



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**MEDICIÓN DEL IMPACTO DE
ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA
EMPRESA ALIMENTOS TDC, C.A.,
A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE JUEGOS**

Autor: Juvenal Lanz
C.I: 24591148

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

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

**MEDICIÓN DEL IMPACTO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA
EMPRESA ALIMENTOS TDC, C.A., A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE
JUEGOS**

**Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas**

**Autor: Juvenal Lanz
C.I: 24591148**

Tutor(a): Daniel Mariño

San Diego, Diciembre de 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR

Quienes suscriben, esta Acta Daniel E. Mariño A., de Cédula de Identidad No. V-19.524.079 en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano Juvenal Lanz, portador de las Cedula de Identidad No. V- 24.591.148, deja constancia que el Trabajo de Grado titulado **MEDICIÓN DEL IMPACTO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA ALIMENTOS TDC, C.A., A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE JUEGOS** presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administrador de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 3 días de diciembre del año dos mil dieciocho.

Daniel Mariño

C.I.: 19.534.079

DEDICATORIA

A mis Padres, Juvenal Lanz Toro y Tereya Acuña Quintero por todo el aprendizaje que me han dado durante todos los largos años de estudio más los que me brindaran en el futuro, en conjunto con un grupo de valores y éticas necesarios para el desarrollo de un excelente profesional hoy en día.

A mis hermanos, Guillermo Lanz y Samuel Lanz alegrarme el día en momentos difíciles, encontrar fuerza en ellos fue algo que siempre conseguí ante el deseo de convertirme en el mejor ejemplo a seguir para ellos.

A mi abuela Blanca Quintero por convertirse en una segunda madre, tenerme paciencia durante mis momentos más bajos durante mi desarrollo y convertirme en el hombre de bien que soy hoy en día.

AGRADECIMIENTO

A mis Padres, Juvenal Lanz Toro y Tereya Acuña Quintero por su apoyo incondicional durante la elaboración de este proyecto, toda mi experiencia universitaria y sus consejos a lo largo de mi vida.

A mis hermanos, Guillermo Lanz y Samuel Lanz por escucharme hablar durante largos ratos hablar sobre Teoría de Juegos y sugerirme ideas para la elaboración del trabajo de grado.

A mi abuela Blanca Quintero por su preocupación y seguimiento de este trabajo a pesar de encontrarse en otro estado.

A la Universidad José Antonio Páez por el conocimiento impartido en mí para lograr avanzar como profesional.

A Alimentos TDC C.A., por el apoyo brindado por su personal durante la elaboración del proyecto.

A Daniel Mariño, por ser mi tutor con todos los demás alumno que ya tiene en momentos difíciles.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN INFORMATIVO.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	6
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Justificación.....	6
II MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.3. Términos Básicos.....	19
III MARCO METODOLÓGICO.....	20
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	20
3.2. Fases Metodológicas.....	21
Fase I Diagnosticar el estado actual de la compañía.....	21
Fase II Identificar y medir necesidades y fortalezas de la empresa.....	22
Fase III. . Medir el beneficio de estrategias a través de la Teoría de Juegos.....	22
IV RESULTADOS.....	23
4.1. Análisis y Presentación de los Resultados.....	23
Fase I Diagnóstico del estado actual de la compañía Alimentos TDC, C.A.....	29
Fase II Identificación y medición de necesidades y fortalezas de la empresa.....	20
Fase III Medición del beneficio de estrategias escogidas a través de la Teoría de Juegos y Presentar Resultados.....	33
V LA PROPUESTA.....	37

5.1 Presentación de la Propuesta.....	37
5.2 Justificación de la Propuesta.....	38
5.3 Objetivos de la Propuesta.....	38
5.3.1. Objetivo General de la Propuesta.....	38
5.3.2. Objetivos Específicos.....	38
5.4 Factibilidad de la Propuesta.....	39
5.5 Desarrollo de la Propuesta.....	39
Conclusiones y Recomendaciones.....	46
REFERENCIAS.....	48
Impresas.....	48
Electrónicas.....	48
Anexos.....	50

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro I.....	24
Cuadro II.....	25
Cuadro III.....	26
Cuadro IV.....	27
Cuadro V.....	30
Gráfico I.....	31
Cuadro VI.....	33
Cuadro VII.....	34
Cuadro VIII.....	41
Gráfico II.....	43
Cuadro IX.....	52

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDICIÓN DEL IMPACTO DE ESTRATEGIAS
FINANCIERAS DE LA EMPRESA ALIMENTOS TDC, C.A.,
A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE JUEGOS

Autor: Juvenal Lanz
Tutor: Daniel Mariño
Fecha: Octubre de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

Las estrategias forman parte importante de los procesos de todas las empresas y saber identificar de manera correcta las recompensas que estas traen le brindara a una organización la optimización de sus resultados. Alimentos TDC C.A. es una organización que está creciendo de manera rápida en el mercado venezolano y posee una liquidez alta, ante esto la organización se ve ante la incertidumbre de qué camino tomar ya que no visualiza cual podría ser la mejor opción entre varia estrategias ya planeadas. Saber invertir la utilidad generada será vital para mantenerse a flote en el rubro deseado. El objetivo general busca medir el impacto de las estrategias trazadas para determinar el camino de mayor recompensa para la empresa. La investigación se enmarco como proyecto factible, con un diseño de campo no experimental, utilizando la técnica de la entrevista semiestructurada aplicada a la muestra de 3 empleados de la Alimentos TDC C.A. para entender el funcionamiento interno de la misma. Por último se estudiaran estas respuestas para determinar los lineamientos de racionalidad que conforma la empresa para determinar recompensas y utilizar la teoría de juegos para saber cuál es la mejor estrategia a seguir.

