



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**DISEÑO DE UN MODELO DE  
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA  
ALIMENTOS DEL JARDÍN, C.A. VALENCIA  
EDO. CARABOBO.**

Autores: Eslabi Espinoza C.I. 12.106.819

Rosemary Rejón C.I. 19.001.399

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 CIENCIAS SOCIALES.  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTOS DEL JARDÍN, C.A.  
VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Autor(as): Eslabi Elena Espinoza Estraño.

Rosemary Angelina Rejón Pérez.

Tutor(a): Lcda. Oneida Jiménez.

San Diego, Mayo de 2019





**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Oneida Jiménez, portadora de la cédula de identidad N° 10.227.464, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Eslabi Espinoza y Rosemary Rejón portadoras de la cédula de identidad N°12.106.819 y N° 19.001.399 respectivamente titulado, **DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTOS DEL JARDÍN, C.A. VALENCIA EDO. CARABOBO**, presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresa, 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, Noviembre del año 2018

---

Lcda. Oneida Jiménez  
C.I: 10.227.464

## ÍNDICE GENERAL

<b>LISTA DE CUADROS</b>	pp. VI
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	VII
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	VIII
<b>DEDICATORIA</b>	IX
<b>AGRADECIMIENTO</b>	X
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	XI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema.	14
1.1.1. Formulación del Problema.	16
1.3. Objetivos de la Investigación.	17
1.4. Justificación de la Investigación.	18
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.	19
2.2. Bases Teóricas.	22
2.4 Definición de Términos Básicos.	36
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.	40
<b>CAPITULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los Resultados	50
4.1.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa	51
Alimentos del Jardín C.A	
4.2 Factores que influyen la producción de la empresa	72
Alimentos del Jardín C.A	
4.3 Diseñar un modelo de Planificación Estratégica de la	80
producción acorde a los requerimientos de la empresa	

<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	81
5.1. Presentación de la Propuesta	83
5.2. Objetivos de la Propuesta	83
5.3. Justificación de la Propuesta	84
5.4. Factibilidad de la Propuesta	85
5.5. Desarrollo de la Propuesta	
<b>CONCLUSIONES</b>	113
<b>RECOMENDACIONES</b>	115
<b>REFERENCIAS</b>	117

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Población involucrada en la investigación Formato para la	44
2. Coeficiente Alfa de Cronbach Formato	71
3. Resumen Alfa de Cronbach	72
4. Análisis estratégico con la matriz FODA	73
5. Relación entre variables	73
6. Calificadores FODA	74
7. Escenario Actual	76
8. Escenario Proyectado	77
9. Modelo de Negocios Canvas	79
10. Niveles de la planificación	81
11. Proceso de la planificación estratégica por nivel jerárquico y tipo	82
12. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Ventas	
13. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Ventas	86
14. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Administración	87
15. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Administración	88
16. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Mercadeo	89
17. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Mercadeo	90
18. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Logística	91
19. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Logística	92
20. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Mantenimiento	93
21. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Producción	94
22. Cuadro de Mando Integral, Departamento de Capital Humano	95
23. Mapa Estratégico.	96
24. Plan Operativo Semestral, departamento de Administración	99
25. Plan Operativo Semestral, departamento de Ventas	100
26. Plan Operativo Semestral, departamento de Mercadeo	101
27. Plan Operativo Semestral, departamento de Logística	102
28. Plan Operativo Semestral, departamento de Mantenimiento	103
29. Plan Operativo Semestral, departamento de Producción	104
30. Plan Operativo Semestral, departamento de Capital Humano	105

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA</b>		<b>pp.</b>
1.	Esquema de Planificación Estratégica	25
2.	Modelo integral de administración estratégica.	31
3.	Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planificación estratégica	33

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1. Cumplimiento de la producción mensual	65
2. Niveles de inventario de materia prima y material de empaque	66
3. Índices de ventas presupuestadas vs producción Escenario Actual	67
4. Criterios de planificación estratégica	68
5. Estrategias de planificación acordes a la misión de la empresa	69
6. Planificación estratégica herramienta para el éxito.	70

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de grado a:

Dios, dador de vida, forjador de camino, padre Celestial y a la Virgen María, que nos cubre diariamente con su manto protector como sus propios hijos.

A mi padre, quien me acompaña en mente y corazón todos los días de mi vida. Siempre presente en mis pensamientos.

A mi madre, digno ejemplo de mujer luchadora, perseverante y determinada. Siempre dando todo de ti. Infinitas gracias por tu apoyo incondicional.

A mis hijas, mis pilares y motor de vida; inspiración diaria para superarme, para ser mejor persona, profesional, madre, amiga. Ustedes silenciosamente me inspiran a dar lo mejor de mí y ser el ejemplo vivo de todo lo que podemos alcanzar en esta vida, solo basta proponernos las metas.

A mis invaluable y grandes amigos: María y Lenin quienes confiaron podría alcanzar este objetivo, que con sus palabras de aliento, no me dejaban, la meta era siempre seguir adelante, perseverante y fiel a mis ideales. Gracias por confiar en mí. Inmensamente agradecida.

Eslabi E. Espinoza E.

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Virgen, por su protección, guía y bendiciones.

A mis padres por enseñarme que con trabajo duro, esfuerzo, constancia se superan los retos y se logra el éxito.

A mi esposo que con paciencia e inteligencia me dio su ayuda en el curso de esta meta.

Rosemary A. Rejón P.

## **AGRADECIMIENTOS**

Inmensamente agradecida con mi compañera de tesis, Rosemary Rejón, por esta oportunidad. No te imaginas la magnitud del compromiso que represento para mí, elaborar este trabajo de grado a tu lado, estar a tu nivel académico fue un gran reto.

A familiares y amigos que de alguna manera, aportaron su granito de arena para alentar y apoyarme en esta meta que hoy empieza a dar sus frutos.

A los profesores, Jetro y Oneida, por su apoyo, aporte de conocimiento profesional, educativo y profesional, es invaluable su colaboración en este trabajo de grado. Son digno ejemplo de esas personas que transmiten todo su conocimiento para forjar excelentes profesionales.

Eslabi E. Espinoza E.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi gratitud con todas las personas que durante este recorrido académico brindaron su ayuda incondicional. En especial a mis familiares, mi colega Eslabi Espinoza y nuestros mentores en la construcción de este trabajo de grado Oneida Jiménez, Aylin España y Jetro López.

Rosemary A. Rejón P.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA.  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ.  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES.  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

## **DISEÑO DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTOS DEL JARDÍN, C.A. VALENCIA EDO. CARABOBO.**

Autoras: Eslabi Espinoza y Rosemary Rejón.

Tutor Metodológico: Lcda. Oneida Jiménez.

Fecha: Mayo de 2019.

### **RESUMEN INFORMATIVO**

La empresa Alimentos del Jardín, C.A. está dedicada a la fabricación y distribución de productos para el cuidado del hogar, bebidas y gelatinas en polvo para consumo humano. En el último año está presentando inconvenientes para el cumplimiento de las demandas del mercado, restando presencia de sus productos en anaqueles de supermercados y abastos, así como en almacenes de sus distribuidores en todo el territorio nacional; esto se traduce en insatisfacción a los clientes o consumidores finales. Dichos inconvenientes han ocasionado una serie de situaciones internas que inciden en el desempeño del capital humano de la empresa, lo que conlleva a formular la presente investigación. El objetivo primordial de este proyecto es establecer el Diseño de una Planificación Estratégica para la Producción de la empresa Alimentos del Jardín, C.A. que se delimite mediante una investigación de campo bajo la modalidad de proyecto factible. Este modelo resultara de vital importancia para la recuperación del ritmo productivo de la empresa. Está integrada por 45 personas que laboran en distintos departamentos. En cuanto a la obtención de datos estarán basados en el análisis de los factores internos y externos, que influyen en la producción de la organización esto con el fin de precisar la situación y/o problemática actual. Las herramientas investigativas a utilizar: observación directa con lista de cotejo, entrevista a la Gerencia General, cuestionario a los coordinadores y supervisores de las áreas involucradas en la producción, evaluada a través de Alfa de Cronbach, matriz FODA cuantitativa, modelo de negocios Canvas, cuadro de mando integral y mapa estratégico, con los cuales se determinaran las fallas existentes y se establecerá un Plan Estratégico acorde a los requerimientos de la organización.

**Descriptor:** Plan Estratégico, Gestión Administrativa, Calidad de Servicio, Administración de la Producción, Gerencia y Planificación Estratégica.

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela, las empresas dedicadas a la fabricación, distribución y comercialización de productos para el cuidado del hogar, personal y alimenticio son diversas, sean éstas de pequeñas, medianas o grandes. Dichas organizaciones, para el caso de las pequeñas empresas, son manejadas operativas y administrativamente por sus propietarios. La dirección de ellas suele basarse en la experticia y conocimiento intuitivo de sus propietarios en ocasiones en las actividades básicas de cualquier negocio comercial.

Sin embargo la globalización del mercado, competencia galopante, nuevas tecnologías, esquemas de negocios y operaciones comerciales modernos, factores económico como inflación, control de precios, sistema cambiario impulsan a que exista una modernización en el desarrollo de los negocios, y así lograr ser competitivo en el mercado actual.

Fundamentado en esto se plantea un Modelo de Planificación Estratégica de la Producción, mediante el cual se intenta crear una guía para la aplicación de herramientas y correctivos del mejoramiento de la organización. Como resultado, se indicaran estrategias y acciones a implementar para el caso de estudio, Alimentos del Jardín, C.A.

El modelo será construido basándose en la aplicación directa de un compendio de herramientas de planificación estratégica, comprendido en las ciencias administrativas. Es sumamente importante destacar que este modelo es elaborado con la finalidad de mejorar en forma significativa y estratégica la planificación de la producción, aumentando así la presencia en el mercado nacional de Alimentos del Jardín, C.A.

La investigación se estructura de acuerdo a los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** el problema, se plantea la problemática de la empresa a estudiar: Alimentos del Jardín, C.A., la formulación de problema, se refleja los objetivos establecidos, tanto general como específicos y la justificación de la investigación.

**Capítulo II:** en el marco teórico, donde se describen los antecedentes del estudio y la manera como se adecuan las teorías relacionadas con la investigación; se hace mención a las bases teóricas y definiciones de términos básicos utilizados en esta investigación.

**Capítulo III:** comprende el marco metodológico de la investigación compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** en este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

**Capítulo V:** contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El mundo corporativo de hoy es considerablemente más complicado, innovador, insurgente y volátil que en tiempos anteriores, debido conductas directas e indirectas que influyen en su desenvolvimiento y reingeniería, a su vez delimitados por el corto, mediano y largo plazo en cuantificación de tiempo; entre estos indicadores podemos enumerar consumidores con amplio sentido de exigencia-calidad-costo, fluctuación en los precios petróleo, empleo de energías limpias, dispersión de mercados, ajustes presupuestarios a todo índole, conflictos sociales, fusiones empresariales, leyes y políticas de inversión multifronteras, banca tradicional vs criptomonedas, tendencias gerenciales modernas, las TIC (Tecnologías de la comunicación e información), comercio electrónico ,entre muchos otros.

Es notable que este proceso globalizado universal, ha creado como consecuencias que las organizaciones se reprogramen con el interés de alcanzar la excelencia en la calidad de sus servicios, ya que compiten a diario para mantenerse en el mercado mundial. Junto a esto es innegable asumir que existe un margen de error más estrecho para el mundo empresarial en la formulación e inserción de sus directrices estratégicas, que no es más que su herramienta gerencial o planificación estratégica. Enfatizando en las últimas palabras Dess y Lumpkin (2003): “Entendemos por Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (p. 9)

Segmentado las áreas de estudio organizacional, puede decirse que las organizaciones con un alto nivel de rotación en el mercado, inclusión de productos, impulso de producción, generadoras de empleos a nivel mundial, una de ellas son las del el ramo alimentario y la higiene.

Estas corporaciones son tan poderosas que no llevan a afirmar de acuerdo a los estudios de Perry (2001):

- La existencia de planificación estratégica reduce la probabilidad de fracasar.
- Las empresas con una planificación estratégica informal experimentan un crecimiento menor que aquéllas con una planeación más sofisticada. (p.9)

Siendo así organizaciones prósperas y con mayor nivel de ventas-utilidad. Asignando un enfoque geográfico perimetral Suramérica, juega un papel importante en las actividades comerciales productivas alimenticias y de higiene, porque características como mano de obra abaratada y extensa, grandes recursos naturales, liderazgos políticos desafiantes han fomentado la necesidad imperante de planificar y administrar estratégicamente en las corporaciones para obtener resultados satisfactorios apuntando a erradicar el término “en vías de desarrollo”. Integrar en un todo análogo las necesidades de consumidores, expectativas y exigencias de la comunidad comercial, las pretensiones de los gobiernos, el deber ineludible de proteger el entorno ambiental, las habilidades, conocimientos y potencial de los miembros de una organización es definitivamente una tarea difícil. Hacerlo en Suramérica, obliga desarrollar ventajas competitivas sostenibles que le permitan a la organización alcanzar ambiciosas metas tanto en el corto como en el largo plazo es el proceso de formulación e implementación de planes estratégicos seguidos por los líderes empresariales exitoso con una gestión estratégica destacada.

A pesar del crecimiento de varias empresas en la región, entre ellas Grupo Bimbo, Femsa, MercadoLibre, Claro, Copa Airlines, Avianca; no se puede apartar

que el grado de incertidumbre, problemas sociales, modelos económicos, son distintos en cada país de la región.

Venezuela en las últimas dos décadas ha vivido cambios que pueden catalogarse adversos en su historia política, económica, tecnológica, educativa, social, cultural... Es increíble como de una nación catapultada a la cúspide del desarrollo global, ahora mismo sus esfuerzos hayan mermado bajo una asfixiante hiperinflación, políticas institucionales que generan vacíos y desconfianza en los estrategias empresariales que aún se mantienen en el país. Hay dos características propias de estos fenómenos que es sine qua non, la fuga de talentos y distorsión en la oferta-demanda del mercado nacional, antónimo ha lo descrito pero favorable es la nacimiento de alternativas industriales PYMES que brindan a los consumidores un aliento u opción frente a la ausencia de las marcas tradicionales y por supuesto adaptados a un estudio de mercado de precios que asoman un reputen de ventas para estas opciones. Esto nos lleva a discernir que empresas las venezolanas enfrentan una crisis arrolladora, por lo cual deben exigirse por encima del máximo aprovechamiento de los recursos informáticos, tecnológicos, naturales y financieros para obtener beneficios y utilidad de sus actividades.

El Estado Carabobo es el principal actor industrial en Venezuela, alrededor del 80% de las empresas manufactureras se encontraban instaladas aquí, muchas solo queda sus nombres en las noticias del pasados o en los restos de sus vallas. Notablemente las industrias alimenticias, de higiene y cuidado del hogar en el estado, con su denominación de fabricantes de productos de primera necesidad para el consumidor, deben estar preparadas para el dinamismo desafiante del mercado, satisfacción plena de sus clientes y el mejoramiento audaz y continuo de sus productos.

Actualmente, la empresa Alimentos del Jardín, C.A. que cuenta con nueve años de trayectoria en el mercado nacional, está experimentando dificultades para cumplir

con las exigencias de sus clientes potenciales, porque no cuenta con una planificación estratégica de su producción que dirija los hilos de las actividades de la empresa.

Alimentos del Jardín, C.A. en el transcurso de sus años de funcionamiento, ha demostrado un crecimiento transcendental por la demanda existente, reflejada en el incremento de los niveles de trabajo en sus áreas esenciales, operativo y administrativo, pero la inexistencia de un plan estratégico la ha conducido a fallos persistentes en sus índices de producción, improvisación en la proyección de ventas a corto, mediano y largo plazo, insuficiencia de inventarios, desconocimiento e improvisación en las funciones de los empleados y áreas de trabajo, incumplimiento de pedidos, problemas financieros, ausentismo laboral por ello es inminente que se instauré una dirección organizacional ordenada y sólida que permita ir de la mano al crecimiento empresarial.

Las fallas recurrentes inciden directamente en el consumidor final inhibiendo en todo el sentido la calidad de servicio de la gestión administrativa, unido con el posicionamiento de la marca en el mercado venezolano. Es de notar que anteriormente se cubría la demanda porque el nivel era inferior, indicador demostrativo que la planificación operativa y administrativa actual es incompleta y deficiente.

Estos problemas se han acentuado con mayor fuerza durante el último año de la compañía lo que justifica una mejora inmediata, siendo así se Propone el Diseño de una Planificación Estratégica en Alimentos del Jardín C.A para su línea de alimentos marca Fruxi.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo mejorar las estrategias organizativas de producción de la empresa Alimentos del Jardín, C.A?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de planificación estratégica de la producción a la empresa Alimentos del Jardín, C.A.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Ø Diagnosticar la situación actual de la producción de la empresa Alimentos del Jardín, C.A.
- Ø Determinar los factores que influyen en la producción de la empresa Alimentos del Jardín, C.A.
- Ø Diseñar un modelo de planificación estratégica de la producción acorde a los requerimientos de la empresa Alimentos del Jardín, C.A.

### **1.4 Justificación de la Investigación**

Considerando que la planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, ésta planificación generalmente global y a largo plazo, es considerada vital para el desarrollo de las actividades de una organización; así mismo es una herramienta indispensable para la toma de decisiones y retroalimentación continua que lleva a la organización a cumplir sus metas y objetivos, permitiendo excelencia y calidad de servicio en su más grande esplendor.

Es así como el diseño de una planificación estratégica será de utilidad en el direccionamiento del camino organizacional para Alimentos del Jardín C.A, bajo las premisas de: calidad, eficiencia y eficacia, cumplimiento de los objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos, planes de acción, evaluación de resultado y nuevos escenarios comerciales. De este modo se lograrán suprimir las

fallas existentes en su producción que juegan en contra para el crecimiento de la empresa y el posicionamiento de sus marcas en el mercado.

Es fundamental en esta investigación que las investigadoras pongan en práctica conocimientos académicos de distintas áreas de la Administración de Empresas como: Desarrollo Organizacional, Administración Financiera, Administración de la Producción, Sistemas Administrativos, Gerencia y Planificación Estratégica, Presupuesto de Empresas, Administración de Recursos Humanos, otros. Al igual que este Trabajo de Grado se convertirá en referencia para futuras investigaciones dentro y fuera de Universidad José Antonio Páez, respecto a la línea de investigación de Calidad de Servicio en la Gestión Administrativa, específicamente en Planificación Estratégica.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

De acuerdo a Rojas, (1981): “Cuando se tiene planteado el problema de estudio (es, decir que se poseen objetivos y preguntas de investigación) y cuando se han evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores llaman elaborar “el marco teórico”. Continúa diciendo: “Ello implica analizar, y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes, que se consideren válidos para el encuadre del estudio” (p.34). Partiendo de esta premisa se establecen los antecedentes referentes al Trabajo de Grado en curso.

Baidal y Alarcon, (2017). En su trabajo investigativo **“Implementación de una Planificación Estratégica en la empresa Indumaster S.A.”**. Realizaron un diagnóstico situacional de la empresa, para verificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; empleando un estudio de mercado que permitió identificar deseos, preferencias del cliente y su posición respecto a la competencia, planteando estrategias de posicionamiento. Dicha investigación nos aporta fundamentos en las teorías de la planeación de estratégica de acuerdo a la metodología cuantitativa. A través del estudio descriptivo y utilizando las técnicas de la observación, la entrevista y la encuesta.

Graffe, (2017). En su investigación llamada **“Propuesta de Planificación Estratégica bajo incertidumbre para la sostenibilidad de un Centro de Salud Privado”**. Este proyecto tuvo como objetivo aportar una propuesta teórica de planificación a partir de la integración de los procesos estratégicos y financieros en un planteamiento conjunto e integrado. Para la consecución de los objetivos siguió una metodología sistémica, que constó de la revisión bibliográfica sobre planificación, estratégica y financiera, esquemas de gestión de riesgo e incertidumbre, así como de

investigaciones específicas para el entorno venezolano. Estos conceptos fueron integrados y sintetizados en la aplicación en un centro de salud privado Tipo A (Covenin 2339, 1987). Finalmente, planteó la síntesis de la realidad estudiada, proponiendo la planificación estratégica y financiera del caso de aplicación. Esta propuesta se compuso de distintos documentos desarrollados específicamente para ella. Los hallazgos de ésta investigación nos permiten discernir elementos críticos para la aplicación de la metodología en nuestra investigación, tales como los procesos de gestión de los impulsores de valor, la construcción de escenarios con base en los mismos, la valoración de la incertidumbre y los modelos de seguimiento y evaluación de alta gerencia.

Salvador, (2016). Trabajo Especial de Grado con el nombre de **“Diseño de la Planificación Estratégica para la Organización Papelería Continente C.A”**, efectuó un diagnóstico situacional de la Papelería Continental a través de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades bajo el criterio de información con aplicación de metodologías descriptiva y documental. Aplicó las técnicas de la revisión bibliográfica, observación de documentos y por último la entrevista para recolectar datos, con ellos se planteó el diseño de la planificación estratégica para garantizar una mejoría significativa en el desarrollo de las actividades de la organización. Este trabajo nos contribuye en la muestra de las técnicas de información bibliográfica-documental afianzada con una entrevista que son herramientas de recolección de datos para poder fundamentar un plan estratégico acertado.

Cadenas, (2016). En su investigación bajo la modalidad de Tesis de Grado denominado **“Planificación Estratégica en la Empresa Mega Soft Computación”**, en su trabajo elaboró un plan estratégico dirigido al posicionamiento de una empresa de servicios, con la finalidad de desarrollar procesos estratégicos que incrementase la eficacia y eficiencia que, garantizarán la satisfacción de sus clientes actuales y potenciales. Cadenas utilizó un análisis FODA de los procesos estratégicos de la empresa para determinar los factores de posicionamiento y dictaminar las estrategias

de acción, seguimiento y evaluación que aportaran al mejoramiento de Mega Soft Computación. El enfoque de éste trabajo nos ayuda a verificar, establecer y evaluar las posibles estrategias y recomendaciones referentes a los preceptos de eficiencia y eficacia a aplicar en las organizaciones.

