



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA CAFÉ MANAURA,
TRUJILLO.**

Autor(es):
Juan Camacho 28.063.264

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA CAFÉ MANAURA,
TRUJILLO.**

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

Autor(es):
JUAN CAMACHO
C.I 28.063.264.
Tutor(a):
Aylin España

San Diego, junio de 2023



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado:

Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa café Manavara, Trujillo

Realizado por el (la) Br. Juan Camacho

C.I. N° 98063264 cursante de la carrera de Ing. Industrial

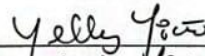
hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO


El Jurado


Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Aylín España
C.I.: 13596626


Jurado
Nombre: Yelley Yero
C.I.: 9224592



17/11/23


Jurado
Nombre: Andira Rodríguez
C.I.: 11547-002

Fecha: 17/11/2023



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

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN
PÚBLICA DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Juan Camacho, portador de la cédula de identidad N° 28.063.264, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Aylin España, portador de la cédula de identidad N° 13.596.626, titulado **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA CAFÉ MANAURA, TRUJILLO** presentado como requisito parcial para optar al título de INGENIERIA INDUSTRIAL, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 20 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.

Aylin España

C.I: 13.596.626



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

FACULTAD DE INGENIERÍA

FI I 005 2023-1CR TG

Valencia, 04 de agosto de 2023

Ciudadano:
CAMACHO OCHOA, JUAN PABLO
28.063.264
Presente -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 07-2023 de fecha 13/06/2023 aprobó el proyecto de grado titulado:

Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaura, Trujillo

Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial.

Se ratifica la designación del Tutor Académico que lo asesorará en el desarrollo de este proyecto a:
Ing. Aylin Ynes España Márquez, titular de la cédula de identidad V-13.596.626

Atentamente



Dra. Laura Auyora Sáenz Palencia
Decana de la Facultad de Ingeniería

e.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado de la Facultad de Ingeniería

Agradecimiento

También quiero agradecer a mi otra madre Judit, que ha sido una parte importante en este camino, que gracias a ella también he podido culminar esta etapa de mi vida, gracias por darme esos consejos que me han ayudado bastante y gracias por ser ese empuje que necesitaba en los momentos difíciles, gracias por ese apoyo de inicio a fin de esta carrera, gracias por ser también esa persona fuerte en mi vida, sin ti esto tampoco fuera posible, solamente puedo decir gracias por todo, este logro es tuyo también.

A mis hermanos Daniel y Claudio gracias por cada apoyo y consejo que me han dado también sin ustedes esto no fuera posible y gracias por esa motivación y acompañamiento en este inicio a fin de este proceso gracias por confiar en mi

Agradecer a mi cuñada María de los Ángeles por su consejos y apoyo en este proceso de mi etapa universitaria.

A mis amigos ya que brindaron distracción en los momentos difíciles que pase durante esta etapa de mi vida, sacando hasta lo más mínimo para convertirlo en un recuerdo divertido los voy a recordar siempre, gracias por su apoyo soy afortunado en conocerlos y tenerlos como amigos.

A mi tutor, Lic Aylin España, por su ayuda constante en mi proyecto brindando su conocimiento y consejos los cuales siempre fueron útiles en el desarrollo de mi proyecto
Al Profesor Cuadrado, mi inspiración académica.

Dedicatoria

Le hago esta dedicatoria a mi madre Marcia Ochoa, que ha sido el pilar fundamental en mi etapa universitaria, que me ha motivado en los momentos más difíciles, que ha estado en el inicio y fin de esta etapa ,gracias madre por ser esa persona fuerte y equilibrada que me ha ayudado en mis tomas de decisiones, gracias por siempre apoyarme madre, gracias por prepararme cada desayuno ,almuerzo y cena, para no ir con el estómago vacío a la universidad ,solamente me queda decir que soy el hijo más afortunado en tenerte como madre, este logro es tuyo madre, ya que sin ti nada de esto fuera posible, porque por tu esfuerzo estoy donde estoy , te amo madre gracias por estar valientemente acompañándome en el despertar de mis sueños y hacer que éstos pasen.

Y a Dios por abrirme los caminos

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pp.
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	Vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	Viii
INDICE DE GRAFICOS.....	Ix
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1Planteamiento del Problema.....	3
1.2Formulación del Problema.....	5
1.3Objetivos de la Investigación.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2Objetivos Específicos.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.5 Alcance.....	7
1.6Limitaciones y/o Delimitaciones.....	
II MARCO TEÓRICO	8
2.1Antecedentes.....	8
2.2Teoría central de la investigación	16
2.3 Bases Teóricas.....	16
2.3.1. Teoría Organizacional	16
2.3.2. La escuela básica de la administración de Taylor y Fayol	17
2.3.3 Las Organizaciones	17
2.3.4. Modelo Básico de Planificación Estratégica	23
2.4Bases Legales.....	26
2.4.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	26
2.4.2. Decreto con Fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria (2001)	26
2.4.3. Decreto N° 1.413, mediante el cual se dicta el decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social.	27
2.4.4 Código de Comercio	27
2.4Definición de términos.....	27

III	MARCO METODOLÓGICO	29
	3.1. Paradigma de la investigación.....	29
	3.2 Tipo de Investigación.....	29
	3.3 Diseño de la Investigación.....	30
	3.4 Nivel de la Investigación.....	30
	3.5. Población y Muestra.....	30
	3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	31
	3.6.1. Técnica	31
	3.6.2. Instrumentos	32
	3.7. Técnicas de análisis de resultados.....	33
	3.8. Confiabilidad y/o Validez de los instrumentos.....	34
	3.9. Fases Metodológicas.....	35
	3.10 Cuadro de Operacionalización de Variables	36
IV	RESULTADOS	
	4.1 Fase 1 Diagnóstico de la situación actual de la Microempresa Café Manauare en relación al sistema de planificación que define su gestión organizacional.....	37
	4.2 Fase 2 Identificar los elementos de la planificación estratégica que sean aplicables al mejoramiento de los resultados de la gestión organizacional de la microempresa Café Manauara.	
	48
	4.3 Fase 3 Diseñar un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de los resultados de la gestión organizacional de la microempresa Café Manauara.	
	51
	4.4 fase 4 Evaluar la factibilidad desde el punto de vista económico, operativo, técnico, social y ambiental del plan estratégico propuesto.....	57
	CONCLUSIONES.....	61
	RECOMENDACIONES.....	64
	REFERENCIAS.....	65
	ANEXO.....	68

ÍNDICE DE CUADROS

DESCRIPCIÓN:

CUADRO		Pag
1	Cuadro 1 Cuadro técnico-metodológico	36
2	Cuadro 2. Resultados de la pregunta NRO 1 consumidores	41
3	Cuadro 3. Resultados de la pregunta NRO 2 consumidores	41
4	Cuadro 4. Resultados de la pregunta NRO 3 consumidores	42
5	Cuadro 5. Resultados de la pregunta NRO 4 consumidores	43
6	Cuadro 6. Resultados de la pregunta NRO 5 consumidores	43
7	Cuadro 7. Resultados de la pregunta NRO 1 Intermediarios	44
8	Cuadro 8. Resultados de la pregunta NRO 2 Intermediarios	45
9	Cuadro 9. Resultados de la pregunta NRO 3 Intermediarios	45
10	Cuadro 10. Resultados de la pregunta NRO 4 Intermediarios	46
11	Cuadro 11. Resultados de la pregunta NRO 5 Intermediarios	47
12	Cuadro 12 Matriz Dofa	48
13	Recursos	58
14	Costo de Inversión	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	DESCRIPCIÓN	pp.
1	Gráfico 1. Resultados de la pregunta NRO.1 consumidores	41
2	Gráfico 2. Resultados de la pregunta NRO.2 consumidores	42
3	Gráfico 3. Resultados de la pregunta NRO.3 consumidores	42
4	Gráfico 4. Resultados de la pregunta NRO.4 consumidores	43
5	Gráfico 5. Resultados de la pregunta NRO.5 consumidores	44
6	Gráfico 6. Resultados de la pregunta NRO.1 Intermediarios	44
7	Gráfico 7 Gráfico 7 Resultados de la pregunta NRO.2 Intermediarios	45
8	Gráfico 8. Resultados de la pregunta NRO.3 Intermediarios	46
9	Gráfico 9. Resultados de la pregunta NRO.4 Intermediarios	46
10	Gráfico 10. Resultados de la pregunta NRO.5 Intermediarios	47



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

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA MICROEMPRESA CAFÉ MANAURA, TRUJILLO”

Autor(es): Juan Camacho.

Tutor (a): Aylin España

Fecha: octubre 2023

RESUMEN

La Microempresa Café Manaura es una organización dedicada a la producción y comercialización de café molido cuya distribución alcanza 3 estados centro occidentales, Trujillo, Portuguesa y Lara. La microempresa carece de planes y estos son una herramienta de las organizaciones que indica la ruta que siguen los procesos que se dan a lo interno y se proyectan a lo externo, y presenta dificultad en su gestión organizacional con las ventas estancadas cuando existe oportunidad de crecer en el mercado. Las organizaciones modernas aplican la modalidad de la planificación estratégica puesto que minimizan la incertidumbre en los mercados que asisten, ya que los mercados son muy dinámicos y hay que monitorearlos para tener más certidumbre y lograr los objetivos organizacionales más eficiente y eficazmente que asegure el éxito. Esta investigación tuvo como objetivo Proponer un plan estratégico que mejore la gestión organizacional de la Microempresa, con una investigación de tipo proyectiva, ilustrándose con la teoría central del comportamiento de Herbert Simón y apoyada en la teoría de Taylor y Fayol que establecen la gestión organizacional como el proceso que asegura buenos resultados. Este estudio partió de un diagnóstico, evaluando y analizando la situación de gestión organizacional a través de una matriz DOFA, y una entrevista estructurada de cuyo análisis se proyectó un flujo de acciones con los elementos de una planificación estratégica una vez identificado los aspectos internos y externos con lo cual se cubrió los escenarios de incertidumbre con mayor certezas de acuerdo a las dinámicas cambiantes de los mercados, lo que definió el plan de acción de manera técnica y científica considerando todos los elementos inherentes al modelo seleccionado. Este estudio responde a la línea de investigación de Gestión Organizacional.

Descriptor: Planificación Estratégica, microempresa, gestión organizacional.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo Proponer un plan estratégico que mejore la gestión organizacional de la Microempresa Café Manaura, ubicada en Niquitao, estado Trujillo, bajo el paradigma cuantitativo que permite determinar las características y cualidades del problema y su solución mediante el análisis de las mismas y que se presentan en cada aspecto investigado. El enfoque teórico se asume bajo la base de que los problemas organizacionales para poder entenderlos y solucionarlos hay que verlos en sinergia ya que una organización es un sistema de interrelaciones de elementos que se afectan mutuamente, por ello su control e intervención antes que colapsen los elementos del sistema que lo componen es minimizar la incertidumbre para estabilizarlos y obtener resultados favorables.

En este contexto, las organizaciones empresariales sean del tamaño que fueran, se orientan a las funciones de producción, finanzas, mercadeo y recursos humanos, llamados subsistemas y en ellos debe haber sinergia en los diferentes elementos que lo componen, y en cada una de estas funciones interviene la gerencia como una estructura de coordinación con planes, programas, y estrategias que permiten cumplir con los objetivos empresariales en razón de que toda organización requiere obtener buenos resultados para operar con eficiencia y eficacia su negocio, que es lo que pretendió el presente estudio. La importancia de estudiar los elementos que intervienen en la gerencia para cumplir los objetivos empresariales para mejorar su gestión conlleva a desarrollar mejores procesos de acciones estratégicas como valor agregado para mantenerse en el mercado.

En Venezuela, con el auge de las microempresas donde se inserta esta investigación, el tema de gestión empresarial es poco estudiado como un tema de importancia para el sector, ya que no hay una cultura técnica-administrativa para su estructura y funcionamiento eficiente, en este orden de ideas los planes estratégicos para lograr una gestión empresarial competitiva y mantenerse en el tiempo las acerca a los mercados donde compiten para lograr mejores resultados.

Esta investigación se centró en el estudio y análisis de la gestión de la microempresa que presenta estancamiento en las ventas y no cuenta con una estructura organizativa ni planes que direccionen la ruta a seguir que es una solución efectiva para lograr desarrollar los mercados que se ha planteado como objetivo de crecimiento, y a través de un plan estratégico se logra el deber ser.

Esta investigación estuvo conformada por cuatro capítulos: en el Capítulo I: El Problema, el cual considera el planteamiento de la problemática a trabajar identificándola y definiéndola, para luego formular la interrogante; objetivos generales y específicos, la justificación de la investigación y el alcance, así como el Capítulo II: Marco Teórico, donde se estudió los antecedentes, bases teóricas y definiciones de términos que sirven para conocer y orientar la investigación.

En el Capítulo III: Marco Metodológico, en este capítulo se desarrolló los procesos metodológicos a ser utilizados en la investigación con el fin de desarrollar los objetivos planteados, por último, el Capítulo IV: resultados, este consistió en la descripción de los objetivos específicos y su análisis para llegar finalmente al diseño de la propuesta y la factibilidad de ser implementada.

Así como también las Conclusiones y Recomendaciones, las referencias Bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La teoría del comportamiento organizacional examina no solo a las personas sino la conducta de grupos y la gestión de las organizaciones puesto que ambos se ven reflejados en la productividad y rendimiento porque es una sinergia y afecta a la organización en su totalidad, en este contexto todas las variables que afecten a la organización deben considerarse; entre ellas, la planeación estratégica desde la perspectiva de ayudar a definir y compartir la dirección que tomará la empresa en los próximos tres a cinco años. De acuerdo a Taylor teórico citado en la presente investigación, la principal función de la planeación estratégica es orquestar los cambios organizacionales en el presente para poder alcanzar escenarios futuros deseados, incluyendo una visión más holística de las compañías y la fundamental incorporación del entorno como variable esencial para el análisis organizacional.

David Norton y Robert Kaplan, (2014) son una referencia más actual en el mundo de la estrategia y la gestión. Plantean la gerencia desde un punto de vista más global, enfocándose en el largo plazo, en la visión de la organización, pero no olvidando que ese resultado será el producto del trabajo del día a día. Con esto buscan ayudar a las organizaciones a conocerse mejor, a canalizar sus energías en lo importante y a poner en marcha de forma real su plan estratégico. La planeación estratégica como herramienta gerencial no es garantía del éxito inmediato, sino que pone al gerente a resolver preguntas y encontrar respuestas que quizá recorran un largo camino antes de encontrar resultados.

No obstante, puede convertirse en un proceso de aprendizaje reflexivo que familiarice a los gerentes y empleados de la organización con los problemas de gestión estratégicos claves y las alternativas factibles para resolverlos en conjunto. En este orden, el enfoque científico es aplicable más por el realismo, y los entornos en que operan estas organizaciones pequeñas, que por la inmediatez de los resultados.

Es así como toda organización que considere los cambios del entorno con planes estratégicos, aunque generen nuevas demandas a las empresas como la incorporación de tecnología y que ya es parte fundamental en las teorías organizacionales hacen del planeamiento estratégico un proceso eficiente para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Es por ello su vital importancia que los planes estratégicos estén reorientados a la tecnología ya que a través de ella se aprovechan las oportunidades ya que en un entorno competitivo es imposible lograr los objetivos y mantenerse en el mercado sin un plan definido que considere todas las variables estratégicas y tecnológicas porque afectan su rendimiento, el paradigma tecnológico incorporado en la gestión organizacional y traducido y relacionado en los planes estratégicos conduce a su posicionamiento en el mercado partiendo de las buenas decisiones que se tomen en su operativización.

En este contexto se ubica Café Manaura, que es una microempresa ubicada en Niquitao Estado Trujillo, dedicada a la producción y comercialización de café en tres (3) Estados Occidentales de Venezuela, produciendo un total de 350 kilos mensuales y con capacidad de producción de 600 kilos, se ha manejado desde sus inicios con planes administrativos y normativos tradicionales sin una estructura organizacional y sin un plan que dirija la gestión empresarial, teniendo estancamiento de sus ventas desde el Mes de Julio del año 2022, lo cual se mantiene hasta la fecha y evidenciándose que el mercado de café está en crecimiento, la microempresa ve la oportunidad de crecer porque tiene la capacidad instalada para desarrollar el mercado.

Actualmente las ventas están ralentizando su posicionamiento en el mercado por desviaciones y carencia en su gestión organizacional, no lleva la microempresa registros contables financieros por lo que se desconoce los históricos contables dificultándole contemplar objetivos de crecimiento a mediano y largo plazo que es hacia dónde quieren ir como es aumentar la presencia en ese mercado. La gestión organizacional es un sistema donde se interconectan la producción, los recursos humanos, las finanzas y el mercadeo y en estos se están produciendo desviaciones que hay que observar para tomar decisiones correctivas o proyectivas para minimizar la incertidumbre de unos entornos cambiantes.

La planificación administrativa tradicional, la cual es objeto de práctica en esta microempresa no considera las variables endógenas ni exógenas y estas sirven para determinar las condiciones de su gestión y como opera, este tipo de planificación no se vale de la incorporación de tecnología en sus procesos para planificar los entornos con una mayor certidumbre, no tenerla presente afecta la proyección de acciones consustanciadas con la realidad de los mercados y se dificulta el cumplimiento de los objetivos como son crecimiento y posicionamiento de la marca. En los actuales momentos Café Manaura por el estancamiento de sus ventas y compitiendo en un

mercado multimarcas esta relegada en el mercado, y sin una dirección estratégica difícilmente puede competir favorablemente en un mercado en expansión constante.

Si se toma en cuenta que el venezolano consume 2 kilos y medio de café anual según el Fondo de Garantía para el pequeño y mediano productor cafetero, (FonCafé 2021), existe un mercado cautivo y una oportunidad para estas microempresas ya que el café es un producto de consumo cotidiano, masivo, de alto consumo que no es estacional y tiene gran demanda dentro y fuera del país.