Descriptor: Estrategias Financieras, Medición, Teoría de Juegos, Toma de Decisiones.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren del uso de estrategias para garantizar su éxito en el mercado. Cuando se piensa en múltiples caminos a escoger la empresa se puede ver ante la dificultad de escoger el mejor de esos caminos. La decisión permitirá acercarse de manera más rápida y efectiva a las metas planteadas, mientras que la decisión errónea podría causar un desvío que se traduciría en pérdida de dinero y tiempo.

Durante el estudio de tomas de decisiones, para poder crear planes financieros, los economistas siempre se han centrado en que el egoísmo es la raíz de todos los caminos tomados. Este tipo de pensamiento siempre ha sido criticado ya que va en contra de los valores y creencias que el ser humano ha hecho parte de su hogar.

Por esto es necesario utilizar nuevas herramientas para poder tomar las decisiones correctas a la hora de determinar nuestras estrategias. La investigación muestra a Alimentos TDC C.A. que presenta varias estrategias para seguir con su expansión, pero que al ser la mayoría positivas poseen dificultades para determinar cuál traerá mayores beneficios. Para poder solventar esta problemática la investigación se basará en los siguientes capítulos:

Capítulo I: El problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen objetivos para ser alcanzados durante la investigación y se justifica porque se esta realizando.

Capítulo II: Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

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 mencionan los recursos con los cuales contará la investigación, conformados por los recursos humanos, materiales e institucionales.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El mercado siempre se ha encontrado en un constante cambio. Desde tiempos antiguos el ser humano se ha visto ante la necesidad de adaptarse a su entorno para poder garantizar su éxito en el ámbito económico. Aquellos que lograron adaptarse a nuevos retos lo hicieron mediante el cuidadoso análisis de sus ventajas y desventajas para poder determinar un plan a seguir que maximizara sus beneficios.

Con el tiempo los métodos de garantizar el éxito han cambiado, se han desarrollado tecnologías y teorías que han cambiado fundamentalmente como son empleadas tácticas financieras para garantizar el mayor beneficio fruto. Las tecnologías dentro del medio económico no son las únicas que han avanzado con el paso del tiempo, también lo han hecho tecnologías en otros campos que traerán nuevos beneficios y retos en la búsqueda del mayor rendimiento.

Por ello podemos definir como estrategia financiera como “El conjunto de las actividades que nos ayuda a manejar los recursos financieros de una empresa para optimizar sus bienes.” (García, 2001; 40).

Nada de esto ha cambiado hoy en día, las compañías que consiguieron perdurar en el tiempo son aquellas que han logrado favorecerse de las diferentes oportunidades que les ha otorgado su entorno en combinación con un cuidadoso análisis de cómo maximizarlas. Esto les garantiza tener capacidad de respuesta a los desafíos vendrán en el corto, mediano y largo plazo.

Por ello la necesidad de realizar un buen análisis de las capacidades financieras de la empresa es vital para determinar cómo responder al ambiente en el que se

encuentra y el camino que debe tomar para hacerlo. Sin embargo se pueden presentar múltiples dificultades a la hora de escoger el camino correcto debido a la cantidad de variables existentes.

Esto demuestra la dificultad de identificar el mejor camino, el cual es necesario para poder sobresalir en el rubro deseado, en especial para lograr ser competitivo en tiempos de globalización donde las barreras de alcance no se detienen en ámbito local. No bastara con solo escoger un camino que termine beneficiando a la organización, si esta se ve opacado por el trabajo de otras.

En la búsqueda de determinar el mejor camino a seguir la Alta Gerencia puede recurrir ante sus conocimientos adquiridos por experiencia en conjunto con los obtenidos durante su proceso educativo. Entre ellas la Teoría Clásica, el Marginalismo y la teoría neoclásica, las cuales se basan en explicar cómo actúa el ser humano con respecto a sus finanzas.

La Teoría Clásica, planteada en 1776, explica que las decisiones financieras hechas por el ser humano son egoístas por naturaleza. Este tipo de comportamiento ocurre de manera inconsciente y es un efecto que se denominó como la Mano Invisible. Adam Smith fue el economista que le acuñó este término en su libro “Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” y lo hizo de la siguiente manera:

Quando prefiere industria doméstica á la extranjera solo medita su propia seguridad; y cuando dirige la primera de modo que su producto sea del mayor valor que pueda, solo piensa en su ganancia propia; pero en este y en muchos otros casos es conducido como por una mano invisible á promover un fin que nunca estuvo en su intención. (p. 295)

De esta manera Smith trata de definir como el ser humano toma decisiones financieras, proponiendo al mismo tiempo que el precio de un bien era definido por la cantidad de trabajo requerido para elaborarlos y busca dejar atrás la intervención del Estado en materia financiera. Esta teoría hizo evolucionar al estudio económico de una simple filosofía a una ciencia y fue objeto de estudios por casi cien años.

A finales del siglo XIX se puso en duda el axioma que determinaba los precios de los productos. El primer economista en discutir la validez de la Teoría Clásica fue William Jevons (1965; 138) refiriéndose a que no estamos limitados a considerar el grado de utilidad Del commodity según la necesidad de su poseedor inmediato; porque podría tener una mayor utilidad para otra persona, y podría ser transferido a esa persona a cambio de un commodity de un grado más alto de utilidad para el comprador.

De esta manera se cambió el foco de toma de decisiones financieras ya que se podía intercambiar objetos por otros de mayor valor dependiendo de la necesidad del consumidor. Esto causa un cambio no solo en el precio de productos, sino también en cuántos de estos son elaborados, buscando un balance entre el precio de un artículo y el costo beneficio que este trae para el cliente.

