de pq . El resultado obtenido es la sumatoria de la varianza

En donde:

E_{EM} = error estándar de medición.

S_y = desviación estándar de la distribución de puntajes totales.

rtt = coeficiente de confiabilidad.

En estos casos se recurre al criterio del error estándar de medición para decidir sobre la aceptabilidad de un coeficiente de confiabilidad moderado, se requiere que se cumpla la condición de que $S_y > E_{EM}$.

Una vez aplicado los instrumentos y obtenido los resultados, para su interpretación se recurrirá a las técnicas estadísticas descriptivas, para lo cual se utilizarán tablas de doble entrada y gráficos sectoriales, que permitirán un manejo adecuado de los datos conseguidos.

3.5. Fases de la Investigación

Para desarrollar la presente investigación, es necesario establecer la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.

En primera instancia se presentara la información general de la empresa, explicando los productos, proceso productivo, capacidad de la planta, niveles de producción de los últimos años, Mano de obra disponible y la disponibilidad y distribución del personal.

Con el fin de realizar el diagnóstico de la situación actual, para la recolección de la información se recurrirá a las técnicas e instrumentos expuestos en la sección 3.4

del presente estudio, compuestas por la encuesta, a través del cuestionario presentado en el Anexo A, para obtener información con respecto al tema de estudio y los siguientes aspectos:

- Evaluar el proceso productivo actual de la organización en estudio.
- Determinar los puntos críticos que se originan en el sistema productivo.
- Definir las estrategias claves para el desarrollo de la propuesta.
- Desarrollar la propuesta.

Este cuestionario será aplicado al personal administrativo y supervisorio.

Fase II. Análisis de los elementos que influyen en la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.

Para el análisis de los elementos que influyen en la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A., se utiliza la matriz FODA. Para elaborar la matriz FODA se tomó como insumos, el análisis de la información recolectada en la Fase I, así mismo será necesario obtener el Perfil de Capacidad interna y Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM), conforme a lo establecido en las secciones 2.2.6.1. y 2.2.6.2. del marco teórico. Para la recolección de la información se aplicara a los directivos de la empresa el Cuestionario presentado en el Anexo B.

En este sentido, para obtener el perfil de capacidad interna (PCI) se ha examinó todas las áreas y departamentos que integran la organización, desde (6) seis enfoques, que ayudó a definir claramente la capacidad de las organización en estudio. Dichos enfoques son los siguientes:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad Talento Humano
- Capacidad de Infraestructura
- Capacidad Competitiva
- Capacidad de Recursos

Posteriormente se analizará cuáles son las áreas y factores críticos de las empresas, con el objetivo de priorizar la construcción de estrategias.

Fase III. Diseño de las estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A

En función a los resultados obtenidos en la fase II, se construyeron las estrategias que permitirán aumentar la productividad de la empresa en estudio. Abordándose la productividad en sentido amplio, es decir en términos de usos de recursos humanos, financieros y técnicos.

Fase IV. Evaluación de factibilidad económica, operativa, técnica, ambiental y social de la propuesta para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A..

Para esta etapa se realizó una estimación de los recursos económicos requeridos para la ejecución de la propuesta, validando la factibilidad de su ejecución. Así mismo, un análisis de su factibilidad operativa, técnica, ambiental y social.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

El presente capítulo tiene por finalidad presentar el análisis e interpretación de los resultados cuantitativos más importantes en función de los objetivos definidos en la investigación, titulada “Estrategias Gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A. ubicada En Naguanagua Estado Carabobo. Los resultados obtenidos fueron estructurados en las fases planteadas en el capítulo anterior.

4.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.

4.1.1. Descripción de la empresa

Manantiales Cariaprima, C.A es una empresa que se dedica a la producción, distribución y venta de hielo en sus diferentes presentaciones. Inicio sus actividades en Naguanagua Estado Carabobo el 31 de Octubre de 1974.

4.1.2. Misión de la empresa

Manantiales Cariaprima, C. A. tiene como misión ofrecer calidad, seguridad y servicio, en la actividad de la producción, comercialización y distribución de hielo para consumo humano, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, en relación con el hielo en cubito y bloques o panelas, siendo una empresa de vanguardia a nivel regional, apoyándonos en nuestros recursos humanos y en el mejoramiento continuo de los procesos, contribuyendo con el desarrollo social de la región.

4.1.3. Visión de la empresa

Posicionarnos como una de las empresas más prestigiosas a nivel regional, dentro del ámbito de la producción, distribución, comercialización y venta de hielo en Cubitos y en Bloques o Panelas, creando un modelo de trabajo basado en la excelencia de

nuestros servicios y productos, logrando en el más corto plazo la preferencia y fidelidad de nuestros clientes.

4.1.4. Valores de la empresa

- 1) Seguridad: Proporcionamos a nuestros clientes y trabajadores un estado de tranquilidad. A nuestros clientes, la seguridad en el consumo de nuestros productos, y a nuestros trabajadores las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades.
- 2) Calidad de Servicio: La organización en pleno está orientada a satisfacer y superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un producto y un servicio de calidad, que sea del agrado del público más exigente.
- 3) Compromiso: Nos sentimos comprometidos con nuestra visión, cumpliendo con lo establecido en nuestra misión y política de calidad, así como profundizamos y arraigamos con ahínco el sentimiento de pertenencia hacia la empresa.
- 4) Diversidad: Reconocemos a cada uno de los miembros de nuestra empresa como seres individuales y con potencialidades.
- 5) Trabajo en equipo: La organización es una familia, integrada por personas con capacidad complementaria, comprometidos con un mismo propósito, un objetivo de trabajo y corresponsabilidad en las acciones y programas.
- 6) Respeto: En nuestro día a día prevalece el respeto mutuo por nuestros clientes, amigos y compañeros de trabajo, respeto a su dignidad humana y a su trabajo, creando un clima de armonía integral.
- 7) Competitividad: Estamos comprometidos con el bienestar de nuestro desempeño, buscando diariamente ser más eficaces, eficientes y productivos en cada una de nuestras actividades laborales. En el camino hacia el éxito luchamos para que cada uno de nosotros aporte lo mejor de sí.
- 8) Responsabilidad: contribuimos y participamos en el logro de los objetivos de la empresa, asumimos las consecuencias de nuestras decisiones y acciones. Estamos comprometidos con la excelencia como un deber tanto individual como organizacional.

9) Proactividad: Aportamos ideas, soluciones, somos personas dinámicas y con una alta capacidad de respuesta a los retos que nos depara el devenir diario.

4.1.5. Organigrama de la empresa

En la Figura 4.1 se presenta el organigrama de Manantiales Cariaprima C.A., empresa familiar que cuenta con un total de dieciocho trabajadores, de los cuales cinco ejercen funciones administrativas y trece funciones operativas. El gerente administrativo reporta directamente a los propietarios de la empresa.

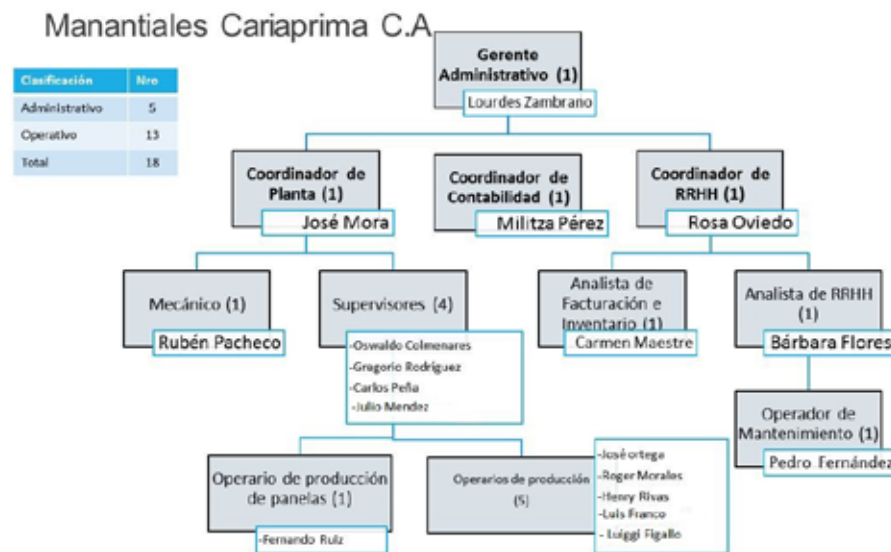


Figura 4.1.5.1. Organigrama de Manantiales Cariaprima C.A.

4.1.6. Descripción del proceso productivo

El agua utilizada para la producción del hielo es extraída de pozo profundo y tratada previamente para ser utilizada en proceso productivo. En la Figura 4.2 se representa el proceso tanto de tratamiento como de producción del hielo. Para realizar el tratamiento del agua luego de la extracción del pozo profundo, se cumplen las siguientes etapas: en primer lugar almacenamiento y dosificación con cloro, luego se realiza filtración con medios granulares, con el fin de eliminar los sólidos suspendidos en el agua, posteriormente se pasa por la unidad de carbón activado en el cual se adsorben compuestos orgánicos que pueden ser tóxicos o producir color, olor o sabor al agua,

seguidamente al filtro pulidor cuya función es detener las impurezas pequeñas y dar claridad y brillantez al agua y por ultimo a la lámpara UV en la que el agua pasa a través de una cámara que integra una fuente de luz UV de la longitud de onda adecuada para impedir la reproducción y proliferación bacteriana o viral en caso de estar presente.