Villalón, (2016). Con su estudio de grado nombrado **“Plan de Planificación Estratégica para Empresas Familiares del Municipio Girardot del Estado Aragua”**. Esta investigación desde un enfoque económico de los sectores secundario y terciario-familiar (grandes manufactureras de: lácteos, papelería, pinturas, ron, cerámicas, aceites, textiles, vidrios, plásticos y otros en el Municipio Girardot del estado Aragua) se fundamentó y empleó estrategias del marketing estratégico, planificación, gerencia, PYMES avalado por un análisis situacional interno y externo reflejado en una matriz FODA lo que permitió ofrecerle una conducción de acuerdo a los requerimientos de la demanda y los cambios en el mercado que les brinden una gestión de planificación estratégica favorable y adaptable a la era global. La exploración de Villalón nos brinda, un análisis real de enfoque económico de las PYMES que son el fundamento para aplicar mejoras organizacionales para empresas en crecimiento y posicionamiento como Alimentos del Jardín, C.A. especialmente por su estrecha afinidad en el área manufacturera y de tipo familiar.

Soto, (2016). Proyecto de Grado titulado **“Planificación Estratégica para el Área de la Producción de la Empresa Biomasa Chile S.A”**, el autor durante su investigación a través de la información recolectada de la Empresa por medio herramientas como matriz FODA con su respectivo análisis, para proyectarlo en una matriz de posicionamiento (impacto cruzado), entrevista y cuestionarios; establece la desarticulación en las áreas de trabajo, bajos niveles de producción, comunicación ineficaz e identidad de la empresa no definida (misión, visión y valores), lo cual a través del cumplimiento de su objetivo general y específicos, se basa en diseñar y aplicar una planificación estratégica para mejorar la capacidad productiva de Biomasa Chile S.A. El aporte más destacado del autor, el amplio análisis FODA traducido a una matriz de impacto cruzado, validado por técnicas de recolección de datos como

entrevista y cuestionario que cumplieron cabalmente sus objetivos general y específico en el diseño y aplicación de la planificación estratégica en Biomasa Chile S.A.

Araque, y Cruz, (2014). Presentaron un Trabajo de Grado bajo el nombre “**Planificación Estratégica de la Empresa AICA**”, donde se plantea como objetivo primordial revisar y elaborar la planificación estratégico para la empresa AICA en el periodo 2014-2016. Los autores del estudio detectaron la debilidad de la empresa AICA en la ausencia de una planificación estratégica, a pesar de contar con misión, visión y valores, por lo tanto, se planteó bajo las modalidades de análisis de macroambiente (PEST) y microambiente (POTER) con el apoyo de una matriz FODA obtener conocimiento profundo de la organización, para garantizar así que el plan estratégico optimice recursos, incremente los índices de ventas y mejore los márgenes de utilidad, aumentando la confianza de sus clientes.

Los enfoques de trabajos de grados mencionados, se proyectan en la importancia de una planificación estratégica que sustente las directrices, acciones y el entorno de una organización; tocando como factores de inicio: la misión, visión, valores que son la esencia de una empresa; junto a estos, los métodos de detección de información de la investigación, donde prevalece la matriz FODA, entrevistas, cuestionario. Estos que permiten diseñar una planificación exitosa, dirigida a administrar los recursos, maximizar las ganancias y satisfacer y superar las expectativas del cliente.

## **2.2 Bases Teóricas**

Arias, (2006), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107). Siendo así este trabajo de grado, se fundamenta en las bases teóricas a continuación.

### **2.2.1 Planificación Estratégica**

Serna, (2008). La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una

organización, analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Serna a su vez señala:

Este proceso consiste en responder a las siguientes preguntas:

- Ø ¿Cuál es el negocio?
- Ø ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- Ø ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- Ø ¿A dónde se quiere llegar?
- Ø ¿Cómo llegar?
- Ø ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

- Ø Los estrategas: Todas las personas o funcionarios de una organización que tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización (gerentes, directores, jefes de departamentos, accionistas)
- Ø El direccionamiento: Las organizaciones para crecer, generar utilidades y para permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, visión y misión de la organización.
- Ø El diagnóstico: El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder las preguntas ¿Dónde estábamos?; ¿Dónde estamos hoy? Para ello es indispensable, obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones internas: fortalezas y debilidades de la organización, lo que conduce a un análisis DOFA. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.
- Ø Las opciones: Con base en el análisis DOFA y el análisis de vulnerabilidad realizado en el diagnóstico, la empresa deberá definir: los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los

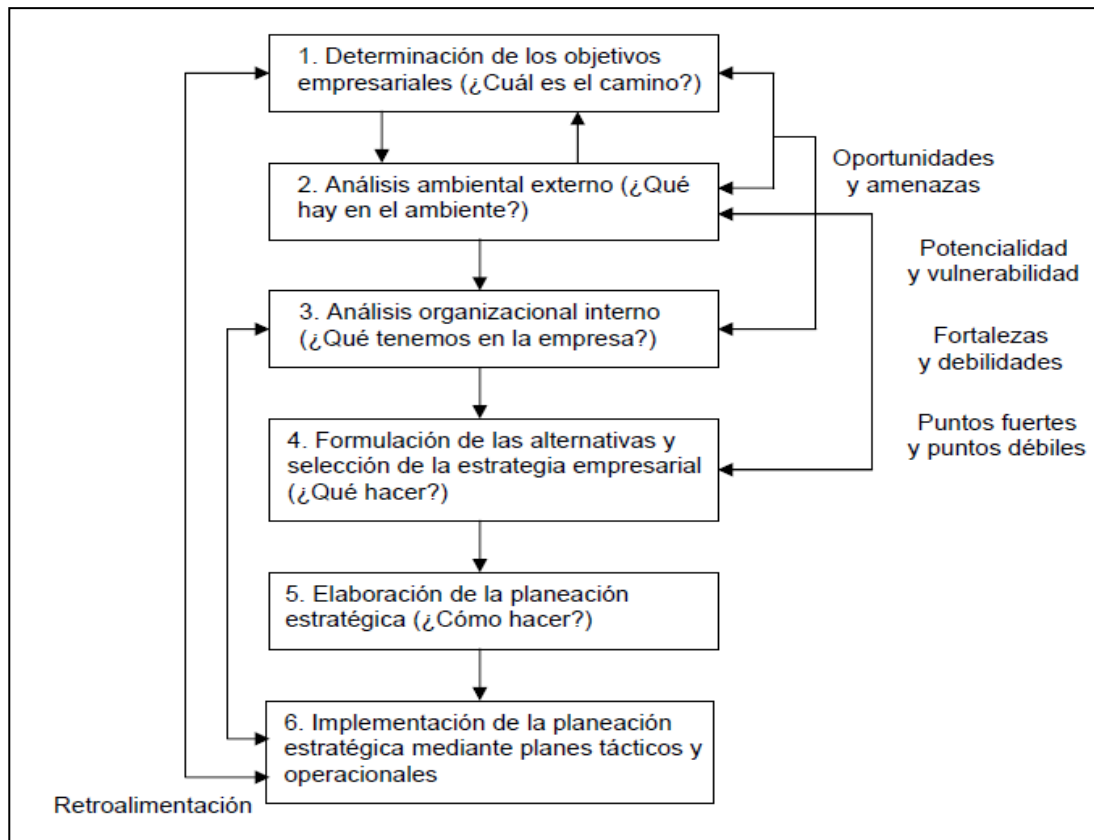
objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

Ø La formulación estratégica: Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo, cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos. Los proyectos estratégicos y planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero plan estratégico.

Ø La auditoría estratégica: El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para esto, con base en los objetivos, en los planes de acción y presupuesto estratégico, se definen unos índices con los que se puede medir a la organización, esta medición se realizará de forma periódica, de forma que retroalimente el proceso de planificación estratégica, y puedan así introducir los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas, institucionalizan la auditoría estratégica, parte fundamental en la creación y consolidación de cultura estratégica (p.55)

Es así como Serna plantea las directrices de la planificación estratégica, basándolo en un proceso dinámico con seis elementos relacionados entre sí, sustentados bajo lineamientos base de la Administración propuestos por Henry Fayol, los cuales son Planeación-Preparación-Control y Ejecución, sin dejar la fase de retroalimentación que impulsa a las organizaciones actuales al alto desempeño, que estén encuadradas a responder las exigencias del mercado y capaces de rebasar expectativas en el mediano y largo plazo.

**Figura 1:** Esquema de la Planificación Estratégica



**Fuente:** Idalberto Chiavenato 2012.

### 2.2.2 Análisis de la Gestión Administrativa

Ruiz, (2005). El examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración. (p.68)

Es así como una planificación estratégica correcta, permite el desarrollo de actividades conexas como lo es el Análisis de la Gestión Administrativa que permitirá incrementar los resultados positivos y corregir las falencias en los procesos administrativos en las críticas o débiles de la organización. Los pioneros de las ciencias administrativas como Henry Fayol, Frederick W Taylor y Mc Kinsey recomendaban que esta evaluación deba efectuarse de forma periódica a cualquier organización.

### **2.2.3 Administración de la Producción**

Pavón, (2007). La Administración de la Producción es el desarrollo y administración (o manejo) de las actividades necesarias para la transformación de distintos recursos e insumos en bienes terminados sean productos o servicios, es decir, es la administración de los recursos primordiales que garantizan que la empresa produzca para ofrecer sus bienes y servicios.(p.4)

Administrar la producción no es solamente control y ajuste bajo un conjunto de condiciones específicas, también implica la creación de nuevos sistemas de gestión capaces de responder a circunstancias cambiantes y la selección de controles adecuados para lograr los objetivos estratégicos de la Empresa, previamente determinados para el Área de Producción.

### **2.2.4 Calidad de Servicio**

Berry (1993). “La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.” (p.77)

Se puede decir que la calidad de servicio es una premisa orientada a la cultura de servicio; en esencia una actitud representada por un excelente producto, fabricado por el personal de una empresa que apuesta a la satisfacción de sus clientes

empleando técnicas adecuadas, modernas y específicas que atiendan a las necesidades sus clientes actuales y potenciales.

### **2.2.5 Administración Estratégica**

David, (2013). “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance de sus objetivos.” (p. 5)

Esta definición permite observar el enfoque de la administración estratégica en integrar la administración, el marketing, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término Administración Estratégica de acuerdo a este famoso autor Fred R. David se utiliza como sinónimo del término Planeación Estratégica. David en su libro establece que éste último término se utiliza frecuentemente en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico. Puede decirse que el término Administración Estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias.

Es así como David denota el propósito de la Administración Estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

El término planeación estratégica surgió en la década de 1950 y gozó de alta popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En esas décadas se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con esto. Sin embargo, luego de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos mayores. Pero en la década de 1990 trajo consigo el renacimiento de la planeación estratégica; actualmente, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios.

Analizando la filosofía de Fred David, es notable un plan estratégico ya que es el plan de juego de la empresa, como por ejemplo un batallón de guerra que necesita un buen plan de acción para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las organizaciones son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. De esta forma David, impulsa la teoría de que: “un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción menos deseables”. (p. 5)

#### **2.2.6 Etapas de la Administración Estratégica**

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias:

- Ø La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil. Como ninguna empresa cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas le reportarán más beneficios. Las decisiones tomadas al formular estrategias comprometerán a una organización con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías durante un periodo de tiempo prolongado. De las estrategias dependerán las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas traen consecuencias multifuncionales importantes y efectos

duraderos en una organización. Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación.

- ∅ La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica.

- ∅ Implementar una estrategia: Significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada.

Las habilidades interpersonales son especialmente importantes para la implementación exitosa de la estrategia. Las actividades de implementación afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa.

Cada división y departamento debe decidir las respuestas a preguntas como “¿Qué debemos hacer para implementar la parte que nos toca en la estrategia organizacional?” y “¿Cómo podemos hacerlo de la mejor forma?” El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de toda la empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo en pos del logro de los objetivos establecidos.

Ø La evaluación de estrategias es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas.

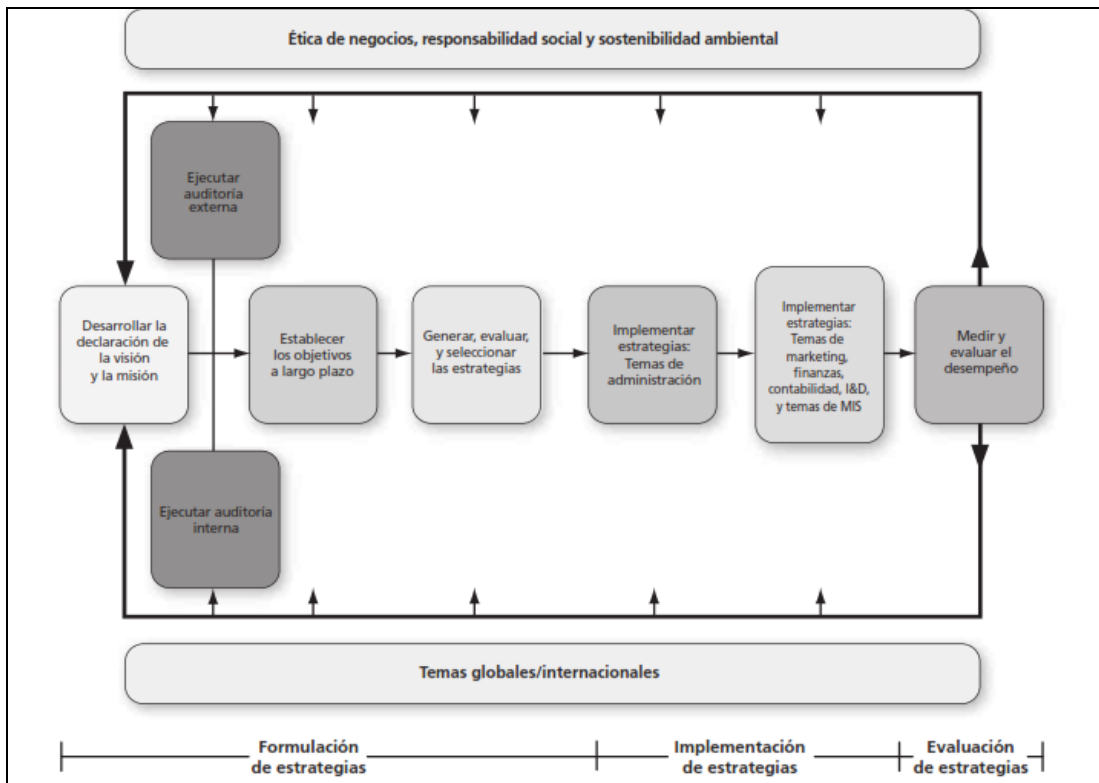
La evaluación de estrategias es vital porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes. En las grandes empresas las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de las unidades estratégicas de negocio y funcional. Al fomentar la comunicación e interacción entre gerentes y empleados en todos los niveles jerárquicos, la administración estratégica ayuda a que una empresa funcione como un equipo competitivo, desarrollando así las características fundamentales de los principios que rigen a la Administración de Empresas: Planificar, Organizar, Desarrollar, Evaluar y Retroalimentar.

Es notable que las empresas pequeñas y algunas grandes carecen de divisiones o unidades estratégicas de negocio; sólo cuentan con los niveles corporativos y funcionales. De igual forma, los administradores y empleados de estos dos niveles deben tener una participación activa en la administración estratégica.

Finalmente es valioso añadir a Peter Drucker quien afirma que la principal tarea de la administración estratégica es pensar en la misión general de una empresa, es decir, preguntarse “¿Cuál es nuestro negocio?”. (p.7) .Esto conduce al establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y a la toma de decisiones hoy para los resultados de un mañana. Sin duda, esto lo debe realizar una parte de la organización capaz de ver el negocio en su totalidad, capaz de equilibrar los objetivos y necesidades de hoy con las necesidades del mañana, y que pueda asignar recursos

humanos y monetarios al logro de resultados claves, integración de intuición y análisis.

**Figura 2:** Modelo integral de administración estratégica.



**Fuente:** Fred R. David 2008.

### 2.2.7 Beneficios de la Administración Estratégica

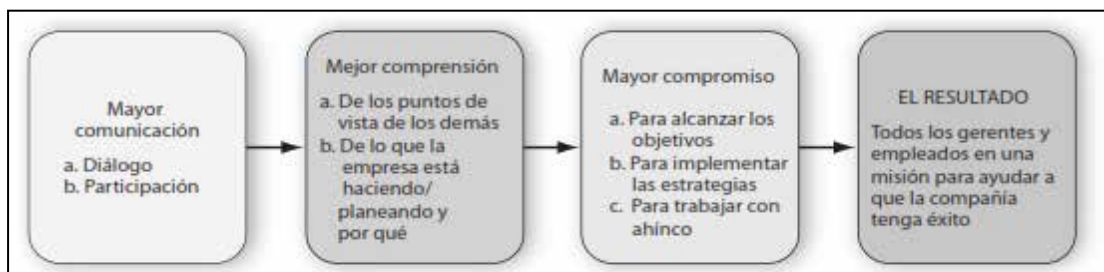
La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro, (permite que una empresa inicie e influya las actividades), de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro han reconocido y comprendido los beneficios de la administración estratégica.

Desde sus inicios, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, es un beneficio importante de la administración estratégica. A su vez la comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los gerentes como los empleados se comprometen a apoyar a la organización. La figura 3 ilustra este beneficio intrínseco que tiene la planeación estratégica para una empresa.

La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, ayuda, educativo y de apoyo, no es sólo una actividad de papeleo entre los altos ejecutivos. El diálogo que se provoca en el proceso de la administración estratégica es más importante que un documento bien empastado. Lo peor que pueden hacer los estrategas es desarrollar ellos solos los planes estratégicos y después presentarlos a los gerentes operacionales para que los ejecuten. Mediante la participación en el proceso, los gerentes se “apropian” de la estrategia. El sentimiento de propiedad de las estrategias en las personas que tienen que ejecutarlas es la clave de su éxito.

Aunque tomar buenas decisiones estratégicas es la principal responsabilidad del dueño o director general de una organización, tanto los gerentes como los empleados deben participar en las actividades de formulación, implementación y evaluación de las estrategias. La participación es una de las claves para lograr el compromiso para realizar los cambios necesarios.

**Figura 3:** Beneficios para una empresa que lleva a cabo una planificación estratégica



**Fuente:** Fred R. David 2008.

Ø **Beneficios financieros:** Las investigaciones indican que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquéllas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos.

Ø **Beneficios no financieros:** La administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como una mayor conciencia sobre las amenazas externas, mejor comprensión de las estrategias de los competidores, aumento en la productividad de los empleados, menor resistencia a los cambios y visión más clara de las relaciones entre el desempeño y las recompensas. La administración estratégica mejora las capacidades organizacionales de prevención de problemas, ya que fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Enlazando esto podemos consensuar con las pautas de Greenley para establecer objetivos, en la cuales afirmó:

1. Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades.
2. Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos.
3. Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
4. Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
5. Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos.
6. Permite una mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.

7. Permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.
8. Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.
9. Ayuda a conjugar el esfuerzo individual en uno total.
10. Proporciona una base para aclarar las responsabilidades individuales.
11. Fomenta el pensamiento innovador.
12. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
13. Motiva una actitud favorable hacia el cambio.
14. Dota de disciplina y formalidad a la administración de un negocio.

### **2.2.8 Alfa de Cronbach**

El nombre se debe a Lee Joseph Cronbach, nació el 22 de abril de 1916 en Fresno California. Obtiene su M.A. en la Universidad de California (Berkley) en 1937 y su PH.D en la Universidad de Chicago en 1940. El coeficiente Alfa de Cronbach se orienta hacia la consistencia interna de una prueba. Usa de la correlación promedio entre los ítems de una prueba si éstos están estandarizados con una desviación estándar de uno; o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala, si los ítems no están estandarizados. El coeficiente Alfa de Cronbach puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total.

El Alfa de Cronbach puede ser interpretado de dos maneras diferentes:

a) Puede referirse a una correlación entre la prueba que se tiene y otra que pudiese ser elaborada a partir del universo de ítems que miden la característica en cuestión.

b) Se puede considerar Alfa como el cuadrado de la correlación entre los resultados obtenidos por una persona en una escala en particular (puntaje observado) y los puntajes que se obtendrían si se contestaran todos los ítems disponibles en el universo (puntaje verdadero).

Esta medida se entiende como un coeficiente de correlación con un rango de cero hasta uno. Los valores negativos resultan cuando los ítems no se relacionan de manera positiva entre ellos, lo que conduce a la violación del modelo de confiabilidad. (Esto puede suceder en algunos casos si la escala ha sido elaborada con ítems que se orientan en diferentes direcciones respecto al constructo, por lo que antes de proceder al análisis de confiabilidad se recomienda que se recodifiquen o redireccionen las respuesta ofrecidas por los sujetos).

El valor

$$\alpha = \left[ \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$ : Es la suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$ : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

$K$  : Es el número de preguntas o ítems.

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de los jueces, es decir haya homogeneidad en la respuestas dentro de cada ítem, mayor será el Alfa de Cronbach.

b) Mediante la matriz de correlación de los ítems.

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$$

Dónde:

n: Es el número de ítems.

p: Es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Cuanto mayor sea las correlaciones lineales entre ítems, mayor será el Alfa de Cronbach.

### 2.3 Definiciones de términos básicos

**Calidad:** cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo

**Coefficiente de correlación lineal:** mide el grado y la dirección de la asociación lineal entre dos variables cuantitativas.