Esto serias adoptado a principios del siglo XX por la teoría Neoclásica de la economía. A partir de los estudios de Alfred Marshall se genera las curvas de oferta y demanda y su equilibrio, las cuales son utilizadas hoy en día en materia microeconómica y durante la elaboración de estrategias financieras para poder generar la mayor utilidad posible.

Al mismo tiempo la escuela neoclásica abordo nuevamente algunos de los conceptos de la teoría Clásica. Entre estos estaba el estudio de clases o grupos en lugar de individuos, que individuos tomaban decisiones en base a sus preferencias de manera racional y que el mercado tiende a equilibrarse a través de estas decisiones racionales en las curvas de oferta y demanda.

Sin embargo, esto ha generado múltiples críticas entre varios economistas debido a las simplificaciones que la teoría Neoclásica utiliza para determinar el comportamiento del comprador. Muchas de las quejas provienen de las interpretaciones de la hipótesis originada por Adam Smith, en la cual el egoísmo humano determina la racionalidad y acciones que son tomadas por todas las partes del mercado, poniendo en duda la moralidad de la especie y sus diferentes interpretaciones culturales.

Por estas razones tratar de determinar cuál es la mejor estrategia financiera a seguir se puede convertir en un problema de mayor índole. Las decisiones que se toman día a día en una empresa deben ir a favor de fortalecerla, pero se deben tomar en cuenta principios y valores ya establecidos por la misma organización y los que posee cada individuo. La búsqueda de maximizar beneficios a través del egoísmo humano solo lograra daños en el largo plazo.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo determinar el impacto de estrategias en los procesos financieros de la empresa Alimentos TDC, C.A.?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Medir el impacto de una estrategia financiera para lograr el mayor beneficio sobre otras.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de la compañía Alimentos TDC, C.A.
- Identificar y medir necesidades y fortalezas de la empresa.
- Medir el beneficio de estrategias escogidas a través de la Teoría de Juegos y Presentar Resultados.

1.3 Justificación de la Investigación

Las ciencias sociales, siempre han tenido como núcleo el entendimiento del razonamiento humano, una tarea difícil de lograr debido la gran cantidad de variables en el ambiente del hombre. Debido a esto fue considerada mucho tiempo una filosofía y no una ciencia. Esto cambio durante a los finales de los 1700 con las teoría de Adam Smith.

En toda ciencia, el conocimiento que la contempla, se encuentra en constante evolución. Ideas son comprobadas a través de experimentación y observación, mientras que otras son descartadas. También a través de este proceso evolutivo nuevas ideas son adaptadas y las establecidas son desafiadas, todo por el bien de lograr el entendimiento del campo estudiado.

La materia financiera y sus ramas no son la excepción, evolucionando de la teoría clásica a la marginalista y subsecuentemente a la neoclásica. Esto ha cambiado los paradigmas, desde el valor de bienes y cuantos deben ser producidos, pero nunca ha sido evaluado la base de todo, el comportamiento humano.

El ser humano es errático en su comportamiento, no siempre es racional, pero tiende a serlo, por ello las ciencias sociales tienden a simplificar su comportamiento, para poder estudiarlo. En su simplificación el individuo es racional al buscar mayor beneficio posible para sí mismo, por ello las finanzas determinaron que el hombre es un ser influenciado por su propio egoísmo, aspecto que se ha mantenido durante todas las teorías referentes a materia económica que se han desarrollado.

El aspecto del egoísmo como único factor determinante a la hora de realizar decisiones que maximizaran beneficio podría generar pérdidas a largo plazo. Tener el máximo beneficio hoy puede significar tener menos mañana en interacciones en las cuales cooperación entre dos partes es necesaria para obtener el máximo beneficio.

Por ello entender nuevas técnicas para determinar mejores estrategias a la hora de tomar decisiones financieras es de importancia, no solo en la vida personal, sino también en la profesional. Por esto la Teoría de Juegos permite evaluar los beneficios a obtener, a corto y largo plazo, y tomar las mejores decisiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico consiste “una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación a realizar, el mismo generalmente, se estructura de tres elementos: antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos” (Arias, 2014; 38).

2.1 Antecedentes de la Investigación

Balestrini nos demuestra que los antecedentes son “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema” (2013; 146). Esto no quiere decir que los antecedentes sean un historial prolongado de la materia estudiada, sino una síntesis de las exploraciones ya propuestas con el fin de apoyar la investigación que se está realizando.

Sandoval (2018), realizó el trabajo: “**Estrategias Administrativas para Optimizar la Planificación Financiera de la Empresa Maravillas Shoes, C.A.**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas. El objetivo general es proponer estrategias administrativas para optimizar la planificación financiera de la empresa Maravillas Shoes, C.A., a través del estudio de la situación financiera actual de la empresa, identificación de factores internos y externos que intervienen dentro de la planificación financiera y diseñar estrategias administrativas para optimizar la planificación de sus finanzas.

Una vez analizados los resultados se concluyó que la empresa Maravillas Shoes, C.A. posee varios problemas de comunicación con respecto a planificación de actividades financieras. No poseía lineamientos para poder buscar sus objetivos y tampoco tenía herramientas para poder definirlos. La empresa fue receptiva ante el proyecto y puso en práctica un grupo de estrategias propuestas por el investigador.

El proyecto elaborado por Sandoval demuestra similitudes con este proyecto el proyecto con respecto a bases teóricas y búsqueda de estrategias para solventar la situación dentro de una organización para conseguir sus metas.

Por otro lado, Mocchella (2017), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias de Gestión Financiera para optimizar la Rentabilidad en la empresa Festejos San Marco’s Palace, C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. El estudio surge debido a la necesidad de aumentar la rentabilidad y optimizar el funcionamiento de la organización, debido a que presenta debilidades en el área gestión financiera. El estudio tuvo como propósito proponer estrategias de gestión financiera para optimizar la rentabilidad en la empresa Festejos San Marco’s Palace, C.A. Metodológicamente, se considera un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental, ya que los datos se recogieron directamente de la realidad donde ocurren los hechos.