El agua tratada pasa al intercambiador de calor, circulando por el interior de los tubos, luego de un proceso de recirculación en 30 minutos se forman los cilindros de hielo o rolitos, los cuales caen por gravedad a la cortadora y luego a una tolva donde en embolsado y empacado, para posteriormente ser depositado en las cavas.

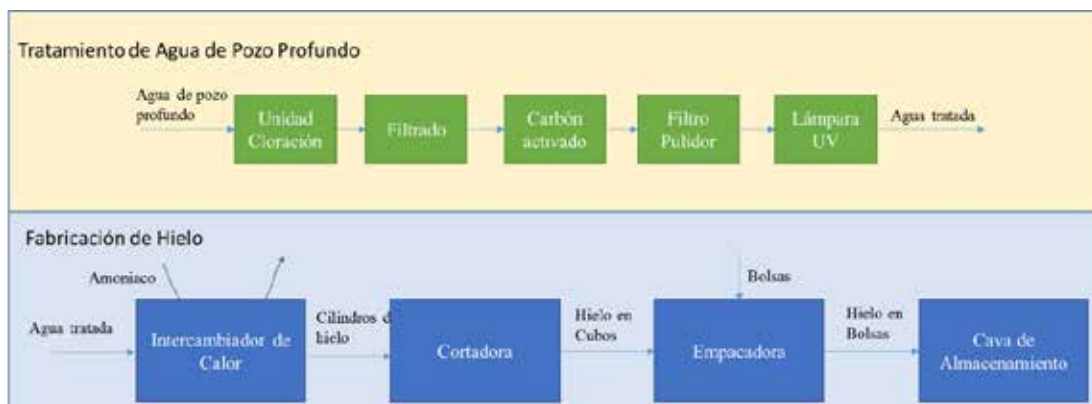


Figura 4.1.6.1. Proceso de Fabricación de Hielo en Cubitos

4.1.7. Capacidad instalada e histórica de producción

Mantantiales Cariaprima C.A. cuenta con una capacidad instalada de producción de 1.000.000 bolsas de 5,5 kg al año. En la Figura 4.3 se encuentra el comportamiento de la producción de los últimos 4 años, en lo que se evidencia una caída constante anual de la producción, al punto que hoy en día opera en un 15% de su capacidad.



Gráfico 4.1.7.1 Comportamiento histórico de la producción de Hielo de Manantiales Cariaprima C.A.

4.1.8. Resultados de aplicación de Cuestionario

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario indicado en el Anexo A, al personal administrativo y supervisores de la Manantiales Cariaprima C.A., incluyendo la validación de este instrumento de medición y la confiabilidad. La cual es moderada, sin embargo cumple con el criterio de error estándar de medición para aceptación del mismo. En esta fase se utilizaron cuadros estadísticos y gráficos sectoriales, que permitieron la agrupación de los datos, para una mayor visualización y comprensión, facilitando el análisis e interpretación de la información.

Al respecto, las tablas contendrán la descripción de las filas y columnas para relacionar los factores del ítem referido; igualmente las gráficas expondrán las proporciones de las respuestas aportadas por los encuestados. A continuación se presentarán los ítems considerados en la encuesta, manteniendo la relación con los objetivos específicos, categorías, dimensiones e indicadores.

Ítem N° 1: ¿El proceso de producción es el adecuado?

Cuadro 4.1.8.1. Proceso productivo adecuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	7	64%
NO	4	36%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)

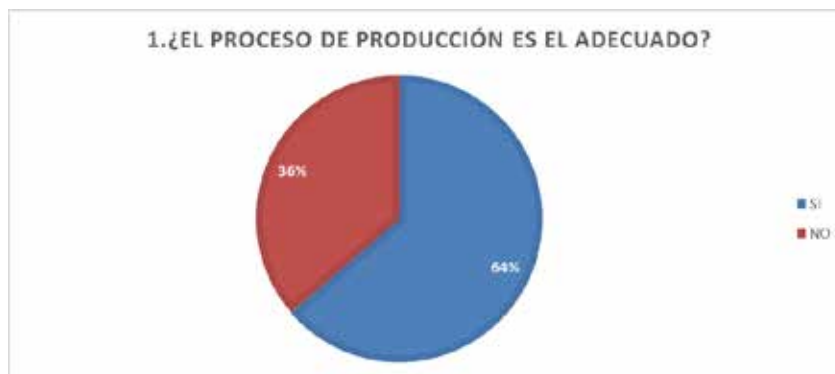


Gráfico 4.1.8.1. Proceso productivo adecuado

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: Al indagar si el proceso de producción existente es el adecuado para mantener niveles altos de productividad, se observa que un sesenta y cuatro por ciento opina que sí, y un treinta y seis por ciento considera que no es adecuado lo cual indica que la empresa posee un proceso de producción que le permite tener niveles de productividad aceptables, según sus metas.

Ítem N° 2: ¿Mide sus niveles de productividad?

Cuadro 4.1.8.2. Medición de indicadores de productividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	7	64%
NO	4	36%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Gráfico 4.1.8.2. Medición de indicadores de productividad

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: Medir los niveles de productividad permite orientar las estrategias gerenciales en procura de incrementar la rentabilidad de la empresa, en este sentido, el sesenta y seis por ciento de los encuestados indica que se miden los niveles productividad, a diferencia de treinta y seis por ciento que manifiesta que no se mide. A tal efecto, es importante reforzar en todos los miembros de la organización la importancia de medir la productividad, así mismo considerando el porcentaje que se encuentra en desacuerdo, se tiene un indicativo de la posibilidad de desconocimiento de esta información, por lo cual se sugiere que debe estar accesible a los diferentes niveles y adaptado para que pueda comprenderse.

Ítem N° 3: ¿Su capacidad instalada es adecuada para cubrir sus necesidades de producción?

Cuadro 4.1.8.3. Capacidad instalada adecuada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	8	73%
NO	3	27%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)

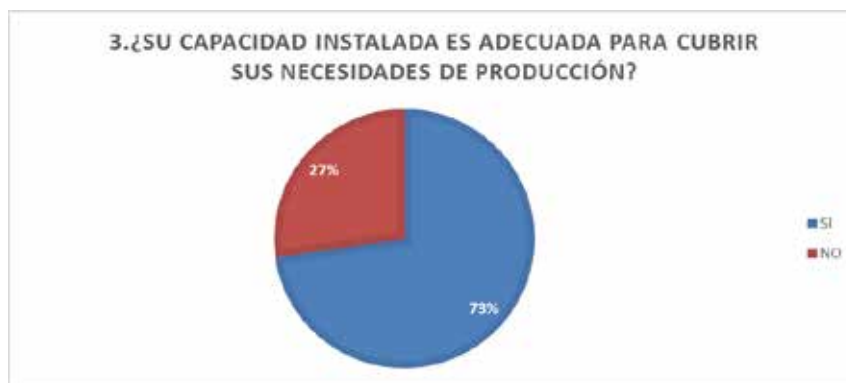


Gráfico 4.1.8.3. Capacidad instalada adecuada

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: de acuerdo a lo obtenido, un setenta y tres por ciento indica que la capacidad instalada cumple con las necesidades, y un veintisiete por ciento manifiesta que no es adecuada. En función a esta información se concluye que la capacidad instalada es adecuada a la necesidad de producción. Adicionalmente, es importante realizar la revisión de forma cómo se organiza la producción del hielo en las diferentes presentaciones, con el fin de indagar si está es la razón por la cual algunas personas presenten indecisión con respecto a la cobertura de la demanda con la capacidad instalada de producción.

Ítem N° 4: ¿Su personal es calificado?

Cuadro 4.1.8.4. Personal calificado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	8	73%
NO	3	27%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Gráfico 4.1.8.4. Personal Calificado

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: la tendencia indica que la empresa cuenta con personal calificado, ya que un setenta y tres por ciento ésta de acuerdo con esta aseveración, mientras que un veintisiete por ciento no considera que el personal está calificado. A tal efecto, el enfoque de la empresa en este sentido debe estar encauzado en complementar las competencias de los empleados con nuevas herramientas que les permitan desenvolverse en un entorno tan cambiante, alienadas a actitudes más que formación técnica.

Ítem N° 5: ¿Sus procesos productivos son eficientes?