En el contexto situacional planteado, se requiere revisar la gestión organizacional, y procesos de la microempresa Café Manaura para corregir si hubiera desviaciones, pensando en una herramienta administrativa que coadyuve a lograr los objetivos planteados en su gestión operacional proyectándola hacia el crecimiento y posicionamiento a otros Estados venezolanos y así permitirle a la marca y al producto crecer y mantenerse en el mercado porque hasta el momento está estancada. Con las posibilidades que brinda la planificación estratégica para la microempresa Café Manaura es importante plantearse la siguiente interrogante:

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo se puede mejorar la gestión organizacional de la Microempresa Café Manaura?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico que mejore la gestión organizacional de la Microempresa Café Manaura, Trujillo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Microempresa Café Manaura en relación al sistema de planificación que define su gestión organizacional.
- Identificar los elementos de la planificación estratégica que sean aplicables al mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaura.
- Diseñar un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaura.
- Evaluar la factibilidad desde el punto de vista económico, operativo, técnico, social y ambiental del plan estratégico propuesto.

1.4. Justificación de la Investigación

Toda organización empresarial debe considerar para lograr buenos resultados planes estratégicos pues son estos los que orientan las actividades detalladas de las operaciones que realiza. No importa el tamaño de la organización para incorporarlos si se quiere garantizar un posicionamiento competitivo en los mercados que actúa. En este contexto las microempresas en Venezuela tienen sus orígenes en el modelo cooperativista donde la solidaridad y reparto equitativo de las ganancias son su soporte sin mirar posiciones competitivas, también se ha diagnosticado que el desconocimiento de técnicas operativas y administrativas y las características de las mismas contribuyen a que no se disciplinan en una administración de recursos de manera científica.

Al respecto, Robbins y Coulter (2005) dicen que una administración estratégica de una empresa “puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización ya que ayuda a tener una visión realista del futuro del negocio y a enfocar todos los esfuerzos para cumplir los objetivos de mediano y largo plazo. En Venezuela la última década ha experimentado el auge y caída de microempresas por las deficiencias de su economía. Mas dramática ha sido la situación, durante y posterior a la Pandemia COVID19, que no solo contribuyó a cerrar empresas, sino que las sobrevivientes se han visto obligadas a replantearse su permanencia, asumiendo cambios en sus estrategias de negocios.

De allí que sea relevante e importante para las microempresas como Café Manaura considerar la implementación de un plan estratégico de gestión, por cuanto estos contribuyen al desarrollo del negocio y su supervivencia en un mercado saturado y competitivo y pueda tomar decisiones para mejorar su acción empresarial y alcanzar sus objetivos. Esta investigación se hace relevante al sector de microempresas pues los dota de una herramienta técnica que se puede incorporar para el beneficio del sector.

Esta investigación es importante desde el punto de vista educativo pues permitirá que a través de sus resultados se pueda formar y capacitar al sector de la microempresa en materia de técnicas organizacionales, desde lo social se promueve el interés de crear emprendimientos de negocios con pertinencia a los recursos de cada región, en el aspecto curricular se incentiva la formación académica en temas relevantes a las carreras en concordancia con las mallas curriculares que se imparten en la universidad, en lo tecnológico pone a disposición la gama de herramientas tecnológicas para que la gestión organizacional sea más expedita, y en lo investigativo permite obtener y fomentar conocimientos del área.

1.5 Alcance

La investigación que se pretende llevar a cabo partirá del análisis situacional de la Microempresa Café Manaure a fin de recabar e identificar los puntos débiles y álgidos de su gestión organizacional, de manera que sobre el análisis que refleja la medición puedan ir construyéndose estrategias, tácticas que puedan mejorar su operatividad lo que se complementara con el resultado del análisis DOFA, y el cuadro de gestión de indicadores más las entrevistas a intermediarios y consumidores que compran el producto. A estos se le aplicara el trabajo de campo limitándose las entrevistas en los comercios seleccionados de los intermediarios de la muestra y esa información que resulte se cruzara y se definirán las líneas estratégicas para diseñar el Plan Estratégico, por lo que esta investigación llega hasta una propuesta en un modelo formateado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es el soporte teórico, contextual y legal de los conceptos que ilustran de manera teórica el planteamiento del problema en la investigación, permitiendo asumir una postura teórica al investigador para orientar la solución del problema en estudio.

2.1 Antecedentes

Los antecedentes de la investigación son el conjunto de estudios previos que se han realizado sobre el tema que se está investigando y son útiles para contextualizar el problema en estudio y los aportes que se derivan de ellos sirven para ilustrar la problemática.

Vega Rojas, A. (2021). Presenta un Trabajo de grado ante Universidad Católica de Colombia. Dentro del Programa de Ingeniería Civil. Bogotá, Colombia, para obtener el grado de Ingeniero Civil. Dicho trabajo comprende un **Modelo de gestión empresarial para PYME industrias El Corzo Ltda** Como una propuesta de modelo de gestión empresarial para esta pyme, con el propósito de favorecer toda la estructura organizacional de la empresa aprovechando las oportunidades de crecimiento que han ido mermando gracias a los acontecimientos globales que afronta el mundo actualmente. La propuesta se explica bajo los aportes a la gestión de Kaplan y Norton (1996) planteando las dimensiones estratégicas ajustadas a la empresa en estudio.

El proceso metodológico se presentó en tres etapas distintas: la de recolección de testimonios e historias utilizando la herramienta metodológica del Storytelling mediante una Matriz de información problemática, que permitió conocer lo real y tangible y desechar información no necesaria. Esta herramienta, luego sirvió de base al balanced scorecard específicamente en la consolidación de la información para las perspectivas de procesos internos de aprendizaje y crecimiento. Y finalmente se usó la metodología design thinking que permitió entender y proponer soluciones a las necesidades reales de los usuarios a los que se espera llegar con la nueva línea de negocio propuesta. Entre los resultados relevantes se menciona la información noticiosa obtenida, donde se pudo conocer cómo las grandes empresas acaban poco a poco con las pymes, aprovechando las demoras en cancelar sus facturas pendientes.

Las pymes quiebran por este problema de caja que se presenta en el 90%, al respecto, plantea una nueva línea de negocio donde la pyme puede participar y fortalecer su cartera económica, creando nuevos clientes. También se encontró la buena noticia que el producto

fabricado por la empresa satisfacía las necesidades del cliente por completo ya que las condiciones técnicas exigidas se cumplieron en correcto orden; por esta razón, el cliente avaló el rápido trabajo realizado por parte de la pyme. En consideración a los resultados y al modelo propuesto, se toma la decisión de crear una nueva línea de negocio ofreciendo los productos a los potenciales compradores.

Las recomendaciones estuvieron dirigidas a una retroalimentación basada en la percepción del funcionamiento para que los implicados sugieran cambios en áreas como: planeación estratégica, direccionamiento, plan de acción para Industrias el Corzo Ltda. En el mismo orden, se debe establecer mediante reuniones consensuadas los procedimientos a seguir para corregir o ajustar las áreas problemáticas y garantizar los procedimientos de mejora. El design thinking se debe utilizar para empatizar con usuarios finales, definir problemas, crear alternativas, prototipar soluciones, testear y entregar resultados mediante un tablero físico que contenga cuatro grandes títulos como, por ejemplo: ¿Como empatizar con el cliente?, ¿Qué ideas nuevas tienes?, ¿Cómo mejorar lo que ya existe? ¿Qué calificación y recomendación nos das? Y por último recomienda el autor que se haga uso de los 7 indicadores KPI de Kaplan y Norton, en cada una de las perspectivas a fin de medir ese avance.

El trabajo de Vegas (2021) referido como antecedente presenta una innovación en la forma de recolección de la información, la herramienta metodológica del Storytelling mediante una Matriz de información problemática cual luce como aprovechable para la presente investigación, ya que permitiría realizar un análisis estratégico situacional de la microempresa Café Manaura, de manera esquemática. Así se podrían utilizar los indicadores situacionales como indicadores para construir las estrategias de gestión que se aspira con el presente trabajo. Igualmente, el design thinking luce interesante para tomarlo como modelo o línea estratégica para el plan que se propone en este trabajo.

Así mismo Urbaneja, M. (2020). Presentó un trabajo a la Universidad José Antonio Páez, de Carabobo, para optar al título de Ingeniero Industrial y al cual se le dio el título de **Plan Estratégico para la Gestión de Inventario de La Empresa Amcor Rigid Packaging de Venezuela S.A.** y cuyo propósito fue lograr recopilar la información suficiente que le permitiera hacer el necesario diagnóstico. La investigación se enmarcó bajo la modalidad de Proyecto Factible con un nivel de investigación descriptivo y con investigación de campo. Se tomó la

información de las muestras de la población del sistema a partir de la demanda del año 2019, utilizando los registros documentales y fotográficos para respaldar la información base.

Entre los resultados se observa que se logró implementar el plan estratégico para la gestión de inventarios, lo cual generó un aumento en el nivel de servicio que ofrece la empresa a un 99,7%.

Se planteó una propuesta de cambio del pronóstico de la demanda cualitativo a un pronóstico cuantitativo, además que se pueda establecer un stock de seguridad que servirá de equilibrio para anteponerse a cualquier eventualidad. De esta forma se logró corregir las condiciones actuales. Por otra parte, se observó que la falta de mantenimiento en las máquinas es un problema muy marcado, interrumpen el plan de producción, se producen desperdicios, paradas inesperadas de la línea de producción, y como en consecuencia, se retrasan los pedidos. Falta de transporte adecuado para realizar los despachos según la cantidad de producto requerido, en algunos casos las entregas se retrasaban por falta de transporte.

Existe falta de comunicación a tiempo real entre los departamentos, esto retrasó las entregas, Una evidencia de los problemas que tiene Amcor Rigid Packaging de Venezuela en la actualidad es el indicador de demanda insatisfecha y el nivel de servicio.}recomendaciones Mantener un stock de seguridad en los almacenes para evitar roturas del mismo, y de esta forma cumplir con la demanda de los clientes y mantener un nivel de servicio alto para así aumentar su rentabilidad y la confianza de los clientes para con la empresa. Entre las recomendaciones más importantes, se sugiere Realizar un nuevo plan de producción basado en el nuevo pronóstico Cuantitativo; implementar el plan y Mantener un stock de seguridad en los almacenes para evitar roturas del mismo, y de esta forma cumplir con la demanda de los clientes y mantener un nivel de servicio alto para así aumentar su rentabilidad y la confianza de los clientes para con la empresa.

Igualmente se recomienda realizar un nuevo plan de producción basado en el nuevo pronóstico cuantitativo. El trabajo de Urbaneja se convierte en un antecedente útil y aprovechable para la presente investigación por los indicadores que arrojó la matriz FODA, lo cual es una alerta en la producción. Por otra parte, el diagrama de flujo de operación del área de despacho, que presenta en sus resultados permite que se observen las fallas en la operación de despacho y la falta de comunicación entre los departamentos. Esto permitirá una analogía pertinente con la microempresa Café Manaura, aunque no cuente con una departamentalización de sus áreas por ser pequeña. No obstante, servirá como modelo de lo que podría hacerse en la misma para mejorar la

forma en que se lleva el inventario, la estrategia del despacho y así poder mejorar su débil proceso de venta y pingües ganancias.

En este orden Hurtado M. y Mata, O. (2020) Presentaron una investigación a la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Ingeniero Industrial y al cual intitularon: **Plan Estratégico para el Incremento de Las Ventas en La Empresa Motores Multimarca C.A.** El propósito estuvo dirigido al incremento de las ventas de la Empresa a través del plan Estratégico propuesto. El trabajo, presentado en la modalidad de Proyecto Factible en un nivel descriptivo, recolectó la información, primeramente, a través de la aplicación de una técnica de grupo nominal para priorizar, entre los miembros, los problemas más urgentes de la empresa. Al mismo tiempo se realizó una entrevista directa a 137 clientes, los cuales contribuyeron a establecer la necesidad de un cambio en las estrategias de ventas.

La investigación menciona entre sus resultados que se obtuvo información sobre las problemáticas esenciales consideradas por parte de los empleados en la Empresa. Igualmente, la información aportada por parte de los empleados, permitió construir una matriz FODA, la cual determinó las debilidades y amenazas, así como las oportunidades, convertidas en indicadores y que luego fueron incorporados en los modelos de 4 planes estratégicos dirigidos a obtener un aumento de ganancias netas por proceso de ventas. Una vez concebido el Manual presentado a la Empresa Motores Multimarca C.A. se realizó un estudio de mercado y económico para determinar la utilidad de la propuesta, haciendo una comparación con la gestión de ventas actual en la Empresa, donde se pudo evidenciar la reducción de costos del proceso.

Al respecto se encontró que Motores Multimarca C.A., poseen la mayor ventaja en el ámbito del cambio al ser capaces de implementar mejoras en sus procesos sin tener que realizar grandes inversiones de por medio. Entre las recomendaciones más resaltantes se encuentra la generación de metas a corto y mediano plazo, utilizando los indicadores de gestión descritos en cada plan. Igualmente se sugiere indagar con los clientes el nivel de satisfacción luego del cambio y acometer e inmediato la capacitación del personal. El estudio presentado será tomado en consideración en la presente investigación para enriquecer la búsqueda de la información base del diagnóstico, ya que la técnica del grupo nominal va a permitir conocer la situación de la empresa de manera directa e “in situ” y así preparar el análisis estratégico sobre las bases reales de la empresa Café Manaura.

Igualmente, los modelos de planes estratégicos presentados en la investigación están estructurados de forma explícita y sencilla que bien pudieran servir de modelo a la presente propuesta.

De igual manera Salazar, D. (2019), **Diseñó un Plan Estratégico de mercadeo para posicionar la marca Glorias del Café en el mercado venezolano**, como trabajo de grado para optar al título de Licenciada en Comunicación Social en la Universidad Central de Venezuela. El trabajo que obtuvo la Mención publicación siguió el Modelo del Mercadeo Conversacional, el cual se fundamenta en las recomendaciones de terceros. El objetivo se centra en crear y dirigir acciones que logren el posicionamiento de la marca. La empresa Glorias el Café, se dedica al tostado y la comercialización del café, proveniente de la hacienda Cocollar ubicada en Caripe, Estado Monagas. La investigación de tipo proyectiva, con enfoque cualitativo, fue realizada con el propósito de presentar una propuesta que le sirva como modelo a la empresa.

Para construirla, la investigadora recogió los datos en tres escenarios: la hacienda para conocer el desarrollo del procesamiento del café y los testimonios vivenciales aportados por los trabajadores y los dueños de la marca; los comercios que lo venden y distribuyen; y, por último, recogió la opinión de veinticinco consumidores a los que se les solicitó conocer su relación de gusto y conocimiento del café. Entre los resultados relevantes, encontró que la marca no cuenta con publicidad en los medios convencionales; solo en canales digitales y los centros de distribución, por lo que se estima, sea una razón para el estancamiento de la marca. Además, este sistema de comunicación, se hace solo periódicamente, mensual o bimensual y con los mismos conceptos.

En el mismo orden, se observó que las publicaciones de la marca, solo resaltan su origen, su calidad y su excelente sabor, pero pocas veces o casi nunca, apela a las emociones del consumidor, lo cual no permite una conexión emocional del consumidor con la marca. Todo ello, motivó la creación de un plan estratégico centrado en el mercadeo de la marca y con la intencionalidad de su posicionamiento ya que la evidencia demostró la ausencia de una estrategia de mercado competitivo de manera eficaz. El análisis de las teorías y de los resultados, fue determinante para proponer el Modelo del Mercadeo Conversacional como iniciativa para mejorar la estrategia comunicacional existente y comprobadamente débil.

Al respecto, la autora consideró que la trasmisión de experiencias positivas con el café, entre terceros, contribuirá notablemente al posicionamiento. Los resultados impulsan una

estrategia innovadora que consiste en preparar a los baristas y comprometerlos con la marca, interactuando con el consumidor ya que serían una fuerza clave en el enamoramiento el cliente hacia el café. Entre las recomendaciones más importantes, la autora sugiere que la empresa contrate un especialista en mercadeo; que implemente el plan estratégico en el corto plazo y utilizar el plan específico de mercadeo conversacional para generar valor. Por último, hace un llamado a tener en cuenta las tendencias del mercado y la competencia; así como utilizar la tecnología y todas las plataformas de comunicación, incluso, apelar a los influencers y sus canales que han demostrado ser un medio de difusión importante dado el número de seguidores que manejan.

La importancia del antecedente anterior para el presente trabajo, radica en la riqueza de los análisis tanto teóricos como de los resultados, lo cual invitan a tener en cuenta los indicadores estudiados para ser incluidos en la construcción del instrumento de recolección de los datos. Igualmente, las estrategias y acciones innovadoras presentadas, las cuales, servirán de motivación y guía para construir el plan que se propone en el mismo.

Por último, Herrera, A. (2018), realizó un **Estudio de Factibilidad Económica Financiera para la Creación de una Empresa Productora, Procesadora y Comercializadora de Café Artesanal en Nirgua Estado Yaracuy**, como trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nueva Esparta de Caracas. La metodología destaca el uso de dos tipos de investigación: descriptiva y proyecto factible. El diseño fue no experimental, transeccional, de campo y documental. La población estudiada fueron los habitantes de la ciudad de Valencia, estado Carabobo y establecimientos que comercializan café considerados clientes potenciales quedando una Muestra de 384 habitantes de Valencia estado Carabobo. Los datos fueron recogidos mediante una encuesta con preguntas cerradas con escala de Lickert.

Entre los resultados de la investigación señalada se observa que ninguno de los participantes de la encuesta mencionó comprar café en forma diaria; lo compran de forma semanal y adquieren entre 50 a 200 gramos, mientras que de forma mensual el rango varía de 200 g. hasta un Kg. El autor infiere que el consumidor se adapta tanto a la disponibilidad del producto bien sea industrial o artesanal, en su sitio de compra como al poder de compra (disponibilidad de dinero) que tenga en ese momento para decidir qué cantidad de café puede llevar. En consecuencia, considera que la nueva empresa debe asegurar la disponibilidad de su producto en los diferentes comercios de la zona de lanzamiento (Valencia), y que además este en diferentes presentaciones (peso).

Igualmente se observó la aparición de diferentes proveedores de café artesanal en el mercado, debido a que cada vez es más difícil encontrar las marcas de café industrial en los anaqueles. De hecho, al comparar el suministro de café artesanal, este fue evaluado un poco mejor que el de café industrial- En consecuencia, es importante para la nueva empresa mantener la atención en el suministro constante del nuevo producto, en los diferentes comercios de Valencia. en cuanto a la consulta realizada a cinco establecimientos comerciales de alimentos del municipio Valencia, estado Carabobo, se puede apreciar que el 100% mencionó no comercializar el café industrial, mientras que todos (100%) si venden los tipos de café artesanal.