**Correlación Ítem-Total:** esta correlación es muy importante porque va a indicar la correlación lineal entre el ítem y el puntaje total (sin considerar el ítem en evaluación) obtenido por los jueces indicando la magnitud y dirección de esta relación. Los ítems cuyos coeficientes ítem-total arrojan valores menores a 0,35 deben ser desechados o reformulados ya que las correlaciones a partir de 0,35 son estadísticamente significativas más allá del nivel del 1%. Una baja correlación entre el ítem y el

puntaje total puede deberse a diversas causas, ya sea de mala redacción del ítem o que el mismo no sirve para medir lo que se desea medir.

**Diagnóstico Estratégico:** es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Estrategas:** los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos títulos, como CEO, presidente, dueño, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

**Estrategias:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, y hacer realidad los resultados esperados, al definir los proyectos estratégicos. Son las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Es decir el cómo lograr cada objetivo y proyecto.

**Metodología:** es un requisito imprescindible para el éxito de la planificación. La metodología tiene unas directrices casi universales, pero que han de ser aplicadas al caso específico de una organización. Si una planificación estratégica no responde a una sistemática y una metodología, si no está formalizada, es otra cosa distinta a una planificación estratégica.

**Misión:** es la formulación explícita de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón ser de una empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio

**Políticas:** las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

**Principios Organizacionales:** son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen que es lo importante para

una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

**Producción:** la producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales.

**Proyectos Estratégicos:** son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, deben poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de lograr competitividad en el mercado. Son aquellas áreas condición para que el negocio logre los objetivos.

**Técnicas:** constituyen el soporte de todo el proceso. La mayoría de ellas ha surgido de las experiencias concretas en la elaboración de planes estratégicos. Algunas fueron modas, y han dejado de usarse. Otras se han ganado la supervivencia por su eficacia práctica

**Ventaja Corporativa:** la esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Por ejemplo, una empresa que dispone de bastante efectivo en su balance general, tiene una ventaja competitiva. Algunas empresas que cuentan con abundante efectivo están adquiriendo a rivales en aprietos económicos.

**Visión:** es la declaración clara y suficiente de donde se quiere este una empresa o área en 3 a 5 años.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo, se describe la metodología utilizada para la recolección de datos e información base para la elaboración de esta investigación. Así mismo, su diseño y tipo de investigación, esto con el fin de obtener la mayor cantidad de datos relativos de importancia para el desarrollo del trabajo. Se podrá observar la población y muestra de estudio, instrumentos, herramientas utilizadas para la recolección de datos en todas y cada una de las etapas analizadas.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la investigación**

Tomando en consideración que el marco metodológico o sistema de investigación para cualquier proyecto se puede definir según autores, como:

Franco, (2011). Es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema que estudiamos, al respecto Carlos Sabino nos dice: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables. (p. 118)

Así mismo, Arias, (2006) explica el marco metodológico como “el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema. (p.16)

Tamayo, (2003) define al marco metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, dicho conocimiento se adquiere para relacionarlo con las hipótesis presentadas ante los problemas planteados”. (p. 112)

Esta investigación posee características metodológicas en la tipología de proyecto factible porque cumple con lo establecido por Mijares y García (1997):

Consistirá en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto factible debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Comprende las siguientes etapas generales: primera, diagnóstico, planeamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución, análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; segunda, en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y la evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

Pueden llegar hasta la etapa de las conclusiones sobre su viabilidad, o pueden consistir en la ejecución y evaluación de proyectos factibles presentados y aprobados por otros estudiantes, para dar continuidad a líneas de investigación aplicadas, promovidas por la Dirección de Investigación de la Universidad José Antonio Páez. (p. 7)

La misma enmarcada en el objetivo general del estudio que es: Proponer un Modelo de Planificación Estratégica de la Producción a la Empresa Alimentos del Jardín, C.A. Herramienta a utilizar para el aporte de soluciones a las debilidades que enfrenta actualmente la organización, considerando el análisis de los recursos necesarios para la posibilidad de ejecución de la propuesta. A su vez, se ajusta a un diseño de investigación de campo, donde según el autor:

Santa y Martins, (2010) define: La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p. 88)

Arias, (2012): La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental. La investigación de campo, al igual que la documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo. (p. 31)

Tomando en consideración que se tratan aspectos metodológicos como: diseño de la investigación, variables, población, instrumentos, procedimientos y análisis de datos, este trabajo especial de grado considera una metodología dividida en tres fases que nos permitirán recolectar de información, analizar, evaluar los datos y diseñar una planificación adecuada para la organización en estudio.

### **Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Alimentos del Jardín C.A.**

Para iniciar el diagnóstico actual de la organización se procedió a conocer su identidad empresarial, las cuales son importantes para el impulso y desarrollo organizacional, así como su alto grado de importancia en las consideraciones para planificar y administrar estratégicamente. A través de su portal web se extrajo la misión, visión y valores corporativos de Alimentos del Jardín:

**Misión:** Nuestra misión es facilitar y mejorar la vida de nuestros consumidores en el día a día por medio de la entrega de productos alimenticios, cuidados personales y del hogar, beneficiando a nuestros relacionados y potenciando nuestro entorno.

**Visión:** Brindar marcas reconocidas nacionalmente a través de la innovación, calidad y generación de valor en consumidores y clientes.

**Valores:**

- Ü Sólidos principios éticos
- Ü Promovemos la innovación en todos los ámbitos

- Û Favorecemos las relaciones de largo plazo
- Û Somos productivos en las tareas
- Û Reconocemos el logro
- Û Fortalecemos nuestro entorno

Partiendo de identificar su concepción corporativa; se determinó la población y muestra que pueden ser definidos por los autores a continuación respectivamente:

Arias, (2012) Población: En términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p. 81)

Hernández, (2014) Muestra: Es en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (p. 175)

Esto se ve reflejado en el cuadro a continuación en cual se describe la distribución numérica poblacional de Alimentos del Jardín C.A; el cuadro detalla los agentes involucrados en la producción de su línea de alimentos de la marca Fruxi, los cuales están comprendidos por 32 personas disgregadas por gerencias/ departamentos y cargos. La muestra seleccionada en concordancia con Ramírez (2010), señala que “son varios los autores que recomiendan trabajar en investigaciones sociales, con aproximadamente, un 30% de la población.” (p. 31)

Se tomó una muestra de 14 personas compuestas entre gerentes, coordinadores y supervisores por departamentos para efectuar la aplicación de instrumentos de recolección de datos.

**Cuadro 1:** Población involucrada en la investigación

<b>Departamento</b>	<b>Descripción del Cargo</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Gerencia General</b>	Gerente General	1
<b>Coordinación de Mercadeo y Publicidad</b>	Coordinador de Mercadeo y Publicidad	1
<b>Gerencia de Ventas</b>	Gerente de Ventas	1
	Administración de Ventas	1
<b>Gerencia de Operaciones</b>	Gerente de Operaciones	1
	Coordinador de Logística	1
	Supervisor de Almacén	1
	Compras	1
	Almacenista	1
	Coordinador de Producción	1
	Supervisor de Producción de Alimentos	1
	Etiquetaje	1
	Líder de Línea	2
	Operador de Línea	5
	Coordinador de Desarrollo e Innovación	1
	Especialista de Alimentos	1
	Asistente de Desarrollo e innovación	1
	Coordinador de Mantenimiento	1
	Supervisor de Mantenimiento y Maquinaria	1
<b>Gerencia Administrativa</b>	Coordinador de Capital Humano	1
	Seguridad Industrial	1
	Analista de Nómina	1
	Coordinador Administrativo	1
	Analista de Cuentas por Pagar	1
<b>Gerencia de Excelencia y Calidad</b>	Analista de Facturación	1
	Coordinador de Calidad	1
	Inspector de Calidad Alimentos	1

Fuente: Espinoza y Rejón 2019.

Posteriormente se procedió a recolectar datos que nos permitieron obtener información requerida para avanzar en la investigación. Es necesario acotar en congruencia con Fidias, (2012): “Un instrumento de recolección de datos es cualquier

recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p. 68)

Para este fin se aplicaron técnicas e instrumentos, la primera y esencial en una investigación de campo es la observación de tipo directa de acuerdo a Hernández, (2014): “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta, Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.” (p. 252).

Descrito de igual forma por Fidias Arias, haciendo énfasis en el objetivo a lograr, y en denotar este instrumento como valioso para en el argot de la recolección de datos en la investigación, dice: Arias, (2012) La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.” (p. 70)

El proceso de observación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, detallando las áreas de estudio, específicamente la línea de alimentos de la marca Fruxi, consensuada con la Gerencia General, gerentes de departamentos (ventas – operaciones - administrativo - excelencia y calidad) y las investigadoras, se efectuó una reunión explorativa donde se aplicó una entrevista del tipo estructurada o formal a la Gerencia General, siendo así esto es definido por:

Arias, (2012): La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (p. 73)

Entrevista estructurada o formal: Es la que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado.

En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video. (p. 73)

Luego de entrevistar a la Gerencia General que son las líneas de mando y construcción de una planificación estratégica estos parten de los datos, registros de ventas e ingresos, posicionamiento de la marca, personal entre otros, se elaboró y aplicó un cuestionario de respuestas enfocadas a la aplicación del Alfa de Cronbach, para los coordinadores y supervisores de áreas, estos permite contrastar los datos y validar la información lo cual es vital para cumplir los objetivos general y específicos de este proyecto factible. Es importante citar las definiciones según autores de los términos cuestionario dicotómico: Chasteauneuf, (2009) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.4) y por su parte: Hernández, (2014), “Cuestionario Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.” (p. 217)

Los instrumentos aplicados en esta investigación fueron evaluados y aprobados por profesionales en el área (juicio de expertos), de igual forma se sometieron su validez y confiabilidad (coherencia y consistencia) por el método del coeficiente del Alfa de Cronbach, donde Hernández Sampieri (2014) lo contextualiza como :

Este coeficiente desarrollado por J.L Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1.Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (p. 251)... El alfa de Cronbach trabaja con variables de intervalos o de razón, KR-20 y KR-21 con ítems dicotómicos (por ejemplo: sí-no) y \_xx\_ con reactivos tricotómicos. (p. 296)

Con esta cronología se completa la fase de obtención datos valiosos en el diagnóstico de la situación actual de Alimentos del Jardín en su fase de planificación estratégica y operación productiva en su línea de alimentos, que nos ayudará a concretar el análisis respectivo.

## **Fase II: Análisis de la Gestión Productiva de la Empresa Alimentos del Jardín, C.A.**

Se cuenta con la aprobación de la Gerencia para la recolección de datos históricos del departamento afectado; los mismos son: capacidad instalada por línea de productos, pedidos pendientes y facturación por línea de productos de los últimos 6 meses. El objetivo fundamental, es validar la información suministrada por la Gerencia General versus los históricos del Departamento de Facturación.

Se aplicó un cuestionario de preguntas on-line al equipo de trabajo involucrado en la producción donde se busca comprender y certificar la información de la Gerencia General, las fallas de producción de la empresa Alimentos del Jardín, C.A. Con ello se abordó de manera detallada los aspectos relevantes que permitieron introducirse en el tema y que pueden no estar documentados por la organización.

Con la información recabada, se identificó las posibles incidencias y/o problemas que está enfrentando la organización en la producción.

Se utilizarán herramientas administrativas para orientar de manera clara la posición de la organización actualmente, es por ello que se recurre a la aplicación de la matriz FODA; Para Francés (2006), “la matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica, la cual representa las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa: corporación o unidad de negocios”. (p.23) y para Zambrano (2006), “el análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación institucional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental”. (p. 84).

Posteriormente, se elaborará la matriz FODA de tipo cuantitativa, Vogel (2009) ésta introduce una plataforma matemática al análisis de cada una de las variables

internas y externas de una organización. Una nueva dimensión, al contar con una plataforma matemática, soporta análisis cualitativos y evaluaciones gráficas en el espacio cartesiano bidimensional, permitiendo a su vez desarrollar estudios de sensibilidad. El modelo FODA matemático reduce la subjetividad de la información del análisis tradicional mediante la aplicación de algoritmos y métodos matemáticos y de interpretación de gráficos. Estos permiten identificar cuáles son las variables clave de éxito que pueden influir realmente en el curso futuro de los acontecimientos, a fin de posibilitar la creación de objetivos específicos para cada una de esas variables. (p.1). Complementado por una propuesta de modelo de negocios Canvas descrito como:

Chesbrough y Rosenbloom (2002) presentan una definición más elaborada al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva. (p. 12).

Osterwalder y Pigneur, (2010) .Creamos Canvas como un formato que visualiza el modelo de negocio según 9 módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos 9 módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. (p.12)

### **Fase III: Diseño de la Planificación Estratégica de la producción en la Empresa Alimentos del Jardín, C.A.**

Para la consolidación de esta fase se tomará la información y datos obtenidos a través de las fases I y II, estos serán evaluados y graficados, para su mejor comprensión y análisis de la situación planteada por la organización. Utilizando como herramientas de planificación un Cuadro de Mando Integral con su mapa estratégico,

creados a partir de estrategias FODA y el modelo de negocios sugerido en las fases anteriores. Es imperioso definir ambas herramientas respectivamente:

Kaplan y Norton (1996) Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. (p.2)

Kaplan y Norton (2003) .En su libro Mapas Estratégicos es una herramienta que refleja una visión global e integrada de la estrategia empresarial, dotándola de un lenguaje para describirla. Es la descripción simplificada de la estrategia de la empresa con el objeto de facilitar su implementación. En este sentido, el Mapa Estratégico es el nexo o eslabón entre la formulación de la estrategia y su implementación. (p.1)

El empleo de estas herramientas nos permitirá estructurar y establecer pautas o lineamientos necesarios y útiles para la elaboración de una Planificación Estratégica de la Producción de la empresa Alimentos del Jardín, C.A.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados**

El proceso sistemático del trabajo especial de grado consiste en ir completando las etapas; la presentación del análisis e interpretación de resultados, se fundamenta en mostrar de forma cualitativa y cuantitativa los datos recopilados a través de los instrumentos aplicados establecidas por las investigadoras para dar repuestas al problema planteado.

De acuerdo a autores podemos sustentar esta etapa de la investigación como: Hurtado (2010), “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos” (p.78).

Rojas (2010), indica que es: “en la etapa de análisis intensivo los datos son organizados, consolidados, reducidos e interpretados. La cantidad y profundidad de la interpretación depende de los propósitos del estudio; puede ser descriptivo, interpretativo o que usted desee realizar inferencias con miras a generar teoría” (p.157)

Parella y Martins (2012) "consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficos" (p.175).

Para obtener los datos se aplicaron tres instrumentos, el primero de ellos la observación directa como técnica de valoración de datos tangibles en la organización, esto se registraron mediante una lista de cotejo. De forma consecutiva se realizó una entrevista estructura de preguntas abierta a la Gerencial General de Alimentos del Jardín para conocer y analizar la perspectiva de planificación estratégica actual enlazadas con las técnicas gerenciales, que puedan consolidar la organización, así como también indagar en sus procesos operativos evaluación-corrección y retroalimentación

para hacerse eficientes y eficaces. Por último para contrastar la información de la Gerencia General vs los empleados involucrados en la producción de la línea de alimentos, a éstos últimos que están representados por 12 de sus integrantes, se le aplicó un cuestionario de selección múltiple con validez y confiabilidad calculada a través del método Alfa de Cronbach.

Los instrumentos aplicados se utilizaron para satisfacer el objetivo específico: Diagnosticar la situación actual de la producción de la empresa Alimentos del Jardín, C.A.

#### **4.1.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa Alimentos del Jardín C.A.**

4.1.1.1 Diagnosticar la situación actual de la planta física y operaciones de producción de Alimentos del Jardín C.A.

<b>Número</b>	<b>Preguntas de Observación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	<b>Se encuentran activas las dos líneas de producción de alimentos</b>		<b>X</b>
<b>2</b>	<b>La capacidad instalada es superior al espacio disponible para almacenaje</b>	<b>X</b>	
<b>3</b>	<b>La cartelera informativa muestra cifras y balance de producción satisfactorios</b>		<b>X</b>
<b>4</b>	<b>La materia prima va acorde con su presupuesto de ventas y compras</b>		<b>X</b>

#### **Análisis e Interpretación**

**Ítem 1:** Se observó durante el recorrido de planta, que sólo una de las dos líneas de alimentos se encuentra activa, una, la correspondiente a bebidas (Marca Fruxi Life) esto debido a que por ahora el inventario de materia prima es con él cuenta la organización; de igual forma la línea suspendida, correspondiente a la de gelatinas

(Marca Fruxi Fiesta), su reactivación está limitada a los proyectados costos de fabricación y volumen de los pedidos.

**Ítem 2:** Pudo observarse que la capacidad instalada calculada no corresponde físicamente con el parámetro de espacio para almacenaje de productos terminados y materia prima, se verificó que el área de almacenaje estaba a su máximo, sólo contando con la línea de cuidados del hogar; Sin considerar la producción activa de bebidas que encontraba distribuidas de forma improvisada por pasillos y caminerías del almacén.

**Ítem 3:** Respecto a la observación y análisis de la cartelera informativa, se evidencia la ausencia de previsiones acertadas para estimar las ventas y establecer un presupuesto acorde, que garantice la optimización y distribución idónea de los recursos, fidelidad de los clientes y entre otros. Sumado a esto los reportes encontrados no son actualizados periódicamente, lo que les inhibe su credibilidad informativa. Es importante resaltar que en las empresas en general son vitales el uso de flujogramas, gráficos u otras herramientas descriptivas para la consecución de las actividades y procesos, durante el estudio observatorio en la planta y posteriormente en la cartelera, esta herramienta está ausente totalmente.

**Ítem 4:** Lo reflejado durante el proceso de observación demostró que no existe correspondencia con las bases fundamentales de un presupuesto, es notable que las ventas, factor clave para un presupuesto, no son tomadas en cuenta, se aprecia una producción carente de planificación acertada.

#### **4.1.1.2 Examinar los criterios gerenciales acerca de la Planificación Estratégica establecida en la organización**

**1. ¿Cuál es el proceso de planificación estratégica aplicada en Alimentos del Jardín, en su línea de Alimentos? Detalle cada operación y debilidades existentes.**

La programación de la producción se efectúa semanalmente, no tenemos un día específico. Trabajamos en base a las metas que aún no se alcanzamos. Significa en términos numéricos a seis mil cajas combinadas entre nuestras dos líneas de

alimentos (bebidas y gelatinas). Este número corresponde la capacidad de producción en maquinarias.

Para iniciar la programación semanal, se piden los datos al Gerente de Ventas acerca de las actividades a continuación, se obtienen de forma verbal:

Necesidades del mercado

Índices de facturación

Solicitud de cotizaciones

Negociaciones facturadas y pendientes

No tenemos un presupuesto de ventas fijado, considero que carecen de cierta certeza y utilidad por dos razones:

El actual mercado es inestable, presenta anomalías continuas (lo que ser ganancia está semana a final de mes se traduce en pérdida); Por ejemplo: Puede quedar en stock un producto terminado que se convierte una desventaja para el flujo de caja.

Las metas establecidas son en base a la capacidad de máquinas instaladas, aún no se han alcanzado.

La elaboración de la programación es través del Sistema Administrativo GEINPROD (Gestión Industrial de la Producción) éste, emite una data de materiales asociado a lo programado para la semana. Se entrega este reporte a los departamentos involucrados en la producción: Logística, Producción, Desarrollo y Calidad. Cada uno selecciona la información que le corresponde:

Producción: Designa según el orden establecido para la producción en tipo y cantidad de producto. Se organiza para la recepción de la materia prima y empaques a utilizar en la producción.

Calidad y Desarrollo: Anota el o los producto(s) a fabricar en la próxima semana para su control y seguimiento.

Logística se divide en 2:

- Almacén: Cantidad de materia prima y empaques que debe entregar a producción según la data de materiales (realizan un análisis mínimo: Existencia en producción vs lo que necesitará para producción, se resta, calculando así el material a entregar basado a la presentación de empaque de cada producto solicitado, pero por encima de lo establecido)
- Compras: Dedicado a analizar la reposición de materia prima y material de empaque para cumplir con la producción. No existe un inventario de existencias de materiales (Stock), excepto materiales estratégicos que por políticas del distribuidor, es él quién establece las cantidades a negociar y despachar.

#### Debilidades:

Paradas por quiebre de inventarios (por flujo de caja, incongruencias entre inventarios teóricos y físicos).

Planificación tardía.

Cambios imprevistos solicitados por ventas durante las etapas de producción (tendencia del mercado, pedidos especiales)

Problemas técnicos y de configuración en las maquinarias durante la producción, tiempos de solución prolongados.

Existen debilidades con baja frecuencia de ocurrencia respecto a las anteriores como: error de pesaje materia prima a utilizar en un lote, calidad de la materia prima.

#### **Análisis Pregunta 1**

La Gerencia General es quien se encarga de construir, planificar y organizar metódicamente las operaciones de la organización, la información obtenida refleja una carencia de planificación, ya que el término programación es el que rige las actividades en Alimentos del Jardín. De igual forma, es evidente que los soportes escritos como fiabilidad y registro de las operaciones de los diferentes departamentos no son utilizados en las reuniones de planificación, las cuáles carecen de orden y

cronología precisa. Así como es notable que los departamentos trabajan en ciertas forma: ajenos unos de otros, lo que enfatiza las debilidades existentes y son el resultados de metas organizacionales inconclusas. Adicionalmente la administración de los recursos materiales va regida sólo por el programa GEINPROD, no se aplica un método de verificación adicional para evitar pérdidas e incidencias negativas en las finanzas de la empresa.

**2. ¿Con qué frecuencia son evaluados los formatos de registro de las actividades involucradas en la planificación estratégica? (hojas de control, sistema de indicadores de gestión, diagramas de calidad, otros) ¿Qué criterios seleccionan para la implementación de medidas correctivas?**

Las hojas de control son utilizadas y manejadas por el coordinador de producción diariamente, es él quién implementa e informa las medidas correctivas a su alcance, éstas las realiza en el curso de las actividades productivas. Si el coordinador considera ejecutar una parada que supera sus responsabilidades, es cuando consulta a la gerencia, para aplicar las correcciones necesarias. Las correcciones no son documentadas, sólo se efectúan.