Cuadro 4.1.8.5. Eficiencia de los procesos productivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	2	18%
NO	9	82%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)

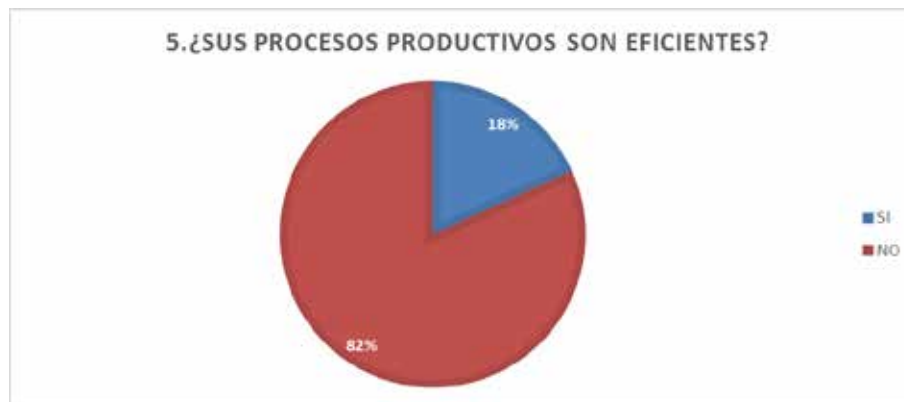


Gráfico 4.1.8.5. Eficiencia de los procesos productivos

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: Con un valor de ochenta y dos por ciento, se observa una tendencia de las respuestas de los encuestados referidos a que sus procesos productivos no son eficientes. Por su parte, un dieciocho por ciento indica que no son eficientes. En este sentido, es importante explicar a los trabajadores que significa eficiencia con indicadores que muestren como medirlos, en la medida que existan indicadores de gestión en el área de producción, se podrá conocer medir la eficiencia a través de estándares de gestión.

Ítem N° 6: ¿Poseen indicadores para medir la productividad?

Cuadro 4.1.8.6. Indicadores de productividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	7	64%
NO	4	36%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Gráfico 4.1.8.6. Indicadores de productividad

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: Las respuestas indican, que un sesenta y cuatro por ciento de las personas expresan que los indicadores de gestión se encuentra publicados en un lugar visible, mientras que un treinta y seis por ciento indica que no. Para este punto es importante considerar como oportunidad llevar indicadores que sean conocidos por todas las áreas para reducir el porcentaje de personas que muestra indecisión al conocimiento de los indicadores. Lo más importante de los indicadores para este caso es observar la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo para que la empresas, realice las correcciones necesarias a fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Ítem N° 7: ¿El producto comercializado por la empresa es rentable?

Cuadro 4.1.8.7.. Rentabilidad del mercado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	5	45%
NO	6	55%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Gráfico 4.1.8.7. Rentabilidad del producto

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: la revisión de este ítem, arroja que el cuarenta y cinco por ciento estuvo de acuerdo con que el producto es rentable y un cincuenta y cinco por ciento que no es rentable el producto. Esto indica que no existe claridad en la organización sobre los niveles de rentabilidad, pues las respuestas pueden estar influenciadas por la dinámica actual mundial, en la que las restricciones de tránsito han cambiado los hábitos de los consumidores, esto conlleva a una revisión de este rubro.

Ítem N° 8: ¿Sus niveles de ventas son óptimos?

Cuadro 4.1.8.8. Niveles de ventas óptimos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	0	0%
NO	11	100%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Grafico 4.1.8.8. Niveles de ventas óptimos

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: de acuerdo a los resultados el cien por ciento de los encuestados está en acuerdo que los niveles de venta son óptimos, esto indica que la percepción de los encuestados es que los niveles de venta actual no cumplen con lo requerido. Esto es un insumo para interpretar los resultados del ítem 8, ya que los niveles de venta actuales pueden estar influenciando la percepción de rentabilidad. Por lo tanto, el enfoque debe estar orientado a estrategias para incrementar las ventas

Ítem N° 9: ¿Poseen un buen programa de comercialización?

Cuadro 4.1.8.9. Programa de comercialización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	3	27%
NO	8	73%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Gráfico 4.1.8.10. Programa de comercialización

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: Al revisar los resultados con un veintisiete por ciento de encuestados están de acuerdo que la empresa tiene un buen programa de comercialización, y la diferencia, un setenta y tres por ciento está en desacuerdo, lo que indica como resultado la tendencia marcada a considerar que la empresa no posee un buen programa de comercialización, que le permita colocar el producto en el mercado asegurando sus metas de ventas. La producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor.

Ítem N° 10: ¿Posee un buen sistema de distribución y logística?

Cuadro 4.1.8.10. Sistema de distribución y logística

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	5	45%
NO	6	55%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Gráfico 4.1.8.10. Sistema de distribución y logística

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: de acuerdo a lo observado un cuarenta y cinco por ciento de los encuestados indica que poseen un buen sistema de distribución y logística, y un cincuenta y cinco por ciento está en desacuerdo. Lo que indica que existen insatisfacciones con respecto a su sistema de logística y distribución. Cabe resaltar que en función a la dinámica mundial actual por COVID 19 y la problemática de combustible en el país, el sistema de distribución se ha visto afectado en nivel general, por lo cual es necesario diseñar estrategias para afrontar esta nueva realidad. En este sentido, es importante la previsión de la actividad de los centros logísticos, el almacenamiento, la preparación de los pedidos, transporte de distribución hasta el cliente, traslado de mercancías de un lugar a otro con los recursos y equipos indispensables para su acción.

Ítem N° 11: ¿Poseen estrategias gerenciales para aumentar la productividad?

Cuadro 4.1.8.11. Estrategias gerenciales para aumentar la productividad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	2	18%
NO	9	82%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Grafico 4.1.8.11. Estrategias gerenciales para aumentar la productividad

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: el resultado muestra un dieciocho por ciento de acuerdo con que se aplican estrategias gerenciales para mejorar la productividad, y un ochenta y dos por ciento de los encuestados expresa que no se aplican. Se observa una tendencia que se inclina más, a que los gerentes no están aplicando estrategias gerencias efectivas, lo que indica una revisión de los elementos actuales de planificación establecida, que realmente vayan enfocados a los objetivos de acuerdo a la naturaleza del negocio y a sus áreas críticas o procesos medulares para poder solventar la situación, antes que se produzca una crisis que la empresa no pueda soportar.

Ítem N° 12: ¿Su empresa es competitiva?

Cuadro 4.1.8.12. Competitiva de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	10	91%
NO	1	9%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)

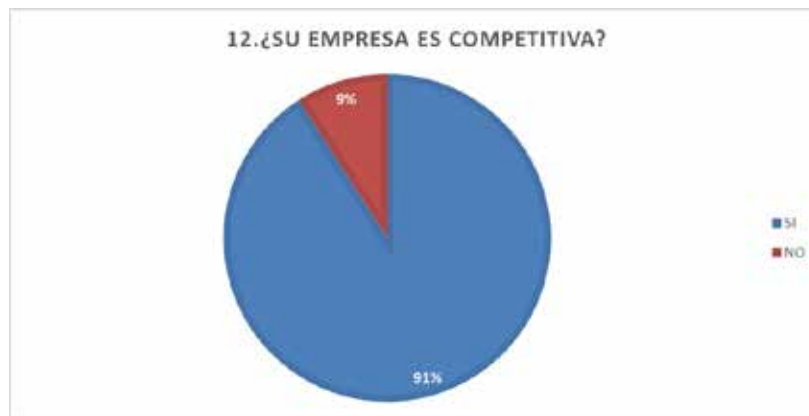


Gráfico 4.1.8.12. Competitiva de la empresa

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: el noventa y un por ciento de los encuestados indica que es competitiva, mientras que un nueve por ciento está en desacuerdo. Esto trae como consecuencia en general la percepción de que la empresa puede competir incluso en el entorno actual. La competitividad permite ventajas comparativas para alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Ítem N° 13: ¿Realizan una planificación estratégica?

Cuadro 4.1.8.13. Realización de planificación estratégica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	0	0%
NO	11	100%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)

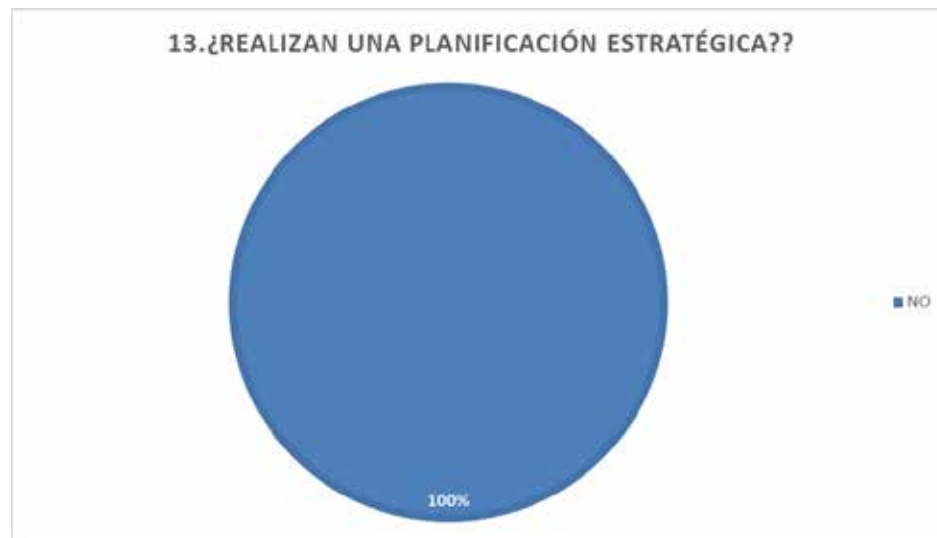


Gráfico 4.1.8.13. Realización de planificación estratégica

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: en función a los resultados un cien por ciento indica que no se realiza planificación estratégica. La Planificación Estratégica permite enfocarse en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), de esta forma la empresa se concentra, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Por esta razón, los gerentes deben desarrollar una planificación estratégica que enrumbe sus empresas a un futuro mejor, basado en los diagnósticos actuales internos y externos.