Se infiere que los comercios que requieren café en granos, como por ejemplo las panaderías, lo compran directamente a los productores y no en los establecimientos de venta de alimentos como supermercados, tiendas, abastos; entre otros, hecho que debe ser tomado en cuenta por la nueva empresa para posicionar este tipo de café. Por último, se observó que la cantidad de café adquirido por los establecimientos comerciales de alimentos para ser vendido a los consumidores finales es muy similar para los dos tipos de café indagados: artesanal: 725 kilogramos al mes, y café industrial 825 kilogramos al mes. Este dato fue considerado de gran utilidad para los aspectos técnicos relacionados con el tamaño y capacidad de producción de la empresa para los primeros años de funcionamiento ya que se proyecta como mercado de partida, el de Valencia, estado Carabobo.

Es decir, los resultados permitieron estimar cuanto debería ser la producción de café y a partir de allí determinar los posibles egresos y rentabilidad de la iniciativa. La recomendación más relevante es que la empresa a crearse, considere la conformación de una alianza nacional y de ser posible internacional, para la comercialización de los productos y derivados. El trabajo citado es un aporte importante para la investigación que se pretende realizar ya que presenta los pasos y consideraciones para crear una empresa comercializadora de café artesanal. En este sentido, siendo una pequeña empresa, y del mismo rubro económico, y constitución de sus miembros, guarda similitud con Café Manaura que está dando sus primeros pasos para posicionarse dentro del mercado cafetero.

2.2 Teoría central de la Investigación

Teoría del Comportamiento de Herbert Simón

Alejandro Basualdo (2021) en el prólogo a la cuarta edición de la obra: El comportamiento Administrativo, de Herbert, S., refiere que la idea inicial del comportamiento administrativo surgió

en 1937 y que en su principio tuvo la estructura de un ensayo e investigación para intentar circunscribir los temas centrales de la administración en una estructura lógica. Luego, ese ensayo se convirtió en una tesis doctoral basada en investigaciones acerca de “los límites de la racionalidad humana y los procesos decisorios”: a finales de los años cuarenta, la obra adquirió identidad. Dice el autor que Herbert sentía la necesidad de aclarar su propósito en cada edición, como en efecto lo hacía de la manera siguiente: El comportamiento administrativo fue escrito para sustentar el principio de que los procesos de toma de decisiones son clave para comprender fenómenos de formación de las organizaciones (p.58). Para entender más, al respecto, el propio Herbert, en el prólogo a la cuarta edición, (comentada por el mismo Basualdo, 2021) explica en el libro: el comportamiento administrativo se escribió según la presunción de que los procesos de la toma de decisiones son la clave para entender las organizaciones.

Para Herbert, una teoría general de Administración debe incluir principios de organización que aseguren una correcta toma de decisiones, así como también debe incluir principios que garanticen una acción efectiva” (p.63). El mismo Herbert, en el prólogo a la cuarta edición de su obra, hace hincapié en que la tarea física real de lograr los objetivos de una organización, recaen sobre las personas en el nivel más bajo de la jerarquía administrativa; pero las personas que están por encima de este nivel, también deben jugar un rol esencial en el logro de los objetivos. En este punto, cabe acotar que las decisiones del personal de autoridad pueden afectar las decisiones del personal operativo y, por ende, la tarea.

Herbert le da tanta importancia al personal operativo en la toma de decisiones, pone el foco en la estructura administrativa porque su desempeño dentro de ella juzgará el éxito o fracaso de la empresa. Al respecto dice Herbert que todo comportamiento conlleva una relación consciente o inconsciente de acciones determinadas. Esta posición es compartida por el autor del presente trabajo desde el punto de vista de la autoridad ejercida en función de la productividad y la satisfacción, tomando en cuenta que Café Manaura (Ver anexo No 1) trabaja con pocas personas y entre ellos, la mitad son ocasionales (Cosecha y preparación de la fruta). La teoría del Comportamiento Administrativo permite comprender que para que una organización funcione eficientemente, debe racionalizar sus decisiones tomando en cuenta a cada uno de los miembros de esta, sin distinción de su jerarquía porque a la postre, el éxito estará signado por el trabajo coordinado de todos.

Es decir, una organización funciona de acuerdo con las decisiones que tome. He aquí la importancia que Herbert le da al poder decisorio, ligándolo a la eficiencia y a la productividad, y estas, a su vez, ligadas al nivel de comprensión o comportamiento ante las decisiones. La Teoría elegida como base, es vinculante al tema tratado en esta investigación en tanto que Café Manaura es una empresa muy pequeña y en formación, lo cual la convierte en susceptible y sensible a la vez frente a las decisiones que tome la administración; habida cuenta que es una empresa familiar y que funciona por acuerdos entre sus dueños. Por lo tanto, es pertinente aplicar los principios de racionalidad herbertiano en el poder decisorio para que los operarios trabajen y ayuden a desarrollar la empresa, dentro de un nivel satisfactorio porque han sido tomados en cuenta.

2.3 Bases Teóricas

Aspectos inherentes a las Teorías Organizacionales

La Universidad de Valencia España (2016) en su sitio digital que define las teorías como conjuntos de enunciados interrelacionados que definen, describen, relacionan y explican fenómenos de interés. Entre sus funciones principales están la descripción de los fenómenos objeto de estudio, el descubrimiento de su relación es y el de sus factores causales. En este sentido se estudiarán a continuación aquellas teorías afines al tema organizacional y a la empresa, y que permitan comprender en primer término el comportamiento organizacional de una empresa, y luego que sus postulados puedan ser aplicados en la resolución del problema planteado en esta investigación.

2.3.1 Teoría Organizacional

Desde que se produjo la Revolución Industrial a finales del Siglo XVIII, con la creación de la máquina de vapor, se produjo un crecimiento rápido y desorganizado de las empresas provocando cambios acelerados en todos los ámbitos, económicos, sociales, culturales. Las economías, basadas en la agricultura cambiaron a las economías impulsadas por proceso industriales, lo cual trajo mucho progreso, pero también muchos conflictos y descontentos. En consecuencia, la administración tuvo que evolucionar, pasando por diferentes etapas y procesos. Los dueños y administradores se vieron obligados a implementar bonos y compensaciones, cambiaron la distribución de las tareas, y clasificaron la mano de obra. En este contexto surgen las teorías de la organización, del comportamiento organizacional y las escuelas de Administración.

La teoría se enfoca en el tamaño, desarrollo y crecimiento de las organizaciones para que estos mejoren significativamente, si toman decisiones adecuadas. Se puede definir como el

conjunto de conceptos, principios e hipótesis que intentan explicar la interacción existente entre los distintos componentes organizativos. Tal como lo refiere García, A. (2014): Es un conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones (sistemas y grupos humanos) y que intenta precisar las series de principios, rutinas, reglas y métodos por los que se desarrollan. p.20.

2.3.2 La escuela clásica de la Administración de Taylor y Fayol

La escuela clásica de Taylor y Fayol se preocupaba por la responsabilidad de encontrar nuevas formas, y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones lograran sus objetivos. Están convencidos que la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, en la subdivisión de las tareas y puestos de trabajo. Esta teoría fue desarrollada con la intención explícita de lograr un sistema de leyes y reglas de comportamiento que al ser aplicado condujera a la empresa al máximo de eficiencia organizacional. Así, Taylor quería llegar a desarrollar una ciencia para cada trabajo individual, sostenía que no había a trabajo humano, por sencillo que pareciese que no pudiera ser subdividido, simplificado y racionalizado. Contempla que el administrador asuma la responsabilidad de recabar conocimientos para clasificarlos, tabularlos y reducirlo a reglas, leyes, fórmulas, creando la dirección.

Para Taylor, era de suma importancia que se procedimentara y especializara prácticamente todos los aspectos de la organización industrial, desde el método seguido por el operario en un simple montaje hasta las labores de dirección. Su obsesión era “la máxima productividad” según lo refiere Apolinar Gracia (2014, p. 21). El supuesto central del pensamiento tayloriano consiste en que el administrador debe centrarse en la planeación del trabajo, estudiar las tareas de cada uno y ejercer el control de las mismas, sin perder de vista el bienestar del trabajador. Se centra en la organización formal Taylor se interesaba por la racionalización de las actividades a nivel operativo, en las tareas; mientras que Fayol centraba su interés en la racionalización de la empresa a partir de los niveles administrativos buscando la eficiencia organizacional.

2.3.3. Las Organizaciones

Para Estudiar las organizaciones en un contexto gerencial y empresarial, se debe comenzar por sustantivar su definición desde el ámbito funcional que ayude a comprender su rol y elementos en situaciones susceptibles de ser estudiadas o mejoradas como es el caso del presente trabajo. Pero también es necesario conocer su significancia nominal de manera que se pueda analizar desde

sus características aplicabilidad práctica al tema aquí tratado. En tal sentido se apelará a algunas definiciones conceptuales que ayuden a comprender su rol y destino en el mismo.

Así se encontró una primera definición concedida por el sitio web, Gestipolis (2018) que habla de la organización como un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios. El mismo concepto le concede practicidad al término, desde el momento en que le imprime dinamismo, y esto, dice que la organización no es estática ni debe estancarse en su rol social nada más, so pena de estancar también sus productos, bienes o servicios.

Robbins, S. (2004), por su parte dice que Organización es una unidad de coordinación deliberadamente compuesta de dos o más personas que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes (p.6). Este autor habla de coordinación lo que implica que los miembros deben unir esfuerzos si desean cumplir sus objetivos. En consecuencia, una organización dinámica, flexible y además que coordina esfuerzos, implica en su significado que, con esas características, alcanzaría más expeditamente sus metas.

Al respecto Henry Fayol, uno de los creadores de la Teoría de las Organizaciones, menciona que una organización funciona de forma correcta cuando existe una sincronía entre sus elementos y sus objetivos divididos en áreas que se establecen anteriormente. Si existe un fallo en alguno de ellos, sus consecuencias se reflejarán en el resto de las categorías, amén de sus productos y servicios y la organización no podrá funcionar de forma correcta.

Thompson, I. (2021) en su sitio web Promonegocios, hace referencia al concepto de la siguiente manera: “Según la American Marketing Association (A.M.A.) la organización, cuando es utilizada como sustantivo, implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas.

Por último, es pertinente citar la definición que da el Diccionario de la Real Academia Española, que, en una de sus acepciones, menciona a la organización como una "asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"

De ahí, que entender a una organización simplemente como “una empresa”, es reducir tremendamente su significado por cuanto este, va más allá desde el punto de vista que encierra en sí muchos procesos que se conjugan de manera secuencial para hacerla funcionar como empresa, en la práctica. Es por ello por lo que se distinguen ambos conceptos, definiéndolos por separado a

fin de no confundir su tratamiento en los resultados de la presente investigación. No obstante, quienes tratan el tema, no solo, no hacen la distinción, sino que las colocan como una dependiendo de la otra como se notará en las siguientes definiciones.

2.3.3.1 Empresa

Así se tiene que el Diccionario digital Economipedia, define una empresa como una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Y contempla que esta unidad productiva puede contar con una sola persona o más, para buscar, coordinadamente, el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación. Pero el diccionario de Oxford Language amplía su concepto en lo que abarca el sentido necesario para esta investigación: empresa es la “Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios.

El Diccionario Eumed (2009) es más directo y ya coloca a la empresa como organización y se avoca a decir que Empresa es:

Una Organización que coordina la disposición de los recursos y factores a los efectos de generar un producto o servicio, con el objeto de obtener un beneficio a partir de su transacción en el mercado, siendo el riesgo inherente a dicha actividad empresarial. Iniciativa, beneficio y riesgo son términos claves para comprender la naturaleza de dicha actividad empresarial.

La Real Academia, en una acepción sustantivada, también une en relación de dependencia, los dos conceptos, definiendo empresa como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

La definición del Diccionario Eumed le concede al concepto de empresa, una tarea, como es la disposición de recursos para generar productos o servicios que a su vez deben producir lucro.

2.3.3.2 Microempresas

Hasta ahora ninguno de los conceptos analizados habla del tamaño de la empresa u organización, lo cual no puede obviarse, ya que el mundo ha visto el surgimiento y desarrollo de pequeñas unidades empresariales que son propiedad de personas que han optado por crear sus propios negocios, unas veces, como opción de vida y otras como una estrategia de generación de empleos o ingresos. En Latinoamérica, este surgimiento postindustrial de pequeñas y medianas empresas, de alguna manera signaron la economía en sus países. No hay que olvidar que el desarrollo industrial de la región que comenzó a finales el Siglo XIX produjo grandes cambios

sociales y desarrollo urbano, relacionado a las grandes migraciones de la población rural a las grandes ciudades.

Esas pequeñas unidades de negocios, hoy se conocen como pequeñas y medianas empresas (PYME) y en contextos más específicos se les da el nombre de Microempresa que Palacios, L. (2011) define como: La unidad productiva más pequeña de la estructura empresarial en términos de la escala de activos fijos, ventas y número de empleados que realiza actividades de producción, comercio o servicios en áreas rurales o urbanas. (p.8). En América Latina, esas pequeñas o medianas empresas; así como las microempresas, hoy día representan un sector estratégico de desarrollo tanto por sus aportes a la economía regional y a la generación de empleo, como por sus potencialidades de ingresos a las clases más vulnerables. Sin embargo, estas pequeñas y medianas empresas se enfrentan a numerosos problemas de origen técnico, tecnológico y también administrativo, dado el empirismo de su gestión, la mayoría de las veces.

De igual manera luchan con el tema financiero, comercial, social y ambiental, por la misma razón, lo cual causa que muchas de ellas, no logren consolidarse. En atención a los problemas señalados, la empresa u organización debería ejercer una función organizativa y organizacional que la ayude a mantenerse en el tiempo y en el espacio, de manera productiva, competitiva y eficiente. Es por ello por lo que desde este momento se tratará esa función como la actividad que garantizará que esos productos y los recursos utilizados produzcan ganancias efectivamente, como sería el objeto añadido de este trabajo, respecto a la microempresa Café Manaura, la cual se describirá más adelante. A tal efecto, la función aludida, se le definirá y tratará como gestión.

2.3.3.3 Gestión Organizacional

De manera general se puede definir la gestión como un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo en una organización para lograr un determinado objetivo. De ahí que una gestión organizacional adecuada, que tenga como objetivo llevar la empresa al éxito, debe partir siempre del concepto de organización completo, y desarrollar todas las estrategias que implica, en función de su correcta comprensión. Esto es de suma relevancia para cada miembro, pues de ello depende el adecuado desarrollo de las acciones y esfuerzos individuales; además, el objetivo colectivo no necesariamente se limita a perseguir metas económicas, puede buscar cimentar valores, ideología, identidad, posicionamiento, etc.

Latham Business School (2022) en su sitio web, define la gestión organizacional refiriéndola concretamente al proceso de administrar recursos tangibles e intangibles, que se lleva

a cabo en organizaciones de cualquier ámbito por medio de determinadas tareas fundamentales, entre las cuales destaca la planificación como instrumento básico para lograrlas. En atención a los conceptos anteriores se puede resumir la gestión organizacional como el proceso que encierra un conjunto de operaciones dirigidas a administrar la empresa con miras a la ganancia y a la mejora (Investigación, 2023). En algunos tratados suele denominársele gestión operacional porque los procesos que encierra, de manera secuencial, sirven de prevención, de planificación para orientar los recursos y esfuerzos para lograr la meta deseada. Es decir, a los resultados esperados.

En el sitio web, Questionpro se da por sentado que contar con una buena gestión organizacional puede ser el factor clave entre una empresa que alcanza sus objetivos y una que se queda a medio camino. Al respecto, la define como el proceso de organizar, planificar y controlar eficientemente los recursos y el personal de una empresa u organización con el fin de alcanzar un objetivo predefinido. Es decir, toma en cuenta todos los recursos existentes; además de contemplar los problemas existentes o posibles para poder diseñar y poner en marcha acciones y estrategias puntuales que guíen y permitan alcanzar las metas de la empresa.

Es oportuno señalar que una eficiente gestión organizacional, va a determinar el buen funcionamiento de una empresa o de un proyecto de emprendimiento ya que de nada vale tener un capital millonario ni los empleados mejores titulados o entrenados y dispuestos; puede contar con los proyectos más innovadores pero si no gestiona la empresa de acuerdo a los procesos que implica una buena gestión, nunca va a tener los resultados ni la rentabilidad deseada porque no se supo aprovechar las líneas de acción adecuadas. Entre ellas la organización y la planificación, como elementos prioritarios del proceso de gestión.

Es de hacer notar que la conceptualización de gestión organizacional, hasta ahora estudiada, conlleva el término planificación en su sentido implícito y deja ver que las acciones a tomar en esa planificación pudieran tener un carácter estratégico, es decir, guiarse por el pensamiento estratégico definido por Chiavonato y Sapiro (2017) como la forma en que se visualiza el mundo y como la forma de aplicar técnicas y resolver problemas (p. 19). En consecuencia, es pertinente tratar y relacionar los términos planificación y estrategia de manera preponderante ya que, de alguna manera, se orientan conceptualmente al éxito o fracaso de la empresa.

2.3.3.4 La planeación en la empresa

Un empresario que sabe a dónde quiere llevar a su empresa, pero que además toma todas las previsiones necesarias, fundamentado en el estudio consciente de sus necesidades y realidad,

es un ganador de antemano, y de seguro, la rentabilidad tendría que ser satisfactoria. Este empresario, simplemente utiliza una herramienta de gestión que le ayuda a ver el progreso de su empresa de forma segura porque le brinda la oportunidad de rectificar sobre la marcha si algo no está saliendo como lo previó. A este proceso se le conoce como planificación o planeación, para utilizar un término más moderno.