Respecto a los indicadores de gestión se hacen mensual, cada departamento realiza su exposición los primeros cinco días de cada mes de su gestión del mes anterior. Se presentan aspectos positivos, negativos y fallas persistentes. Este proceso de indicadores de gestión es relativamente nuevo, iniciamos en noviembre del año 2018 y está en fase de ajustes. Para culminar la presentación se debate entre los gerentes por departamento para establecer medidas correctivas, de control y seguimiento. Como las consideramos medidas de pruebas, no son documentadas durante su aplicación, si resultan acertadas, se establecen en procedimientos.

Los diagramas de calidad es un asunto que está avanzado, pero con cambios constantes, son diseñados por el Coordinador de Calidad, él también se encarga de la implementación de sistema de gestión de calidad total; realiza seguimiento a los procedimientos con énfasis en producción, velando la calidad de los productos. Tenemos diagramas de procesos, en construcción, se están plasmando por escrito.

Uno de los avances de diciembre de 2018 son las descripciones de cargos, rutas de trabajo y control. Lo descrito anteriormente está implementándose y bajo evaluación. Si se demuestra la necesidad de modificación justificada, se conversará con coordinadores y gerentes por departamentos. En relación a flujograma o diagramas de operacionales, aún no se ha considerado su diseño y empleo.

### **Análisis Pregunta 2**

El uso diario de hojas de control, son un beneficio en el control de los procedimientos y actividades, sin embargo es perceptible que no aplican el principio de evaluación, para mejora continua. Junto a esto, las medidas de corrección son aplicadas sobre la marcha en plena producción. La comunicación entre Gerencia General y los departamentos es escasa, la participación responsable y activa es mínima. La aplicación de los indicadores de gestión contiene dos factores importantes: programación de tiempo y presencia obligatoria de cada departamento de la organización pero a pesar de esto es una etapa inconclusa ya que los correctivos son catalogados como a prueba, y si son acertados los vuelven un procedimientos. Sin embargo no determinan un criterio de validez y confiabilidad que identifiquen el nivel congruencia de las correcciones. En relación a las hojas de control, no se efectúa un reporte o registro consistente y certero. Los diagramas de calidad y de operaciones son utilizados y diseñados por el supervisor de calidad, sin la participación entera de la organización, desde diciembre de 2018 han tenido avances documentados en los ítems de descripción de cargos y rutas de trabajo pero es recurrente la debilidad en instaurar un criterio exacto para modificaciones y/o evaluaciones.

### **3. ¿Cuáles son las pautas de orden y tiempo de la Gerencia para asignar los recursos materiales y financieros (flujo de caja) para el cumplimiento de lo planificado?**

La empresa tiene dos grandes líneas de producción: Alimentos y Cuidado del Hogar. La prioridad es siempre la línea de alimentos, por las siguientes razones:

La rentabilidad de la línea de alimentos es superior a cuidado del hogar, lo que garantiza línea sea firme financieramente.

El proceso productivo en la línea de alimentos es de menor complejidad a pesar de tener un nivel de control de calidad superior al área de cuidado porque son productos de consumo humano.

Índice mayor de flujo de caja: ventas y la rotación del producto terminado son superiores a cuidado del hogar, condiciones de ventas son distintas a cuidados (en oportunidades es pre-pagado). Tiene mayor demanda en el mercado.

La materia prima y material de empaque, es prioridad para la línea de alimentos. El flujo de caja, no se ve representado por un presupuesto que establezca pautas. Sin embargo el concepto es el siguiente:

Nomina, Compras (divisas, materia prima y empaque), gastos rutinarios, impuestos.

La compra de divisas es para adquisición de aromas (saborizantes) materia prima que junto al azúcar es para preparación de bebidas y gelatinas en polvo.

Se negocia con el proveedor de las divisas y los proveedores de materia prima nacional, para ambos un pago parcial. Se pauta con los proveedores en realizar un despacho parcial en base a lo que se canceló (anticipo), así la actividad deba ser repetida doblemente, una vez se pague el restante.

Tratamos de agilizar y afianzar alianzas estratégicas con los proveedores nacionales. Todo esto tomando en cuenta siempre las cobranzas en tránsito.

El capital de la organización es limitado, sin embargo desde hace dos años hemos aplicado una reingeniería financiera con la cual no ha sido necesario de la ayuda o inyección de capital por parte de los accionistas. Pero hemos contado con préstamos bancarios. Que suelen darnos respaldo durante el pago de nóminas.

### **Análisis Pregunta 3**

Por razones de rentabilidad, facilidad de fabricación y demanda del mercado la línea de alimentos de Alimentos del Jardín, es la pauta primordial para asignar

recursos materiales y financieros, pero a pesar de que manejan un esquema de programación semanal, no se dio detalles específicos de intervalos de tiempo para las actividades de asignación y distribución de los recursos. La ausencia de una previsión de gastos apunta que las decisiones financieras no son las indicadas, y les restringe la liquidez de efectivo para los pasivos labores y compras nacionales. A pesar del problema económico hiperinflacionario actual, es necesario contar con presupuesto semanal que reduzca en cierto modo las falencias financieras en la producción. Es imprescindible la reconsideración de la definición y aplicabilidad de un presupuesto, ya que este es trascendental para conocer los índices de ventas, ajuste en el capital, estudio de inversiones, y aplicar los correctivos para tener estabilidad momentánea en la crisis actual de la nación. Sin dejar de lado que con éste es más sencillo sintetizar la información financiera en cuanto a ganancias y pérdidas.

**4. ¿Qué cambios relevantes aplicaría en su planificación estratégica para orientarla hacia la misión, visión y valores de la organización?**

Ampliar la cartera de productos.

Satisfacer la demanda del mercado con calidad excepcional, alcanzando el cumplimiento de las metas establecidas que aún no se logra, seis mil cajas mensuales acorde con la maquinaria.

Incrementar producción, por encima de la meta de seis mil cajas.

**Análisis Pregunta 4**

Los cambios relevantes que se plantea la Gerencia General de Alimentos del Jardín, deben ser reorientados porque difieren a lo descrito en su misión, visión y valores. Además con las debilidades descritas y observadas hasta ahora los cambios deben enrumbarse hacia corregirlas para obtener eficiencia y eficacia.

**5. ¿Cómo y cuándo realizan el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles del proceso productivo de la línea de alimentos? ¿Qué personas intervienen para la toma de decisiones?**

Las personas que intervienen comúnmente son:

Gerentes: General, operaciones, excelencia de la calidad. (Gerente de ventas, depende de la situación)

Coordinadores: Producción, calidad, desarrollo, logística (Coordinadores de administración y capital humano, depende de la situación a decidir)

Supervisores: Producción y almacén.

¿Cómo?: Es a través de una reunión convocada con las partes involucradas.

¿Cuándo?: Se amerite y tantas veces sea necesario.

Se plantea la situación, se debate, examina sobre el caso y se determina a la brevedad solventar la situación. Actualmente se está experimentando con una reunión obligatoria de coordinadores, una vez a la semana para: proyectar situaciones, comunicar información relevante, localizar y solucionar problemas, con la finalidad de afinar la comunicación entre coordinaciones por departamentos.

Anteriormente se realizaba reunión de planificación de producción para presentar:

Avances semanales.

Dificultades ocurridas.

Soluciones efectuadas.

Discutir la programación de la producción de la siguiente semana.

Esto se dejó de hacer, considerando que eran reuniones muy periódicas y a través de los indicadores de gestión, se podrían visualizar las fallas. Pero la constancia en el establecimiento de las reuniones, no es el fuerte de la organización.

Una vez por mes se realiza la reunión de innovación, donde se tratan los avances desarrollados de los nuevos productos. Se destina un plazo de tiempo para conversar acerca situaciones atípicas de la producción semanal, pero no está todo el personal involucrado, y es contradictorio al objetivo de la reunión. Tenemos fallas, porque en algunos casos se registran minutas y otros no.

Por último, a inicio de cada mes se dialoga referente “al planteamiento de la producción del mes” esto no es fijo por parte del departamento de ventas porque es

susceptible al movimiento, consumo y requerimiento del mercado. Por esto porque es que no es factible la implementación de un presupuesto de ventas para nosotros, ya que el histórico de nuestras ventas no determina las metas del mes siguiente, sino el mercado (clientes, competencia, entre otros). La competencia influye cuantiosamente arrojando el mercado con sus precios y opciones (sobre todo para el caso de las gelatinas).

### **Análisis Pregunta 5**

El proceso de toma de decisiones puede delimitarse en ocho pasos claves de los cuales por la descripción del gerente aplican sólo tres pasos (plantear problema-ver alternativas-solución), y suprimen el orden de las actividades(Identificar y analizar el problema-identificar los criterios de decisión y ponderarlos-definir la prioridad de atención del problema-generar las alternativas de solución-evaluar las alternativas-seleccionar la mejor alternativa-aplicar la decisión-evaluación de los resultados) por lo cual se denota un proceso viciado en él desarrollado por la organización. Durante la entrevista el gerente esbozo que no todos los involucrados están presentes en las reuniones, que eliminaron reuniones por considerálas muy seguidas, existe una mezcla de temas y/o problemas fuera del contexto de la reunión que efectúan. Esto se debe a que los objetivos de las reuniones no están claros, la organización y el compromiso son ajenos, los criterios seleccionados no son evaluados. La ausencia de documentación hace de éstos, unos procesos decisorios repetitivos porque no existen datos de lo que ya fue sometido a solución. Sin dejar de lado el acentuado comentario que para Alimentos del Jardín los movimientos del mercado son los que marcan sus ventas, más no su histórico y por ello difieren de las teoría fundamentales de un presupuesto.

### **6. ¿Cómo determina Alimentos del Jardín la factibilidad técnica y financiera de su proceso productivo en la línea de alimentos?**

El proceso de manufactura área de alimentos es un híbrido automatizado-manual (maquinaria realiza la mayor parte del proceso, dando ventaja de tiempo) la factibilidad técnica y financiera fue medida al momento de su instalación, de allí

parte la meta de producción (seis mil cajas mensuales). La factibilidad financiera, es así, ésta línea representa la fuente de ingresos de la organización en el presente; con un ritmo de producción controlado y continuo, se mantiene el flujo de caja de la organización y suministra parte de la adquisición de materiales de la línea de cuidado del hogar, coloquialmente “la gallina de los huevos de oro”. Nuestra convicción es que una vez que se alcance el piso de las seis mil cajas mensuales fabricadas y vendidas; podríamos abrir una nueva línea de producción, bien sea para incrementar la producción o nuevos desarrollos.

En la actualidad se labora con un solo turno, el año pasado, por un intervalo corto de tres meses, se instauró un segundo turno lo cual incremento significativamente los niveles de producción de producto terminado, pero experimentamos varios inconvenientes (quiebres de inventarios constantes, insuficiencia de mano de obra calificada, paradas por mantenimiento correctivo de maquinaria)

### **Análisis Pregunta 6**

La perspectiva técnica y financiera es clara para el gerente desde el punto de vista de lo que determinó como mínimo para producir las seis mil cajas que hace referencia, pero no haber hasta ahora alcanzado está meta revela que las estrategias implementadas deben ser sometidas a corrección, así como el estudio de las capacidades de la organización debe ser reformulado tomando en consideración las falencias que vienen presentando respecto a los inventario, mano de obra y el mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias. Muy importante pesar de éxito que le acreditan a la línea de alimentos, no es correlativo que sea ella quien aporte de sus ganancias, inversión para mantener la línea de cuidado del hogar.

**7. ¿Las políticas de inventarios (materia prima, material de empaque y producto terminado) son acordes a los niveles de la planificación mensual en la línea de alimentos?**

Las políticas de materia prima y material de empaques manejados por el gerente de operaciones es el de inventario Justo a Tiempo, de acuerdo a las siguientes razones:

La rotación de transformación de materia prima y material de empaque se convierte en producto terminado semanalmente, a su vez debería ser un ingreso de flujo por venta confirmado.

El Gerente de operaciones está en desacuerdo de tener inventarios elevados de materia prima y material de empaque por un tiempo mayor a quince días, porque representa dinero estancando en físico, esto ameritaría su transformación inmediata para su retorno monetario y eso no sucede.

Existen excepciones en materia prima y material de empaque debido a la condición del proveedor, se compra cantidades superiores al gasto semanal, ejemplo: azúcar y laminados que causan un impacto financiero fuerte al flujo de caja (cantidad y precio)

Estas políticas de inventario no son satisfactorias del todo, por esto, las paradas en la producción son por quiebres de inventarios, que disgregan varios factores como tiempo de respuestas ínfimos, flujo de caja insuficiente, a cartera de proveedores limitada. De igual forma las políticas de ventas y rotación de producto terminado no están en este momento acorde de rotación de inventarios materia prima y material de empaque. He proyectado la posibilidad de ampliar esta rotación a mayor número de días guiados a la clasificación de los materiales según la matriz Kraljic (rutinarios diez días de reposición, apalancados y cuello de botella a veinte días, estratégicos según su condición) lo que no es más que las compras ya no serán semanales sino de diez días como mínimo (tres veces al mes) a quince o veinte días (dos veces al mes según su posición en la matriz) y máximo cuarenta y cinco días (casos estratégicos).

Los riesgos no se han ponderado pero por ejemplo, el atraso por quiebre de inventario puede generar el atraso de un lote, representado en una cantidad de Bs.S

22.550.000, un solo lote, esta cantidad de dinero puede representar la adquisición de varias materias primas o empaques.

### **Análisis Pregunta 7**

Las políticas de venta vistas desde el punto actual, son el factor determinante en los aspectos negativos repetitivos, ya que como basan la producción en el mercado y no sus históricos, no pueden determinar con un menor margen de error lo que necesitan para sus operaciones. Aplicar el sistema justo a tiempo es una ventaja sólo si materializarán el retorno de efectivo eficaz de sus productos terminado .Una vez se muestra las barreras de comunicación entre la Gerencia General y el resto de los departamentos ya que se siguen políticas parcialmente acertadas pero las decisiones son unilaterales y los resultados adversos son comunes y en cadena. Sin embargo se han trazado nuevas alternativas para mejorar los problemas de quiebres de inventarios pero no determinaron cuantitativamente los riesgos

### **8. ¿Cuáles son las políticas de ventas de la organización para la línea de alimentos?**

En líneas generales:

Pre-pagada para la línea de alimentos a pequeños distribuidores.

Grandes distribuidores como Monaca y Diga, su negociación es a crédito de siete a diez días. Debido a la compleja economía nacional el país, estos siete días, han sido extendidos a quince días.

Redes de supermercado, crédito de cinco días ,reformados a veintiún días

También, la inmersión de productos importados en los estados fronterizos afecta la demanda de los distribuidores en dichos estados, razón por la cual está planteada la posibilidad de crédito quince días; los grandes distribuidores (Monaca y Diga) sugirieron la alternativa de adquirir productos a consignación, estas consideraciones se mantienen en discusiones, porque repercuten en la liquidez de la empresa.

### **Análisis Pregunta 8**

Las directrices en ventas se ven afectadas por el clima económico de la nación, la gerencia general ha estudiado consideraciones en extensión de días, pero el método de pago inmerso es el factor contraproducente de la flexibilización en las políticas tanto para las distribuidoras como para las grandes cadenas de supermercados. Sin embargo las fallas en la toma de decisiones hacen de esto, un problema prolongando y no priorizado, no les brindará una solución inmediata al flujo de efectivo que enfrenta la organización para mantener sus operaciones productivas.

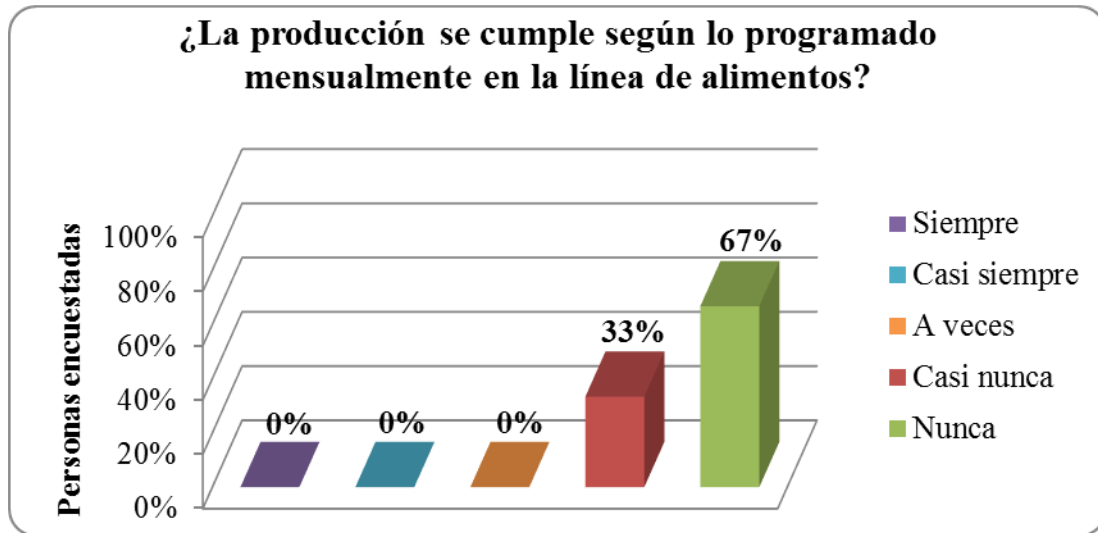
#### **4.1.1.3 Identificar los criterios de coordinadores y supervisores involucrados en el proceso productivo en la línea de alimentos, establecido en la organización**

Los gráficos son presentados en el orden en que se encuentran ubicados los ítems dentro del instrumento aplicado (cuestionario) a los trabajadores de la empresa relacionados directamente al área proceso productivo en la línea de alimentos.

#### **Ítem 1. ¿La producción se cumple según lo programado mensualmente en la línea de alimentos?**

<b>Opciones de Respuestas</b>	<b>Numero de Respuestas obtenidas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>A veces</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Casi nunca</b>	<b>4</b>	<b>33%</b>
<b>Nunca</b>	<b>8</b>	<b>67%</b>

**Gráfico 1: Cumplimiento de la producción mensual**



**Fuente: Espinoza y Rejón 2019**

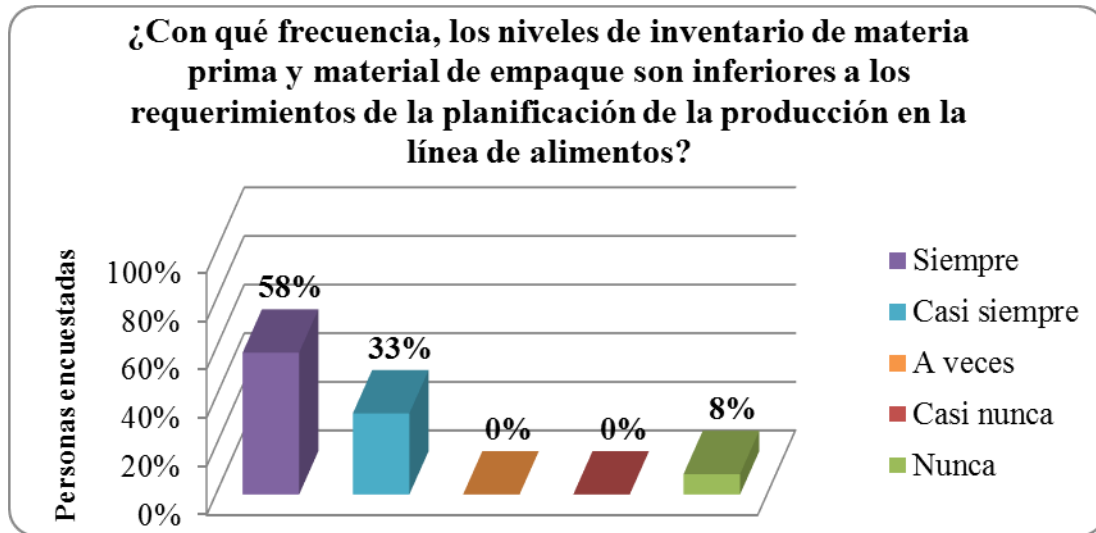
### **Análisis e Interpretación**

Se puede evidenciar que el 67% del personal opina que la producción mensual nunca se cumple de acuerdo a lo programado, de igual forma el 33% estima que casi nunca se alcanzan los estándares de producción estipulada. Es notable el incumpliendo recurrente de lo que establece la gerencia, es por esto las dificultades económicas y operativas que no les permiten ser plenamente exitosos.