Ítem N° 14: ¿Poseen un sistema de calidad total?

Cuadro 4.1.8.14. Sistema de calidad total

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	0	0%
NO	11	100%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)

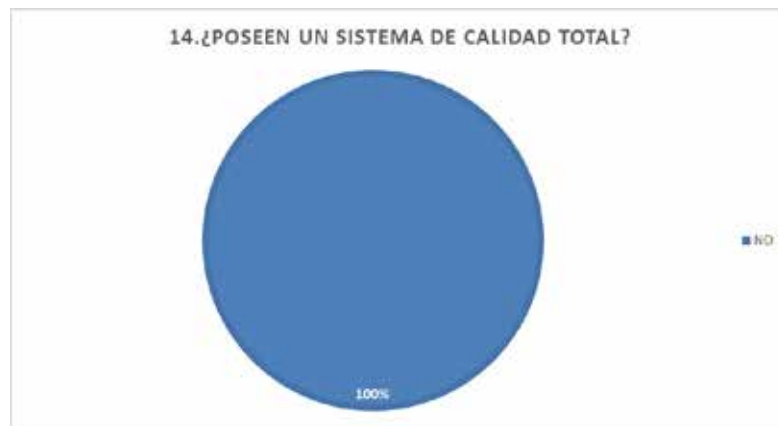


Gráfico 4.1.8.14. Sistema de calidad total

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: al analizar las respuestas del ítem se observa que un cien por ciento de los encuestados expresa que la empresa no utiliza un sistema de calidad total. Lo cual refleja que este tipo de empresa dentro de sus esquemas organizativos no está adoptando sistemas de control orientados a la filosofía de la Calidad Total, considerando que la misma corresponde a una empresa de tipo familiar. El objetivo es establecer los principios de la filosofía de calidad total que aplican y adaptarlo a este tipo de organización, con el enfoque de fomentar la Mejora Continua en la organización e involucrar de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Ítem N° 15: ¿Aplican la reingeniería en su empresa?

Cuadro 4.1.8.15. Aplican reingeniería

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	7	64%
NO	4	36%
Total general	11	100%

Fuente: Pérez (2021)



Gráfico 4.1.8.16. Aplicación reingeniería

Fuente: Pérez (2021)

Análisis: los resultados indican que el sesenta y cuatro por ciento está de acuerdo que la empresa aplica reingeniería, y el treinta y seis por ciento restantes está en desacuerdo. En este sentido es interesante revisar la forma con la que se aplica la re-ingeniería de tal forma que la misma pueda impactar en los niveles de productividad que se encuentran afectados, con el propósito de establecer procesos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

En función al análisis realizado con el cuestionario aplicado se tiene que Manantiales Cariprima C.A., es una empresa de origen familiar con más de 47 años de trayectoria, cuenta con una nómina de 18 trabajadores calificados para el desempeño de sus labores, tanto administrativas como operativas. Cuenta con una capacidad instalada de 1.000.000.bolsas/año, suficiente para cubrir la demanda actual del mercado, con un aprovechamiento de capacidad de 15%.

Actualmente no está operando de la forma más eficiente, generando una baja rentabilidad, debido a que las ventas obtenidas no son óptimas. De acuerdo a la encuesta existen oportunidades de mejora en la distribución y comercialización del producto, siendo importante la revisión del sistema de calidad y la elaboración de una planificación estratégica.

4.2. Fase II. Análisis de los elementos que influyen en la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.

Con el fin de identificar cuáles son esos aspectos que están influyendo en la productividad y rentabilidad de la empresa se aplicó el instrumento descrito en el Anexo B, el cual cuyas respuestas se soportaron en los resultados del cuestionario aplicado en la fase I y entrevistas a los directivos de la empresa. Con la aplicación de este instrumento el objetivo está en realizar el análisis los factores internos y externos de la empresa, representándose los resultados obtenidos en la Tabla 4.1

Cuadro 4.2.1. Análisis FODA de la organización

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Responsabilidad social	x			Telecomunicaciones	x		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	x			Clientes potenciales		x	
Flexibilidad de la estructura organizacional	x			Ubicación	x		
Comunicación y control gerencial	x			Vías de acceso		x	
Habilidad técnica y de manufactura		x					
Capacidad de innovación y servicios		x					
Nivel de tecnología utilizado en los productos		x					
Efectividad de la producción y programas de entrega	x						
Flexibilidad de la producción	x						
Experiencia	x						
Pertenencia	x						
Cumplimiento de Actividades	x						
Calidad del producto	x						
Participación del mercado	x						
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	x						

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Uso de planes estratégicos	x			Inestabilidad de políticas monetarias	x		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante			x	Descoordinación entre los frentes político, económico y social		x	
Habilidad para manejar la inflación			x	Incremento de desempleo	x		
Agresividad para enfrentar la competencia			x	Incremento del índice delictivo	x		
Sistemas de toma de decisiones		x		Crisis de valores	x		
Evaluación de gestión		x		Política salarial	x		
Nivel académico del talento			x	Cambios tecnológicos		x	
Rotación	x						
Ausentismo		x					
Motivación	x						
Nivel de remuneración	x						
Programas de inducción	x						
Lealtad y satisfacción del cliente	x						
Fortaleza y disponibilidad de los insumos		x					
Publicidad y promoción	x						
Rentabilidad, retorno de la inversión	x						
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		x					
Habilidad para competir en precios	x						
Estabilidad de costos	x						

De acuerdo a lo observado, los factores que influyen en la productividad de Manantiales Cariaprima C.A., son tanto a nivel interno como externo. A nivel interno se categorizaron 12 fortalezas y 10 debilidades de alto impacto, relacionadas principalmente con clima y cultura laboral, calidad de producto y publicidad del producto.

A nivel externo, se identificaron 2 oportunidades y 4 amenazas del alto impacto, relacionadas básicamente con ubicación geográfica de la empresa, inestabilidad de política cambiaria, descomposición social del entorno.

Lo que indica que en términos cuantitativos, a pesar que el contexto externo genera gran influencia, existen modificaciones que se pueden hacer desde los recursos internos de la organización para mitigar el impacto de exterior en la productividad de la empresa.

4.3. Fase III. Diseño de las estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A

Para el diseño de las estrategias gerenciales se utilizó la información obtenida en el análisis interno y externo realizado en la fase II, tomando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas categorizadas de alto impacto. En la Tabla 4 se presentan las estrategias definidas conforme a la combinatoria de aspectos internos y externos.

Cuadro 4.3.1. Estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telecomunicaciones 2. Ubicación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad de políticas monetarias 2. Incremento de desempleo 3. Incremento del índice delictivo 4. Crisis de valores 5. Política salarial
Fortalezas (F)	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad social 2. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes 3. Comunicación y control gerencial 4. Efectividad de la producción y programas de entrega 5. Flexibilidad de la producción 6. Experiencia 7. Pertenencia 8. Cumplimiento de Actividades 9. Calidad del producto 10. Participación del mercado 11. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento 	<p>F₁O₁ - Difusión de actuación de la empresa en términos de responsabilidad social</p> <p>F₄O₂ - Optimización de niveles de inventario</p> <p>F₁₀O₂ - Captación de mercados en nuevos espacios geográficos</p>	<p>F₉A₁ - Mejoramiento continuo de la calidad</p> <p>F₃A₄ - Promoción del sentido de pertenencia</p> <p>F₈A₅ - Mejoramiento poder adquisitivo empleado</p> <p>F₁₁A₃ - Conservación de activos</p>
Debilidades (D)	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de planes estratégicos 2. Rotación 3. Motivación 4. Nivel de remuneración 5. Programas de inducción 6. Lealtad y satisfacción del cliente 7. Publicidad y promoción 8. Rentabilidad, retorno de la inversión 9. Habilidad para competir en precios 10. Estabilidad de costos 	<p>D₃A₁ - Impulso del reconocimiento al desempeño del trabajador</p> <p>D₇O₁ - Incorporación de nuevos medios para difusión de promociones</p>	<p>D₁A₁ - Consolidación de cultura de planeación</p> <p>D₅A₄ - Mejoramiento de instalaciones</p> <p>D₉A₁ - Estabilización precios de productos ofertados</p>

De acuerdo al diagnóstico realizado, se observó la necesidad de enmarcar el trabajo en un modelo de soporte y transformación de la cultura organizacional, partiendo del hecho que una de las fortalezas más relevantes visualizadas fue el sentido de pertenencia. En este orden de ideas, la indagación realizada condujo a interpretar que el sentido de pertenencia es el resultado de los valores establecidos como empresa familiar, con trabajadores con muchos años de servicio en la empresa.