2.3.3.5 Planificación

Koontz (1998) citado en González y Rodríguez (2020) consideraba que la previsión es la base de la planeación en tanto que es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa (p.11). Mientras que Frederick Fayol, referido en la misma obra, asociaba la planeación a la toma de decisiones Y la consideraba una de las principales funciones del administrador, agregándole la organización, la coordinación y el control. En el mismo orden se puede referir la definición que Chiavenato, I. (1999) piensa acerca de la planeación: es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe haberse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura. (p.32)

Por su parte, Westreicher, G. (2020) en el sitio web, Economipedia, presenta una definición técnica de la planificación: es la estructuración de una serie de acciones que se llevan a cabo para cumplir determinados objetivos. En el Diccionario Enciclopedia de Estrategia Empresarial a cargo de Manso, F. (2003), se encuentra una definición de planificación como la acción y efecto de organizar, preparar la acción o el proyecto a llevar a cabo en el futuro. Esto significa conceder al plan el control del comportamiento de la empresa. En concordancia con los conceptos referidos es preciso tener en cuenta que la planificación como proceso de prevención de recursos, eventualidades y tiempo de ejecución de meta, amerita que se piense de qué manera se logrará la meta.

Es decir, pensar en cómo se conseguirá y en cual dirección deben ir las acciones concebidas y que pudieran traducirse en líneas de acción enmarcadas como maniobras que permitan cumplir los objetivos trazados. En este sentido, se estaría aplicando el pensamiento estratégico (Chiavenato, 2017, p.19) para trazar el plan y de esta manera se tendría más claro el camino a seguir. En franca coincidencia, Hernández y Godínez, (2015), definen la planificación estratégica como una continuidad de pensamientos o ideas, planeación y acciones conectados a un propósito.

(p.28). También la consideran una herramienta del administrador para incrementar la efectividad y enaltecer el retorno de la acumulación del capital, activos, tiempo y conocimiento (p.28).

Fuentes y Lerna (2011) la conciben como un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcados en la visión y misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo *plazo*. (p.4). Los conceptos de planeación encierran una relación intrínseca de la estrategia con el logro de metas y a la vez genera la idea de que, logrando objetivos, la empresa estaría potenciando su rentabilidad y por lo tanto su competitividad. Es decir, planeación y competitividad se conjugarían para garantizar el éxito de la organización. A propósito, Chiavenato y Sapino (2017) dicen que el proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar

El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y de largo plazo para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (O.p. p. 6).

Para saber qué se va a hacer y cómo se va a garantizar el éxito de la planificación estratégica es preciso conocer el significado de estrategia de una organización, partiendo de la importancia que le da Kaplan y Norton (2004): estrategia significa desarrollar y sostener relaciones con los proveedores y así describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes (p.31). Esto puede complementarse con la definición de Fernández, A (2010) que la señala como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura. (p.7).

2.3.4 Modelo Básico de Planificación Estratégica

Cuando se está formando una pequeña empresa no es intención de ninguno de sus miembros, complicar su organización con sofisticadas técnicas administrativas. Mas bien, lo que se quiere es simplificar su organización de manera que a medida que avance se pueda ampliar sus exigencias, pero ya con la seguridad de haber comenzado con bases sencillas pero solidas.

Es por esa razón que para este trabajo se escogió el modelo básico de planificación estratégica por considerarlo ideal para establecer la visión, la misión, los objetivos comerciales y los valores de la empresa. Se aspira que este modelo ayude a delinear los pasos específicos a seguir para alcanzar los objetivos, supervisar el progreso para mantener a todos encaminados y abordar los problemas a medida que surjan.

Elementos de la planeación estratégica

- Visión, misión y objetivos
- Socios clave
- Producto, precios, distribución y proveedores
- Mercado y clientes
- Estrategias de marketing

Análisis del estado de la empresa

Pasos:

- Redactar una declaración de misión. Reúne a tu equipo de planificación para realizar una sesión de lluvia de ideas. Cuantas más ideas puedas recopilar durante este paso, más entretenida y gratificante será la fase de análisis.
- Identificar los objetivos de la organización. Al establecer objetivos de negocios claros, aumentará el rendimiento del equipo y habrá un impacto positivo en la motivación.
- Definir estrategias que ayudarán a alcanzar los objetivos. Pregúntate qué pasos debes seguir para alcanzar esos objetivos y divídelos en objetivos a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo.
- Crear planes de acción para implementar cada una de las estrategias que se mencionaron anteriormente. Los planes de acción son útiles para mantener a los equipos motivados y a tu organización encaminada.
- Supervisar y adaptar el plan sobre la marcha. Al igual que con cualquier plan estratégico, es importante supervisar de cerca si tu empresa lo está implementando correctamente y cómo puedes adaptarlo para obtener mejores resultados.

2.3.5 Diagnóstico como elemento base de la planificación (Matriz Dofa)

Esta investigación se basa en la propuesta de un plan estratégico, y por la naturaleza de la misma el primer paso que se requiere como enfoque estratégico es la realización de los diagnósticos que presenta la situación actual de todas las organizaciones. Los diagnósticos son procedimientos ordenados, sistemáticos, para conocer y establecer de manera clara que circunstancias existen y a partir de las observaciones y datos concretos se evalúa la gestión, operatividad y funcionamiento de la organización para detectar los aspectos internos y externos que pudieran afectar su desempeño. El propósito del diagnóstico es reunir elementos de juicio en

cantidad y calidad suficiente que permite de manera objetiva reaccionar, determinar los objetivos en función de su cumplimiento, identificándolos, así como los factores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzarlos

Los diagnósticos consideran diferentes herramientas para su realización, para efecto de este estudio se utilizó la matriz Dofa que es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico para los negocios. La aplicación de esta matriz en este estudio sirvió de insumo para detectar los elementos y factores débiles y fortalecidos que son susceptibles para considerar el plan estratégico que se propone.

La metodología DOFA ayuda a tomar conciencia de la propia realidad de la Microempresa y orienta a saber qué hacer y cómo hacerlo, y contiene:

factores internos:

Debilidades:

Permite conocer los riesgos con el fin de evitarlos, toda organización debe conocer sus puntos débiles para saber que se necesita para crecer como organización.

Fortalezas

Son los factores que representa un plus para las organizaciones y esta aumentan las posibilidades de aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades.

Factores externos

Oportunidades

las oportunidades presentan la forma de cómo deben ser aprovechadas ya que permiten tener claridad hacia donde enfocar los recursos y esfuerzos para utilizarlas antes que la competencia las aproveche y no dejar que caduquen. antes que tú. Los fracasos de muchos negocios podrían haberse evitado si se hubieran identificado oportunidades.

Amenazas

Son los riesgos exógenos que deben ser identificados para actuar de manera adecuada, lo que permitirá sobrevivir en los mercados competitivos, por ello hay que identificarlas y definir las para anticiparse y tomar las medidas para enfrentarlas minimizando sus efectos.

2.4 Bases Legales

En la legislación venezolana los comerciantes y las empresas regulan todas sus actividades por la disciplina denominada Derecho Mercantil. Parte de los Derechos que otorga la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. No obstante, el instrumento jurídico principal que contiene la mayoría de las disposiciones jurídicas que los regulan a los comerciantes es el Código de Comercio.

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Artículo 112.- establece lo siguiente:

El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan, las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

El postulado contempla que el Estado venezolano, para dar cumplimiento a lo preceptuado en la Constitución de la República, tiene el deber de impulsar, promover y proteger a la microempresa, la empresa familiar, así como a las PyMI, las cooperativas, las cajas de ahorro, y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, favoreciendo la iniciativa privada cualquiera que sea su arquetipo de constitución, ya que, a razón de la libertad de empresa y la iniciativa privada, así como de la consolidación del desarrollo de la economía nacional, el Estado deberá proteger y promover las diferentes manifestaciones de iniciativas sean estas privadas, comunitarias o sociales y sin importar la calificación que se les dé.

Artículo 118, consagra el derecho para la promoción de las asociaciones y cooperativas, destinadas a la actividad económica.

2.4.2 Decreto con Fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria (2001)

Artículo 1.

La presente Ley tiene por objeto regular las relaciones que se dan entre los órganos y entes que intervienen en el proceso de desarrollo de la pequeña y mediana industria y las empresas de servicios conexos a las mismas; así como el apoyo, fomento, promoción, recuperación y expansión de la pequeña y mediana industria, como factor fundamental de la dinámica productiva del país, mediante la reestructuración de sus deudas, la recuperación de su capacidad instalada, el financiamiento oportuno, la capacitación, asistencia técnica y las preferencias en las compras del sector público; además de otras acciones de apoyo efectivo para la pequeña y mediana industria.

2.4.3 Decreto N° 1.413, mediante el cual se dicta el decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma de la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social.

Artículo 1. El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, tiene por objeto:

regular el proceso de desarrollo integral de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, a través de la promoción y financiamiento mediante el uso de sus recursos y de terceros, la ejecución de programas basados en los principios rectores que aseguren la producción, la conservación, el control, la administración, el fomento, la investigación y el aprovechamiento racional, responsable y sustentable de los recursos naturales, teniendo en cuenta los valores sociales, culturales, de intercambio y distribución solidaria.

2.4.4 Código de Comercio

Artículo 1° y 9° del Código de Comercio Venezolano, presenta la figura de comerciante (individual y social), y de acto de comercio, más no recoge la de empresa ni la de empresario. No obstante, el legislador mercantil venezolano dentro de las actividades previstas en el artículo 2 del referido Código, distingue las que son catalogadas como actos de comercio en sentido objetivo, y de manera puntual en los ordinales: 5°, 6°, 7°, 8° y 11°, la actividad de empresas, verbi gratia: empresa de fábrica o construcciones; las empresas de manufacturas, almacenes, bazares, tiendas, fondas, cafés; las empresas para el aprovechamiento industrial de las de fuerza de la naturaleza; las empresas editoras, tipográficas, litográficas, entre otras; pero ello no es suficiente para entender la figura de empresa y, consecuentemente la de empresario.

Se tiene convenio con los productores regionales para la compra del café grano crudo para su procesamiento.

2.5 Definición de Términos

Administración: Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia y eficacia posibles. UNAM, Mex. 2019.

Amenazas: Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. Marciniak Gestión Empresarial.

Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) – su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas,

minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas. Marciniak Gestión Empresarial.

Estrategia: Proceso regulable que contiene un conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca objetivos, metas, fines, políticas y la programación de acciones de un todo organizativo o individual(ucr.ac.cr).

Indicador Estratégico: Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad. También es útil para coadyuvar a la toma de decisiones, así como para corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. (ucr.ac.cr).

Gestión estratégica (o dirección estratégica o administración estratégica) podemos definir como: “El proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo”. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior. Marciniak Gestión Empresarial.

Microempresario: aquel que tenga la iniciativa de comercializar, prestar servicio, transformar y producir industrial, agrícola o artesanalmente y que tenga un número no mayor de Diez (10) trabajadores, genere ventas anuales hasta la cantidad de 9.000 Unidades Tributarias. artículo 2º del Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciera (Artículo 2º del Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero.2001).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es un conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas. Como método y de acuerdo a la naturaleza de la presente investigación, este capítulo ha sido diseñado con el fin de proveer a la investigación propuesta de un marco metodológico científico técnico y analítico con procedimiento y herramientas suficientes para el logro de los objetivos del estudio.

3.1 Paradigma de la Investigación.

La presente investigación se abordará bajo el paradigma tecnológico que conlleva a una investigación cuantitativa, que toma en consideración la naturaleza del problema, los instrumentos utilizados y por las variables en estudios, para estos efectos Según Hurtado y Toro(1998) “la investigación cuantitativa tiene concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”.

La presente investigación considera dos (2) variables, estas son:

Variable independiente: Plan estratégico.

Variable dependiente: Gestión organizacional.

En base a lo planteado por Hurtado y Toro, la incidencia de las variables planteadas se analizaron en su causa y efecto.

3.2 Tipo de Investigación.

Según Hurtado (2010): El tipo de investigación Proyectiva consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico ya sea de un grupo social, de una institución o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo.

Se considera este tipo de investigación porque se diseñó un plan estratégico de gestión organizacional basado en los elementos organizacionales que estructuran la empresa e inciden en las operaciones que realiza la microempresa de Café Manaura como producción, finanzas, mercadeo y capital humano, adecuado a los objetivos planteados de la empresa, y de estas operaciones se generaron las actividades del plan estratégico que se propone

3.3 Diseño de investigación.

Para Hurtado (2010): El diseño de campo es aquel en el cual el investigador obtiene sus datos de fuentes directas en su contexto natural, Se empleo este diseño porque la información fue obtenida directamente en el lugar donde se estaba presentando el problema o las fallas en la empresa, en este caso la gestión organizacional vista como un todo, bajo el enfoque sistémico, ya que todo se relaciona y se puede exponer las causas del fenómeno en sinergia para explicar las condiciones presentes, recogiendo los datos directamente de la realidad.

De acuerdo a Ramírez (2015) “es una variable de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psicológico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnicas muy precisas; de la documentación existente que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno que estudiaremos” (Pag 32). En esta investigación también se utilizó el diseño documental, ya que el análisis de los datos requirió de confrontar la teoría con los resultados.

3.4 Nivel de Investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), El nivel descriptivo busca especificar propiedades y características y analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno, la presente investigación se fundamentó en una Investigación descriptiva porque busca describir las relaciones y características de los fenómenos que se están investigando, para describir las situaciones, costumbres y actitudes para diseñar el plan estratégico de gestión organizacional que parte del diagnóstico situacional, describiendo la matriz DOFA de forma exacta, su manejo actual con el deber ser (sistema de gestión organizacional, materializada en el plan estratégico) para cumplir con los objetivos y poder explicar cómo se dio el fenómeno y hacer las proyecciones necesarias.

3.5. Población y Muestra

3.5.1 Población

Hurtado (2010), define la población como un: “conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión. Para efecto de esta investigación la población estuvo compuesta por las empresas Productoras y Comercializadoras de Café en el Estado Trujillo.

3.5.2 Muestra

Según Arias (2010) define la muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.

Arias (2010), define el muestreo Intencional u opinático, es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

En este sentido, el presente estudio está conformado por tres unidades de análisis, es decir el personal de la empresa, intermediarios de ventas y clientes, por lo que la muestra es representativa y homogénea y sus características son similares a las del conjunto, lo que permite generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido

En el presente estudio se seleccionó una muestra pequeña, tomando en consideración las características que cumplen como la heterogeneidad y facilidad de acceso, estas cumplen los requisitos para que el investigador las seleccione con intencionalidad. Esta muestra estuvo conformada por:

a) Los 3 Propietarios de la Microempresa que son estos los que manejan la gestión organizacional en todos sus procesos, por lo cual fueron seleccionados completamente para la aplicación de la entrevista, ya que conocen las desviaciones sobre la cual se toman decisiones correctivas o predictivas en todo el proceso y suministran la información, base del análisis situacional de la microempresa.

b) La Microempresa Café Manaura distribuye su producto en tres estados occidentales (Trujillo, 25 comercios, portuguesa 14 comercios, y Lara 20 comercios), de los cuales se tomó una muestra intencional de 5 intermediarios por estados lo que da un total de 15 intermediarios de la muestra y son estos quienes suministraran información relativa a la logística del producto.

c) Por otro lado se entrevistaron a 2 consumidores del producto en los establecimientos de comercio seleccionados como muestra dando un total de 30 consumidores quienes suministraron información sobre el producto y estos están inmersos en la gestión de mercadeo de Café Manaura.

La información que suministro los intermediarios y consumidores fueron la base para medir el impacto de la gestión de mercadeo de la Microempresa y los resultados de la misma, se cruzar con la información base suministrados por los propietarios de la empresa.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

3.6.1 Técnicas

Según Hurtado (2010): Comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria durante la investigación.

Observación Directa

Según Zapata (2011), La técnica de observación estructurada se define como procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia,

sin actuar sobre él, esto es, sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permita manipular lo observado.

Es por lo tanto la observación estructurada que se utilizó en la presente investigación, ya que esta técnica establece de antemano una pauta de observación explícita en que se detalla qué datos recoger más fácilmente y debido a su homogeneidad, y poder registrar los aspectos principales del problema en estudio, las categorías que se sometieron a la observación son la base para la estructuración de la matriz Dofa que es el insumo principal para darle respuesta al problema en estudio.

La observación estructurada es pertinente en el presente estudio porque se requiere de una descripción sistemática de un fenómeno (Gestión Organizacional, diagnóstico y análisis de sus desviaciones y las herramientas para corregirlas) y obtener información de manera directa, y cómo se comporta el mismo porque se requiere obtener la información exacta de lo investigado para contrastar con los datos que se recojan de la entrevista a la población en estudio.

Análisis documental.

"El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida. La información sujeta a evaluación a través del análisis situacional, se constató con documentos para conformar el análisis lógico de lo indagado y poder estructurar el plan.

Entrevista estructurada:

Según Hernández (2018) la entrevista es una conversación entre un investigador y una persona de manera formal que responde a preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetivos de un estudio. Por la naturaleza del estudio cuantitativo fue pertinente el uso de esta técnica ya que es relevante, porque es rigurosa y permitió que se investigue a profundidad para conocer el fenómeno en estudio.

3.6.2 Instrumentos.

Según Hurtado (2010): Constituyen la herramienta mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información.

Guía de observación directa: (ver anexo 1):

Es un instrumento de la técnica de observación; su estructura corresponde con la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Este instrumento permite registrar los datos con un orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis

de una situación o problema determinado. Es un documento representado en una lista de cotejo que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Se empleo este guion con el fin de recolectar y recabar la información necesaria y que estuviera relacionada con la investigación que se realizó permitiendo al investigador observar detalladamente la gestión organizacional en una dimensión más amplia.

Guía de entrevista estructurada: (ver anexo 2,3 y 4)

Es un instrumento de recabar datos donde se establece un patrón de información a estudiar, como la técnica a utilizar fue la entrevista estructurada, facilito que los datos que se recabaron correspondían con exactitud a lo que se quiso indagar de manera profunda y no dispersar los mismos.

Se aplico 3 Guías de entrevistas, al personal de la microempresa quienes son los que dirigen y ejecutan los procesos de gestión organizacional, a los intermediarios que venden el producto y a los consumidores del mismo, y se evaluó el impacto de la gestión organizacional porque son ellos la cadena importante de la comercialización.

3.7. Técnicas y herramientas de análisis de datos.

En referencia al análisis de los datos, en la presente investigación y dado que es una investigación descriptiva se aplicó el método estadístico descriptivo, el cual se usa cuando se quiere resumir una serie de datos, con el propósito de facilitar su interpretación.