**Ítem 2. ¿Con qué frecuencia, los niveles de inventario de materia prima y material de empaque son inferiores a los requerimientos de la planificación de la producción en la línea de alimentos?**

Opciones de Respuestas	Numero de Respuestas obtenidas	Porcentaje
Siempre	7	58%
Casi siempre	4	33%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	8%

**Gráfico 2: Niveles de inventario de materia prima y material de empaque**



**Fuente: Espinoza y Rejón 2019**

**Análisis e Interpretación**

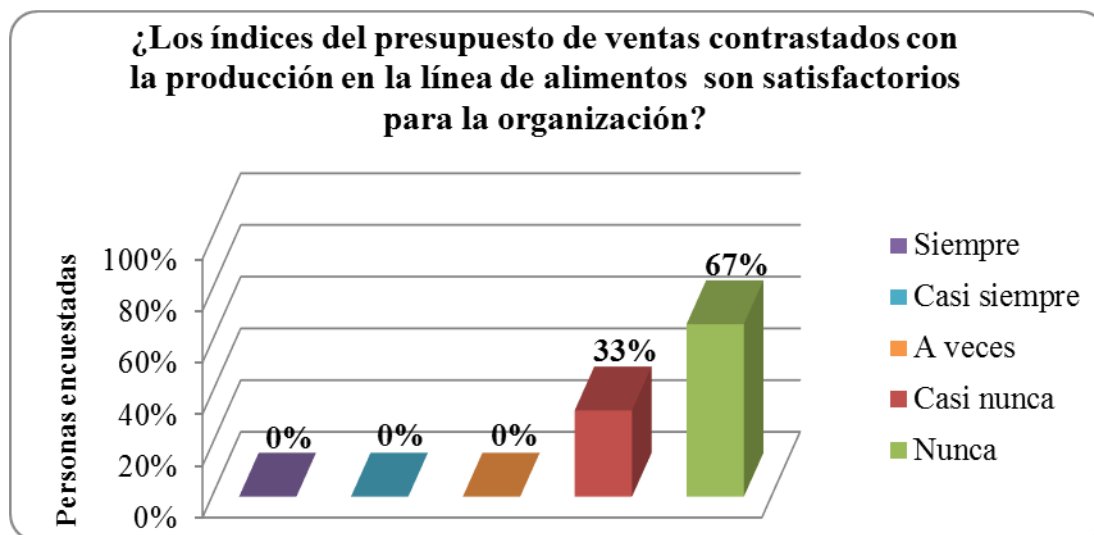
Los resultados obtenidos muestran que el 59% de las veces los inventarios en materia prima y material de empaque son inferiores a lo que se necesita para la producción programa; sin embargo en escasas ocasiones representadas por el 8% de la población encuestada manifestó la no ocurrencia del evento negativo para la organización. Es necesaria una planificación acertada para reducir las fallas persistentes en la producción, lo cual se convierte en factores negativos a momento de evaluar las operaciones.

**Ítem 3. ¿Los índices del presupuesto de ventas contrastados con la producción en la línea de alimentos son satisfactorios para la organización?**

Opciones de Respuestas	Numero de Respuestas obtenidas	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	0	0%
Casi nunca	4	33%

Nunca	8	67%
-------	---	-----

**Gráfico 3: Índices de ventas presupuestadas vs producción**



**Fuente: Espinoza y Rejón 2019**

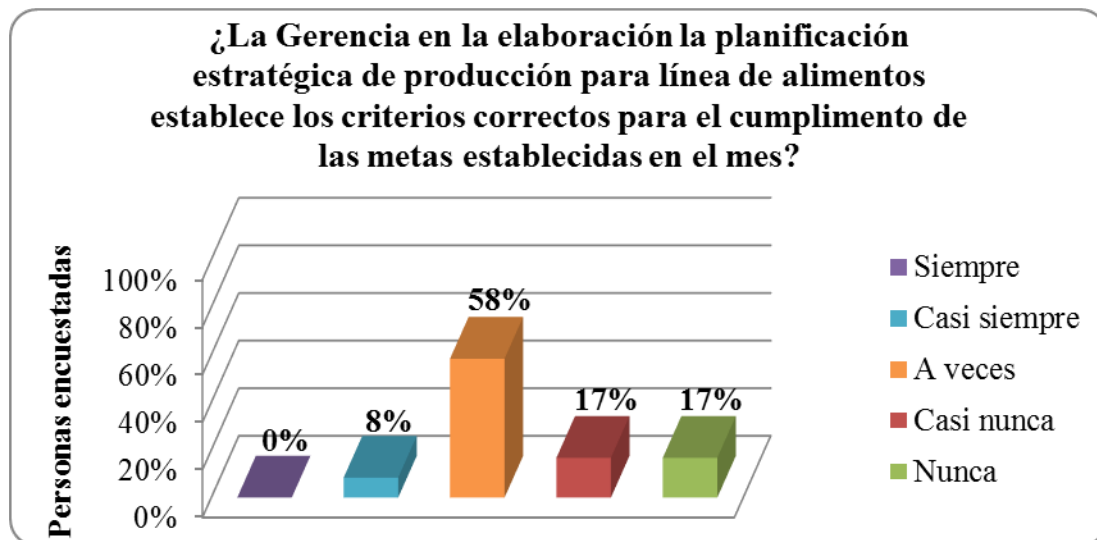
### **Análisis e Interpretación**

El 67% del personal indica que nunca existe una relación entre las ventas con respecto a lo producido, lo que es síntomas de una carencia de presupuesto o estimación de ventas usando como método de referencia el histórico de las mismas. La debilidad debe ser corregida de forma inmediata ya que disminuye la liquidez de la empresa, así como el compromiso con los clientes debilitando la fidelidad de estos. Así mismo el establecimiento de un presupuesto cómo cálculo anticipado a las ventas y costos de la producción, sería útil para estimar valores reales de ingresos y egresos en la organización, a pesar de que actualmente la economía venezolana sufre una hiperinflación, el recurso presupuestario puede orientarse con tolerancias y estimar situaciones en las operaciones de negocios, debido a que Alimentos del Jardín usa un margen de siete días para programarse, el factor de corrección o modificación del mismo se puede ajustar con mayor ahínco.

**Ítem 4. ¿La Gerencia en la elaboración la planificación estratégica de producción para línea de alimentos establece los criterios correctos para el cumplimiento de las metas establecidas en el mes?**

Opciones de Respuestas	Numero de Respuestas obtenidas	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	8%
A veces	7	58%
Casi nunca	2	17%
Nunca	2	17%

**Gráfico 4: Criterios de planificación estratégica**



**Fuente: Espinoza y Rejón 2019**

#### **Análisis e Interpretación**

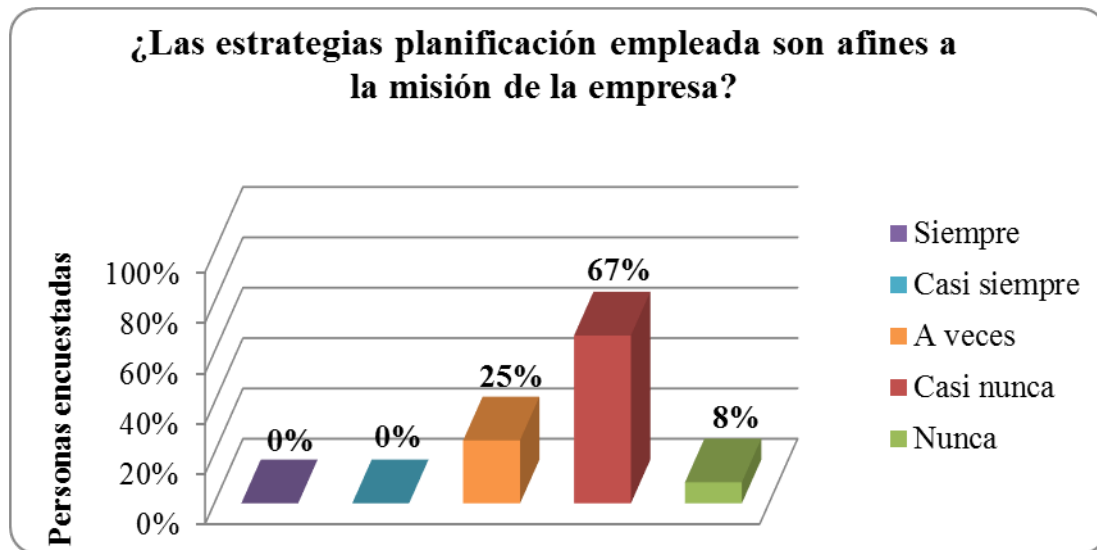
La tendencia para elección de los criterios adecuados para la planificación mensual el 58% de las personas estudiadas dice que sólo a veces son acertados, teoría que afianza que los métodos de planificar son inconsistentes y con un margen de error poco aceptable, por lo que 25% (agrupando el 17% y 8%) afirma que nunca y casi nunca alcanzan la eficiencia y eficacia como mecanismo de desarrollo organizacional.

La representación del 17% puede ser considerada como una participación subjetiva de algún procedimiento en la planificación.

**Ítem 5. ¿Las estrategias planificación empleada son afines a la misión de la empresa?**

Opciones de Respuestas	Numero de Respuestas obtenidas	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	3	25%
Casi nunca	8	67%
Nunca	1	8%

**Gráfico 5: Estrategias de planificación acordes a la misión de la empresa.**



**Fuente: Espinoza y Rejón 2019**

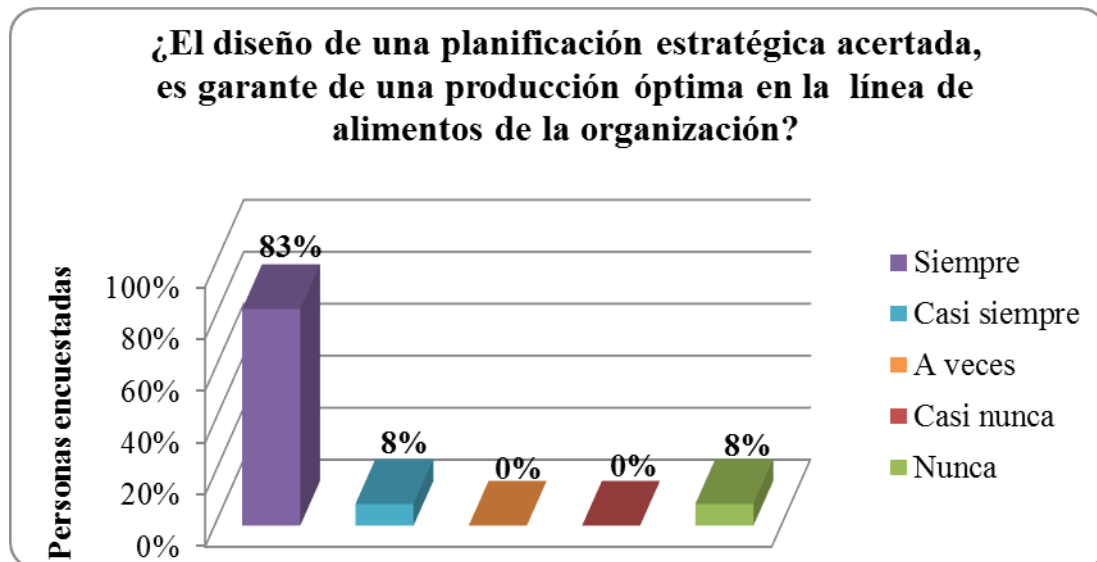
**Análisis e Interpretación**

La inclinación del 67% afirma que en la selección y aplicación de las estrategias de planificación no van enlazadas a la misión de la organización, lo que es contradictoria para alcanzar su máxima productividad y crecimiento en el tiempo.

**Ítem 6. ¿El diseño de una planificación estratégica acertada, es garante de una producción óptima en la línea de alimentos de la organización?**

Opciones de Respuestas	Numero de Respuestas obtenidas	Porcentaje
Siempre	10	83%
Casi siempre	1	8%
A veces	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	8%

**Gráfico 6: Planificación estratégica herramienta para el éxito.**



**Fuente: Espinoza y Rejón 2019**

### **Análisis e Interpretación**

En este ítem se observa que el 83% de los encuestados se orientan por el establecimiento de una planificación estratégica como herramienta vital para conducir

las operaciones productivas de Alimentos del Jardín, esta garantizará un rendimiento óptimo, y servirá para realizar planes de contingencia adaptados a la realidad económica nacional que se vive actualmente.

#### 4.1.1.4 Validez y confiabilidad del instrumento

A continuación se muestran los cálculos de validez y confiabilidad del cuestionario aplicado al personal involucrado en el proceso productivo de Alimentos de Jardín, el método Alfa de Cronbach fue el empleado y arrojó como resultado un coeficiente de 0,77 que significa una Alta validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

**Cuadro 2: Coeficiente Alfa de Cronbach**

	ITEMS	1	2	3	4	5	6	PUNTA JE
<b>SUJETOS</b>	1	1	5	2	3	2	5	18
	2	1	4	1	2	3	4	15
	3	1	5	1	3	2	5	17
	4	2	4	1	3	2	5	17
	5	2	5	2	3	2	5	19
	6	1	5	2	1	3	5	17
	7	1	5	1	2	2	5	16
	8	2	5	1	3	2	5	18
	9	2	5	2	3	2	5	19
	10	1	4	1	4	2	5	17
	11	1	4	1	3	2	5	16
	12	1	1	1	1	1	1	6
	<b>SUMA</b>	<b>16</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>195</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>1,3</b>	<b>4,3</b>	<b>1,3</b>	<b>2,6</b>	<b>2,1</b>	<b>4,6</b>	<b>16,3</b>
	<b>DESVIACION</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,5</b>	<b>1,2</b>	<b>3,4</b>

VARIANZA	0,2	1,3	0,2	0,8	0,3	1,4	11,8
SUMATORIA DE LAS VARIANZAS DE LOS ITEMS							4,3

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

Cuadro 3: Resumen Alfa de Cronbach

Resumen de los Resultados	1	2	3	4	5	6
5 SIEMPRE	0	7	0	0	0	10
4 CASI SIEMPRE	0	4	0	1	0	1
3 A VECES	0	0	0	7	3	0
2 CASI NUNCA	4	0	4	2	8	0
1 NUNCA	8	1	8	2	1	1
TOTALES	12	12	12	12	12	12

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S^2 P}{S^2 t} \right] \text{ Donde } \frac{6}{6-1} \left[ 1 - \frac{4,3}{11,8} \right] = 0,77$$

**Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad.**

<u>Rangos.</u>	<u>Coefficientes Alfa.</u>
Muy Alta	0.81 a 1.0
Alta	0.61 a 0.80
Moderada	0.41 a 0.60
Baja	0.21 a 0.40
Muy Baja	0.01 a 0.20

4.2 Determinar los factores que influyen en la producción de la empresa Alimentos del Jardín, C.A.

Para dar continuidad con el cumplimiento de los objetivos de este proyecto factible, se efectuó una matriz FODA del tipo cuantitativa para establecer los factores internos y externos que influyen en la producción de la organización, los fundamentos de esta herramienta están respaldados por los instrumentos de recolección de datos aplicados, los cuales nos permitieron detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes.

La virtud de una matriz FODA cuantitativa es la traslación de lo cualitativo a lo numérico, que ofrecen un grado de validez y certeza preciso, para los objetivos que se quieren alcanzar; así como la fácil comprensión de los resultados de los datos en estudio para establecer estrategias FO, FA, DO, DA que servirán como guía en el diseño de un modelo de negocios Canvas, que será útil en el Diseño de la Estrategia de la Producción de la organización.

**Cuadro 4: Análisis estratégico con la matriz FODA**

MATRIZ FODA			
Empresa: ALIMENTOS DEL JARDÍN C.A			
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
Fortalezas		Oportunidades	
F1	• Personal calificado con experiencia	• Localización geográfica estratégica	O1
F2	• Innovación continua de productos	• Proveedores dispuestos para alianzas para afianzar las relaciones comerciales	O2
F3	• Accionistas comprometidos con la organización		O3
F4	• Bajos costos de producción	• Escasez de los productos tradicionales	O4
F5	• Productos de excelente calidad	• Nuevos consumidores (Demanda ascendente)	O5
F6	• Reconocimiento de nuestras debilidades, búsqueda de mecanismo de corrección	• Precios de venta competitivos	
Debilidades		Amenazas	
D1	• Empresa familiar (Predomina el parentesco sobre la objetividad laboral)	• Crisis económica, política y social nacional	A1
D2	• Autoritarismo en las decisiones, prevalece el criterio de la Gerencia General.	• Importación de productos similares	A2
D3	• No existe presupuesto que riga las operaciones	• Estrategias de marketing de la competencia son superiores	A3
D4	• Carencia de planificación estratégica de la producción	• Grandes empresas son una competencia difícil	A4
D5	• Barreras de comunicación entre departamentos		
D6	• Problemas de flujo de efectivo		

**Cuadro 5: Relación entre variables**

Fortalezas		Oportunidades		
F1	• Personal calificado con experiencia	• Localización geográfica estratégica	O1	F3O2
F2	• Innovación continua de productos	• Proveedores y distribuidores dispuestos a crear alianzas para afianzar las relaciones comerciales	O2	F4O5 F2O4
F3	• Accionista comprometidos con la organización		O3	F1A1
F4	• Bajos costos de producción	• Escasez de los productos tradicionales	O4	F5A2
F5	• Productos de excelente calidad	• Nuevos consumidores (Demanda ascendentes)	O5	F4A4
F6	• Reconocimiento de nuestras debilidades, búsqueda de mecanismo de corrección	• Precios de venta competitivos		D2A1
Debilidades		Amenazas		
D1	• Empresa familiar (Predomina el parentesco sobre la objetividad laboral)	• Crisis económica, política y social nacional	A1	D4A2
D2	• Autoritarismo en las de decisiones, prevalece el criterio de la Gerencia General.	• Importación de productos similares	A2	D5A3
D3	• No existe presupuesto que rige las operaciones	• Estrategias de marketing de la competencia son superiores	A3	D3A1
D4	• Carencia de planificación estratégica de la producción	• Grandes empresas son una competencia difícil	A4	D3O2
D5	• Barreras de comunicación entre departamentos			D6O4
D6	• Cimientos financieros no son sólidos.			D5O5

**Fuente: Espinoza y Rejón 2019**

**Cuadro 6: Calificadores FODA**

CALIFICADORES						
VARIABLES FODA		IMPACTO	PERTINENCIA	PROMEDIO	PESO	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>		Calificador de 1 a 5				
F1	• Personal calificado, con experiencia	5	5	✔ 5	0,15	0,75
F2	• Innovación continua de productos	5	5	✔ 5	0,15	0,75
F3	• Accionista comprometidos con la organización	5	5	✔ 5	0,25	1,25
F4	• Bajos costos de producción	5	4	☹ 4,5	0,18	0,81
F5	• Productos de excelente calidad	5	5	✔ 5	0,10	0,50
F6	• Reconocimiento de nuestras debilidades, búsqueda de mecanismo de corrección	4	4	✘ 4	0,17	0,68
<b>DEBILIDADES</b>		PROMEDIO			<b>1,00</b>	<b>0,79</b>
		Calificador de 1 a 5				
D1	• Empresa familiar (Predomina el parentesco sobre la objetividad laboral)	4	4	✘ 4	0,12	0,48
D2	• Autoritarismo en las de decisiones,prevalece el criterio de la Gerencia General.	5	4	☹ 4,5	0,15	0,68
D3	• No existe presupuesto que riga las operaciones	5	4	☹ 4,5	0,20	0,90
D4	• Carencia de planificación estratégica de la producción	5	4	☹ 4,5	0,20	0,90
D5	• Barreras de comunicación entre departamentos	4	4	✘ 4	0,15	0,60
D6	• Problemas de flujo de efectivo	5	5	✔ 5	0,18	0,90
<b>OPORTUNIDADES</b>		PROMEDIO			<b>1,00</b>	<b>0,74</b>
		Calificador de 1 a 5				
O1	• Localización geográfica estratégica	5	5	✔ 5	0,15	0,75
O2	• Proveedores dispuestos para alianzas para afianzar las relaciones comerciales	5	5	✔ 5	0,35	1,75
O3	• Escasez de los productos tradicionales	4	5	☹ 4,5	0,20	0,90
O4	• Nuevos consumidores (Demanda ascendentes)	4	4	✘ 4	0,10	0,40
O5	• Precios de venta competitivos	4	5	☹ 4,5	0,20	0,90
<b>AMENAZAS</b>		PROMEDIO			<b>1,00</b>	<b>0,94</b>
		Calificador de 1 a 5				
A1	• Crisis económica, política y social nacional	5	4	✔ 4,5	0,40	1,80
A2	• Importación de productos similares	3	2	✘ 2,5	0,15	0,38
A3	• Estrategias de marketing de la competencia son superiores	4	3	☹ 3,5	0,20	0,70
A4	• Grandes empresas son una competencia difícil	4	3	☹ 3,5	0,25	0,88
		PROMEDIO			<b>1,00</b>	<b>0,94</b>

**Fuente:** Espinoza y Rejón 2019

## **Análisis e Interpretación FODA Cuantitativa**

La matriz FODA cuantitativa nos demuestra en sus resultados ponderados que la organización Alimentos del Jardín se encuentra en un escenario de estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) y FA (Fortalezas-Amenazas), esto significa:

Posición FA: Nos sirve para aspirar maximizar las fuerzas de la organización, afrontando las amenazas actuales. Esto garantiza un fortalecimiento de la empresa que la coloque en ruta a la posición FO.

Posición FO: Es la posición más deseable. Ocurre cuando una empresa puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades que se le presenten. En realidad, el objetivo de la empresa es moverse desde las posiciones desventajosas (DA, DO y FA), hasta alcanzar esta situación. Las debilidades, se procurarán superarlas y convertirlas en fuerzas. Respectivamente las amenazas, se afrontan de modo que pueda concentrarse en las oportunidades que existen en su posición estratégica.

La asignación cuantitativa a la matriz nos permite observar y analizar cada correlación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ver su valor numérico de peso, lo que le da a la organización visión para establecer cambios importantes fundamentados en el análisis FODA realizado durante nuestra investigación.

Un factor económico amenazante presente para cualquier organización en el territorio venezolano es la inflación; que no es más que el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios durante un período en un país. El consumidor puede comprar menos productos con la misma cantidad de dinero cuando sube la inflación. Las personas se empobrecen y la calidad de vida se deteriora.