En función a lo anteriormente expuesto, fue desarrollado el modelo 12P, un modelo ajustado a la realidad de la organización y que servirá de soporte para la transformación de la cultura organizacional desde sentir la empresa como propia.

Las 12P consisten en 12 palabras que definen la empresa Manantiales Cariaprima C.A., considerando la interacción con el entorno, el sostenimiento del negocio y la gestión de talento e infraestructura. En la figura 4.3.1 se muestra como están distribuidas las 12 P.



Figura 4.3.1. Estructura de las 12 P

A continuación detalla la definición por parte de la organización para cada una de las 12P.

1. **Precio:** denota el nivel de competitividad del producto en el mercado
2. **Productos:** representa la variedad de productos disponibles, así como el cumplimiento de las condiciones de calidad en general requeridas para satisfacer las necesidades de los clientes.
3. **Procesos:** contempla el funcionamiento correcto de los procesos operativos y administrativos.
4. **Personas:** establece las competencias y habilidades requeridas por los trabajadores para el desarrollo óptimo de las actividades.
5. **Plaza:** constituye el mercado disponible para la oferta de los productos
6. **Publicidad:** actividades destinadas al reconocimiento de la marca por parte de los consumidores
7. **Pasión:** denota el nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa
8. **Perseverancia:** disposición de los trabajadores y junta directiva a cumplir con las actividades requeridas para el mantenimiento de las operaciones
9. **Patrimonio:** revisión constante de las actividades que afectan directamente la rentabilidad y liquidez de la organización
10. **Planificación:** consiste en la articulación de acciones y distribución de los recursos para el logro de los objetivos planteados
11. **Promoción:** implica divulgar productos, servicios para persuadir al público de realizar un acto de consumo
12. **Presencia:** constituye el cumplimiento de estándares de orden y limpieza en áreas operativas y administrativas, así como el uso de vestimenta adecuada conforme a las actividades que desempeñan los miembros de la organización

Seguidamente, se realizó la asociación de las estrategias definidas en la Fase II con el modelo de las 12P, con el objetivo de utilizarlo como vinculo para la comprensión en

toda la cadena de la organización de las directrices del negocio para impulsar el incremento de la productividad de Manantiales Cariaprima C.A.

En el cuadro 4.3.2. se presenta el consolidado de las estrategias a implementar indicándose el objetivo que se persigue con cada estrategia, las acciones a implementar y el indicador definido para medir el éxito de implementación de la estrategia.

De acuerdo al plan establecido se requiere una inversión total de 1670\$, con un tiempo de culminación del proyecto de 8 meses. El inicio de las inversiones se estableció conforme al análisis de flujo de caja proyectado de la empresa.

Cuadro 4.3.2. Asociación de estrategias definidas con modelo 12P y plan de acción para incrementar la productividad de Manantiales Cariaprima C.A.

Enfoque	12 P	Estrategia asociada	Objetivo	Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo de Ejecución	Costo Esperado
Interacción con el entorno	Plaza	Captación de mercados en nuevos espacios geográficos	Incrementar las ventas en un 10% en un lapso de 6 meses	1. Identificar nuevos mercados para colocación de productos, por ejemplo nuevos municipios 2. Realizar las visitas pertinentes y ofertar los productos	$\frac{\text{---}}{\text{---}} * 100$ % Inc V= incremento de ventas Vf= Ventas al final periodo (und) Vi= Ventas iniciales (und)	Ventas	6 meses	350\$
	Promoción	Incorporación de nuevos medios para difusión de promociones	Incrementar las ventas en un 10% en un lapso de 6 meses	1. Construir promoción e incentivo de compra de artículos 2. Elaborar plan de difusión de promociones en medios de comunicación de tendencia actual 3. Cuantificar porcentaje de ventas producto de las promociones	$\frac{\text{---}}{\text{---}}$ % Vp= porcentaje de ventas por promoción Vp= Ventas resultado de promoción (\$) Vi= Ventas Totales del mes (\$)	Administración	3 meses	120\$
	Publicidad	Difusión de actuación de la empresa en términos de responsabilidad social	Incrementar en un 15% reconocimiento de la empresa en la población en un lapso de 6 meses	1. Realizar la medición del reconocimiento de marca mediante encuestas 2. Diseñar y ejecutar plan de comunicación en medios donde se resalte interacción empresa comunidad 3. Validar incremento de reconocimiento de marca	$\frac{\text{---}}{\text{---}}$ % Rec= porcentaje de reconocimiento de marca N rec= nro de personas encuestadas que conocen la marca N total= nro de personas totales encuestadas	Administración	6 meses	90\$
	Precio	Estabilización precios de productos ofertados	Fidelizar a los clientes actuales y captar nuevos clientes en un lapso de 6 meses	1. Elaborar estructura de costos y precios equivalentes en divisas 2. Difundir tabulador de precios en clientes actuales	Nro clie Nro clientes activos al inicio de año	Administración	1 mes	120\$

Enfoque	12 P	Estrategia asociada	Objetivo	Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo de Ejecución	Costo Esperado
Gestión de talento e infraestructura	Pasión	Impulso del reconocimiento al desempeño del trabajador	Incrementar en un 15% el porcentaje de satisfacción de los empleados en la encuesta de clima laboral	1. Diseñar programa de reconocimiento al desempeño del trabajador, utilizando medios digitales como canal de difusión de información	_____	Gerencia	6 meses	80\$
	Perseverancia	Mejoramiento poder adquisitivo empleado	Incrementar el porcentaje de satisfacción de los empleados en la encuesta de clima laboral	1. Identificar aspectos claves que miden el desempeño de cada puesto de trabajo 2. Comunicar a los empleados las políticas de compensación por desempeño 3. Implementar mecanismo de compensación salarial extra basado en el desempeño del trabajador	_____	Gerencia	3 meses	-
	Presencia	Mejoramiento de instalaciones	Incrementar el nivel de conformidad de orden y limpieza con respecto a medición inicial	1. Elaborar programas de orden y limpieza de las instalaciones 2. Realizar diagnóstico de la situación actual 3. Implementar mejoras 4. Medir avances	_____	Administración	2 meses	120\$
	Personas	Promoción del sentido de pertenencia	Incrementar el porcentaje de satisfacción de los empleados en la encuesta de clima laboral	1. Diseñar plan de comunicación apalancado en resaltar los valores de la organización como empresa familiar	_____	Administración	3 meses	90\$

Enfoque	12 P	Estrategia asociada	Objetivo	Acciones	Indicador	Responsable	Tiempo de Ejecución	Costo Esperado
Sostenimiento del negocio	Planificación	Consolidación de cultura de planeación	Cumplir el cronograma de implementación de las propuestas planteadas en la investigación en el lapso establecido	1.Elaborar cronograma de implementación 2.Coordinar implementación de estrategias de mejoras 3.Realizar seguimiento a la implementación	_____	Administración	6 meses	-
	Procesos	Optimización de niveles de inventario	Incrementar en un 10% el nivel de servicio en clientes con demanda y frecuencia establecida	1. Identificar clientes con demanda y frecuencia establecida. 2.Definir lapsos para entrega de pedidos 3.Estimar unidades requeridas para satisfacción de demanda 4.Programar producción requerida	_____	Producción	3 meses	-
	Producto	Mejoramiento continuo de la calidad	Obtener una producción con un 98% de unidades conformes con respecto a los parámetros de calidad definidos	1. Establecer rangos de especificaciones de calidad para el control del producto a nivel de contenido, empaque y presentación 2.Realizar seguimiento a la conformidad	_____	Calidad	3 meses	200\$
	Patrimonio	Conservación de activos	Cumplir el cronograma de actividades para resguardo establecidas	1.Realizar diagnóstico de puntos vulnerables a nivel de infraestructura y controles de acceso 2.Elaborar plan de resguardo y seguridad física de las instalaciones 3. Realizar seguimiento a la implementación.	_____	Gerencia	6 meses	500\$

4.4 Fase IV. Evaluación de factibilidad económica, operativa, técnica, ambiental y social de la propuesta para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A..

4.4.1. Estudio Económico

Es la determinación de los recursos financieros necesarios para la instalación y puesta en marcha de la propuesta.

Terreno: El monto total por este concepto se deriva las dimensiones de la empresa por el costo unitario por metro cuadrado de sector en el cual se encuentra la empresa. El metro cuadrado tiene un valor de 190 \$/m², la superficie de la parcela es de 2.500 m², por tanto el monto total es el producto de estas dos cantidades, la cual asciende 475.000 dólares.

Muebles y equipos de oficina: El monto en mobiliario y equipos de oficina asciende a 100.000 dólares incluye todo el mobiliario para las oficinas y computadores con todos sus accesorios, el cual se estima una vida útil promedio de 5 años, así como las maquinarias instaladas en la planta.

Transporte (Vehículos): Los equipos de transporte se utilizan para la distribución de los productos, son propiedad de la empresa, cuyo valor es de 25.000 dólares.