Entre las técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario aplicado a la población objeto de estudio con la finalidad de diagnosticar la situación actual que presenta la empresa en cuanto a la gestión financiera. También se utilizó la observación directa a través de la lista de cotejo, por medio de la cual se describirán los elementos que inciden en la gestión financiera y la rentabilidad. Una vez obtenida la información se concluyó que no se llevan a cabo políticas de planificación del capital necesario para alcanzar los objetivos propuestos, debido a carencia de planes financieros para que la empresa obtenga los recursos necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Este antecedente se relaciona con la investigación en sus bases teóricas, en las que busca la optimización de estrategias. En área de la metodología se puede observar cómo se usó la técnica del cuestionario y la observación para poder determinar el las estrategias que tendrían el mayor impacto positivo sobre las finanzas de la compañía.

Camacho (2015), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Financieras a la industria del Sector Ronero en Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas. Caso C.A. Ron Santa Teresa”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Magister en Administración de Empresas mención Finanzas. El objetivo general busco en proponer estrategias a la industria ronera en Venezuela, para el fortalecimiento de los costes de las materias primas, analizando factores de gerencia económica-financiera al posicionamiento interno y foráneo de la iniciativa privada ronera. Metodológicamente, se consideró de tipo descriptiva, con un diseño de campo no experimental. Como técnicas de recolección de información, se empleó la observación no participante y la entrevista no estructurada.

La investigación concluyo que ante el ambiente de riesgo e incertidumbre existente en la economía nacional, la planificación financiera solo es posible a corto plazo. Se propusieron un grupo de estrategias abordando la producción y marketing del rubro tomando en cuenta diferentes objetivos que plantea la empresa.

Este antecedente fue tomado por el investigador ya que posee varias bases teóricas en común. También se puede observar como la investigación propone estrategias basadas en necesidades del área de rones mediante el impacto que lograrán. Esto se entrelaza con el objetivo de la investigación actual.

Otro trabajo de grado consultado, fue el de Castillo (2015), quién realizó un grado titulado: **“Estrategias basadas en el Control Interno que optimicen la Gestión Financiera de la empresa Distribuidora Puche y Asociados C.A. San Felipe, Estado Yaracuy”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de o de Magíster en Administración de Empresas mención Finanzas. Tuvo como objetivo general, diseñar estrategias basadas en el control

interno que optimicen la gestión financiera de la empresa Distribuidora Puche y Asociados C.A. San Felipe, Estado Yaracuy, para lo cual se realizó un estudio del tipo proyecto factible sustentado en un diseño de campo descriptivo, orientado bajo el paradigma positivista, no experimental. La población estuvo integrada por un total de nueve (9) personas siendo la muestra igual a la misma, a quienes se les aplicó como técnica la encuesta bajo la forma de un cuestionario.

Los resultados obtenidos permitieron cumplir los objetivos previstos, encontrándose insuficiencias en cuanto a las estrategias financieras basadas en el control interno que se aplican en la empresa, e igualmente con relación a los mecanismos implementados a tales fines, los cuales aunque existen no se aplican con la periodicidad requerida, por lo que se procedió a elaborar las estrategias de control interno que permitan la optimización de la gestión financiera.

La investigación resultó de utilidad ya que durante la elaboración de las bases teóricas, donde se pudo observar varios teóricos hablar sobre la creación de estrategias y búsqueda de fortalezas y debilidades para lograr definir el camino que más se adapte a las necesidades de la organización a estudiar.

También se consultó Chourio (2014), que realizó un trabajo titulado: **“Planificación Financiera a Corto Plazo en empresas de Producción Social del Estado Zulia”**. Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas Mención: Gerencia Financiera, presentado en la Universidad del Zulia. El objetivo general de la investigación fue analizar el proceso de planificación financiera a corto plazo en empresas de producción social del Estado Zulia, para lograr definir lineamientos estratégicos que permitan la toma de decisiones, afincándose en la elaboración de presupuestos de efectivo para la planificación financiera a corto plazo. Durante la investigación fue utilizado un cuestionario auto administrado para recopilación de datos.

Entre las conclusiones de Chourio se identificó que los procesos no se encontraban alineados con el pensamiento estratégico de la empresa. Tampoco se

utilizaban las políticas financieras para la administración de liquidez y estimación de flujo de fondos.

El investigador busca brindar herramientas para lograr determinar estrategias firmes para el logro de los objetivos planteados en las empresas de producción social. Toma en cuenta sus debilidades y fortalezas, provenientes de las entrevistas, realizadas y las condensa en un solo gráfico para poder brindarle las mejores opciones a las industrias estudiadas.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Teoría de Juegos

La Teoría de Juegos se define la siguiente pregunta ¿Qué decisión o acción debería un competidor tomar anticipando de manera óptima las acciones de un rival? (Chatterjee, Samuelson, 2001). Para esto primero se deben pasar a comprender que es un juego y cuáles son los componentes que posee.

Un juego es la interacción entre 2 o más jugadores en búsqueda de recompensas y cuyas acciones conjuntas determinan los resultados a obtener. Las acciones de los jugadores estarán delimitadas por un grupo de reglas ya preestablecidas.

Dentro del mundo de las finanzas los jugadores serán todas aquellas personas, sean naturales o jurídicas, que interactúan dentro de un rubro determinado. Esto se debe a que el éxito de una empresa se ve influenciado por las decisiones y acciones tomadas por los jugadores que comprenden al grupo de consumidores.