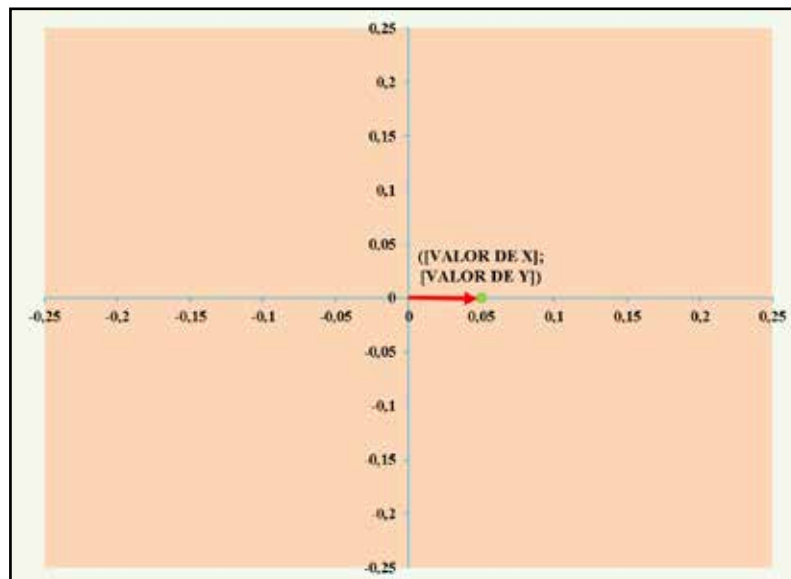
En Venezuela esta condición ha escalado para convertirse en hiperinflación, ella es un tipo inusual de inflación que implica un aumento general de precios a niveles muy altos. La moneda tiende a perder la capacidad para desempeñar sus tres

funciones: ser unidad de cuenta, medio de intercambio y reserva de valor. El dinero es funcional cuando cumple los tres propósitos. Se vuelve disfuncional cuando no puede cumplir alguno de ellos, existe dos preceptos afianzados en la teoría económica para este fenómeno los siguientes economistas los detallan:

Cagan (1956) “Los niveles de precios generales se incrementan 50% de un mes a otro”. (p.5) y, Reinhart y Rogoff (2011) “Los precios generales se elevan al menos 500% al año. (p.5). Este elemento es preocupante, sin embargo la pauta para establecer mecanismos provisorios y garantes de mantener la organización a flote con mecanismos operativos que consideren todos los factores influyentes internos – externos”.

Sin embargo, la ventaja de haber empleado esta herramienta matemática es que los resultados son cuantificados y graficados los que nos permitió establecer un mapas de escenarios y un modelo de negocios Canvas como interpretación de los resultados para la organización aglutinando lo expuesto anteriormente para fijar metas realistas, previsoras y garantes de éxito a corto-mediano-largo plazo.

**Cuadro 7:** de Escenario Actual



**Fuente:** Espinoza y Rejón 2019

Continuando se observa en el escenario actual que la empresa se encuentra en un punto sobre el eje fortalezas y donde las oportunidades y amenazas se hacen 0, permitiendo que la empresa se encuentre en una posición estratégica Agresiva – Competitiva que representa que la organización compite de forma aceptable en una industria inestable pero con respaldo del factor financiero de la línea de alimentos que es un eje dominante.

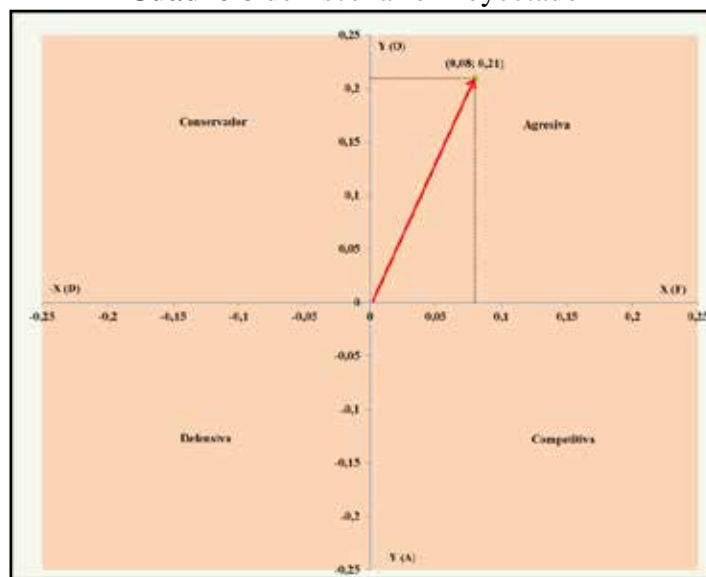
Si proyectamos el escenario actual, suprimiendo los ítems:

**O3:** Escasez de productos

**A1:** Crisis económica, política y social nacional

El escenario resulta en una posición estratégica netamente agresiva donde se vinculan las fuerzas de la industria y financiera interrelacionando factores internos y externos de la organización, dónde Alimentos del Jardín utiliza fuerzas internas (fortalezas) para aprovechar las oportunidades externas, superando las debilidades internas y las amenazas externas, esto para el crecimiento y fortalecimiento de su línea de alimentos.

**Cuadro 8** de Escenario Proyectado



Fuente: Espinoza y Rejón 2019

Para finalizar este lienzo de negocios Canvas toca los nueve puntos clave (fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones claves, estructura de costos, segmentos de mercados, relaciones con clientes, canales y propuesta de valor) usando un lenguaje común para describir, modificar y evaluar lo actual contra lo deseado. Estos elementos son una carta de presentación novedosa para el aumento del rendimiento organizacional que se convertirá en el resultado directo de la satisfacción de sus clientes directos e indirectos. A continuación se visualiza es modelo Canvas para Alimentos del Jardín C.A



### **4.3 Diseñar un modelo de Planificación Estratégica de la producción acorde a los requerimientos de la empresa Alimentos del Jardín, C.A.**

Mediante la obtención de los resultados y el análisis e interpretación de éstos, se procedió a construir el diseño de la Planificación Estratégica de la Producción de la Empresa Alimentos del Jardín C.A; en capítulo sucesivo, se plasmará la propuesta, la cual es delimitada de la siguiente manera:

Presentación de la Propuesta

Objetivos de la Propuesta

Justificación de la Propuesta

Factibilidad de la Propuesta.

Desarrollo de la Propuesta.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 Presentación de la Propuesta

Los resultados obtenidos durante la investigación son el fundamento que permite establecer un diagnóstico y análisis evidente de la carencia de una planificación estratégica en la empresa Alimentos del Jardín C.A, lo que resulta en un manejo equivoco de las operaciones productivas de la organización restándole importancia a este proceso vital para el éxito empresarial. A continuación se presenta una nueva propuesta que impulsa un cambio progresivo y correctivo en las labores de la empresa, en miras de evaluar sus procesos, asignar responsabilidades, mejorar la comunicación entre otros; atributos que le brindarán orden, solidez, mayor índice de crecimiento en el mercado nacional.

Niveles de la planificación estratégica en una organización:

**Cuadro 10:** Niveles de la planificación

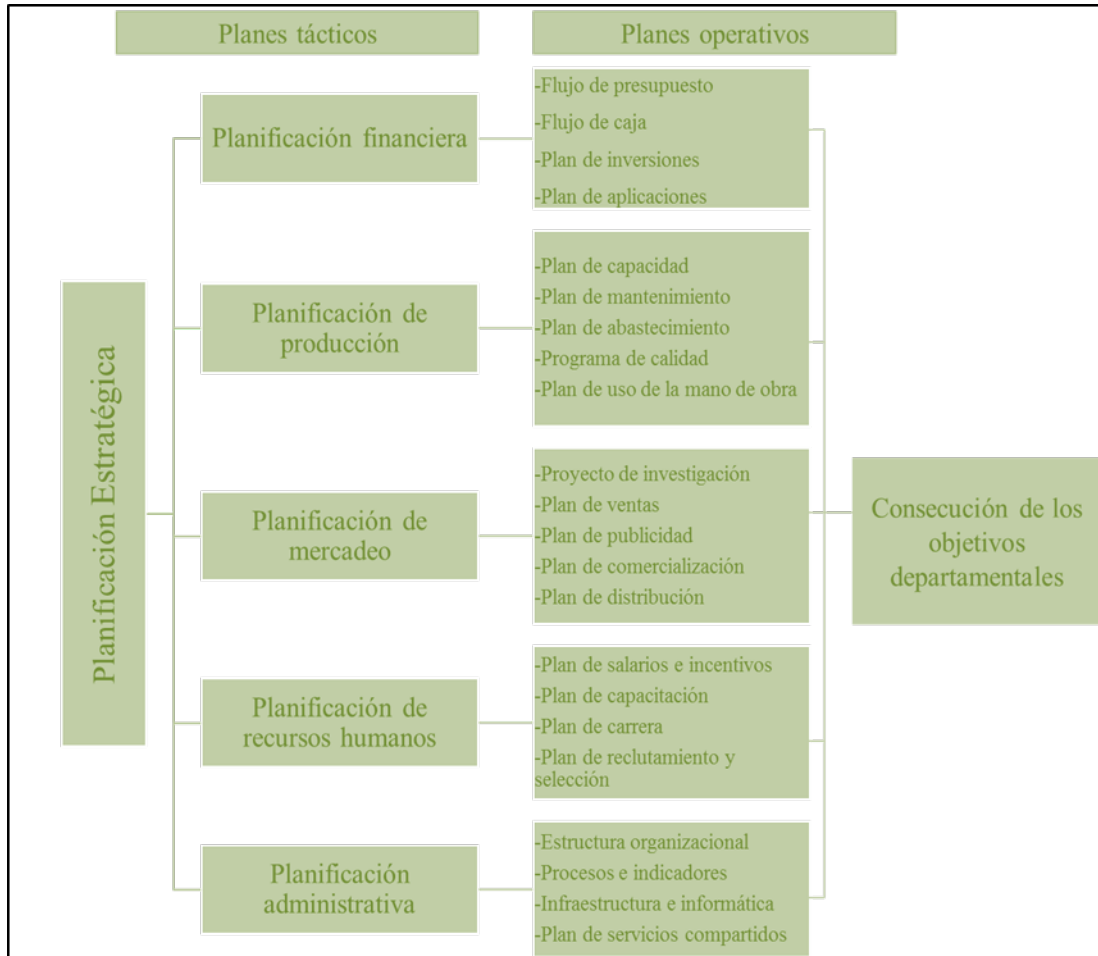
Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
• Estratégica	• Largo plazo	• Macroorientada comprende la organización como un todo.	• Genérico
• Táctica	• Mediano plazo	• Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	• Detallado
• Operativa	• Corto plazo	• Microorientada trata exclusivamente cada tarea u operación.	• Especifico

Fuente:

Chiavenato

2012

**Cuadro 11:** Proceso de la planificación estratégica por nivel jerárquico y tipo



Fuente: Chiavenato 2012

Chiavenato en su libro de Planificación Estratégica, define el modelo general de la planificación estratégica como “La formulación de estrategias y su implementación por medio de planes tácticos y operacionales con base en las siguientes premisas: Ser sistemática, enfocarse al fruto, crear valor, ser participativa, tener continuidad, ser implementada y monitoreada”. (p.44)

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de Planificación Estratégica de la producción acorde a los requerimientos de la empresa Alimentos del Jardín, C.A.

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Û Elaborar un Cuadro de Mando Integral para delimitar las responsabilidades en el proceso productivo de la organización
- Û Crear un mapa estratégico para mostrar la visión estratégica integral de Alimentos del Jardín C.A
- Û Proponer un plan operativo semestral para la producción de la línea de alimentos de la organización
- Û Desarrollar un análisis acerca de los factores macroeconómicos que influyen en la hiperinflación nacional

## **5.3 Justificación de la Propuesta**

Para Alimentos del Jardín, no basta con tener una Misión y Visión, para la organización es categóricamente obligatorio el diseño de un plan estratégico que guíe las operaciones para el alcance de los objetivos o metas trazadas, es por ello que la propuesta de un plan estratégico establecido por las investigadoras es justificable. Las estrategias a proponer determinarán de manera clara y específica las actividades y/o funciones relevantes de cada departamento, actividades que se encuentran interconectadas, buscando con ello la optimización de tiempo, recursos materiales, financieros y humanos, por ende se delimitarán las responsabilidades, alcance y tiempo a tomar en cada una de las operaciones futuras junto a las limitaciones que pudieran acontecer, esto conllevará a mejoras en la calidad de productos y servicios, fortalecerá el trabajo en equipo y el crecimiento de la organización; medirá el cumplimiento de los objetivos y las consecuencias en el incumplimiento o desvío de las operaciones programadas.

Alimentos del Jardín debe comprender que el desarrollo, crecimiento estable y exitoso de la organización se da a través de la ejecución de procesos y acciones fraguadas estratégicamente, con base a las características y necesidades vigentes de la organización y su entorno; en conclusión, es fundamental el control y revisión constante como mecanismo de retroalimentación de las operaciones que permite el posicionamiento de la empresa en un ecuánime nivel de eficacia y eficiencia.

## **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

### **5.4.1 Factibilidad Institucional**

Se cuenta con el apoyo e interés del órgano rector de la organización para la implementación y puesta en marcha del plan estratégico planteado. La alta Gerencia está consciente de la necesidad de implementar herramientas que permitan el control y desenvolvimiento de las operaciones de la organización con el fin alcanzar las metas propuestos incremento de las ventas, posicionamiento de la marca en el mercado venezolano y recursos financieros estables. Siento la factibilidad Institucional viable.

### **5.4.2 Factibilidad Operativa**

La organización tiene recurso humano capacitado y necesario para la implementación del plan estratégico de la empresa. Este personal le solicita a las respectivas gerencias, el uso de herramientas orientadores y guías de las operaciones. Ellos requieren delimitaciones de funciones, responsabilidades de sus operaciones, están conscientes del alcance y la importancia de la implementación de un plan operativo. El factor de infraestructura puede cubrir las necesidades planteadas en la propuesta

### **5.4.3 Factibilidad Técnica**

La organización cuenta recursos tecnológicos para la obtención de información, aplicación de operaciones y actividades planteadas tales como: Sistemas administrativo, dispositivos tecnológicos (procesadores, laptops, computadores de

escritorio, telefonía, internet), maquinarias y equipos; recursos tecnológicos que facilitan la comprensión, recolección de datos y fabricación de productos; Por lo tanto, los recursos tecnológicos actuales son suficientes para el alcance de los objetivos.

#### **5.4.3 Factibilidad Económica**

El costo del tiempo invertido de todas las personas involucradas será retribuido en el alcance de los resultados esperados. La empresa no requerirá incurrir gastos adicionales para adquisición ni para la implementación del plan estratégico planteado.

### **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

**Objetivo 1: Elaborar un Cuadro de Mando Integral para delimitar las responsabilidades en el proceso productivo de la organización.**

El objetivo inicial de la propuesta identifica la interrelación entre los distintos departamentos de la organización a través de sus proyectos y objetivos estratégicos, medidos por indicadores de gestión, los cuáles validarán la consecución de los resultados; Como también la eficiencia y eficacia del personal involucrado. Esta herramienta permite el establecimiento y ejecución de la estrategia que adopta una organización.

**Cuadro 12:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Ventas

Proyecto Estratégico					Responsable	
Diseñar y emplear un programa de comercialización y mercadeo integral.					Gerente de Ventas	
Estrategia Básica					Indicador de Éxito Global	
Reorientación de la fuerza comercial					% Incremento de carteras de distribuidores y consolidación de alianzas comerciales > 50%	
Objetivo Estratégico					% avance de ventas mensual para el alcance de meta final > 30%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un programa de comercialización y mercadeo integral</li> <li>Consolidar la marca de productos de la organización</li> </ul>						
tareas / acciones	Inicio	Fin	Seguimiento	Metas	Responsable	Limitaciones
Implantar y ejecutar un plan de visitas a los clientes y distribuidores para registros informativos del mercado.			Mensual	100%	Gerente de Ventas	Información a tiempo. Incumplimiento de funciones del personal involucrado
Realizar un estudio del mercado nacional			Mensual	70%	Gerente de Ventas	Recursos financieros limitados
Plan de ventas a nivel nacional			Mensual	80%	Gerente de Ventas	Limitaciones asociadas a disponibilidad de productos terminados
Informar periódicamente los avances y alcance de las negociaciones estratégicas establecida con los clientes			Mensual	100%	Gerente de Ventas	Información a tiempo. Autoritarismo gerencial

**Fuente:** Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 13:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Ventas

Proyecto Estratégico					Responsable	
Impulsar las ventas para alcanzar la estabilidad económica y financiera de la empresa					Gerente General Gerente de Ventas	
Estrategia Básica					Indicador de Éxito Global	
Implementación de presupuesto de ventas, con escenarios posibles de la situación económica actual de la nación.					% Cumplimiento de ventas presupuestadas en el mes > 70%	
Objetivo Estratégico					Incremento de las Ventas reales > 65%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer indicadores reales de ventas de la organización.</li> <li>• Incrementar las ventas.</li> </ul>						
tareas / acciones	Inicio	Fin	Seguimiento	Metas	Responsable	Limitaciones
Elaboración de presupuesto de ventas mensual.			Mensual	100%	Gerencia de Ventas	Oposición a instaurar un presupuesto como instrumento rector de las operaciones.
Establecer metas alcanzables en intervalos de tiempo determinados.			Mensual	70%	Gerencia General/ Gerencia de Ventas	Planteamiento de metas sub-realistas
Integración presupuestaria maestra de la organización (enlace entre presupuesto compras, flujo financiero, producción, mano de obra, carga fabril)			Mensual	100%	Gerencia General/ Gerencia de Ventas	Oposición a instaurar un presupuesto como instrumento rector de las operaciones.
Seguimiento al alcance de las metas establecidas			Mensual	75%	Gerencia de Ventas	Seguimiento y justificación real de las deficiencias para alcanzar los objetivos
Aplicación de medidas correctivas para deficiencias en la metas no alcanzadas.			Mensual	100%	Gerencia General, Gerencia de Ventas	Procesos de Localización y solución de problemas - Toma de decisiones inexistentes

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 14:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Administración

Proyecto Estratégico					Responsable	
Controlar los ingresos y egresos financieros para la optimización de los recursos de la organización.					Coordinador Administrativo	
Estrategia Básica					Indicador de Éxito Global	
Realizar y emplear un presupuesto de flujo de caja que considere todas las partidas reales de ingreso y egresos basado en los requerimientos de Alimentos del Jardín C.A					% Cumplimiento de presupuesto mensual > 85%	
Objetivo Estratégico						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un presupuesto flujo de efectivo mensual para el control de las operaciones financieras.</li> </ul>						
tareas / acciones	Inicio	Fin	Seguimiento	Metas	Responsable	Limitaciones
Elaboración de presupuesto de flujo de efectivo mensual			Trimestral	100%	Coordinador Administrativo	Disponibilidad de la gerencia a la elaboración del presupuesto
Revisión de las partidas de ingresos y egresos recurrentes en las operaciones financieras de la empresa			Trimestral	70%	Coordinador Administrativo	Veracidad de la información
Verificación de las operaciones presupuestadas y ejecutadas contra los estados financieros			Mensual	100%	Coordinador Administrativo	Información a tiempo, compromiso de las partes interesadas
Aplicación de medidas correctiva precisas y concisas a las operaciones financieras que puedan presentar inconsistencia, respecto a lo presupuestado.			Mensual	100%	Coordinador Administrativo	Incumplimiento de las funciones del personal encargado

**Fuente:** Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 15:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Administración

Proyecto Estratégico					Responsable	
Aumentar el capital de la organización para el aprovechamiento de inversiones a mediano y largo plazo					Coordinador Administrativo	
Estrategia Básica					Indicador de Éxito Global	
Evaluar las posibilidades en la adquisición de préstamos financieros bancarios para impulsar las actividades productivas, sin afectar los compromisos patrimoniales.					% Cumplimiento de planes y programas administrativos > 100%	
Objetivo Estratégico					Aplicación de nuevos Instrumentos financieros > 65%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar e implementar medidas correctivas en el flujo de efectivo.</li> <li>• Evaluar y aplicar para solicitudes de préstamos bancarios para adquisiciones oportunas</li> </ul>						
tareas / acciones	Inicio	Fin	Seguimiento	Metas	Responsable	Limitaciones
Control y seguimiento preciso en el cumplimiento de los objetivos propuestos.			Mensual	80%	Coordinador Administrativo	Tiempo. Incumplimiento de funciones del personal involucrado
Aplicación de medidas correctiva precisas y concisas a las operaciones financieras que puedan presentar inconsistencia, respecto a lo			Mensual/Al momento de su ocurrencia	100%	Coordinador Administrativo	Establecimiento de criterios Idóneos
Evaluar distintas alternativas bancarias y financieras que pudieran generar beneficios a la organización			Mensual	80%	Coordinador Administrativo	Establecimiento de criterios Idóneos
Presentar propuestas o alternativas financieras a Gerencia General para la posibilidad de adquisición de instrumentos financieros o de inversiones a mediano y largo plazo			Mensual	100%	Coordinador Administrativo	Información a tiempo, Incumplimiento de las funciones del personal responsable

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 16:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Mercadeo

Proyecto Estratégico					Responsable	
Consolidación de la marca “fruxi Life y Fruxi Fiesta” en el mercado nacional.					Coordinación de Mercadeo Gerente de Ventas Gerente General	
					Indicador de Éxito Global	
Estrategia Básica					Posicionamiento de la Marca Fruxi en el mercado Nacional > 80%  Respaldo financiero para campañas publicitarias > 85%	
Evaluar y aplicar esquema de mercadeo acorde a las necesidades presentadas por la organización como lo son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la marca en mercado nacional</li> <li>• Posicionamiento de la marca en mercado nacional</li> <li>• Identidad entre la marca y los consumidores</li> </ul>						
Objetivo Estratégico						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar campañas publicitarias a nivel regional y nacional para dar a conocer el producto.</li> <li>• Destinar un porcentaje del presupuesto para gastos de publicidad y mercadeo</li> </ul>						
tareas / acciones	Inicio	Fin	Seguimiento	Metas	Responsable	Limitaciones
Evaluar ventajas y desventajas de los medios de publicidad: ATL (tradicionales o masivos), digitales y los BTL (no tradicionales) para determinar lo que cumplan los requisitos de la organización en publicidad y mercadeo.			Mensual	70%	Coordinación de Mercadeo	Tiempo. Proceso de toma de decisiones adecuado
Determinar tiempo de ejecución, recursos (humano, material y financiero), alcance y beneficios que traerán los recursos seleccionados			Mensual	80%	Coordinación de Mercadeo	Criterio correcto. Experiencia en el área
Aplicación de la selección de recursos y medios publicitarios.			Mensual	70%	Gcia General, Gcia. Ventas y Coord. de Mercadeo	Experiencia en el área
Control y seguimiento a los recursos y medios publicitarios aplicados			Mensual	80%	Coordinación de Mercadeo	Tiempo. Seguimiento
Elaborar e implementar un presupuesto mensual de mercadeo			Semestral	100%	Coordinación de Mercadeo	Experiencia de la persona responsable
Elaboración y/o reestructuración planes de publicidad y mercadeo.			Anual	100%	Coordinación de Mercadeo	Recursos financieros
Informar los avances y alcance de las negociaciones estratégicas establecida con los proveedores			Mensual	100%	Coordinación de Mercadeo	Información a tiempo, aptía de la persona responsable del proceso