Capital de trabajo: La empresa cuenta con un balance general positivo, y con un estado de resultados para el año 2020 que generó una utilidad de 2%. Conforme a lo observado en el Cuadro N° 4.1 y Cuadro N° 4.2

Cuadro N° 4.1.1. Balance General

Manantiales Cariaprima C.A.	
Balance General	
2.020	
Activo	
Activo corriente	
Efectivo	500
Inversiones temporales	0
Cuentas por cobrar	8.000
Inventarios	9.150
Total Activo corriente	17.650
Activo no corriente	
Propiedad planta y equipo	
Terrenos	475.000
Maquinaria y Equipos	100.000
Depreciación acumulada	-2.540
Total Activo no corriente	572.460
Total Activo	590.110
Pasivo	
Pasivo corriente	
Cuentas por pagar	12.000
Pasivos acumulados por pagar	3.000
Total Pasivo Corriente	15.000
Pasivo no corriente	
Bonos y otros pasivos a LP	87.000
Total Pasivo	102.000
Patrimonio	
Capital social	487.610
Utilidades Retenidas	500
Total Patrimonio	488.110
Total Pasivo y Patrimonio	590.110

Fuente: Manantiales Cariaprima (2021)

Cuadro N° 4.4.1.2 Estado de Resultados

Estado de Resultados Manantiales Cariaprima C.A. (Dólares)	
	2020
Ventas	61.450
Descuentos y devoluciones	-1.220
Ventas netas	60.230
Costo de ventas	-23.351
Utilidad Bruta	36.879
Gastos de ventas y administración	-28.882
Depreciación	-1.500
Utilidad Operativa	6.498
Otros Ingresos	0
Intereses	-3.000
Utilidad antes de Impuesto	3.498
Impuesto sobre la renta	-615
Utilidad Neta	2.883

Fuente: Manantiales Cariaprima (2021)

A fin de evaluar las condiciones se calculan las razones de rendimiento y liquidez

Se presenta un margen de utilidad de 62%, luego de cubrir los costos de ventas

De acuerdo al margen neto de utilidad la empresa obtiene 0,017 dólares, por cada dólar de venta.

La rotación de activos indica que el 10% de los activos está cubierto por la venta

Los activos reflejan un 0,48% de la rentabilidad, lo que indica la necesidad de mejorar la rentabilidad de la empresa

Se tiene un capital de trabajo de 2.650 dólares

La prueba ácida refleja que por cada dólar que debe la empresa, tiene 0.48 dólares para cubrirlo sin disponer del inventario.

La teoría indica que el índice de solvencia debe ser mayor a 1.5, lo que indica que la empresa está por debajo del índice de solvencia. En este sentido, la presente propuesta no solo influye en la productividad, sino que adicionalmente genera un impacto en las ventas, lo que contribuye a mejorar el índice de solvencia, reduciendo la probabilidad de pérdida de liquidez.

A continuación se presenta la estimación de costos de la propuesta. A fin de mejorar la rentabilidad del proyecto se ejecutaran las actividades por etapas, por lo cual se indica la fecha en que se ejecutara cada inversión, información necesaria para la proyección del flujo de caja.

Cuadro N° 4.4.1.3 Estimación de Costos de la Propuesta

Táctica (Actividad)	Nro de Veces	Costo Esperado	Fecha de Inversión
Identificar nuevos mercados para colocación de productos	1	350\$	Mayo 2021
Elaborar plan de difusión de promociones en medios de comunicación de tendencia actual	3	120\$	En 3 partes Junio / Septiembre / Noviembre 2021
Diseñar plan de comunicación en medios donde se resalte interacción empresa comunidad	6	90\$	En 6 partes Mayo –Octubre 2021
Elaborar estructura de costos y precios equivalentes en divisas	1	120\$	Mayo 2021
Diseñar programa de reconocimiento al desempeño del trabajador, utilizando medios digitales como canal de difusión de información	6	80\$	Julio a Diciembre 2021
Implementar mecanismo de compensación salarial basado en el desempeño	3 meses	-	Agosto 2021
Elaborar programas de orden y limpieza de las instalaciones	2 meses	120\$	En 2 partes Junio-Julio 2021
Diseñar plan de comunicación apalancado en resaltar los valores de la organización como empresa familiar	3 meses	90\$	En 3 partes Agosto / Octubre / Diciembre 2021
Coordinar implementación de estrategias de mejoras	3 meses	-	Mayo – Julio 2021
Establecer esquema de producción justo a tiempo para clientes con demanda y frecuencia establecida, en función de su ubicación	3 meses	-	Junio- Agosto 2021
Establecer sistema de calidad para el control del producto a nivel de contenido, empaque y presentación	3 meses	200\$	Junio- Agosto 2021
Elaborar plan de resguardo y seguridad física de las instalaciones.	6 meses	500\$	Junio- Noviembre 2021
Total		1.670\$	

Fuente: Pérez (2021)

Cuadro N° 4.4.1.4 Flujo de Caja Proyectado

MANANTIALES CARIAPRIMA C.A.

FLUJO DE CAJA

Al 31-12-2021

EXPRESADO EN DOLARES

INGRESOS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
INGRESOS POR VENTAS	3.841	7.681	3.841	7.681	4.417	4.417	4.417	8.833	4.417	4.417	4.417	8.833
CUENTAS POR COBRAR	6.000	2.000	2.500	2.000	3.000	2.000	1.800	1.000	3.000	1.000	4.000	2.000
OTROS INGRESOS												
TOTAL INGRESOS	9.841	9.681	6.341	9.681	7.417	6.417	6.217	9.833	7.417	5.417	8.417	10.833
EGRESOS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
PUBLICIDAD	300	400	300	800	400	300	300	500	400	700	700	400
SUELDOS Y SALARIOS	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
GASTOS DE ALQUILER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS GENERALES	2.381	4.762	2.381	4.762	2.738	2.738	2.738	5.477	2.738	2.738	2.738	5.477
TOTAL EGRESOS	5.381	7.862	5.381	8.262	5.838	5.738	5.738	8.677	5.838	6.138	6.138	8.577
SALDO NETO	4.459	1.819	959	1.419	1.578	678	478	1.157	1.578	722	2.278	2.257
SALDO ACUMULADO	4.459	6.278	7.238	8.657	10.235	10.913	11.392	12.548	14.127	13.405	15.683	17.940

Fuente: Manantiales Cariaprima (2021)

Se proyecta que la inversión se debe recuperar a finales del año 2021. Con esta proyección de flujo de caja calcula el VAN y el TIR. Para un tasa de 5% el VAN da un valor positivo, lo que indica que si la inversión se realiza con un interés de 5%, se retorna la inversión al cierre de diciembre. Para estimar el TIR, tasa interna de retorno, se realizó un cálculo estimando un TIR de 30%, proporcionando un VAN negativo, lo que indica al interpolar que el TIR es de 23%, lo que indica que a esta tasa se logra un retorno de la inversión al cierre del 2021.

Cuadro N° 4.4.1.5. Estimación de TIR

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso	7.417	6.417	6.217	9.833	7.417	5.417	8.417	10.833
Egresos	5.838	5.738	5.738	8.677	5.838	6.138	6.138	8.577
Ingreso neto	109	678	478	1.157	1.578	-722	2.278	2.257

Io
1670

	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	VAN
VA (5%)	104	615	413	952	1.237	-539	1.619	1.684	1.112
VA(30%)	84	401	218	405	425	-150	472	468	-286

4.4.2. Estudio Operativo

La empresa está conformada por mano de obra calificada para la ejecución de las diferentes actividades en cada uno de los departamentos que lo conforman, tanto en las áreas operativas como administrativas. Para la comercialización de productos se utilizan varios mecanismos, entre los que se encuentra la fuerza de ventas para visita a establecimientos minoristas y grandes cadenas.

Cuenta con una capacidad instalada de 1.000.000 bolsas/año de hielo, operando actualmente a un 15% de su capacidad. El seguimiento de los inventarios se realiza de forma diaria. La política actual es mantener un stock de inventario de productos.

4.4.3. Estudio Técnico

El proceso productivo de Manantiales Cariaprima C.A., inicia desde la captación del agua de pozo profundo, elaboración del hielo, empaquetado, almacenamiento y distribución. Con la propuesta, se pretende incrementar la productividad de la empresa diseñando estrategias gerenciales integrales, soportadas en las 12P, un diseño propio que fungirá de base para la transformación de la cultura organizacional

Tamaño y localización:

La empresa Manantiales Cariaprima C.A., es una fábrica de hielo ubicada en la zona norte de Valencia Estado Carabobo. Con un capacidad de producción de 1.000.000 bolsas/año.

Disponibilidad de Recursos:

El proyecto que se desarrollará con recursos de la empresa, definiendo fases para la ejecución del proyecto.

Ubicación del Mercado de Consumo:

La empresa comercializará sus productos principalmente en los municipios del Estado Carabobo, siendo de principal interés Naguanagua, Valencia y San Diego.

Facilidades de Transporte y Vías de Comunicación:

La ubicación de la empresa en la zona Norte del Estado Carabobo, específicamente en Naguanagua, facilita las comunicaciones terrestres con los municipios Valencia y San Diego.