Para el análisis de los datos según Hernández (2018) "...todo propósito de investigación va más allá de describir la distribución de la variable, pretende generalizar las variables obtenidas de la muestra a la población o universo..." Pag(374), según La Cruz (2017) los resultados se les aplica análisis lógicos los que tienen su base en la síntesis que permite de manera óptima analizar e interpretar la forma en cómo se relaciona y describe los elementos en estudio y como esos patrones observados interactúan entre sí.

Se utilizo la técnica de análisis y síntesis ya que, a través de este análisis por la naturaleza del estudio se trata de determinar acciones técnicas operativas, antes y después que serán las bases del plan que se propone, y por las ocurrencias del fenómeno objeto de la investigación, determinado por procesos, sistemas, procedimientos y actividades, el análisis debe presentarse en forma lógica y estructurada.

3.8. Confiabilidad y/o Validez de los instrumentos

La validez y confiabilidad reflejan la manera en que el instrumento se ajusta a las necesidades de la investigación, según Hurtado, (2012), La validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado y la confiabilidad del instrumento se refiere a la capacidad para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se quiere medir.

Para la cruz (2018), la validez representa el grado al cual la evidencia empírica y las razones teóricas fundamentan la exactitud de las interpretaciones y acciones basadas en los resultados de la evaluación.

La validez del instrumento guía de entrevista para el personal de la Microempresa se hizo mediante un proceso de validación propuesto por la Universidad José Antonio Páez con los siguientes criterios: a) redacción de ítems: claro, confusa, tendenciosa; b) pertinencia de los objetivos: pertinente, no pertinente, observaciones. El cual se validó por dos expertos en contenido, quienes se encargarán de revisar la redacción y pertinencia de las unidades de análisis con respecto a la variable de la presente investigación.

En base a estas premisas, la validación por la naturaleza del instrumento guion de entrevista se hizo solo al mismo según los criterios planteados, (ver anexo 5) por otra parte al guion de entrevista tanto para los intermediarios y los consumidores no se sometió a validación, ya que el instrumento no es complejo y las mediciones que se pretenden hacer corresponden a aspectos que surgen de la guía que se aplicara al personal que si se validara.

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la exactitud de la medición; esta se expresa en unidades que varían de cero a uno, en ningún caso podrá ser negativa. Se realiza debido a que entre más se aproxime a uno es más confiable el instrumento, es decir es más preciso en la medición de lo que se quiere medir, por lo que Hernández, Fernández y Batistas (2010) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200), para efectos de la presente investigación y por la naturaleza del instrumento que es una guía de entrevista formulada de manera abierta y cuyo resultado de su aplicación van a ser iguales en periodo de tiempo diferentes no se requirió de un proceso estadístico para determinar su confiabilidad.

3.9 Fases Metodológicas

Las fases metodológicas son las descripciones de actividades que se cumplieron para alcanzar los objetivos específicos planteados en el trabajo donde se indica que se quiere lograr, así como las actividades que se realizaran para alcanzar dichos resultados.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la Microempresa Café Manaure en relación al sistema de planificación que define su gestión organizacional.

En esta fase se realizó un estudio previo de todos aquellos aspectos inherentes a la planificación de la gestión organizacional, analizando los procesos de producción, finanzas, mercadeo y personal aplicando la técnica de observación directa y entrevistas semiestructuradas a la población objeto de estudio en un tiempo determinado que fue suficiente para estudiar y analizarla información. Se realizó anotaciones del fenómeno observado in situ de las categorías predeterminadas, con la finalidad de conseguir la información necesaria que permitió conocer y entender los elementos que intervienen y sus relaciones para solucionar la problemática presente, que en el caso de la presente investigación fue la proyección de un plan estratégico de gestión organizacional.

Fase II. Identificación de los elementos de la planificación estratégica que sean aplicables al mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaure.

En esta fase, se identificaron los elementos que son aplicables de un plan que se proyecta no solo a la luz de las teorías consultadas sino contrastando el ser (procesos actuales de planificación) con el deber ser (Modelo de planificación estratégica que mejore los resultados) a través de todos los datos recolectados de la observación y la entrevista con el objeto de corregir las deficiencias

En cuanto a esta fase, se propuso a definir cada elemento en sinergia a lo esperado para la configuración de acciones endógenas con el monitoreo de las acciones exógenas, las cuales convergieron en un plan mediante el proceso de identificación muy riguroso de criterios que satisfagan las necesidades, objetivos y metas de la microempresa.

Fase III: Diseño de un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaure.

En el desarrollo de este proceso, fue determinante haber establecido claramente el análisis situacional y la revisión de las bases teóricas y legales porque son la base de los elementos que

confirmaron la planificación estratégica con el fin de que estas cumplan con los requisitos técnicos operativos para de esta forma solventar las mejoras en las necesidades de la gestión organizacional y así contar con una planificación de acciones, recursos, estructura, para alcanzar el objetivo propuesto.

Fase IV: Evaluar la factibilidad desde el punto de vista económico, operativo, técnico, social y ambiental del plan estratégico propuesto

En esta fase se estudió y analizo los aspectos económicos, financieros, de capacidad instalada de producción, planes de producción, comercialización, aspectos legales, y recursos que establecieron la factibilidad del plan y la viabilidad del mismo para implementarlo y lograr los objetivos propuestos.

3.10 Cuadro técnico-metodológico

OBJETIVO GENERAL: Proponer un plan estratégico que mejore la gestión organizacional de la Microempresa Café Manaura, Trujillo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Diagnosticar la situación actual de la Microempresa Café Manaura en relación al sistema de planificación que define su gestión organizacional.	Gestión organizacional	Funciones administrativas: planificación, dirección, organización y control	Gestión de producción	3,4,5,9	Guion de la entrevista al personal de la microempresa
			Gestión de finanzas	6	
			Gestión de mercadeo	7,8,14	
			Gestión de personal	10	Observación directa
			Gestión operativa	1,2,11,12,13	
			Procesos de producción, finanzas, mercadeo, personal y operativos	Categorías: 1,2,3,4,5	

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados arrojados de esta investigación, en el mismo se aplicaron diferentes métodos y herramientas para la recopilación de datos y así obtener información necesaria con el fin de dar respuestas al objetivo general como es Proponer un plan estratégico que mejore la gestión organizacional de la Microempresa Café Manaura, Trujillo. Esta información permitió llegar a un diagnóstico inicial en la gestión de la Microempresa Café Manaura, luego se analizó que defectos y que mejoras se le pueden implementar a esta gestión. También se llevó a cabo un diseño de plan de mejora usando diferentes herramientas y métodos vistos a lo largo de la formación como ingeniero industrial y teniendo como premisa el lograr una mejora continua, por último, se realizó la evaluación de la propuesta desde el punto de vista técnico, operativo, económico, social y ambiental.

4.1 Fase 1 Diagnóstico de la situación actual de la Microempresa Café Manaure en relación al sistema de planificación que define su gestión organizacional.

Esta fase se caracterizó por establecer y describir la información sobre la gestión empresarial actual considerando las características y estructura de la Microempresa, el proceso de producción, la cual se recolecto con los gerentes, intermediarios y consumidores a través de una entrevista estructurada y la observación directa, que genero el panorama actual tanto interno como externo de la gestión y su impacto en la actividad de producción y comercialización de café Manaura.

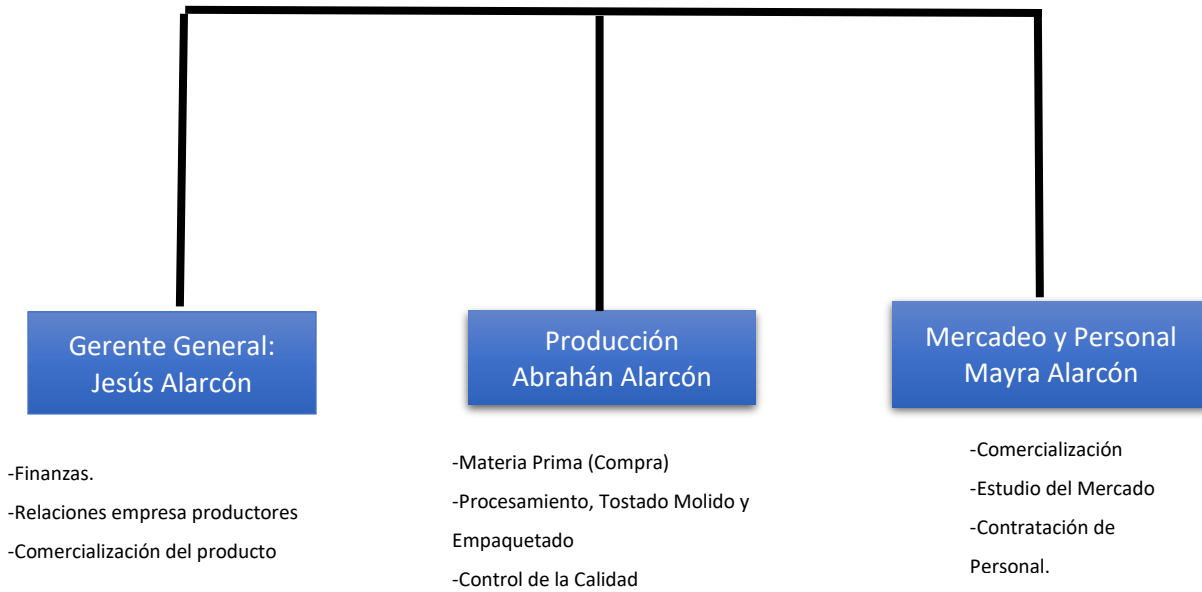
4.1.2 Descripción de la Microempresa.

Estructura de la Micro Empresa

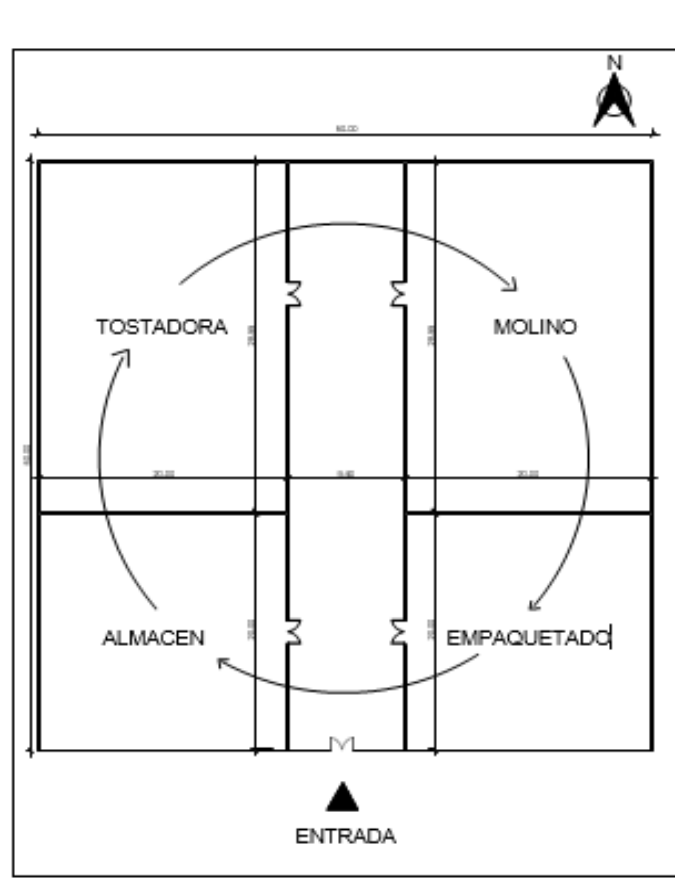
La Microempresa Café Manaura no tiene una estructura orgánica definida.

Los Propietarios de la Microempresa se distribuyeron las funciones, pero de acuerdo a su disponibilidad las asumen todas por igual. (este organigrama fue realizado por el autor de la investigación ya que no tenían ninguna estructura formal que indicara la división del trabajo y las funciones que realizan).

4.1.3 Organigrama



4.1.4 Plano de la Planta



4.1.5 Proceso de producción

Almacén:

El cuarto de almacén se utiliza para almacenar la materia prima que se guarda en sacos de yute (10 quintales) y los 350 kilos ya procesados y empaquetados para su distribución y venta.

Por ser un clima frío se mantiene el grano en perfectas condiciones.

Se almacena los quintales de café tipo Caturra que se reciben mensualmente de los productores de la zona, previo convenio establecidos que se hacen tomando en consideración de la cantidad de producción de cada uno. Son 8 productores con los cuales se han hecho convenios para asegurar 120 quintales al año, la mayoría de los productores son familiares los cuales entregan la producción convenida mensualmente y en el orden y la cantidad negociada de quintales, el recibimiento de café en grano mensual responde a la razón del almacenamiento que tiene los productores que cumple con las normas de calidad, teniendo el almacenamiento de café en grano por un aproximado de 12 días, hasta que se comienza con el proceso de limpieza, tostado, molido y empaquetado.

El almacenamiento lo realizan el gerente general con los dos operarios que se contratan a destajo.

No se tiene registro contable de inventarios.

Tostado:

El café en grano se selecciona en un mesón para quitarle las impurezas y ya limpio, de manera manual se lleva a la tostadora en donde el café adquiere el sabor y aroma, en este proceso el grano consigue aumentar el tamaño del mismo, reducir su cafeína, perder la humedad y adquirir el color tostado típico que caracteriza el café.

Un quintal de café crudo verde es de 46 kilos de café crudo, al molerlo y tostarlo pierde el 20% de su peso, en lo cual quedan 36.8 kilos de café, en la cual sus ventas actuales son de 350 kilos, lo que representa 10 quintales mensuales que están garantizados para los productores de la zona.

La máquina Tostadora es marca Zamora con capacidad de moler 10 kilos cada 20 minutos, lo que representa 17,5 horas para el tostado de 350 kilos que se distribuye en dos días en jornada de 8 horas y media.

Como el café tostado lleva dos días para su procesamiento se almacena en cubo de aluminio con su tapa para conservar su aroma en el ambiente de almacenamiento.

El tostado lo hace un trabajador a destajo con supervisión del encargado de producción.

Molienda:

Este proceso se hace cuando se ha tostado todo el café para no desperdiciar el tiempo en cuanto al empaquetado. Cada 10 kilos molidos se van empaquetando para que el café no pierda su aroma.

La máquina de molienda es marca industrial modelo BL-150 con capacidad para moler 50 kilos por hora.

La molienda la hacen dos operarios con la supervisión del encargado de producción.

Empaquetado

El empaquetado se realiza en la misma área de molienda, por cada 50 Kilos molidos se va empaquetando lo que para el proceso de molienda 120 min que dura empaquetar 50 kilos.

El empaquetado lo realizan dos operarios, el encargado de producción y el gerente genera

Presentación y Análisis de los resultados de la entrevista a los gerentes de la Microempresa Café Manaura. (Ver Anexo 2)

La gestión administrativa es la base del funcionamiento de cualquier organización, este indicador es lo que permite medir en términos de eficiencia y eficacia la misma, los entrevistados consideran que la gestión no es óptima porque caracterizan que con los planes actuales que no tienen una estructura acorde a lo que pretenden ser como empresa, impide desarrollar una gestión optima.

La Gestión de la producción se considera eficiente en los actuales momentos con la producción de 350 kilos, pero se visualiza aumentar la producción porque se tiene la capacidad instalada y se proyecta adquirir maquinaria para ser más eficiente el volumen de producción y los convenimientos con los productores de café en grano para asegurar la materia prima, no solo con la producción actual si no con la que se proyecta, estos convenios se cimentan en comprar toda la producción anual a los pequeños productores, también existe capacidad financiera para lograr los objetivos de mercado, tomando en consideración que los mercados donde se compiten son multimarca.

Los planes de crecimiento del mercado se aseguran con buenas estrategias de mercadeo, y con el aseguramiento de la tecnología que la microempresa posee y que se debe adaptar para apoyar

la gestión organizacional, adecuando la infraestructura y de personal y procesos, se hará más expeditas las funciones que realiza.

Los objetivos empresariales de acuerdo lo informado tienen relación con el crecimiento de la marca, porque le agregan el plus de tener capacidad instalada para cumplir con los mismos. Esto se viabiliza con la incorporación de nuevos procesos tecnológicos y por la naturaleza del producto que se comercializa como es el café, y el consumo masivo hace factible crecer en el mercado.

Análisis de la entrevista a los consumidores: (Ver Anexo 3)

¿El café Manaura satisface sus gustos y necesidades?

X	F	Fr	%
El gusto es como café casero y satisface las necesidades	25	0,83	83
Otra	5	0,17	17
Total	30		100

Cuadro 2. Resultados de la pregunta NRO 1 consumidores

Fuente: Camacho J (2023)



Gráfico 1. Resultados de la pregunta NRO.1 consumidores

Fuente: Camacho J (2023)

El 83 % opina que café Manaura tiene un gusto de café casero y que satisface sus necesidades, en este orden de ideas midiendo el impacto de la gestión de la microempresa de los consumidores, se infiere que esta cuenta con un buen producto que es una oportunidad en un mercado muy competitivo.

¿Cuándo requiere comprar Café Manaura, lo consigue siempre?

X	F	fr	%
No está disponible todo el Tiempo	20	0,67	67
No	10	0,33	33
Total	30		100

Cuadro 3. Resultados de la pregunta NRO 2 consumidores

Fuente: Camacho J (2023)



Gráfico 2. Resultados de la pregunta NRO.2 consumidores

Fuente: Camacho J (2023)

El 67 % de los entrevistados opinan que no está disponible el producto en el tiempo que lo requieren, se infiere que no hay desarrollado un plan efectivo de distribución del producto que dificulta disponer del producto cuando lo requieran los consumidores.

¿Está de acuerdo con el precio que paga por la compra de Café Manaura?

X	f	Fr	%
Es más barato que las otras Marcas	28	0,93	93
No	2	0,07	7
Total	30		100

Cuadro 4. Resultados de la pregunta NRO 3 consumidores

Fuente: Camacho J (2023)



Gráfico 3. Resultados de la pregunta NRO.3 consumidores

Fuente: Camacho J (2023)

El 93% opina que el café Manaura es más barato que las otras marcas que hay en el mercado, siendo una gran fortaleza para competir en el mercado saturado de múltiples marcas de café molido.