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 17:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Mercadeo

<b>Proyecto Estratégico</b>					<b>Responsable</b>	
Ampliar la cartera de productos en la línea de alimentos para dar a conocer en el mercado nacional la marca "Fruxi" en sus divisiones de bebidas, gelatinas y postres					Coordinación de Mercadeo Coordinación de Innovación y Desarrollo	
<b>Estrategia Básica</b>					<b>Indicador de Éxito Global</b>	
Evaluar las exigencias del mercado de consumo masivo en la línea de bebidas frutales, gelatinas y postres para determinar el alcance o la posibilidad de mejora tanto de los productos actuales y la introducción de nuevos productos					Satisfacción del cliente 95%	
<b>Objetivo Estratégico</b>					Incursión en el mercado con nuevos productos y Servicios 65%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un estudio de mercado para determinación de necesidades de los consumidores</li> <li>Evaluar la factibilidad económica y comercial en la introducción de nuevos</li> </ul>						
<b>tareas / acciones</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Limitaciones</b>
Elaborar un estudio de mercado para determinar las necesidades de los consumidores actuales y potenciales			Trimestral	100%	Coordinación de Mercadeo	Tiempo
Investigar las distintas necesidades que tiene en mercado de consumo masivo.			Trimestral	70%	Coordinación de Mercadeo	Falta de información precisa
Someter a evaluación ante el comité de innovación la o las posibilidades de incursionar en uno o varias necesidades del mercado			Trimestral	100%	Coordinación de Mercadeo y Coordinación de Innovación	Tiempo. Criterios idóneos
Evaluar la factibilidad económica y comercial en la introducción de nuevos productos o prestación de servicio de Maquina			Semestral	100%	Coordinación de Mercadeo y Coordinación de Innovación	Criterios idóneos
Elaborar un plan de acción, paso a paso de todo y cada uno de los procesos para la elaboración y colocación de un nuevo producto en el mercado			Semestral	100%	Coordinación de Mercadeo y Coordinación de Innovación y desarrollo	Falta de información precisa
Elaborar una presupuesto estimación de gastos para el incursionamiento de nuevos productos al mercado			Anual	100%	Coordinación de Innovación y desarrollo	Criterios idóneos. Disponibilidad de recursos económicos
Evaluar y controlar el plan de acción, velar que se cumplan los tiempos y pasos programados			Mensual	100%	Coordinación de Mercadeo	Tiempo. Seguimiento
Evaluar y controlar el presupuesto mensual estimado. Generar alertas con las desviaciones de acciones y costos de los estimados. Aplicar medidas correctivas al caso			Mensual	100%	Coordinación de Mercadeo y Coordinación de Innovación y desarrollo	Disponibilidad de recursos económicos. Apatía de las partes involucradas
Crear y divulgar periódicamente los avances y alcance en los avances para la introducción de nuevos productos			Mensual	100%	Coordinación de Mercadeo y Coordinación de Innovación	Información a tiempo, apatía de la persona responsable del proceso

**Fuente:** Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 18:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Logística

Proyecto Estratégico					Responsable	
Consolidar los niveles de inventario de materia prima y material de empaque para garantizar el presupuesto de materiales establecido por la organización					Gerencia de Operaciones Coordinación de Logística	
Estrategia Básica					Indicador de Éxito Global	
Establecer políticas de inventarios acorde a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimientos de materiales mensual</li> <li>• Tiempo de reposición de materiales</li> <li>• Grado de dificultad en aprovisionamiento de materiales</li> <li>• Flujo de caja</li> </ul>					Cumplimiento del programa de gestión de Logística = 100%	
Objetivo Estratégico						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar la matriz de Kraljic para la tipificación de la materia prima y material de empaque, para beneficiar a la organización en la adquisición de materiales.</li> </ul>						
tareas / acciones	Inicio	Fin	Seguimiento	Metas	Responsable	Limitaciones
Elaboración de presupuesto mensual de materiales			Bimensual	100%	Gerencia de Operaciones y Coordinador de Logística	Disponibilidad de la gerencia a la elaboración del presupuesto
Calcular la materia prima y material de empaque utilizado en la línea de alimentos, de acuerdo al nivel de ventas			Mensual	100%	Gerencia de Operaciones y Coordinador de Logística	Tiempo y solicitudes sub-estimadas
Determinar las dificultades de aprovisionamiento e impacto financiero de cada uno de los materiales			Semestral	100%	Coordinador de Logística. Compras	Tiempo y solicitudes sub-estimadas
Elaborar la matriz de Kraljic para el estudio del posicionamiento de los materiales, de acuerdo al impacto financiero y riesgo de suministro			Semestral	100%	Coordinador de Logística. Compras	Tiempo
Identificar los productos estratégicos, efectuar alianzas estratégicas a largo plazo con los proveedores para reducir el riesgo de aprovisionamiento			Semestral	100%	Gerencia de Operaciones y Coordinador de Logística	Establecimiento de criterios Idóneos
Categorizar los productos "cuellos de botella", establecer estrategias para su aprovisionamiento o buscar alternativas de sustitución y/o proveedores potenciales.			Semestral	100%	Gerencia de Operaciones y Coordinador de Logística	Establecimiento de criterios Idóneos
Diseñar e implementar políticas de inventario según la clasificación de la matriz Kraljic y tiempos de aprovisionamiento			Semestral	100%	Gerencia de Operaciones	Establecimiento de criterios Idóneos
Revisar, comparar y generar alertas cuando estén en presencia de desviaciones en cantidad y costos estimados de los materiales según el presupuesto mensual			Mensual	100%	Coordinador de Logística. Compras	Establecimiento de criterios Idóneos. Disponibilidad de recursos económicos
Verificar el comportamiento de los materiales según la matriz Kraljic comparando con años anteriores , y así formular la tendencia de los materiales posterior a la aplicación de acciones de negocios estratégicos			Semestral	100%	Coordinador de Logística. Compras	Información a tiempo. Incumplimiento de funciones del responsable del proceso
Revisa el comportamiento de los materiales según la matriz Kraljic, determinar las tendencia de los materiales por cuadrante . E identificar si existe nuevos productos en los cuadrantes estratégicos y cuello de botellas para efectuar políticas de negociación según sea el caso.			Semestral	100%	Coordinador de Logística. Compras	Información a tiempo. Incumplimiento de funciones del responsable del proceso

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 19: Cuadro de Mando Integral, Departamento de Logística**

<b>Proyecto Estratégico</b>					<b>Responsable</b>	
Consolidación de alianzas estratégicas con proveedores, estrechar relaciones comerciales y garantizar el flujo continuo de aprovisionamiento de inventarios					Coordinación de Logística Coordinación de Innovación y Desarrollo	
<b>Estrategia Básica</b>					<b>Indicador de Éxito Global</b>	
Establecer alianzas con los proveedores basados en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de respuesta oportuno</li> <li>• Comprensión del ritmo de las operaciones de la organización he ir de la mano a las necesidades de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de reposición y calidad del producto acordes al mercado y condiciones de</li> </ul> </li> </ul>					Ampliación de cartera de productos y proveedores óptimos > 85%	
<b>Objetivo Estratégico</b>					Cumplimiento de las compras productivas y a tiempo = 100%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una cartera de proveedores actuales y potenciales junto a los tiempos de reposición de materia prima y material de empaque esto para el fin de:</li> <li>• Afianzar criterios en las políticas de inventarios</li> <li>• Afianzar negociaciones estratégicas con los proveedores, tratando de minimizar quiebres de inventarios</li> </ul>					Establecimiento de estrategias comerciales con proveedores > 85%	
<b>tareas / acciones</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Limitaciones</b>
Determinar tiempo de reposición o aprovisionamiento de la materia prima y material de empaque utilizado en la línea de alimentos			Mensual	100%	Coordinador de Logística. Compras	Establecimiento de metas sub-realistas
Elaborar una matriz de información descriptiva de los materiales utilizados en la línea de alimentos que indique: proveedores actuales, potenciales junto a sus tiempos de respuesta. Tener cartera de proveedores con informaciones real y oportuna en el suministro de materiales			Al momento de su ocurrencia	70%	Coordinador de Logística. Compras	Tiempo. Apatía de las partes involucradas
Determinar los canales de comunicaciones asertiva con cada proveedor, sus políticas de negocio, alcance de sus inventarios y situación financiera para reaccionar ante eventos			Mensual	100%	Coordinador de Logística. Compras	Constante variación de la información. Incumplimiento de funciones del personal responsable
Afianzar las alianzas comerciales con los proveedores actuales. Es importante que estos sepan las políticas que establece la gerencia para el aprovisionamiento de los materiales. Sin ser esto una limitante			Mensual	100%	Coordinador de Logística. Compras	Comunicación efectiva
Elaborar una matriz de información de marcas y/o fabricantes aprobados (o no aprobados) de todos los materiales utilizados en línea de alimentos. Esta matriz estará elaborada por el Dpto. de Desarrollo e innovación de productos. La misma, servirá de apoyo a los Dptos. de Compras y control de calidad			Al momento de su ocurrencia	90%	Coordinador de Innovación y Desarrollo, Coordinador de Logística. Compras	Información a tiempo. Incumplimiento de funciones del responsable del proceso
Informar los avances y alcance de las negociaciones estratégicas establecida con los proveedores			Mensual	100%	Coordinador de Logística. Compras	Información a tiempo. Incumplimiento de funciones del responsable del proceso. Autoritarismo gerencial

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 20:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Mantenimiento

Proyecto Estratégico					Responsable	
Disminución de paradas no programadas en la producción por averías en maquinarias y equipos					Gerencia de Operaciones Coordinación de Mantenimiento	
Estrategia Básica					Indicador de Éxito Global	
Instauran un plan de mantenimiento preventivo para las maquinarias y equipos						
Objetivo Estratégico					Cumplir con el 85% del plan preventivo de maquinarias y equipos  Contar con inventario de Repuesto para maquinarias y equipos >85%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una evaluación técnica de todos los sistemas de las máquinas en las líneas de producción.</li> <li>Aplicar y registrar un plan de mantenimiento .</li> <li>Realizar un inventario de repuestos de las piezas de alta rotación de cambios para las maquinarias y equipos</li> </ul>						
tareas / acciones	Inicio	Fin	Seguimiento	Metas	Responsable	Limitaciones
Elaboración de inventario de maquinarias y equipos involucrados directa o indirectamente en el proceso productivo			Semestral	80%	Gerencia de Operaciones y Coordinación de mantenimiento	Entrenamiento técnico deficiente
Evaluación técnica de las maquinarias y equipos involucrados en el proceso productivo			Semestral	70%	Gerencia y Coordinación de mantenimiento	Entrenamiento técnico deficiente
Creación de un inventario de repuestos para maquinarias y equipos			Trimestral	70%	Coordinación de mantenimiento	Hiperinflación, Disponibilidad de recursos económicos. Obsolescencia de equipos
Diseño, aplicación y registro de un plan de mantenimiento preventivo			De acuerdo a las especificaciones del fabricante	100%	Gerencia y Coordinación de mantenimiento	Seguimiento
Emisión de reporte de equipos menores que requieran reposición por obsolescencia o cumplimiento de vida útil.			Mensual	100%	Coordinación de mantenimiento	Hiperinflación. Oposición a invertir en maquinarias y equipos
Creación y difusión de campañas en base a las acciones ejecutadas antes, durante y después por la Organización			Mensual	100%	Gerencia y Coordinación de mantenimiento	Información a tiempo, Incumplimiento de funciones del personal involucrado

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

**Cuadro 21:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Producción

Proyecto Estratégico					Responsable	
Incremento de niveles productivos en la línea de alimentos					Gerencia de Operaciones Coordinación de Producción	
Estrategia Básica					Indicador de Éxito Global	
Establecer un presupuesto de producción mensual, plan de operaciones y plan de contingencia para lograr alcanzar los objetivos establecidos en el presupuesto.					Cumplir con el 90% de las actividades y planes de producción	
Evaluar el presupuesto de producción y de materiales para medir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad productiva real vs máquina</li> <li>• Alcance de materia prima y material de empaque</li> <li>• Programación de mantenimientos preventivos</li> <li>• Capacidad de almacenamiento de la organización</li> </ul>					Capacidad real productiva > 75%	
Objetivo Estratégico						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir y Aplicar un Plan Operativo (de producción).</li> </ul>						
tareas / acciones	Inicio	Fin	Seguimiento	Metas	Responsable	Limitaciones
Elaboración de presupuesto de producción			Mensual	100%	Gerencia de Operaciones y Coordinador de Producción	Oposición a instaurar un presupuesto como rector de las operaciones
Evaluación a detalle de las actividades del proceso productivo.			Trimestral	70%	Coordinación de producción	Tiempo y cooperación del capital humano
Evaluación de capacidad y alcance del capital humano.			Trimestral	100%	Coordinación de producción	Tiempo y solicitudes sub-estimadas
Establecer capacidad máxima y mínima de producción del capital humano por línea proceso productivo.			Trimestral	100%	Coordinación de producción	Información de tiempo y solicitudes sub-estimadas
Delimitación de responsables en las operaciones del proceso productivo			Semestral	100%	Coordinación de producción	Resistencia del personal para asumir retos
Establecimiento de medidas correctivas en las actividades con deficiencias en el proceso productivo			Mensual	100%	Gerencia de Operaciones y Coordinación de producción	Soluciones erradas y Resistencia del personal para asumir retos s
Reuniones de evaluación y retroalimentación acerca de las metas presupuestadas de producción			Quincenal	100%	Coordinación de producción	Tiempo, incumplimiento de funciones
Creación y difusión de campaña en base a las acciones ejecutadas antes, durante y después por la Organización			Mensual	100%	Coordinación de producción	Información a tiempo, incumplimiento de funciones

**Fuente: Espinoza y Rejón 2019**

**Cuadro 22:** Cuadro de Mando Integral, Departamento de Capital Humano

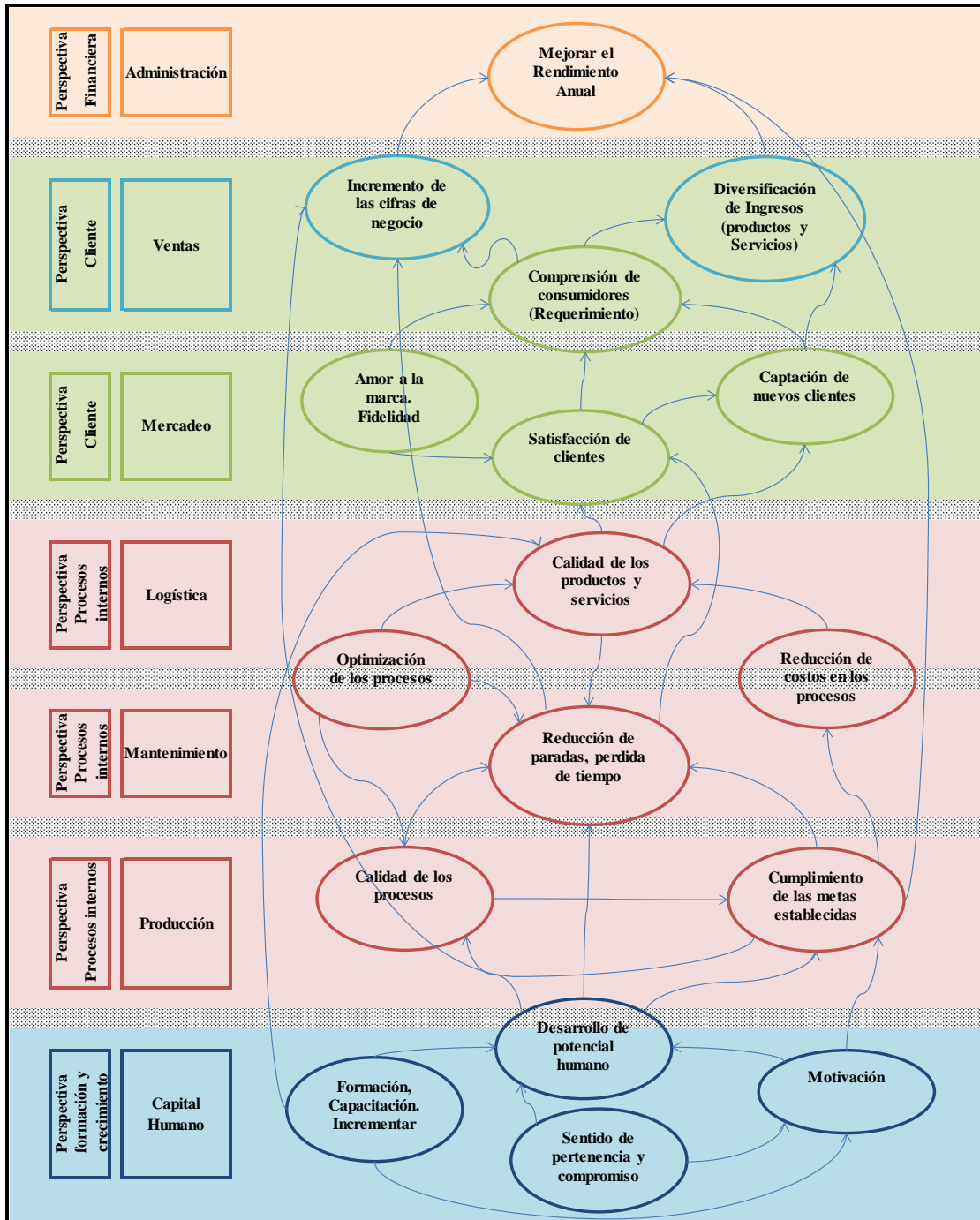
Proyecto Estratégico					Responsable	
Inserción de capital humano para valorizar el proceso productivo de la organización					Coordinación de Capital Humano	
					Indicador de Éxito Global	
Estrategia Básica					Cumplir con el 100% de las actividades del programa	
Determinar la capacidad y necesidades de MOD necesaria para cumplir las metas establecidas en el presupuesto de producción.						
Objetivo Estratégico						
Elaborar e implementar el presupuesto de mano de obra directa con el fin de:						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar los requerimientos de capital humano que tenga cada departamento de la organización con el fin de dar pronta respuesta a su requerimiento</li> <li>• Evaluar periódicamente los índices de accidentalidad y ausentismo laboral para aplicar medidas correctivas y soluciones temporales a cada caso.</li> </ul>						
<b>tareas / acciones</b>	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Limitaciones</b>
Elaboración de presupuesto de mano de obra directa			Mensual	100%	Coordinación de Capital Humano	Desconocimiento en la elaboración del presupuesto
Evaluar la plantilla actual del personal en la línea de alimentos y los requerimientos reales de personal			Trimestral	100%	Coordinación de Capital Humano	Planteamiento de necesidades falsas o sub-estimadas
Aplicar sistema de reclutamiento y selección de personal basado en: perfil de funciones del cargo vacante y cualidades indicadas por el coordinador del área			Cuando aplique	100%	Coordinación de Capital Humano	Disponibilidad de recursos económicos, exigencias y deficiencias del mercado laboral
Aplicar evaluaciones de desempeño			Semestral	100%	Coordinación de Capital	Tiempo
Mantener el cumplimiento de todos los beneficios legales y contractuales			Mensual	100%	Coordinación de Capital Humano	Disponibilidad de recursos económicos
Revisar y mejorar los beneficios contractuales			Mensual	100%	Coordinación de Capital Humano	Disponibilidad de recursos económicos
Formar y desarrollar al capital humano			Semestral	60%	Coordinación de Capital Humano	Inflación
Motivar al personal de Alimentos del Jardín			Mensual	70%	Coordinación de Capital Humano	Resistencia del capital humano, inflación
Creación y difusión de campaña en base a las acciones ejecutadas antes, durante y después por la Organización			Mensual	100%	Coordinación de Capital Humano	Información a tiempo, apatía de los involucrados o responsables del proceso

Fuente: Espinoza y Rejón 2019

## **Objetivo 2: Crear un mapa estratégico para mostrar la visión estratégica integral de Alimentos del Jardín C.A**

Los creadores de Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton son los mismo fundamentalistas que establecieron el criterio administrativo y gerencial para desplegar enfoque del conocimiento sistemático y a su vez amigable para tratar las estrategias que crean valor en la gestión empresarial, los mapas estratégicos tienen el encuadre perfecto para denotar las perspectiva que busca una organización bien sea pública privada como lo es el caso de Alimentos del Jardín. En el mapa estratégico siguiente se le muestra a la organización estudiada una manera uniforme y coherente que describe su visión estratégica representada en cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y crecimiento-aprendizaje) que el equipo ejecutivo puede utilizar para discutir la dirección y prioridades de la empresa.