Disponibilidad y Costo de Energía Eléctrica y Combustible: Por la ubicación de la empresa cuenta con frecuente de energía eléctrica. El suministro de combustible está sujeto a las políticas nacionales.

Disposiciones Legales, Fiscales o de Políticas de Localización de la Empresa:

La empresa Manantiales Cariaprima C.A., posee toda su permisología en regla, como los permisos de habitabilidad, así como todos aquellos exigidos por las autoridades para la instalación y funcionamiento de un negocio de este tipo.

Disponibilidad de Servicios Públicos, Agua, Teléfonos, Vialidad, Infraestructura:

En la zona donde está ubicada la empresa existen todos los servicios públicos como: instalaciones para aguas blancas, aguas negras, teléfonos, calles asfaltadas, servicio de aseo urbano y domiciliario. Así mismo, la empresa cuenta con pozo profundo en condiciones óptimas en términos de calidad del agua para surtir el proceso productivo.

Tamaño óptimo:

La capacidad instalada se planificó en función de las proyecciones de demanda para el momento de su instalación.

4.4.4. Estudio Ambiental

La empresa Manantiales Cariaprima C.A., cumple con las regulaciones ambientales exigidas para empresas de este tipo. La propuesta planteada no genera modificaciones en el impacto ambiental valorado y controlado de las operaciones.

4.4.5. Estudio Social

La propuesta realizada generada un impacto positivo en el clima laboral de la organización, ya que se enfoca en promover la motivación, sentido de pertenencia y bienestar de los trabajadores. Así mismo, la divulgación de las actividades de responsabilidad social en el entorno comunitario, permitirá reforzar el valor agregado de la empresa a la comunidad de la cual la empresa hace parte.

De acuerdo al estudio de factibilidad se pudo determinar que desde el punto de vista económico, técnico, operativo, ambiental y social, la propuesta denominada estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A. ubicada en Naguanagua estado Carabobo, es factible económicamente

CONCLUSIONES

Manantiales Cariprima C.A., es una empresa de origen familiar con más de 47 años de trayectoria, cuenta con una nómina de 18 trabajadores calificados para el desempeño de sus labores, tanto administrativas como operativas. Cuenta con una capacidad instalada de 1.000.000.bolsas/año, suficiente para cubrir la demanda actual del mercado, con un aprovechamiento de capacidad de 15%, requiriéndose un mejor uso de los recursos e incremento de las ventas, apalancado en el sistema de calidad y planificación estratégica.

Al analizar el contexto en el cual se desenvuelve la empresa Manantiales Cariprima C.A., se determinó que a nivel interno los factores que generan mayor influencia en la productividad están relacionados con clima y cultura laboral, calidad de producto y publicidad del producto; por su parte a nivel externo están relacionados con ubicación geográfica de la empresa, inestabilidad de política cambiaria y descomposición social del entorno; visualizándose que la empresa cuenta con recursos internos, que bien gestionados pueden mitigar el impacto de exterior en la productividad de la empresa.

El diseño de las estrategias gerenciales para aumentar la productividad de Manantiales Cariprima C.A. se realizó bajo el modelo 12P, desarrollado durante la investigación, como marco de referencia de cultura organizacional, cuyos ejes de acción son la interacción con el entorno, el sostenimiento del negocio y la gestión de talento e infraestructura.

El plan de acción establecido para implementar las estrategias gerenciales requiere una inversión total de 1.670\$, con un tiempo de culminación del proyecto de 8 meses, y es factible desde el punto de vista económico, técnico, operativo, ambiental y social. Se estima que el retorno de la inversión se dará al concluir la implementación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda

- Diseñar tablero de indicadores y ubicarlo en un lugar visible para los trabajadores de la empresa.
- Elaborar mecanismos visuales para la divulgación de la metodología 12P como soporte de la cultura y política organizacional.
- Realizar análisis de impacto en el clima laboral posterior a la implementación de la propuesta

REFERENCIAS

- Alcalce, P. (2007). **Calidad**. Thomson: Madrid.
- Arias, F. (2006). **Mitos y errores en la elaboración de proyectos de investigación**. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación**. Caracas: Episteme.
- Armijo, M. (2009). **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público**. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL
- Balestrini, M. (2001). **¿Cómo se elabora el Proyecto de Investigación?**. Consultores Asociados DL. Quinta Edición: Caracas.
- Chiavenato, I. (2004). **Gestión del Talento Humano**. Mc. Graw Hill: Bogotá.
- Delgado, S y colaboradores. (2003). **Conduciendo a la Investigación**. Comala: Caracas.
- Duno, R. (2017). **Estrategias gerenciales para mejorar la motivación laboral en los trabajadores de las pymes comercializadoras de pintura electrostática en la región central del país**. Trabajo de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Garza, G. (2008). **Macroeconomía del sector de servicios en la ciudad de México, 1960-2003**. El Colegio de México: México D.F.
- Gómez, M. (2006). **Introducción a la metodología de investigación Científica**. Brujas: Córdoba.
- Hernández, R., y colaboradores. (1997). **Metodología de la investigación**. McGraw-Hill: México.
- Hernández, R., y colaboradores (2014). **Selección de la muestra**. McGraw-Hill: México D.F.
- Lefcovich, M (2005). **Gestión total de la productividad empresarial**. Gestipolis.

- López, H. (2017) **Propuesta de mejora en el proceso de fabricación de envases Pet para incrementar la productividad en la empresa Anvid.** Trabajo de Grado. Universidad Privada del Norte. Perú.
- Lugo, J. (2020). **Plan Estratégico de mejora del almacén de mercancía en la empresa distribuidora y representaciones LC, C.A.** Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela
- O'brien, J (2001). **Sistemas de Información Gerencial.** Mc Graw Hill: México D.F.
- Pacheco, A (2019). **Propuesta para mejoramiento en la línea de producción de botellas Pet en una planta de envases.** Trabajo de Grado. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
- Páez, I (2017). **Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio valencia en el estado Carabobo.** Trabajo de Postgrado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Pérez, J. (1994). **Gestión de la Calidad Empresarial.** Esic: Madrid
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Pearson: México.
- Ruiz, C. (s.f.). **Confiabilidad.**
UNEXPO
- Serna, H. (2006). **Planeación y Gestión Estratégica.** Setle Gerentes: Bogotá.
- Stoner, J. y colaboradores (1998). **Administración.** Prentice Hall Hispanoamericana: México.
- Tejada, B. (2006). **Administración de servicios de alimentación.** Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Universidad de Antioquia: Medellín.
- Verdoy, P. y colaboradores (2006). **Manual de Control Estadístico de Calidad: Teoría y Aplicaciones.** Univeritat Jaume: Castellon de la Plana
- Yuni, J. (2006). **Técnicas para investigar.** Brujas: Córdoba.

ANEXOS

ANEXO A
(Instrumento de recolección de datos)

Anexo A



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El cuestionario que se presenta a continuación es producto de la investigación titulada “ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO” Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial, en la Universidad José Antonio Páez.

Con el presente instrumento se tiene la finalidad de dar respuesta al objetivo general de dicha investigación. Se garantiza la confidencialidad de la información recolectada, tanto para usted como para la empresa estudiada. De antemano agradecemos su colaboración, dado que esta será valiosa y de interés para la investigación.

INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
2. Marque con una equis (X) en el espacio donde considere pertinente su respuesta.
3. Las preguntas deben ser respondidas según el orden en que se le presentan.
4. Se le pide no dejar ninguna pregunta sin responder.
5. La información recolectada por este instrumento será procesada con fines académicos, por lo que no es necesario que se identifique.
6. Gracias por su interés de colaborar.

Atentamente,

CUESTIONARIO

N°	Preguntas	Parámetros	
		Si	No
01	¿El proceso de producción es el adecuado?		
02	¿Mide sus niveles de productividad?		
03	¿Su capacidad instalada es adecuada para cubrir sus necesidades de producción?		
04	¿Su personal es calificado?		
05	¿Sus procesos productivos son eficientes?		
06	¿Los indicadores se encuentran publicados y en un lugar visible para los trabajadores de la empresa?		
07	¿El producto comercializado por la empresa genera rentabilidad en las condiciones actuales?		
08	¿Sus niveles de ventas son óptimos?		
09	¿Poseen un buen programa de comercialización?		
10	¿Posee un buen sistema de distribución y logística?		
11	¿Poseen estrategias gerenciales para aumentar la productividad?		
12	¿La empresa es competitiva?		
13	¿Realizan una planificación estratégica?		
14	¿Poseen un sistema de calidad total?		

N°	Preguntas	Parámetros	
		Si	No
15	¿Aplican la reingeniería en su empresa?		