Las reglas a las que están sometidos se pueden evidenciar en las leyes ya preexistentes en el país con el fin de regular actividades específicas para la protección de la población general. Estas reglas pueden cambiar, pero los cambios son anunciados y casi siempre están establecidas por lo limitan las acciones que se pueden tomar por los jugadores.

Las acciones tomadas por individuos no son tomadas al azar, cada individuo tiende a ser racional. Ignacio Sánchez define la racionalidad como “los agentes (ya sean actores individuales, es decir, personas, o colectivos, como los Estados, partidos políticos, sindicatos, clases sociales) tienen deseos ante lo que les gustaría que fuera el mundo y creencias acerca de cómo funciona el mundo” (2009; 14). Esto hace que la racionalidad de humano sea auto-interesado (que va a favor de sus preferencias).

Este se diferencia del egoísmo encontrado en otras teorías que explican el comportamiento humano en materia financiera, ya que dentro de las preferencias del ser humano puede encontrarse el ser altruista, y serlo estará en su interés, pero no lo convertirá en un egoísta. Sin embargo, esto no descarta la posibilidad del comportamiento egoísta, solo resalta que no es la única opción del hombre al razonar como obtener beneficios de acuerdo a la estrategia empleada.

2.2.1.1 Equilibrio de Nash

Cuando es el momento de tomar decisiones es lógico que una empresa tome el camino que la lleve al éxito, a través de una estrategia dominante sobre las demás presentadas. Sin embargo, muy pocas veces nos encontramos con tales situaciones debido a las acciones que pueden ser tomadas por otros agentes en el juego.

El equilibrio de Nash es la respuesta óptima a situaciones en donde no hay una respuesta fuerte o débil que puede ser tomada por el jugador. Se entenderá por respuesta óptima “como aquella estrategia que proporciona resultados mejores que todas las demás estrategias posibles frente a una estrategia dada de un rival” (Sánchez, 2009; 41). Emplear el equilibrio de Nash no dará siempre un resultado positivo, solo se asegurara de que no haya un desviación estratégica en la cual cualquiera de los jugadores pueda obtener un mayor beneficio. Por esto los juegos suelen presentar más de un equilibrio de Nash.

2.2.1.1.1 Equilibrio de Nash con estrategias mixtas

Durante un juego dado uno de los jugadores puede desear mezclar sus estrategias. Para lograr encontrar el equilibrio de Nash de un jugador que mezcla se debe buscar la distribución que debe realizar el otro jugador entre todas las posibles estrategias para que al jugador original le parezca indiferente entre escoger una estrategia u otra ya que la utilidad esperada de tomar acción en cualquiera es la exactamente la misma.

2.2.1.2 Tipos de Juegos

La Teoría de Juegos busca diferenciar las diferentes tipos de ocurrencias que existen en las interacciones del hombre, por ello se separan en diferentes tipos de juegos para poder explicar diferentes sucesos.

- Caracterización de un juego en forma Normal: “los jugadores hacen sus jugadas simultáneamente o, si se prefiere, cada jugador hace sus elecciones sin conocimiento de las elecciones realizadas por los otros jugadores” (Sánchez, 2009; 35). En estos juegos las recompensas están conectadas y varían dependiendo de las elecciones de todos los agentes presentes.
- Caracterización de un juego en forma Extensiva: “los jugadores van tomando decisiones conforme avanza el juego” (Sánchez, 2009; 61). Esto es una distinción importante de los juegos de forma normal ya que esto se asemeja más a eventos reales y permite a los jugadores realizar estrategias dependiendo de las decisiones pasadas de otros participantes. Esto abre paso en ciertos casos a la reputación a formar un papel importante dentro de la toma de decisiones. A pesar de esto la reputación suele tener poco efecto en juegos que sean considerados finitos.

- Juegos repetidos: “consisten en que una estructura de interacción estratégica se repita a lo largo del tiempo” (Sánchez, 2009; 83). Estos juegos pueden ser de forma Normal o Extensiva. El hecho de que los parámetros de la interacción presentado en el juego sean los mismos no significa que el resultado sea siempre el mismo, por el contrario, dará lugar a estrategias no vistas con anterioridad ya que la cooperación puede garantizar mayores beneficios a largo plazo y de esta manera desviándose del equilibrio de Nash que puede ser el resultado más óptimo, pero no el de mayor beneficio.

Los juegos repetidos suelen ser los más parecidos a la realidad, ya que una persona que toma parte en múltiples juegos en su día a día, los cuales enfrenta de manera distinta dependiendo de las acciones de los demás jugadores. A pesar que la vida del ser humano es finita este va diariamente jugándola como un juego infinito ya que considera la posibilidad de muerte durante su juventud poco probable y psicológicamente piensa que vivirá para siempre.

Un ejemplo mejor para los juegos infinitos son las personas jurídicas, ya que estas no suelen tener el impacto del tiempo. A pesar de que existe la bancarrota, los dueños de una empresa no trabajan pensando en ella, por lo general su deseo es que la organización trascienda la vida y sea heredada o vendida para continuar su funcionamiento tras la muerte de su dueño original. Por esto la aplicación de la Teoría de Juegos a través de juegos repetidos permite ver un escenario sumamente parecido a las ocurrencias que atraviesa cualquier industria durante su desarrollo.

2.2.1.2.1 Factor de Descuento

Uno de los problemas que se pueden presentar durante jugos repetidos de manera indefinida es a la hora de calcular la utilidad esperada de una estrategia. Al juego al ser infinito hace que todos los resultados sean indiferentes a la hora de ser

sumados, ya que su resultado es infinito. A primera instancia esto hace que la decisión de tomar una estrategia u otra sea totalmente indiferente para el jugador.