**Cuadro 23: Mapa Estratégico.**











Fuente: Espinoza y Rejón, 2019

**Cuadro 28:** Plan Operativo Semestral, departamento de Mantenimiento.

Departamento	Objetivo Estratégico		Acciones	Metas	Responsable	Frecuencia de Medición	Jun	Jul	Ago	Sep.	Oct	Nov	Dic	
Mantenimiento	1	Realizar una evaluación técnica de todos los sistemas de las máquinas en las líneas de producción.	Elaborar inventario de maquinarias y equipos involucrados directa o indirectamente en el proceso productivo	80%	Gerencia de Operaciones / Coordinador de Mantenimiento	Semestral / Anual	✓						✓	
			Evaluación técnica de las maquinarias y equipos involucrados en el proceso productivo	70%	Coordinador de Mantenimiento	Mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			Emitir de reporte de equipos menores que requieran reposición por obsolescencia o cumplimiento de vida útil.	100%	Coordinador de Mantenimiento	Mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	2	Aplicar y registrar un plan de mantenimiento .	Disciplinar, aplicar y llevar un registro de plan de mantenimiento preventivo	100%	Gerencia de Operaciones / Coordinador de Mantenimiento	Mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	3	Realizar un inventario de repuestos de las piezas de alta rotación de cambios para las maquinarias y equipos	Crear un inventario de repuestos para maquinarias y equipos	70%	Coordinador de Mantenimiento	Trimestral	✓			✓			✓	
			Crear y difundir campañas en base a las acciones ejecutadas antes, durante y después por la Organización	100%	Coordinador de Mantenimiento	Mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Espinoza y Rejón, 2019

**Cuadro 29:** Plan Operativo Semestral, departamento de Producción.

Departamento	Objetivo Estratégico		Acciones	Metas	Responsable	Frecuencia de Medición	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	
Producción	1	Construir y Aplicar un Plan Operativo (de producción).	Evaluar a detalle las actividades del proceso productivo.	80%	Gerencia de Operaciones / Coordinador de Producción	Semestral / anual	✓						✓	
			Evaluar la capacidad y alcance del capital humano en cada línea del proceso productivo.	100%	Coordinador de Producción	Trimestral	✓			✓			✓	
			Establecer capacidad máxima y mínima de producción del capital humano por línea proceso productivo	100%	Coordinador de Producción	Semestral / anual	✓							✓
			Elaborar un presupuesto de producción	100%	Gerencia de Operaciones / Coordinador de Producción	Semestral / anual	✓							✓
			Definir las responsables en las operaciones del proceso productivo	100%	Coordinador de Producción	Trimestral	✓			✓				✓
			Establecer medidas correctivas en las actividades con deficiencias en el proceso productivo	100%	Gerencia de Operaciones / Coordinador de Producción	Mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			Realizar reuniones de evaluación y retroalimentación acerca de las metas presupuestadas de producción	100%	Coordinador de Producción	Mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Espinoza y Rejón, 2019

**Cuadro 30:** Plan Operativo Semestral, departamento de Capital Humano.

Departamento	Objetivo Estratégico		Acciones	Metas	Responsable	Frecuencia de Medición	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic	
Capital Humano	1	Evaluar los requerimientos de capital humano que tenga cada departamento de la organización con el fin de dar pronta respuesta a su requerimiento	Evaluar la plantilla actual del personal en la línea de alimentos y los requerimientos reales de personal	100%	Coordinador de Capital Humano	Semestral / Trimestral	✓						✓	
			Aplicar sistema de reclutamiento y selección de personal basado en perfil de funciones del cargo vacante y cualidades indicadas por el coordinador del área	100%	Coordinador de Capital Humano	Cuando Aplique								
			Aplicar evaluaciones de desempeño al personal de la organización	100%	Coordinador de Capital Humano	Trimestral	✓			✓				✓
			Aplicar mejoras (ascensos de cargo)	100%	Coordinador de Capital Humano	Semestral	✓							✓
	2	Evaluar periódicamente los índices de accidentalidad y ausentismo laboral para aplicar medidas correctivas y soluciones temporales a cada caso.	Mantener el cumplimiento de todos los beneficios legales y contractuales	100%	Coordinador de Capital Humano	Mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			Revisar y mejorar los beneficios contractuales	100%	Coordinador de Capital Humano	Bimensual	✓		✓		✓			✓
			Formar y desarrollar al capital humano	100%	Coordinador de Capital Humano	Semestral	✓							✓
			Motivar al personal de Alimentos del Jardín	70%	Coordinador de Capital Humano	Mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Espinoza y Rejón, 2019

**Objetivo 4: Desarrollar un análisis acerca de los factores macroeconómicos que influyen en la hiperinflación nacional.**

La consecución de la investigación nos lleva a situarnos en un escenario predominante actualmente en Venezuela, que afecta nocivamente a cada razón social, bien sea natural o jurídica. Este escenario lleva por nombre hiperinflación.

Sin embargo para ahondar en el análisis se debe dar inicio por la ciencia que estudia fenómenos de este tipo como lo es la economía, con el apoyo de los siguientes autores se define como:

Goldstein y Hillard (2009): La economía es una ciencia social que estudia de manera científica el comportamiento del ser humano dentro de la sociedad en la que vive cuando trata de allegarse a recursos escasos para satisfacer sus necesidades. (p.27) Y por su lado, Parkin (2010): La economía es la ciencia social que estudia las elecciones que los individuos, las empresas, los gobiernos y las sociedades completas hacen para encarar la escasez (p.1)

Estas definiciones van interrelacionadas a la conducta humana, la cual constantemente está en cambios y evolución, aunque para ciertas muestras puede haber un grado de involución; Es necesario afianzar un término clave denotado en lo establecido por estos autores como es la escasez de recursos, hacer mención a ella es referirse a los factores de producción como tierra, capital, trabajo y tecnología, estos recursos son escasos porque solo existen cantidades limitadas para producir bienes y servicios, es por ello la connotación de los axiomas anteriores.

La historia juega un papel fundamental en el desarrollo de la economía como ciencia en teoría y aplicación, ya que desde los siglos remotos civilizaciones como la griega, romana, egipcia, mesopotámica, aztecas, incas y nuestros indígenas timotocuitas, arawacos, yanomamis incursionaban en esta para satisfacer sus necesidades y crear mecanismos de comercios. La implosión de la revolución industrial como las teorías del pensamiento económico francés dió el empuje final a la conceptualización de la economía, es imprescindible nombrar al economista

escocés Adam Smith quien con su libro “Las riquezas de las naciones” se generaron teorías útiles para dar solución a los problemas económicos.

Con esta breve introducción se puede conceptualizar la macroeconomía, inflación e hiperinflación y sus factores de influencia:

Dornbusch (2012): La macroeconomía se encarga de estudiar el comportamiento de la economía como un todo: de las expansiones, recesiones, de la producción total de bienes y servicios de la economía y su crecimiento, de las tasas de inflación y desempleo, de la balanza de pagos y tipos de cambios. (p.4)

Fontana y Setterfield (2009): La palabra macroeconomía proviene del griego macro que significa grande. Esta rama de la economía se dedica al estudio del funcionamiento del sistema económico de un país y su relación con otras economías. Los hechos macroeconómicos afectan de manera directa la vida de las personas. (p.4)

Tarapuez (2010): La inflación es el incremento sostenido en el nivel general de los precios. Se caracteriza porque el aumento es generalizado y persistente en el tiempo, en esencia es una baja en el valor del dinero debido al alza de los precios. (p.90)

Mankiw (2014): Suele considerarse que la hiperinflación es una inflación superior al 50 por ciento al mes, un poco más de 1 por ciento diario. Esta tasa de inflación acumulada durante muchos meses, provoca elevadísimas subidas del nivel de precios. Una tasa de inflación de un 50 por ciento mensual significa que los precios se multiplican por más de 100 en un año y por más de dos millones en tres años. (p.200)

Conceptualizar estos términos clarifica la grave situación que se vive en la nación hoy día, es por ello que la capacidad de respuesta a los problemas o el implante de soluciones deben aplicarse de forma inminente y rápida para aligerar el deterioro del país y su sociedad en sí misma. Para el estudio macroeconómico realizado por los profesionales y entes especialistas se toman factores macroeconómicos puntuales que permiten medir la salud económica del país, y

establecer comparaciones respecto al resto de los países. Estos elementos son los siguientes PIB (Producto Interno Bruto), INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor), Tipo de Cambio, Tasa de Paro, otros que serán descriptos posteriormente.

Ahora bien, Venezuela es el país con mayor índice inflacionario acumulado interanual para abril 2018-2019 es de 1.304.494% (Mensual Abril 2018 de 44,7%) dato calculado por la comisión de finanzas de las Asamblea Nacional, la publicación y cálculo de estos factores son deberes principales del Banco Central, pero desde 2014 no emiten información actualizada respecto a esto. Esto nos conduce a ver el comportamiento del PIB que es el valor de mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país, en un determinado periodo. Este valor suelen dividirlo para el número de habitantes de la población obtener el per cápita, que es una medida general del nivel de bienestar de los ciudadanos (general porque no se toma en cuenta la distribución del ingreso) pero sirve como comparativo con respecto a otras economías.

De acuerdo a las estimaciones del Fondo Monetario Internacional junto al Banco Mundial, el PIB se contraerá un 25% para este año, pero si ahondamos podemos ver que el principal bien de producción venezolana que es el petróleo ha disminuido su producción en 1.000.008 barriles diarios para febrero de 2019 que con cifras oficiales de la OPEP es un valor decadente ya que hace 70 años se producían 1.064.326 barriles diarios, esto sin considerar el resto de materias primas y servicios (sectores primarios, secundarios y terciarios) que conforman PIB del país también han mermado. Esto está generando a Venezuela un déficit en sus ingresos para satisfacer el presupuesto nacional.

Respecto al INPC no es más que una estadística que refleja el cambio promedio de los precios al consumidor sobre un conjunto de bienes y servicios de consumo familiar para un periodo determinado, observando la caída progresiva en el

PIB venezolano, que es directamente proporcional a las variaciones recurrentes en los precios de la canasta familiar y servicios, en este punto podemos sumar dos factores más como los son la Demanda y Oferta Agregada; los términos de oferta y demanda simples se centran en el estudio microeconómico (estudia el comportamiento de cada unidad económica: familias, empresas, mercados; en otras palabras, productores y consumidores) pero es imperante que ambas modalidades de la economía (Macro y Micro) se repercuten entre ellas. Enlazando así la Demanda y Oferta Agregada al INPC, la Demanda Agregada es la suma del gasto en bienes y servicios de las empresas, familias, sector público, sector externo (sector demandante) y también puede darse desde el tipo de bienes y servicios: consumo + inversión; la Oferta Agregada está representada por el total de bienes y servicios producidos en la economía en un tiempo determinado, dichos factores son intrínsecamente aliados de los precios, es decir que el PIB refleja el bienestar en descenso de los venezolanos, motivados a que la interacción entre Demanda y Oferta Agregada forman el nivel de producción y precios en la economía, por ende se establece el factor inflacionario ligado al INPC para medir la porcentualidad del incremento de los precios. Para influir en esto surgen las políticas monetaria y fiscal que aplican los gobiernos.

Continuando está la Tasa de Paro y el Tipo de Cambio; La primera de estas trata de la parte de la población activa que no logra conseguir empleo, esto asociado a la disminución en los índices de producción de los sectores del país, a pesar de que la demanda de bienes y servicios sea alta los recursos de inversión no son los suficientes para mantener el aparato productivo; seguidamente se tiene el Tipo de Cambio que puede darse de forma nominal (la proporción del precio entre las monedas de dos países) y real (el precio relativo de los bienes en dos países). Una vez mencionado esto es imperante ilustrar qué es son políticas monetarias y fiscal.

Los problemas económicos primordiales de la sociedad son ¿Qué producir? ¿Cómo producir? ¿Para quién producir?, es allí donde para dar respuesta a estas

preguntas depende de la sociedad en que se da. Para sociedades capitalistas es el mercado con el dinamismo de la oferta y demanda que aportan alternativas, en otras es el Estado quien responde a estas necesidades; Pero puede haber extremos donde la economía la centraliza el Estado de forma planificada o son las empresas privadas que toman la producción y Estado no participa. En este caso en particular en las últimas décadas ha sido el Estado venezolano el que se encarga de estas cuestiones, y en un número no tan alto las empresas privadas, entonces en búsqueda de qué interviene el Estado en la economía sencillo para: óptima asignación de los recursos, distribución equitativa del ingreso, estabilidad económica, crecimiento económico para lograr estos objetivos usa mecanismo directos e indirectos. Allí intervienen las políticas fiscales y monetarias que son de uso directo.

La política fiscal referida a los gastos e ingresos gubernamentales para alcanzar los objetivos económicos mencionados. La política monetaria es la que trata medidas respecto al dinero (cantidad de dinero en circulación, Tasa de Interés Tipo de Cambio) implementadas por el Estado resulta familiar dichos temas por la tónica de vida económica cotidiano venezolana. Finalmente se puede argumentar que las correctas políticas del Estado en la economía generan un superávit financiero y PIB de bienestar, que no es más que una economía a un ritmo estable, productivo y creciente pero para el caso nacional es opuesto el surgimiento de un déficit presupuestario con una política macroeconómica de un Estado benefactor ,carente de planificación certera, donde en los tiempos de bonanza no hubo una óptima asignación de los recursos, ni controles que garantizarán la reinversión y estabilidad de la economía a corto, mediano y largo plazo. Sumando, se cuenta con un escenario donde la emisión de bonos para financiar la deuda ya no es atractivo por el accionar político y la deformación económica, ambos restan confianza para los inversores. Es así como el Estado se ha redireccionado a usar las reservas de dinero para sostener el gasto, como también a través del Banco Central se ha creado dinero sin respaldo para

financiar el déficit; Accionando un proceso de monetización de la deuda. Las actividades que contribuyen a mantener el auge inflación con una economía contraída.

Lo antes mencionado se acentúa con la devaluación de la moneda desde quitar ceros hasta cambiar el valor convertible de divisas oficial, mercado de cambio de divisas alterno al oficial, pulverización los salarios, la austera producción nacional, cierre de empresas y la tónica perenne de excusas oficiales a la situación actual.

Por último, es sin en qua non la aplicación de un programa de estabilización que incluya: Reforma fiscal, reducción del déficit presupuestario público de una manera creíble, control correcto de los ingresos y gastos público, recuperación de la autonomía del banco central, convertibilidad y estabilidad en el tipo de cambio, asistencia internacional entre otras, y no menos importante la concientización real del ciudadano venezolano en pro del alcance de sus deberes y derechos y la conducta de cambio de pensamiento que impulse el crecimiento nacional, disminuyendo el conformismo y la retórica del Estado benefactor. Siendo el resultado final de la ecuación una país en vías de recuperación de todo índole y superávits de bienestar.

## CONCLUSIONES

La culminación de una investigación arroja resultados y conocimientos comprobables, la consecución y afianzamiento de cada uno de los objetivos de este proyecto factible, que permite esbozar las siguientes conclusiones:

El desarrollo organizacional correctamente estructurado ofrece una ventaja de crecimiento y corrección de errores pertinentes, es a través de dirección gerencial objetiva, de amplia visión y con un conocimiento financiero y operativo certero pueden impulsar a la organización a que pertenezcan al camino del éxito. Por supuesto, la planificación estratégica debe estar aliada a visión, misión, objetivos de allí subyace las estrategias organizacionales que funge para mantener ese estándar que representativo empresarial.

Como Administradoras de Empresas, incursionamos en una metodología de trabajo cualitativa-cuantitativa plasmando una matriz FODA valoradas con característica numérica que nos llevaron a efectuar un análisis de valor preciso para orientar esta propuesta de valor hacia la empresa Alimentos del Jardín, estructurándola a través la lectura de un Mapa de Escenarios, creación de un modelo de Negocios Canvas, Cuadro de Mando Integral y finalmente un Plan Operativo Anual. Se pudo reafirmar que un plan estratégico es un método de aglutinar los planes operativos y tácticos que contribuyen a lograr los objetivos y alcanzar los planes estratégicos.

Así mismo en la construcción y valoración de este trabajo especial de grado se pudo notar la integración de las diversas áreas del compendio académico, recibido durante el curso de la carrera. Utilizando herramientas diversas sustentadas en estas áreas de saber que brindaron objetividad y rectitud en los datos y sus resultados.

Respectivamente, el análisis de la problemática de la organización Alimentos del Jardín, concedió vincular las amenazas y oportunidades del entorno, desde un punto de vista estratégico donde la mayor de las amenazas (crisis económica, política y social nacional) una vez se apliquen los correctivos necesarios y se suprima la situación la empresa, tomará un rumbo aún más positivamente prometedor para alcanzar sus metas, por supuesto con la aplicación y continua de la propuesta sugerida.

Finalmente el desarrollo de este trabajo especial de grado, muestra que el mundo no detiene sus cambios, que estos son constantes y es por ello que las organizaciones sean pequeñas, medianas, grandes deben estudiar, prepararse e iniciar las adecuaciones para mantener el vector de competitividad y calidad en alza. Esto contribuirá directamente con el factor macroeconómico de crecimiento del país y garantizará su sustentabilidad a través del tiempo. Objetando que, durante cada proceso pueden existir dificultades o debilidades que restan en el debido cumplimiento de los objetivos, pero el reconocimiento de su existencia generará a la empresa la fortaleza de buscar soluciones (esto se registró durante el paso explorativo y de recolección de datos en Alimentos del Jardín); la comunicación eficaz y una toma de decisiones en conceso garantizarán la resolución idónea de cada adversidad.

## RECOMENDACIONES

La organización Alimentos de Jardín es una empresa en consolidación y posible crecimiento, por lo tanto la adopción de la propuesta que surgió de las bases de investigación desarrollada; es pertinente de parte de las investigadoras realizar las siguientes consideraciones para tener éxito en su planificación estratégica:

- Ø Estudiar la implantación de la propuesta, que le permitirá tener una mejor perspectiva profesional de la posición de la organización en la actualidad y a futuro.
- Ø Afianzar los manuales de normas y procedimientos de cada cargo dentro de la organización para definir, delimitar y reforzar las funciones de cada departamento, obteniendo mejor desempeño y rendimiento de los trabajadores en la ejecución de las tareas asignadas.
- Ø La Gerencia de la organización debe comprender la importancia que tiene el presupuesto en cada una de las áreas del proceso productivo de la empresa.
- Ø Establecer revisiones periódicas de control y seguimiento de presupuestos implementados, evaluando medidas correctivas acordes cuando se requieran efectuar modificaciones.
- Ø Actualización académica del personal profesional en cargos gerenciales, esto ayudará con el desarrollo de las funciones, enfoque y relevancia de los procesos y herramientas implementadas en la organización.
- Ø Capacitación y/o entrenamiento continuo al personal de la organización, para la inserción de nuevas tecnologías en la organización.
- Ø Ampliación de criterios de estudio y medición en los sistemas de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño y eficacia de los objetivos propuestos en el plan estratégico por departamento.
- Ø Renovación en sus sistemas administrativos y gerenciales.

- Ø La Gerencia General debe desvincular la relación familiar (subjetividad) de los cargos y/o roles que desempeña cada persona dentro de la organización, es obligatorio salvaguardar la objetividad y enfoque en el alcance de los objetivos planteados.
- Ø Construir un ambiente laboral de bienestar, seguridad y estabilidad para todos los miembros de la organización.



## REFERENCIAS

- Araque, María y Cruz, Luis (2014) Planificación Estratégica de la Empresa AICA, Sangolqui-Ecuador.
- Arias, Fidas (2012). El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica. Quinta Edición. Caracas.
- Arteaga, Leomercis (2010), Propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales C.A, Caracas-Venezuela.
- Astudillo, Marcela y Paniagua Federico (2012) Fundamentos de Economía, Probooks, Distrito Federal –México.
- Baidal, Katherine y Alarcon Greys (2017) Implementación de una Planificación Estratégica en la Empresa Indumaster S.A, Guayaquil –Ecuador.
- Blanchard, Oliver , Amighini Alessia y Giavazzi Francesco (2012), Macroeconomía, Editorial Pearson, Madrid –España.
- Ferreira, Diana (2015) El modelo Canvas en la formulación proyectos, Bogotá – Colombia.
- Flores Soto, Luis (2016) Planificación Estratégica para el área de Producción de la Empresa Biomasa Chile S.A, Concepción-Chile.
- Gómez Serna, Humberto (2010) .Gerencia Estratégica, Décima Edición, Panamericana Editorial Ltda., Bogotá – Colombia.
- Hernández Hernán, (2016) DOFA: Una Técnica para formular las Estrategias de las Organizaciones Deportivas Venezolanas. Caracas – Venezuela
- Hernández Sampieri, Roberto (1991) Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México S.A, Naucalpan de Juárez -México.
- Norton, D. P. y Kaplan, R. (2009). El Cuadro de Mando Integral, Grupo Editorial Planeta, Barcelona – España.

León Benavides, Cristina Angélica (2011). Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodata Cía. LTDA. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifunciones) marca Lexmark, de la ciudad de Quito. Quito-Ecuador

Madera Romero, Dionytt Ramón (2011). Diseño de un Manual de Planificación Estratégica para la PYMES orientado al control de gestión. Caracas – Venezuela.

Mankiw, Gregory (2002), Principios de Economía, Editorial McGraw Hill, Madrid – España.

Mankiw, Gregory (2014), Macroeconomía, Editorial Antoni Bosch Editor, Madrid - España

Mendoza Rodríguez, Lourdes Patricia (2014). Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez. Cartagena de India-Colombia

<https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

[http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/matriz\\_dofa.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/matriz_dofa.html)

<https://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/> Martínez Ferreira, Matías 2005

<https://www.revistavirtualpro.com/revista/herramientas-de-planeacion-estrategica/6>

<https://especiales.prodavinci.com/hiperinflacion/>

<https://www.tablerodecomando.com/>

<https://www.finanzasdigital.com/2019/05/an-inflacion-de-abril-2019-fue-447-anual-1-304-494/>

<https://www.emprendedores.es/gestion/a27644/modelo-3/>