Validación Del Instrumento

Estimado Experto(a)

Me dirijo a Ud. Muy respetuosamente para saludarlo(a) y, a la vez, informarle que me encuentro realizando estudios de INGENIERIA INDUSTRIAL en la universidad José Antonio Páez y debo presentar trabajo de grado, para lo cual he seleccionado la realización de una investigación sobre un **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO.”** Conocedor de la labor y experiencia que Ud. tiene y desarrolla, hecho que lo afirma dentro de las posiciones alcanzadas. Muy respetuosamente acudo a Ud. Para solicitar y agradecer que evalúe y emita un juicio como experto, que permita validar el instrumento a ser utilizado en la investigación que me dispongo a realizar, el cual consta de un cuestionario de 8 preguntas. A tales efectos, se anexan:

Título de la investigación

Objetivos de la investigación

Instrumento a utilizar para la recolección de datos

Formato de evaluación para que Ud. emita su juicio, luego de analizar cada aspecto

Agradezco su opinión con respecto a los componentes que se someten a consideración, con la seguridad de que sus observaciones serán tomadas en

consideración para mejorar el instrumento y por ende el trabajo de la investigación propiamente dicho. Estoy seguro de contar con su apoyo, quien suscribe:

David Pérez

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN
NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO**

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para aumentar en un 10% la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A. ubicada en Naguanagua Estado Carabobo

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.
- Analizar los elementos que influyen en la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.
- Diseñar las estrategias gerenciales para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.
- Evaluar factibilidad económica, operativa, técnica, ambiental y social de la propuesta para aumentar la productividad de la empresa Manantiales Cariaprima C.A.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El cuestionario que se presenta a continuación es producto de la investigación titulada “ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO” Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial, en la Universidad José Antonio Páez.

Con el presente instrumento se tiene la finalidad de dar respuesta al objetivo general de dicha investigación. Se garantiza la confidencialidad de la información recolectada, tanto para usted como para la empresa estudiada. De antemano agradecemos su colaboración, dado que esta será valiosa y de interés para la investigación.

INSTRUCCIONES:

7. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
8. Marque con una equis (X) en el espacio donde considere pertinente su respuesta.
9. Las preguntas deben ser respondidas según el orden en que se le presentan.
10. Se le pide no dejar ninguna pregunta sin responder.
11. La información recolectada por este instrumento será procesada con fines académicos, por lo que no es necesario que se identifique.
12. Gracias por su interés de colaborar.

Atentamente,

David Pérez

CUESTIONARIO

N°	Preguntas	Parámetros	
		Si	No
01	¿El proceso de producción es el adecuado?		
02	¿Mide sus niveles de productividad?		
03	¿Su capacidad instalada es adecuada para cubrir sus necesidades de producción?		
04	¿Su personal es calificado?		
05	¿Sus procesos productivos son eficientes?		
06	¿Los indicadores se encuentran publicados y en un lugar visible para los trabajadores de la empresa?		
07	¿El producto comercializado por la empresa genera rentabilidad en las condiciones actuales?		
08	¿Sus niveles de ventas son óptimos?		
09	¿Poseen un buen programa de comercialización?		
10	¿Posee un buen sistema de distribución y logística?		
11	¿Poseen estrategias gerenciales para aumentar la productividad?		
12	¿La empresa es competitiva?		

N°	Preguntas	Parámetros	
		Si	No
13	¿Realizan una planificación estratégica?		
14	¿Poseen un sistema de calidad total?		
15	¿Aplican la reingeniería en su empresa?		

HOJA DE REGISTRO

PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo a la siguiente apreciación

P = Pertinente

A = Ambiguo

C = Claro

D = Debe reforzarse o modificarse

E = Eliminar

En la columna de observaciones puede complementar su apreciación

N° ITEM	P	A	C	D	E	OBSERVACIONES
1	.					
2	.					
3	.					
4	.					
5	.					
6	.					
7	.					
8	.					
9	.					
10	.					
11	.					

12	.				
13	.				
14	.				
15	.				

Experto: Ing. Ana Avendaño

22/04/2021

AAAP

HOJA DE REGISTRO

PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Instrucciones: Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo a la siguiente apreciación

P = Pertinente

A = Ambiguo

C = Claro

D = Debe reforzarse o modificarse

E = Eliminar

En la columna de observaciones puede complementar su apreciación

N° ITEM	P	A	C	D	E	OBSERVACIONES
1	x					
2	x					
3	x					
4	x					
5	x					
6	x					
7	x					
8	x					
9	x					
10	x					

11	x					
12	x					
13	x					
14	x					
15	x					

Experto: Ing Manuel Cuadrado 23/04/2021

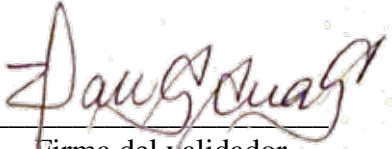


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
 FACULTAD DE INGENIERÍA
 ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CONSTANCIA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Yo, **Manuel Cuadrado García**, de profesión **Ingeniero Industrial** portador de la cédula de identidad N° **7.067.357**, hago constar que he revisado la entrevista estructurada como el instrumento de recolección de datos presentado por el estudiante **David Pérez**, C.I. **V-19.002.768**, para su aplicación en su Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO”**, y como experto en el área de procesos industriales, emito el siguiente juicio: **Considero que el mencionado instrumento es válido para obtener información que ayudará en el diagnóstico de la problemática.**

Constancia que expide en Valencia, a los 23 días del mes de abril del 2021.


Firma del validador

RESULTADOS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

nro																Total
1	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	
2	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	
3	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	
4	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	
5	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	
6	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	
7	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	
8	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	
9	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	
10	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	
11	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	

respuesta alineada a evidencias	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI
---------------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

VAR	
SUMA P*Q	

N	
rtt	
Sy	
E EM	

Como se puede observar, en el caso anterior el EEM (1,50) no excede el valor de la Sy (2,06); es decir, que se cumple la condición de aceptabilidad señalada en el capítulo 3.

ANEXO B

(Instrumento para Análisis Interno y Externo)

Anexo B



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El cuestionario que se presenta a continuación es producto de la investigación titulada “ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA MANANTIALES CARIAPRIMA C.A. UBICADA EN NAGUANAGUA ESTADO CARABOBO” Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial, en la Universidad José Antonio Páez.

Con el presente instrumento se tiene la finalidad de dar respuesta al objetivo general de dicha investigación. Se garantiza la confidencialidad de la información recolectada, tanto para usted como para la empresa estudiada. De antemano agradecemos su colaboración, dado que esta será valiosa y de interés para la investigación.

INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.

2. Marque con una equis (X) en el espacio donde considere que pertenece el factor indicado, e indique el nivel de impacto que tiene para la organización
3. Las preguntas deben ser respondidas según el orden en que se le presentan.
4. Se le pide no dejar ninguna pregunta sin responder.
5. La información recolectada por este instrumento será procesada con fines académicos, por lo que no es necesario que se identifique.
6. Gracias por su interés de colaborar.

Atentamente,

David Pérez

Categoría	Nº	Factor	¿Es Fortaleza (F) o Debilidad (D)?	Impacto Alto (A), Medio (M), Bajo (B)
Capacidad Directiva	1	Responsabilidad social		
	2	Uso de planes estratégicos.		
	4	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		
	5	Flexibilidad de la estructura organizacional		
	6	Comunicación y control gerencial		
	7	Habilidad para responder a la tecnología cambiante		
	8	Habilidad para manejar la inflación		
	9	Agresividad para enfrentar la competencia		
	10	Sistemas de toma de decisiones		
	11	Evaluación de gestión		

Categoría	Nº	Factor	¿Es Fortaleza (F) o Debilidad (D)?	Impacto Alto (A), Medio (M), Bajo (B)
Capacidad Tecnológica	1	Habilidad técnica y de manufactura		
	2	Capacidad de innovación y servicios		
	3	Nivel de tecnología utilizado en los productos		
	5	Efectividad de la producción y programas de entrega		
	6	Flexibilidad de la producción		
Capacidad del Talento humano	1	Nivel académico del talento		
	2	Experiencia		
	3	Rotación		
	4	Ausentismo		
	5	Pertenencia		
	6	Motivación		
	7	Nivel de remuneración		
	8	Cumplimiento de Actividades		
	9	Programas de inducción		
Capacidad Competitiva	1	Calidad del producto		
	2	Lealtad y satisfacción del cliente		
	3	Participación del mercado		
	4	Fortaleza y disponibilidad de los insumos		
	5	Publicidad y promoción		
Capacidad Financiera	1	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		

Categoría	Nº	Factor	¿Es Fortaleza (F) o Debilidad (D)?	Impacto Alto (A), Medio (M), Bajo (B)
	2	Rentabilidad, retorno de la inversión		
	3	Liquidez, disponibilidad de fondos internos		
	4	Habilidad para competir en precios		
	5	Estabilidad de costos		

Categoría	Nº	Factor	¿Es Oportunidad (O) o Amenaza (A)?	Impacto Alto (A), Medio (M), Bajo (B)
Factores económicos	1	Inestabilidad de políticas monetarias		
Factores políticos	2	Descoordinación entre los frentes político, económico y social		
Factores sociales y culturales	1	Incremento de desempleo		
	2	Incremento del índice delictivo		
	3	Crisis de valores		
	4	Política salarial		
Factores tecnológicos	1	Telecomunicaciones		
	2	Cambios tecnológicos		
Factores competitivos	1	Clientes potenciales		

Categoría	Nº	Factor	¿Es Oportunidad (O) o Amenaza (A)?	Impacto Alto (A), Medio (M), Bajo (B)
Factores geográficos	1	Ubicación		
	2	Vías de acceso		