¿Usted ha escuchado o visto sobre la Marca Café Manaura en Tv, Radio o por Instagram, ¿Facebook?

X	F	F	Fr	%
Compro la marca que este más barata	30	30	1,00	100
Otros	0	0	0,00	0
Total	30	30		100

Cuadro 5. Resultados de la pregunta NRO 4 consumidores
Fuente: Camacho J (2023)

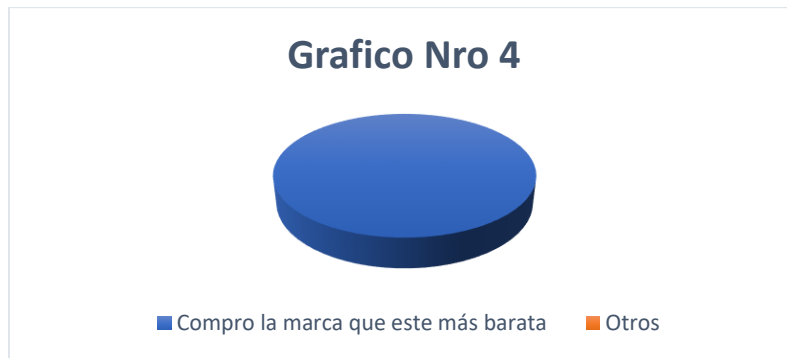


Gráfico 4. Resultados de la pregunta NRO.4 consumidores
Fuente: Camacho J (2023)

El 100 % no tiene información de la marca café Manaura por ningún medio de comunicación, compra el producto por el precio, esto representa una amenaza para posicionar el producto y competir en el mercado, se infiere que la gestión de mercadeo de la microempresa no está operando de manera eficaz, ya que en un mercado de multimarca es necesario comunicar el producto para distinguirlo de la competencia.

¿Compraría usted de nuevo la marca Café Manaura?

X	F	fr	%
Por el precio	18	0,60	60
Por el sabor	12	0,40	40
Total	30		100

Cuadro 6. Resultados de la pregunta NRO 5 consumidores
Fuente: Camacho J (2023)

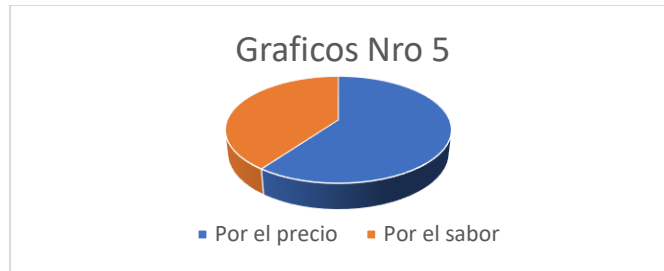


Gráfico 5. Resultados de la pregunta NRO.5 consumidores

Fuente: Camacho J (2023)

El 60% de los entrevistado opina que compraría de nuevo la marca por el precio lo que es una fortaleza que debe desarrollar más como una estrategia de mercadeo que le permita conquistar el mercado como tiene planificado a mediano y a largo plazo Café Manaura.

Análisis de la entrevista a los intermediarios

¿Tiene convenio financiero con la Microempresa Café Manaura para comercializar el producto?

X	f	Fr	%
Contrato a consignación	15	1,00	100
No	0	0,00	0
Total	15		100

Cuadro 7. Resultados de la pregunta NRO 1 Intermediarios

Fuente: Camacho J (2023)



Gráfico 6. Resultados de la pregunta NRO.1 Intermediarios

Fuente: Camacho J (2023)

El 100 % de los entrevistados opina que tiene contrato a consignación que se convierte en un convenio financiero y del diagnóstico de necesidades, una de las fortalezas, es la relación contractual con los intermediarios lo que facilitaría desarrollar acciones más innovadoras para distribuir el producto en la estrategia de empuje y arrastre que disminuye costos en la gestión de mercadotecnia , con alto impacto en la rentabilidad de la microempresa y acerca al cumplimiento del objetivo de crecimiento y posicionamiento de Café Manaura.

¿Le llega a tiempo los pedidos del Producto?

X	F	Fr	%
Se agota el producto y no se repone rápidamente	15	1,00	100
No	0	0,00	0
Total	15		100

Cuadro 8. Resultados de la pregunta NRO 2 Intermediarios
Fuente: Camacho J (2023)



Gráfico 7 Resultados de la pregunta NRO.2 Intermediarios
Fuente: Camacho J (2023)

El 100 % de los intermediarios opinan que el producto no le llega a tiempo infiriéndose que como se agota y no se repone rápidamente, se ralentiza las ventas siendo el problema mayor que presenta la Microempresa, siendo una fortaleza la relaciones con los intermediarios existe un desperdicio con la actividad de distribución que definitivamente es una amenaza que hay que contrarrestar porque implica que la gestión interna de la empresa impacta negativamente en la prosecución en los planes de la empresa.

¿Tiene rotación satisfactoria del producto?

X	F	Fr	%
Las cantidades consignadas se vende rápidamente	15	1,00	100
No	0	0,00	0
Total	15		100

Cuadro 9. Resultados de la pregunta NRO 3 Intermediarios
Fuente: Camacho J (2023)



Gráfico 8. Resultados de la pregunta NRO.3 Intermediarios
Fuente: Camacho J (2023)

El 100% opina que la cantidad consignada se vende rápidamente, lo que significa que hay rotación del producto, pero no consigna cantidades suficientes la Microempresa, puesto que los consumidores opinan en un 67% que cuando van a requerir el producto no lo consiguen, se infieren que, midiendo el impacto de la gestión interna, existe fallas para la reposición de mercancía lo que se debe minimizar como la debilidad, y esto evidencia que no cuenta con un plan de mercadotecnia.

¿Considera eficiente la forma como la Microempresa maneja la comercialización de su producto?

X	F	Fr	%
No se cumple con los tiempos de entrega	15	1,00	100
Otros	0	0,00	0
Total	15		100

Cuadro 10. Resultados de la pregunta NRO 4 Intermediarios
Fuente: Camacho J (2023)



Gráfico 9. Resultados de la pregunta NRO.4 Intermediarios
Fuente: Camacho J (2023)

El 100% opina que no se cumple con los tiempos de entrega lo que hace ineficiente la forma como la microempresa maneja la comercialización de los productos. Los tiempos de venta debe responder a una acción calculada y pensada de manera estratégica para tener los productos en el lugar adecuado en el tiempo preciso y en las cantidades requeridas. De esta manera se puede garantizar el posicionamiento de la marca como es el objetivo de la microempresa Café Manaura.

¿Está dispuesto a seguir vendiendo la marca Café Manaura?

X	F	Fr	%
Tiene rotación la marca por el precio	12	0,80	80
Disponer de mercancía a tiempo	3	0,20	20
Total	15		100

Cuadro 11. Resultados de la pregunta NRO 5 Intermediarios
Fuente: Camacho J (2023)

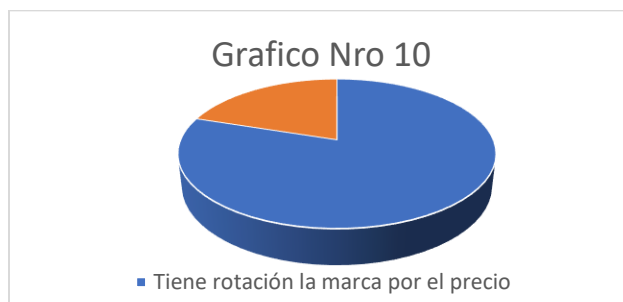


Gráfico 10. Resultados de la pregunta NRO.5 Intermediarios
Fuente: Camacho J (2023)

El 80% de los entrevistados opinan estar dispuestos a seguir vendiendo la marca Café Manaura ya que esta tiene rotación por el precio y para ello se requiere de disponer de mercancía a tiempo. Para lograr un convenimiento efectivo las empresas tienen la oportunidad del Desarrollo de software de apoyo administrativos ya que con esta tecnología se determina de manera eficiente los inventarios y establecer el just time para la producción de acuerdo a la demanda del mercado y comercializarlo bajo este enfoque.

Resumen de la Fase 1

Esta fase de información primaria establece los elementos susceptibles a ser considerados en la configuración del plan estratégico, partiendo de un primer diagnóstico complementado con un análisis situacional sobre el funcionamiento de la gestión, para medir el impacto en el proceso productivo y los actores del proceso de comercialización y venta, resultando que el proceso

productivo lo impacta la gestión organizacional al no disponer de una estructura organizativa y un funcionamiento eficiente. El observar y diagnosticar las situaciones actuales de la Microempresa que se visualizan a través de los elementos que inciden en la gestión que tiene como fin lograr tomar acciones tendientes a lograr el mejoramiento continuo de la organización.

4.2 Fase 2 Identificar los elementos de la planificación estratégica que sean aplicables al mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaura.

A continuación, se presenta la matriz DOFA, la cual describe e identifica los elementos tanto internos como externos a considerar para elaborar el plan estratégico, la matriz tiene el propósito de evaluar aquellos aspectos que afectan a la gestión empresarial, y a través del diagnóstico, resultado de la información recabada entre los actores que participan en la producción y comercialización de la Microempresa Café Manaura se muestra la situación actual de la misma:

Matriz DOFA

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -No hay planes para desarrollar una dirección estratégica clara. -Falta de habilidades y competencia de personal. -Inexistencia de investigación de mercado. -Falta de planes de mercadotecnia. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se incorporan nuevos consumidores. -Mercado en expansión para nuevos competidores. -facilidad de políticas de emprendimientos y disminución de procesos burocráticos para producción y comercialización de productos. -Desarrollo de software de apoyo administrativos.
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Disponibilidad tecnológica para aumento de producción -Alianza con productores de materia prima en la zona. -Relación con proveedores -Rentabilidad aceptable. -Precios bajos. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento en ventas de los productos de la competencia. -Inestabilidad en la política de precio -Poder adquisitivo de los consumidores.

Cuadro Nro. 12

Fuente: Camacho J (2023)

Fortalezas

La evaluación de las fortalezas determina que la Microempresa Café Manaura tiene disponibilidad tecnológica para aumentar la producción, lo que es una clave de éxito para desarrollar mercados de la marca; las ventajas competitivas en un mercado de múltiples marcas se orientan en otros factores como en el caso de la microempresa que ha desarrollado convenios tanto con los productores de materia prima y los distribuidores que hacen posible consolidar el empuje de la marca de la microempresa, considerando que a mediano plazo se puede posicionar la marca y minimizar las debilidades como aseguramiento de una buena competencia.

Debilidades

La Microempresa pretende crecer en el mercado de café molido, por lo que carecer de planes técnicos operativos sin personal con competencia para desarrollar la gestión de manera eficiente se convierte en un punto débil.

La microempresa Café Manaura al no haber desarrollado planes estratégicos que cubran toda su gestión organizacional ha perdido tiempo en desarrollar la marca y de apoderarse de nuevos mercados, lo que es un punto débil.

Oportunidades

El mercado de café en polvo ha estado en constante crecimiento porque es un producto de consumo masivo, tradicional y permanente, aunado a la apertura de disminuir regulaciones que dificulten su comercialización y a través del impulso de nuevos emprendimientos es un punto a favor para aprovechar el desarrollo de nuevos mercados y crecer como marca.

Otra gran tendencia es el desarrollo de software administrativo que pueden ser incorporados para atender los mercados que asisten y tener una visión clara de producción, inventarios, ventas y hacer más eficiente el rendimiento del mercado, en razón que se dispondrá de información confiable y a tiempo de la gestión de la Microempresa de lo cual se debe aprovechar para atender los mercados eficientemente, este software cubriría la información confiable y eficiente sobre todos los procesos administrativos y de gestión que contribuirá a darle

estructura y organización que es la falla de la microempresa que le impide alcanzar los objetivos que se proponen.

Amenazas

En Venezuela la inestabilidad en la política de precio hace que se considere una amenaza ya que los consumidores no disponen del suficiente poder adquisitivo que puede hacer que el hábito del consumo de café baje y haga retroceder un mercado en crecimiento lo que puede ser considerado una amenaza para la microempresa, por lo que debe ser monitoreado constantemente los factores externos a la misma.

La gestión organizacional es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo en una organización para lograr un determinado objetivo, y una forma de ver la gestión para su análisis es a través de los indicadores de Eficiencia, Efectividad, Productividad y Rendimiento, aspectos considerados para medir la gestión en esta investigación.

Resumen de resultados del Diagnóstico de la Matriz DOFA y la entrevista al Personal, consumidores e intermediarios.

Del análisis situacional desarrollado en la matriz DOFA y las entrevista a los actores de la cadena de la Microempresa y en concordancia con el objetivo general de la presente investigación, se encontró como aspecto que define el estudio, que la Microempresa no tiene planes operativos ni de gestión que permitan establecer una hoja de ruta técnica - operativa para desarrollar la gestión organizacional de manera eficiente y eficaz. De este análisis se parte para visualizar en su magnitud las funciones organizacionales y como afectan su desempeño gerencial. El análisis situacional de la Microempresa Café Manaura se complementa con la entrevista hecha a los consumidores e intermediarios que reflejan el impacto exógeno de la gestión, encontrándose que los intermediarios tienen beneficios de la microempresa relacionada al financiamiento que pudieran cumplir con el objetivo de crecimiento de mercado al impulsar las ventas.

Por el otro lado hay una opinión favorable de los consumidores hacia la marca que se comercializa lo que significa un espacio cautivo para desarrollar nuevos mercados.

Las mejoras organizacionales hacen uso de herramientas administrativas como planes estratégicos para alcanzar los objetivos empresariales eficientemente y la carencia de estos hace posible que no se tenga dirección en el logro de los mismos.

Una gestión organizacional adecuada debe contar con indicadores tales como eficiencia, eficacia, rentabilidad, productividad, para llevar a la empresa a lograr sus objetivos empresariales, en este contexto estos indicadores fueron medidos en el diagnóstico situacional puesto que de ellos dependen el adecuado desarrollo de las acciones graficadas en un plan estratégico que le dará dirección a los objetivos y metas organizacionales que es el fin ulterior de toda organización.

Para llevar la empresa al éxito, debe partir siempre del concepto de organización y planificación para desarrollar todas las estrategias que realiza. Esto es de suma relevancia para cada miembro, pues de ello depende el adecuado desarrollo de las acciones y esfuerzos individuales. En este contexto el análisis situacional de la gestión organizacional permite administrar este proceso como un conjunto de operaciones para resolver lo que falla dentro de la organización.

Los aspectos resaltantes del análisis se orientan en la carencia de un plan estratégico organizacional donde se determinen las operaciones fundamentales de la gestión, convirtiendo esta debilidad en una acción concreta para lograr los objetivos organizacionales como una fortaleza que asegura el éxito de la empresa.

Con base a la descripción de la matriz DOFA y a la opinión sondeada al personal, los intermediarios y consumidores en los aspectos que ellos señalen, son la base para organizar, planificar y controlar eficientemente los recursos con el fin de alcanzar el objetivo predefinido.

Los elementos identificados en la Matriz Dofa se convierten en base e insumos para darle sentido al modelo del plan y estos hacen sinergia para: formular y declarar la filosofía empresarial, donde estamos, quienes somos y donde queremos estar, plantear objetivos, que queremos lograr y formular acciones estratégicas para saber cómo llegar a los objetivos planteados.

4.3 Fase 3 Diseñar un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaura.

El plan estratégico está diseñado en base al diagnóstico y evaluación de la situación actual de la Microempresa reflejado en la matriz Dofa presentada.

4.3.1 Estructura del Plan Estratégico

4.3.1.1 Misión:

Servir a los distintos mercados de café molido en las zonas central y centro occidental del país mediante un producto proveniente de cultivos sostenibles y que cumplen con las normas de calidad, garantizando satisfacción en los clientes para establecer relaciones duraderas.

4.3.1.2 Visión:

Nos proyectamos como una empresa reconocida, posicionada, respetada y valorada por la calidad en el mercado de café molido que ofrecemos.

4.3.1.3 Valores:

Responsabilidad para impactar positivamente a los clientes reales y potenciales.

- **EXCELENCIA.** De los productos aplicándole las normas de calidad del producto para competir en un mercado multimarca Búsqueda de la mejora continua, siendo reconocidos nacional e internacionalmente como experto en la compra, torrefacción y venta de café.
- **HONESTIDAD.** Para Manejarse en el mercado con sinceridad, de acuerdo a las creencias y valores de la empresa
- **RESPECTO.** A las normas de la competencia y la lealtad de nuestros clientes.

4.3.1.4 Socios clave:

Los socios clave son todas aquellas partes que intervienen en la consecución de los objetivos como los productores de materia prima que suministran el café en grano, la cadena de distribución conformada por los minoristas que empujan los productos al consumidor y los consumidores finales que son los que adquieren el producto.

4.3.1.5 Producto, precios, distribución y proveedores:

En este punto, se está definiendo las características del producto y el modelo de precios, así como las cadenas de distribuidor y proveedores clave.

Producto:

Café tostado y molido en presentación de 100 gr, 200 gr, 250 gr ,500 gr ,1 k.

Precio:

El precio es el valor monetario del intercambio del producto con los consumidores finales pasando por la cadena de distribución, y este sufre variaciones en función del cambio de la tasa del BCV (Banco Central de Venezuela).

El precio para los actuales momentos está fijado en 10.90 \$ el kilo de café.

500 gr está estimado en 5\$

250 gr está estimado en 2.5\$

200 gr está estimado en 1.92\$

100 gr está estimado en 1.03\$

4.3.1.6 Mercado y clientes:**Mercado:**

El mercado es el espacio donde se realiza las transacciones comerciales de compra y venta y este también permite que se realice la fijación de precios de la mercancía. El mercado son los comercios donde se distribuye actualmente la mercancía de la microempresa de Café Manaura, compuesta por los establecimientos comerciales donde se distribuye el producto, (Trujillo, 25 comercios, portuguesa 14 comercios, y Lara 20 comercios).

Clientes:

Son los sujetos que adquieren o compran de forma voluntaria los productos de la microempresa y son a quienes se dirigen el esfuerzo principal en el proceso de comercialización.

Los mercados y los clientes, como intermediarios y consumidores se analizan y estudian a través de una investigación de mercado para determinar el impacto de la gestión interna de las empresas y como es percibida por su mercado se determina las oportunidades y se minimizan las amenazas, lo que serán acciones estratégicas del plan que se propone.