Así como un jugador tiene preferencias claras con respecto a recompensas, también las tiene con respecto a cuándo recibirlas. Cuando se pregunta si alguien desea recibir una recompensa hoy o mañana, dependiendo de las circunstancias del jugador este puede tener una preferencia de recibirlo hoy, mañana o ser indiferente. Esto también puede ocurrir si se le dice al agente su preferencia ante recibir una recompensa mayor hoy y una menor mañana, o si recibir una recompensa media hoy y mañana. La persona tendrá claras preferencias ante que desea dependiendo de su ambiente.

2.2.1.3 Información imperfecta vs incompleta

Dentro de los juegos extensivos puede ocurrir el caso de que un jugador no conozca qué decisión han tomado los jugadores antes que él, lo que no le permite escoger la opción óptima para responder a otra estrategia ya jugada, convirtiendo el juego indiferente de uno normal. A este tipo de ocurrencias se le conoce por poseer información imperfecta, la cual se denotará cuando uno de los agentes no posee información de lo ocurrido en el juego.

Los jugadores con información incompleta son aquellos que no están seguros del pago que recibe su rival (Sánchez, 2009), o puede saber que existen diferentes tipos de pagos, pero no sabe cuáles son los reales. Para que el jugador logre determinar qué acción vaya a tomar su contrincante, este se basa en creencias para poder tomar su decisión acerca de qué tipo de jugador es su el otro a través de los diferentes resultados de recompensas.

2.2.1.4 La regla de Bayes

“Permite revisar o actualizar nuestras creencias a la luz de nueva información” (Sánchez, 2009; 112). Después de un evento ocurrido durante el juego las creencias de un jugador se ven afectadas. Esto es de suma importancia si el jugador posee información incompleta, que le dará una nueva visión de cómo enfrentar a los demás agentes en el juego.

2.2.1.5 Equilibrio Bayesiano Perfecto

Consiste en la combinación entre el equilibrio de Nash y la regla de Bayes. Esto le permite al jugador incorporar sus creencias a la hora de elaborar una estrategia para alcanzar la mayor recompensa. El equilibrio de Nash tiene la limitación de que puede dar un resultado óptimo, pero no racional, lo que conlleva problemas cuando se desea traer el modelo a la realidad.

El equilibrio de Bayes no posee estos problemas ya que al incorporar las creencias del jugador, dando un resultado que más se asemeje a lo real permitiéndolo ser usado para estudios. También desecha la limitación de entrar en sub juegos, los cuales no podían ser estudiados a través del equilibrio de Nash

2.2.2 Matriz de Impacto Cruzado

La matriz de impacto cruzado está definida como una herramienta “la cual se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí, lo que posibilita determinar los niveles de impacto y dependencia que se construyen por interacción de cada una de las variables” (Martínez, 1999; 65). Por lo que la matriz de impacto cruzado es una herramienta capaz de resumir información a tal modo que se puedan observar con facilidad las relaciones entre varias variable.

2.2.2.1 Gráfico de Motricidad de Dependencia

Durante la elaboración de la Matriz de impacto cruzado se elaborara un gráfico de dispersión considerando los datos obtenidos para los totales de dependencia como el eje de las abscisas y los totales obtenidos para el impacto en el eje de las ordenadas. Además se tomara la suma de todos los totales de impacto o de dependencia, los cuales deben ser iguales, y se calculará su promedio.

Una vez graficado todos los puntos, se utilizara el promedio para dibujar otro eje cartesiano dentro de la gráfica de dispersión, dejando efectivamente los puntos separados en 4 cuadrantes. Las variables serán definidas en críticas, activas, inertes y reactivas dependiendo del cuadrante al que pertenezcan.

Las variables críticas se encontrarán en el primer cuadrante y se denotarán por ser “de alta dependencia llamadas VARIABLES SENSIBLES y de alto impacto, llamadas VARIABLES BOWMERAN, cualquier cambio en ellas, afecta la totalidad del proceso o problema que se esté analizando y de igual forma, cualquier cambio en otras variables, las afectará” (Martínez, 1999; 71).

Las variables activas se ubicarán en el segundo cuadrante y “tienen alto impacto y baja dependencia, es decir son las variables que condicionan el aspecto que se está analizando, lo cual las hace de gran manejo para efectos de modificaciones, para alterar en gran medida el proceso o problema” (Martínez, 1999; 72).

Las variables inertes se encontrarán en el tercer cuadrante y “no dependen ni tampoco influyen sobre otras, por lo tanto no afectan el proceso o problema analizado en gran medida. Constituyen tendencias fuertes o factores autónomos y que no son determinantes en el aspecto analizado” (Martínez, 1999; 72).

Las variables reactivas se encontrarán en el cuarto cuadrante se definen por “no dependen ni tampoco influyen sobre otras, por lo tanto no afectan el proceso o problema analizado en gran medida. Constituyen tendencias fuertes o factores autónomos y que no son determinantes en el aspecto analizado” (Martínez, 1999; 72).

2.3 Términos Básicos

Estrategia Óptima: se entenderá por estrategia óptima, aquella estrategia en la que ningún jugador que toma parte en un juego posee una estrategia diferente que le garantizaría una mayor recompensa.

Equilibrio de Nash: son el o los múltiples puntos en los que existe una estrategia óptima dentro de un juego.