4.3.1.7 Estrategias de marketing

En este elemento se definen las estrategias de mercadeo conforme a las características y necesidades de los clientes, así como el tipo de posicionamiento que se quiere lograr y que se detallan en las estrategias.

4.3.1.8 Objetivos, Estrategias, Metas:

Objetivo 1

Aumentar la rentabilidad

Estrategia:

Crear valor de la marca en los clientes, para generar una rentabilidad mayor, a través de una campaña publicitaria testimonial de posicionamiento de marca a través de las redes sociales que informe del producto, sus atributos y características que en su primera fase es lograr la fidelidad de la marca. Para aumentar las ventas del producto.

Liderar en costos para vender los productos a precios unitarios más bajos que la competencia, a través de la reducción de costos para ello se debe reformular el presupuesto de producción haciéndolo más eficiente en los convenios que se hagan con los productores de materia prima en la primera fase para bajar los costos de producción y mantener los precios unitarios de ventas más bajo que las competencias.

Utilizar al máximo la capacidad instalada de producción para aumentar productividad. Una de las metas es aumentar la producción a 600 kg mensuales para crecer en el mercado, se dispone de equipos e infraestructura para lograr esa meta a través de la aplicación del método de la mejora continua con la intervención de un especialista, que Implementara un software de producción que reduzca el tiempo de inactividad no planificado

Metas:

-Aumentar la producción a través de la confiabilidad operacional en el primer cuatrimestre del año 2024.

-Observar el cumplimiento de las normas de calidad aplicadas en el proceso de producción

-Revisar los costos de producción para maximizar las ventas.

Tiempo:

1 mes

Objetivo 2

Captar recursos humanos

Estrategias:

Contratar recursos humanos con competencias en procesos administrativos para desarrollar las funciones inherentes a los procesos que se realizan en la microempresa, este personal debe contar con las competencias requeridas para lograr la productividad eficiencia, eficacia.

El perfil de los candidatos debe estar en concordancia para desarrollar las funciones que demanda el cargo.

Metas:

Incorporar miembros nuevos al equipo en el primer cuatrimestre del año 2024.

Invertir en la capacitación del personal.

Tiempo

15 días

Objetivo 3

Afianzar alianzas con intermediarios

Estrategias

Realizar convenios financieros y de mercadeo con los intermediarios para impulsar las ventas denominadas empuje y arrastre donde el intermediario pide el producto al fabricante y empuja la venta al consumidor a través de un plan adecuado a los intermediarios que establezca política de precio de los productos en promociones y descuento por volumen de mercancía.

Metas:

Establecer convenios financieros de acuerdo al movimiento del mercado.

Tiempo:

15 días

Objetivo 4

Desarrollar acciones de mercadotecnia

Estrategias

Crear valor de la marca para lograr fidelidad a través de campañas publicitarias testimoniales en las redes sociales como Facebook, Instagram, Crear una base datos de consumidores.

Orientar la atención a un segmento específico del mercado para lograr satisfacerlos de manera eficiente a través de realizar una base de datos de los consumidores de la marca, lo que permite conocer la característica de ese segmento del mercado donde queremos intervenir con campañas de precio promoción y publicad.

Crear valor en los convenios de los intermediarios de acuerdo a la naturaleza de cada uno, ajustando precios promocionales y dando financiamiento y elaborar una base de datos para tener contacto directo entre intermediario y empresa.

Diseñar empaque del producto a través de la contratación de un experto que conoce sobre las características físico química del producto y las regulaciones de ley para comunicar el producto

Crear campañas de comunicación de la marca a través de las redes sociales, radio, para estimular las ventas del producto bajo la dirección de un community manager

Promocionar el producto en los puntos de ventas a través de campañas promocionales, de descuento, bajo precio, degustación, pendones y material POP.

Monitorear el mercado frecuentemente realizando una investigación de mercado de clientes, competidores e intermediarios creando una base de datos.

Metas:

Aumentar el número de internautas en la página web de la microempresa a 100 mil para el año 2024

Desarrollar la marca en las redes sociales en el primer cuatrimestre del año 2024.

Realizar un estudio de mercado para el tercer cuatrimestre para el año 2024.

Tiempo:

1 a 2 meses

Objetivo 5

Desarrollar softwares administrativos de apoyo.

Estrategias:

Desarrollar un software AFTIM que utiliza lenguaje VB.NET, STACK LAMP adaptados a las necesidades de la empresa previo diagnóstico de los procesos a través de la subcontratación de un desarrollador de software.

Es un sistema para la gestión empresarial con una estructura de programa muy sencillo que se encarga de llevar control y la gestión de tareas administrativas rutinarias que se realizan en la Microempresa, y abarca la producción, mercadeo, recursos humanos, y finanzas.

La tecnología de este software es versátil lo que lo hace funcional y de gran adaptabilidad y es el más usado en la Pyme y en las Microempresas.

Metas:

Implementar nuevos softwares en el mes de diciembre del 2023.

Estandarizar el sistema administrativo de la organización.

Tiempo:

2 semanas

Objetivo 6

Consolidarse como pequeña y mediana empresa.

Estrategias

Desarrollar nuevos mercados de consumidores expandiendo el negocio a las zonas central y centro occidental con una campaña publicitaria informativa sobre la marca.

Metas:

Abrir nuevos mercados

Aumentar la participación en el mercado.

Aumentar en un 12 % la participación en el mercado para el 2024.

Lanzar el producto en el mercado con empaques de diferentes pesos en el segundo cuatrimestre del año 2024

Tiempo:

2 semanas

4.4 Fase 4 Evaluar la factibilidad desde el punto de vista económico, operativo, técnico, social y ambiental del plan estratégico propuesto.

4.4.1 Factibilidad Técnica: Se determinó que la microempresa Manaura cuenta con la capacidad suficiente para aumentar la rentabilidad como eje fundamental del plan, el cual se determina en el aumento de la producción (datos que no se conocen en los actuales momentos porque la empresa no ha acometido la producción máxima de su capacidad instalada). Esta capacidad instalada como recursos técnicos para aumentar la producción de 350 kilos mensuales en los actuales momentos al estimado de 650 kilos mensuales como meta de desarrollo del mercado, requiere de diferentes recursos para cumplir con la meta los cuales se requieren para el logro del objetivo primario que describe a continuación:

Ítem	Recurso	SI	NO
1	Tostadora de café y molinillo de café (capacidad de 20 kilos por hora)	X	
2	Infraestructura	X	
3	Personal operario	X	
4	Software	X	

Cuadro Nro 13

Fuente: Camacho J (2023)

4.4.2 Factibilidad Económica

La viabilidad financiera se presenta a continuación: describe si el proyecto es o no viable a nivel de finanzas. En el informe de viabilidad financiera se incluye el análisis de costo/beneficio del proyecto. También se proyecta el retorno de la inversión (ROI) esperado y se prevé cualquier riesgo financiero posible. El objetivo al final del estudio de viabilidad es entender los beneficios económicos a los que conducirá el proyecto.

Para evaluar la factibilidad económica de la propuesta, se realizó un presupuesto de la inversión requerida para la implementación de la propuesta. Se presenta en la siguiente tabla aquellos recursos necesarios que la empresa necesita para la implementación de dicha propuesta y cumplir con los objetivos deseados.

Costo de Inversión

Propuesta	Actividad	Costo (\$)
Proponer un plan estratégico que mejore la gestión organizacional de la Microempresa Café Manaura, Trujillo.	Contratación de dos operarios, un rutero(chofer) y un gerente de administración	500
	Adquisición de un software administrativo para el mejoramiento de la gestión organizacional.	635
	Equipos telefónicos	300
	TOTAL	1435

Cuadro 14 Costo de Inversión

Fuente: Camacho J (2023)

Ingreso mensual de la microempresa café Manaura: 3815 \$

Costo de la inversión para implementar el plan estratégico: 1435 \$

Rentabilidad del proyecto:
(relación costo beneficio)

$$\frac{Utilidad}{Inversion} = \frac{3815 \$}{1435 \$} = 2,658 > 1$$

Realizado la operación entre utilidad e inversión es viable económicamente la implementación del plan estratégico que mejore la gestión organizacional de la microempresa café Manaura ya que la relación costo beneficio es mayor a > 1 .

Retorno de la inversión

Datos:

Utilidad = 3815 \$/mes

Inversión =1435 \$

$$TRI = \frac{Inversion}{Utilidad} = \frac{1435 \$}{3815 \$/mes} = 0.37 mes$$

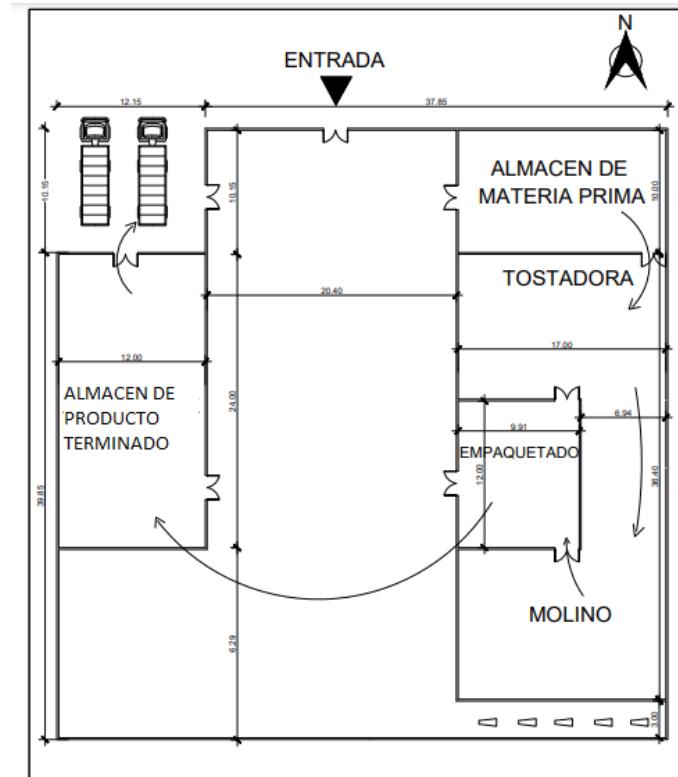
$$TRI = 0.37 mes \times 30 \frac{dias}{mes} = 11.1 dias \approx 12 dias$$

El resultado arroja un tiempo de estimado de 12 días para recuperar la inversión en términos de tiempo es una viabilidad corta lo que factibiliza desde el punto de vista financiero implementar la propuesta.

4.4.3 Factibilidad Operativa

La factibilidad operativa está relacionada con la adopción por una parte de una redistribución de planta para hacer más productivo el proceso de producción (ver plano de planta propuesto) y por el otro lado con el personal de la empresa para ejecutar las actividades del plan estratégico y su compromiso para dirigir la gestión empresarial de manera eficaz por lo que la propuesta del plan estratégico solo requiere de compromisos de trabajo y responsabilizarse con la filosofía empresarial que se genera del nuevo plan estratégico , ya que detalla las acciones metas y tiempo para direccionar todas las actividades que se generan de la comercialización y producción de café.

Plano de planta Propuesto



Fuente

4.4.4 Factibilidad Social

El impacto social de la propuesta se puede ver de alto impacto para la microempresa ya que este contribuye no solo como un referente de gestión óptima para la propia microempresa si no para las pequeñas y medianas empresas que no considera planes estratégicos para orientar su gestión empresarial, lo que servirá como un referente de eficiencia y eficacia para manejar micro, pequeñas y grandes empresas no solo nivel regional si no a nivel nacional.

4.4.5 Factibilidad Ambiental

La factibilidad ambiental de esta propuesta al considerar el plan estratégico está en que la planificación y organización de las actividades de la gestión organizacional produce un alto impacto positivo para el proceso de producción de café ya que evita el mal manejo de la producción en cuanto a desperdicios de materia prima, por cuanto está plenamente planificado las cantidades y control sobre la calidad de la materia prima , y al planificar el control de la calidad de la materia prima se reducen que se adquieran con los estándares de aseguramiento ambiental para evitar alto impacto negativo.

A la hora de adquirir mas maquinaria puede aumentar negativamente en el consumo de energía lo que no es muy bueno para el ambiente.

CONCLUSIONES

La gestión organizacional de la microempresa Café Manaura se basa en las funciones básicas de producción, mercadeo, personal y finanzas que en forma de sinergia hacen posible la consecución de los objetivos empresariales, aspectos que presentan deficiencia como un sistema que no opera eficientemente de acuerdo al análisis situacional efectuado, en este contexto para que las organizaciones funcionen es indispensable contar con herramientas organizacionales para cumplir con la eficiencia y eficacia de toda empresa que quiera competir en los mercados donde opera, los planes estratégicos cumplen con dar dirección a las organizaciones, que es el objeto de esta investigación.

El primer objetivo de la investigación Diagnosticar la situación actual de la Microempresa Café Manaura ilustra a través del diagnóstico como es la situación actual de la gestión que se analizó a través de la entrevista, y se concluye de manera puntual de lo reflejado que:

No hay planes para desarrollar una dirección estratégica clara, pero uno de los objetivos de la microempresa es desarrollar nuevos mercados de consumidores y para ello cuenta con disponibilidad tecnológica para aumento de producción, lo que permite crecer en los mercados, minimizando las amenazas de nuevos competidores porque expande sus nichos y tiene precios competitivos, pero nada de lo analizado tendrá dirección si no se formulan acciones estratégicas para lograrlo.

Los aspectos diagnosticados reflejan en su magnitud que la situación actual de la microempresa es crítica puesto que involucra la carencia de herramientas fundamentales como un plan de gestión que es el punto de partida de toda gestión organizacional para que sea exitosa, impidiendo una relación eficiente con consumidores y proveedores que generen un círculo eficaz en la producción y comercialización del producto que mantiene en el mercado.

En el segundo objetivo: Identificar los elementos de la planificación estratégica que sean aplicables al mejoramiento de los resultados de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaura, los elementos a considerar se analizaron en una matriz Dofa los cuales se identifican en los aspectos internos y externos de la microempresa, estos elementos son:

Una debilidad que le impide a la Microempresa crecer en el mercado es que no tienen planes para desarrollar una dirección estratégica clara lo que impide una gestión eficiente organizacional, no hay personal con competencia para desarrollar las funciones, ni planes de

mercadeo, y sin información de las características del mercado no se tienen claro una ruta a seguir que permita la competencia y lograr objetivos empresariales.

El mercado de café está en pleno crecimiento, en el mismo se incorporan nuevos consumidores como nuevos emprendimientos y el estado ha flexibilizado las políticas para estos, lo que son oportunidades para organizarse y estructurarse para ello se puede contar con los desarrollos de nuevos softwares que le dan dirección y estructura a la gestión organizacional.

La microempresa café Manaura cuenta con disponibilidad para aumentar la producción y tiene asegurada a través de alianzas con los productores de la materia prima y a su vez presentan un ejercicio de rentabilidad aceptable porque mueve la mercancía que es la fortaleza con precios bajos. Pero presenta amenazas porque aparecen nuevos competidores en un mercado inestable en las políticas de precios gubernamentales con un bajo poder adquisitivo de los consumidores.

Tomándose el modelo de la planificación estratégica que se fundamenta en la filosofía de que hacer, en donde estamos y para donde vamos, estos elementos analizados en la matriz DOFA orientó para generar un modelo adaptado a la dinámica gerencial para solucionar los problemas, con estos elementos se configuro el diseño del plan estratégico.

El tercer objetivo formulado: Diseñar un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de la gestión organizacional de la microempresa Café Manaura, considera de manera detallada cada elemento que configura el plan estratégico que es el que le va a dar orientación y dirección a la gestión, organizando actividades metas y tiempo para hacer una gestión que optimice la producción y comercialización del producto, Se toman en cuenta los principios de la planificación estratégica como una herramienta moderna de la administración para gestionar las empresas de manera exitosa.

Por último, el cuarto objetivo formulado: Evaluar la factibilidad desde el punto de vista económico, operativo, técnico, social y ambiental del plan estratégico propuesto. Se concluye que la factibilidad en todo estos ámbitos se viabiliza, desde el punto de vista económico porque con las utilidades y un retorno positivo se puede asumir la primera etapa de la implementación del plan, desde el punto de vista de factibilidad operativa el plan estratégico se puede poner en marcha en razón del que el personal se identifica con la filosofía empresarial para hacerse más eficiente en los mercados donde compiten, cuenta con la factibilidad técnica para desarrollar el plan y el objetivo de crecer en el mercado porque tiene capacidad instalada con equipos que permiten

aumentar la producción, también presenta factibilidad con alto impacto desde el punto de vista social porque contribuye que en las micro, pequeñas y medianas empresas se adopten y se adapten herramientas administrativas que direccionen a estas organizaciones a competir de manera eficiente y eficaz, y tiene factibilidad con bajo impacto ambiental porque sus equipos de producción tienen estándares positivos, y con los planes estratégicos que prevén el control de calidad en los estándares requeridos de la materia prima se evita y asegura menor impacto ambiental.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Microempresa café Manaura implementar el plan estratégico para mejorar la gestión organizacional. En razón que cumple con los requisitos de la administración moderna al ser una herramienta que facilita la mejora de la organización y las funciones básicas que cumple.

Para la implementación del plan se recomienda el asesoramiento técnico para la fase de entrenamiento de personal quienes dirigirán el control de las actividades que se generan de dicho plan y obtener buenos resultados.

Implementar de manera inmediata el software administrativo para dar inicio a la realización del plan

Contratar el personal sugerido y asignación de tareas.