Información Imperfeta: ocurre cuando un jugador no posee información sobre las decisiones tomadas por los demás jugadores dentro de un juego

Información Incompleta: ocurre cuando un jugador no posee información acerca de qué recompensas podría recibir el o los demás jugadores

Juego: es cualquier interacción que existe entre dos o más jugadores, la cual puede ocurrir de manera indefinida, o puede tener un final determinado

Racionalidad: se llamara a un jugador racional cuando este actúa en orden a sus preferencias y busca siempre la mejor recompensa dentro de los parámetros del juego determinado y las creencias que posea el jugador.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo describe la metodología del proyecto de investigación. Arias lo define como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (2014; 18). Esto describe como formar una hipótesis y los pasos para poder comprobarla. También estos permitirán la realización del estudio paso a paso para la comprensión del problema.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La investigación estará basada mediante la modalidad de proyecto factible, debido a que usara la observación como método de análisis, el cual plantea una solución a través de la recolección de información directa del objeto a investigar. Delgado define como proyecto factible “la creación de modelos, programas, planes, lineamientos, políticas, y cualquier otro tipo de producto intelectual que esté destinado a servir de base operativa para solucionar problemas detectados en una organización productora de bienes o servicios o de cualquier grupo social”

En concordancia el investigador elabora un considera el proyecto elaborado como factible, ya que se trata del análisis y recomendación de estrategias planteadas dentro de Alimentos TDC, C.A. Esto permitirá solventar problemas de dirección de la organización y se le dará una herramienta nueva para poder realizar la toma de decisiones.

Bajo el tipo de investigación y objetivos planteados, el diseño es de campo, no experimental, ya que los datos se extraerán de la realidad. El estudio de campo permite identificar los datos necesarios a través de la recolección de información de

manera directa y sin ninguna manipulación, que permite al investigador saber la situación actual de la empresa.

3.2 Fases Metodológicas

Fase I. Diagnosticar el estado actual de la compañía Alimentos TDC, C.A.

Para la investigación se delimitara la población del universo de estudio. Los elementos dentro de una población están relacionados por una o más características en común, que hace que sea más fácil estudiarlos. En la investigación, la muestra estará conformada por tres trabajadores.

Para la elaboración del proyecto se hace necesario el uso de técnicas y herramientas para recopilación e interpretación de datos. Para esto se utilizara la entrevista, la cual será aplicada a la muestra seleccionada con la finalidad de poder conocer el estado actual de la empresa y se aplicara el modelo de entrevista semiestructurada, en la cual existe una guía de preguntas predeterminadas, pero que la respuestas de algunas podrían generar otras preguntas durante la etapa de entrevista. Esta flexibilidad permitirá que toda la información de relevancia sea adquirida por el investigador.

El objetivo de la entrevista es comprender cuales son las estrategias que actualmente son utilizadas dentro de la compañía, que estrategias nuevas han sido propuestas y si estas han sido puestas en acción. También se deberá resaltar las creencias de los empleados entrevistados hacia la posibilidad de que se lleven a cabo estas estrategias.

Por último se procederá a organizar y clasificar la información de manera de poder ser analizada con detenimiento para su uso durante las siguientes fases de la investigación.

Fase II. Identificación y medición de necesidades y fortalezas de la empresa.

Después de recopilar y analizar los datos obtenidos en la etapa anterior se procederá a medir cuales son las necesidades y fortalezas de la empresa. Estas se calificarán para lograr comprender a fondo cuales necesidades y fortalezas son críticas dentro de la empresa según los lineamientos y racionalidad establecida por las metas de la compañía.

Esto permitirá ver con facilidad que lineamientos son los más importantes y como estos interactúan para formar la racionalidad de la empresa. Una vez establecido esto se puede pasar a calificar que estrategias darán un mayor beneficio con respecto a otras.

Para lograr resumir la información obtenida acerca de la influencia y dependencia de múltiples variables que serán preguntadas durante la entrevista se elaborará una matriz de impacto cruzado y un gráfico de motricidad de dependencia para poder visualizar con facilidad el impacto de cada una de las variables estudiadas en conjunto con su dependencia mutua.

Fase III. Medición del beneficio de estrategias escogidas a través de la Teoría de Juegos y Presentar Resultados

En esta fase se verá la información recopilada acerca de la racionalidad de la empresa según sus líneas de pensamiento y creencia. Estas se pondrán en contra de diferentes estrategias planteadas dentro de la organización, así estas hayan sido llevadas a cabo o no y se procederá a correlacionarlas para poder determinar que recompensa es la mejor bajo la racionalidad de la empresa.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

En este capítulo se presentaran los resultados de manera ordenada y resumida, describiendo los métodos utilizados para la recolección de datos, mencionados en el capítulo anterior, con el fin de poder realizar el análisis de los mismos de manera confiable. De acuerdo a Balestrini (2013):

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuestas a las interrogantes de investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación (p. 169).

Los resultados obtenidos permiten comprender y evaluar los el estado actual de las estrategias planteadas por Alimentos TDC C.A. y determinar cuál puede poseer el mayor impacto de acuerdo a las recompensas establecidas por la visión establecida por el jefe de operaciones, el jefe de finanzas y el dueño de la compañía. Por esta razón se procedió en primera instancia a realizar una entrevista semiestructurada con el propósito de comprender donde se encuentra parada la persona jurídica y hacia donde desea dirigirse.

Luego se elaboró una matriz de impacto cruzado para comprender que el nivel de importancia posee un grupo de variables que serán obtenidos durante la entrevista de la fase anterior, lo que permitirá elaborar un modelo que demuestre que decisión tiene un impacto mayor en beneficio a la empresa.