Planificar a corto plazo el monitoreo del mercado una vez implementado el plan estratégico

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asana Team (2022) . **7 modelos de planificación estratégica.** Disponible en <https://asana.com/es/resources/strategic-planning-models>
- Basualdo A. Herbert S. (2021) **El Comportamiento Administrativo. Notas y Consideraciones.**<https://books.google.co.ve/books/publisher/content?id=sIkxEAAQBAJ&hl=es&pg=PP1&img=1&zoom=3&bul=1&sig=ACfU3U1BIRPZ68fLvgM4ietPakjcVoiIhg&w=1280>
- Código de Comercio Vigente (1955). **Gaceta N° 475 Extraordinaria de la República de Venezuela del 21 de diciembre de 1955.**
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860,** Extraordinario, de fecha 24 marzo de 2000.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). **Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw Hill. México.**
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arao. (2017). **Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicación. Mc Graw Hill Interamericana. México.**
- Diccionario Economipedia.** <https://economipedia.com>
- Diccionario Eumed WWW.**[eumed.net/](https://www.eumed.net/)
<https://www.eumed.net/diccionario/dee/dee.pdf>
- Decreto con Fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria, (2001). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 5.552 Extraordinario de Doce (12) de Noviembre de Dos Mil Uno (2001)**
- Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciera. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 37.164, Marzo 22, 2001.**
- Decreto con fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.552, noviembre 12, 2001**
- Fuentes. T y luna, M (2011) **Análisis de tres Modelos de Planeación estratégica bajo Cinco Principios del Pensamiento Complejo Redid Unexpo VRB Venezuela Vol 1 No 2 mayo 2011** [Documento en línea] Disponible en: <http://redip.bqto..edu.ve>

- García Apolinar. (2014). **Teoría de la Organización. Alfaomega Grupo Editor. Buenos Aires Argentina.** [Documento en línea] Disponible en ; www.google.co.ve/books/Edition
- Gestiopolis. **Organización empresarial: definiciones y sistemas de diseño. Organización empresarial: definiciones** Gestiopolis
- Gonzalez J. y Rodriguez. M. (2020). **Manual de planeación Estratégica. Diaz de Santos Ediciones. España.**
- Herberts(2021)[Documento en línea] Disponible en:
<https://books.google.co.ve/books/publisher/content?id=sIkxEAAAQBAJ&hl=es&pg=PP1&img=1&zoom=3&bul=1&sig=ACfU3U1B1RPZ68fLvgM4ietPakjcVoiIhg&w=1280>
- Hernández G.y Godínez, A. (2015). **Planeación Estratégica Total. Ignius Media Innovation. Mexico.**
- Herrera, Alejandro. 2018. Estudio de Factibilidad Económica Financiera para la Creación de una Empresa Productora, Procesadora Y Comercializadora de Café Artesanal En Nirgua Estado Yaracuy,** trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nueva Esparta de Caracas. [Documento en línea] Disponible en: TG5985 Completa Calif. 19.pdf (une.edu.ve)
- Hurtado, M y Mata, O. (2020) **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN LA EMPRESA MOTORES MULTIMARCA, C.A** trabajo de grado Universidad José Antonio Páez.
- Hurtado, I. y Toro, G. (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio (4ta ed);** Episteme; Valencia Venezuela.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). **Mapas Estratégicos. Como convertir los Activos Intangibles en Resultados tangibles.** Ediciones Gestion 2000. España.
- Kotler, Philip (2000). **Marketing Management: The Millennium Edition** [Documento en línea]. Disponible en : [Marketing Management.pdf](#) (researchgate.net)
- La Cruz **Trabajo de Grado, para optar al Título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Central de Venezuela.** [Documento en línea] Disponible en: Tesis Daniela Salazar.pdf (ucv.ve)
<http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/20370/1/Tesis%20Daniela%20Salazar>.
- La Cruz, M (2017), **Ensayos sobre Investigación Cuantitativa.** Mimeo, Upel, Los Teques, Miranda.
- Mora, F. **El marco jurídico regulatorio de las pequeñas y medianas empresas (pymes), 2003**
 3-10 VISIÓN GERENCIAL GERENCIAL

Oxford Languages. **Oxford Languages and Google Spanish | Oxford Languages** (oup.com).

Palacios, L. (2011). **Dirección Estratégica. Como preparar La misión de una empresa.** Ecoe Ediciones. [Documento en línea] Disponible en: Dirección estratégica - Google Books https://www.google.co.ve/books/edition/Direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/c8Oqyr-pW50C?hl=en&gbpv=1&dq=Direcci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.+Como+preparar+La+misi%C3%B3n+de+una+empresa&pg=PA40&printsec=frontcover

Questionpro. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/www.questionpro.com/blog/es/>

Ramírez T (2015). **Como hacer un Proyecto de Investigación.** Caracas Editorial panapo.

Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** 10ª Ed. Pearson Educación. Mexico. Disponible en: Comportamiento organizacional - Stephen P. Robbins - Google Libros

Salazar, Daniela. (2019). **Del grano a la taza: diseño de un plan estratégico de mercadeo para posicionar la marca glorias del café en el mercado venezolano según el modelo del mercadeo conversacional** Aldana

Taylor, J.W. (1979). **Planificación estratégica para la empresa de éxito: como guiar a su empresa lucrativamente hacia el futuro.** Estados Unidos. Editor: Alexander Hamilton Institute

Urbaneja (2020) **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIO DE LA EMPRESA AMCOR RIGID PACKAGING DE VENEZUELA S.A,** Trabajo de grado Universidad José Antonio Páez, Facultad de Ingeniería

Universidad de Valencia España. Teoría.[Documento en línea] Disponible en: https://www.uv.es/webgid/Descriptiva/31_teoras_modelos.html

Vega-Rojas, A. S. (2021). **Modelo de gestión empresarial para PYME industrias** El Corzo Ltda. Trabajo de grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería.

Anexos

Guía de entrevista (Anexo 2)

Guion de entrevista, personal de la microempresa para afectos de diagnóstico.

Ítems	Categoría	Observaciones
1) ¿Cómo considera la gestión administrativa?	funcionamiento	Poco eficiente.
2) ¿Cómo caracteriza sus planes actuales?	Estructura	Planes operativos, sin rigurosidad científica y técnica
3) ¿Cómo se comporta la producción de Café en los actuales momentos?	Gestión de la producción,	La producción cumple las metas establecidas, se puede cubrir mayores márgenes de producción
4) ¿Cuáles son los convenios que tiene con los productores?	Efectividad,	Convenios de producción de materia prima, por cada cosecha que cubre las, metas de producción de café molido, con posibilidades de convenir mayor cantidad de materia prima.
5) ¿Cuál es su capacidad instala de producción?	Gestión de la producción	La capacidad instalada de producción es de 600 kg mensuales.
6) ¿Cómo son sus finanzas para acometer nuevos objetivos de mercado como crecimiento?	Eficacia	Las finanzas son estables a progresivas que permiten desarrollar nuevos objetivos.
7) ¿Cuáles son las características de los mercados donde compiten?	Eficiencia	Mercados con múltiples marcas reconocidas que compiten en un mercado caracterizados por precios.
8) ¿Cuáles son sus planes de distribución, ventas, promoción y atención a los clientes?	Gestión Operativa	Desarrollar la marca y hacer distribución extensiva
9) ¿Qué tipo de tecnología tiene la empresa para apoyar su gestión organizacional?	Eficiencia	Maquinaria de alto rendimiento
10) ¿Cuál es la caracterización del personal de la microempresa?	Eficacia	No tiene personal calificado en los procesos que desarrolla.
11) ¿Cuáles son sus objetivos empresariales?	Gestión Operativa	Crecimiento de mercado en los estados occidentales y centrales a mediano plazo
12) ¿Cómo considera usted que puedan incorporar nuevos	Eficacia	Conociendo el mercado y como opera la competencia

procesos, planes, programas y proyectos?		
13) ¿Cuáles serían los aspectos que usted considera que se deben analizar para gestionar la microempresa eficientemente?	Eficiencia	Desarrollar planes y programas técnicos y estratégicos para posicionarse en el mercado de café molido.
14) ¿Cómo considera usted el mercado cafetalero en relación a las oportunidades de desarrollar nuevos mercados para la comercialización y ventas de café molido?	Productividad	El mercado de café molido es amplio y hay nichos que se puede llegar con planes y programas de mercadeo.

Guion de entrevista de consumidores (anexo 3)

Ítems	Si	No	Opinión
1) ¿El café Manaura satisface sus gustos y necesidades?	X		El gusto es como café casero.
2) ¿Cuándo requiere comprar Café Manaura, lo consigue siempre?		x	No esta disponible todo el tiempo.
3) ¿Está de acuerdo con el precio que paga por la compra de Café Manara?	X		Es mas barato que las otras marcas.
4) ¿Usted ha escuchado o visto sobre la Marca Café Manaura en Tv, Radio o por Instagram, ¿Facebook?		x	Compro la marca que este más barata.
5) ¿Compraría usted de nuevo la marca Café Manaura?	X		Por el precio y el sabor.

Guion de entrevista de intermediarios (anexo 4)

Ítems	Si	No	Observaciones
1) ¿Tiene convenio financiero con la Microempresa Café Manaura para comercializar el producto?	X		Contrato a consignación.
2) ¿Le llega a tiempo los pedidos del Producto?		x	Se agota el producto y no se repone rápidamente.
3)¿Tiene rotación satisfactoria del producto?	X		Las cantidades consignadas se vende rápidamente.
4) ¿Considera eficiente la forma como la Microempresa maneja la comercialización de su producto?		x	No se cumple con los tiempos de entrega.
5) ¿Está dispuesto a seguir vendiendo la marca Café Manaura?	X		



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

Anexo 5

ESTIMADO PROFESOR (A): Viky Mujica

Seguidamente se le presenta un guión de entrevista que va dirigido a un panel de expertos de diferentes áreas de trabajo en la Microempresa Café Manaura., ubicada en Estado Trujillo, para un total de tres (03) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico número uno (01) de la investigación, que se denomina: Diagnosticar la situación actual de la Microempresa Café Manaura en relación al sistema de planificación que define su gestión organizacional .De tal manera que permita obtener información de una fuente confiable. Por lo que se solicita a usted de sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industria y académico.

A tal efecto se anexa el cuadro técnico metodológico, el guión de entrevista y el formato de validación.

AUTOR (A):

Camacho Juan.

C.I.: 28.063.264

TUTOR (A):

España Aylin

C.I.: 13.596.626



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

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL: Proponer un plan estratégico que mejore la gestión organizacional de la Microempresa Café Manaura, Trujillo.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Diagnosticar la situación actual de la Microempresa Café Manaura en relación al sistema de planificación que define su gestión organizacional.	Gestión organizacional	Funciones administrativas: planificación, dirección, organización y control	Gestión de producción	3,4,5,9	Guion de la entrevista al personal de la microempresa
			Gestión de finanzas	6	
			Gestión de mercadeo	7,8,14	
			Gestión de personal	10	
			Gestión operativa	1,2,11,12,13	
			Procesos de producción, finanzas, mercadeo, personal y operativos	Categorías: 1,2,3,4,5	Observación directa



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

INSTRUCCIONES PARA LA GUIA DE ENTREVISTA	
	<ul style="list-style-type: none"> • Indique su función dentro de la empresa • Proceda a leer detenidamente cada una de las preguntas • Responda de manera objetiva • En caso de dudas, consulte con la persona encarga de aplicar el cuestionario

N°	Guion de entrevista para el Personal de la Microempresa
1	¿Cómo considera la gestión administrativa?
2	¿Cómo caracteriza sus planes actuales?
3	¿Cómo se comporta la producción de Café en los actuales momentos?
4	¿Cuáles son los convenios que tiene con los productores?
5	¿Cuál es su capacidad instala de producción?
6	¿Cómo son sus finanzas para acometer nuevos objetivos de mercado como crecimiento?
7	¿Cuáles son las características de los mercados donde compiten?
8	¿Cuáles son sus planes de distribución, ventas, promoción y atención a los clientes?
9	¿Qué tipo de tecnología tiene la empresa para apoyar su gestión organizacional?
10	¿Cuál es la caracterización del personal de la microempresa?
11	¿Cuáles son sus objetivos empresariales?
12	¿Cómo considera usted que puedan incorporar nuevos procesos, planes, programas y proyectos?
13	¿Cuáles serían los aspectos que usted considera que se deben analizar para gestionar la microempresa eficientemente?
14	¿Cómo considera usted el mercado cafetalero en relación a las oportunidades de desarrollar nuevos mercados para la comercialización y ventas de café molido?



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

INSTRUCCIONES PARA LA GUIA DE ENTREVISTA

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Indique su función dentro de la empresa• Proceda a leer detenidamente cada una de las preguntas• Responda de manera objetiva• En caso de dudas, consulte con la persona encargada de aplicar el cuestionario |
|---|

N°	Guion de entrevista para los Consumidores
1	¿El café Manaura satisface sus gustos y necesidades?
2	¿Cuándo requiere comprar Café Manaura, lo consigue siempre?
3	¿Está de acuerdo con el precio que paga por la compra de Café Manara?
4	¿Usted ha escuchado o visto sobre la Marca Café Manaura en Tv, Radio o por Instagram, ¿Facebook?
5	¿Compraría usted de nuevo la marca Café Manaura?



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

INSTRUCCIONES PARA LA GUIA DE ENTREVISTA	
---	--

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Indique su función dentro de la empresa• Proceda a leer detenidamente cada una de las preguntas• Responda de manera objetiva• En caso de dudas, consulte con la persona encargada de aplicar el cuestionario |
|---|

N°	Guion de entrevista para los Intermediarios
1	¿Tiene convenio financiero con la Microempresa Café Manaura para comercializar el producto?
2	¿Le llega a tiempo los pedidos del Producto?
3	¿Tiene rotación satisfactoria del producto?
4	¿Considera eficiente la forma como la Microempresa maneja la comercialización de su producto?
5	¿Está dispuesto a seguir vendiendo la marca Café Manaura?



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
(Entrevista al Personal de la Microempresa)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		
6	✓			✓		
7	✓			✓		
8	✓			✓		
9	✓			✓		
10	✓			✓		
11	✓			✓		
12	✓			✓		
13	✓			✓		
14	✓			✓		

Fecha: 25/08/23

Angelicar...
 Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	Ingeniero Industrial, Especialista en Finanzas
--	--



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
(Entrevista a los consumidores)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		

Fecha: 25/10/2023


Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	Ingeniero Industrial . Especialista en Finanzas
--	---



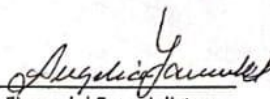
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
(Entrevista a los Intermediarios)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		

Fecha: 25 10/9 2023


Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	Ingeniero Industrial, Especialista en Finanzas
--	--



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
(Entrevista al Personal de la Microempresa)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5	X			X		
6	X			X		
7	X			X		
8	X			X		
9	X			X		
10	X			X		
11	X			X		
12	X			X		
13	X			X		
14	X			X		

Fecha:

25/08/2023


 Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:

Ingeniero Industrial Especialista en Gerencia



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
(Entrevista a los consumidores)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5	X			X		

Fecha:

25/08/23

Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	<i>Ingeniero Industrial. Especialista en Gerencia.</i>
--	--



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

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
 (Entrevista a los Intermediarios)**

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	X			X		
2	X			X		
3	X			X		
4	X			X		
5	X			X		

Fecha: 25/08/23


 Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	Ingeniero Industrial. Especialista en Gerencia.
--	---



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
 (Entrevista al Personal de la Microempresa)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	/			/		
2	/			/		
3	/			/		
4	/			/		
5	/			/		
6	/			/		
7	/			/		
8	/			/		
9	/			/		
10	/			/		
11	/			/		
12	/			/		
13	/			/		
14	/			/		

Fecha: 28 08-23 / 11

Yelby Pérez
 Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista: *Dra Innovaciones Educativas*



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
 (Entrevista a los consumidores)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados, anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		

Fecha: 28-08-23
 //

Yelly Foris
 firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	Dr. Innovaciones Educativas
--	-----------------------------



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)
(Entrevista a los Intermediarios)

Coloque con una (X), en la alternativa que corresponda según opinión sobre los aspectos planteados,
anote las observaciones que considere necesario en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de Ítems			Pertinencia de los objetivos		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1	✓			✓		
2	✓			✓		
3	✓			✓		
4	✓			✓		
5	✓			✓		

Fecha: 28-08-23
/ /

Yelley Yrao
Firma del Especialista:

Breve descripción del perfil académico del Especialista:	<i>Dra Yelley Yrao</i>
--	------------------------

Descripción de la Microempresa Café Manaura:(anexo 6)

Razón Social:

Nombre comercial: Café Manaura, Adscrita a la Corporación Venezolana de Café S.A

Creación: abril 2020

Ubicación: Calle Bolívar, Niquitao, Estado Trujillo

Resumen historia:

Esta microempresa se crea como un negocio familiar de compra de café en grano a los agricultores de la región ya que Niquitao, ubicado en el Municipio Bocono, Parroquia Monseñor Jauregui es una región cafetería, y con alto consumo de café, y el mercado andino es altamente demandante de café en grano para su procesamiento y comercialización, existe además un incentivo del Gobierno nacional para este tipo de emprendimiento, facilitando los aspectos legales para su constitución.

Como compradora de café en grano, sin figura social empieza su funcionamiento como productora de café molido y comercializadora en Julio del 2019 y hace el cambio de figura social en el año 2020 ya que había un nicho para emprender en el ramo.

La producción de café molido es con sabor original empaquetado en 250 gramos, 500 gramos y 1 kilo su distribución. Para el último semestre del 2020 fue la zona del estado Trujillo y a partir de febrero del 2021 se empezó la comercialización del estado Lara, portuguesa completando los tres estados occidentales.

Estructura

Gerente General: Jesús Alarcón, responsable área de finanzas, relaciones empresa-productores, suministra información contable financiera y comercialización del producto.

Abrahán Alarcón, encargado área de producción, suministra información relacionada sobre materias primas, proceso tecnológico de procesamiento, cosecha, control de calidad.

Mayra Alarcón, responsable área de mercadeo y personal. Suministra información sobre comercialización y condiciones de mercado.

Trabajadores a destajos para el tostado, molienda y empaquetado del café la última semana de cada mes.

No tiene estructura formal, representado en organigrama, funciona por asignación de funciones y tareas de manera convenida, con lo cual los planes son administrativos sin rigurosidad técnica operativa.

Operatividad de la micro empresa

Áreas de tostados, molienda y empaquetado

Posee una tostadora de café semiindustrial con capacidad de moler 5 kilos por 40 min, se subutiliza, pudiendo ampliar la capacidad de tostado a 600 kilos mensual sobre los 350 en el mismo tiempo semanal de la faena de tostado y molienda.

Posee un molino con capacidad para moler 7 kilos en 30 min dependiendo del grosor del grano.

Se emplean tres trabajadores a destajos cuando se va a tostar, moler y empaquetar.