Fase I. Diagnóstico del estado actual de la compañía Alimentos TDC, C.A

Guion de entrevista

Ítem 1. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
Ofrecer al mercado venezolano una alta gama de productos con el mejor servicio posible	Otorgar al venezolano productos alimenticios y no alimenticios con el mejor equipo humano de Venezuela	Darle la mejor experiencia de compra al venezolano a la hora de realizar sus compras
Ítem 2. ¿Qué separa a Alimentos TDC C.A. de los demás supermercados?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
El servicio que otorgan nuestros empleados al cliente	Nuestro equipo humano a la hora de servir al cliente	Nuestros trabajadores dando el mejor servicio posible
Ítem 3. ¿Cuál es el estado actual del proceso reclutamiento de capital humano?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
A pesar de la salida de empleados, hemos logrado contratar suficientes para continuar trabajando según lo esperado	Muchos empleados nuevos salen rápido, en especial jóvenes, pero hemos logrado aumentar incentivos para que varios permanezcan en la empresa y seguir operando correctamente	Tratamos de buscar que los nuevos empleados obtengan buenos beneficios para lograr que se queden trabajando. Nos importa bastante nuestro capital humano por ello debemos otorgarles suficiente para que puedan seguir aquí.
Ítem 4 ¿Considera que la empresa se encuentra a la defensiva o a la ofensiva en su rubro?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
Originalmente a la ofensiva, pero hemos ido cambiando poco a poco a la defensiva por el estado del país	Buscamos ser ofensivos cada vez que podemos, pero cambios de políticas por lo general retrasan nuestras acciones	Se busca ser lo más ofensivo posible en cuanto a calidad de servicio y expansión a pesar de las dificultades inesperadas que puedan suceder

Fuente. Lanz (2018)

Ítem 5 ¿Considera que el venezolano tiene la capacidad de comprar productos?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
No todos, con la inflación actual se le hace cada vez más difícil al proletariado adquirir insumos	Hemos visto por temas inflacionarios una caída en la compra de productos, los que más se mantienen son los alimenticios ya que siempre se necesitara comer	Definitivamente se ven caídas productos no alimenticios, los alimenticios se mantienen
Ítem 6 ¿Cuál ha sido la consideración con respecto a la introducción de productos importados?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
Estos productos suelen tener un alto costo y por lo general se colocan en el área de licores	No son comprados mucho, por lo general el cliente que decide comprarlos es porque va a realizar una compra de alto costo, por lo que se pone en el área de licores	Cliente con alto poder adquisitivo son capaces de comprarlos, pero son la minoría. Sin embargo ocurren casos que durante fechas festivas aumenta la compra de estos productos
Ítem 7 ¿En qué estado se encuentran las tiendas en este momento?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
Se encuentran en funcionamiento normal debido al capital humano que poseemos	A pesar del éxodo del trabajador venezolano mantenemos la calidad de servicio que deseamos	Todos los supermercados se encuentran excelente funcionamiento gracias a nuestros empleado
Ítem 8 ¿Cuál es el estado de los planes de construir más supermercados?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
Se ha observado la posibilidad de realizar varias expansiones para diferentes estados, pero se deben realizar un profundo estudio del área antes de proceder, lo que conlleva tiempo, pero que es necesario por seguridad de los empleados y la empresa	Se planean abrir en nuevos lugares, pero se debe investigar el área ya que hemos tenido problemas en el pasado con supermercados abiertos en zonas populares debido a hurto de productos y el saqueo de uno de nuestros mercados	Con la visión de abrir en todas las ciudades del país, sin embargo la situación actual pone en duda la construcción en zonas populares debido al alto costo que genero un saqueo a una de nuestras tiendas. Las expansiones han permitido el buen trato con la banca

Fuente. Lanz (2018)

Ítem 9 ¿Cree que la posibilidad de saqueo es alta?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
Algo que hacemos es confiar en el venezolano, cuando una de las tiendas fue saqueada la comunidad se solidarizó con Alimentos, no creo que vuelva a pasar en ese super, pero no garantiza que no pueda pasar en otros. La probabilidad es poca por los momentos, pero si sucede es sumamente costoso	Solo hemos sido saqueados una vez, y a las comunidades populares les gusta tener un supermercado de alta gama en su zona. Sin embargo el Estado no nos ayuda en caso de tales eventos. No creo que vuelva a suceder mientras sigamos poniendo al cliente primero, pero pone en duda expansiones en este tipo de zonas	No realmente, pero los costos en los que incurrimos la vez que ocurrió son suficientes para poner en duda la expansión en más áreas populares. Si hubiera alguna forma de garantizar la seguridad de los empleados abriría en estas áreas sin dudarlo.
Ítem 10 ¿Cree poder contratar suficientes empleados para los próximos mercados?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
A pesar de que ha sido un gran trabajo buscar y mantener empleados, hemos logrado hacerlo para las tiendas que están abiertas actualmente. Por ello considero que si es posible seguir realizándolo para las tiendas por abrir	La mayoría de las tiendas poseen la cantidad deseada de empleados, es difícil contratar gente joven ya que es la que la que desea irse con mayor fervor, pero siempre hay gente experimentada que no se va porque ya han establecido sus vidas aquí. Balancear esto no ha sido sencillo, pero sé que podemos hacerlo	Sin ninguna duda, buscamos el mejor trato a nuestros trabajadores, lo que garantiza su estadía. Hay problemas en cuanto a contratar personas que recientemente se graduaron de la universidad, pero nos acomodamos con los venezolanos más experimentados que dejan empresas que lamentablemente han tenido que cerrar sus operaciones

Fuente. Lanz (2018)

Ítem 11 ¿Ha considerado vender el negocio e irse del país?		
Jefe Ejecutivo de Finanzas	Jefe Ejecutivo de Operaciones	Dueño mayoritario de la compañía
Justo después de que ocurrió el saqueo se consideró, pero no paso de eso, se prefirió confiar en el país y seguir creciendo en él	Solo un vez cuando el saqueo, pero se dejó atrás, después de eso considero que reforzó nuestro deseo de seguir en el país.	Se pensó, creo que más por un susto que porque de verdad quisiéramos hacerlo. Después de enfriar la cabeza reafirmo nuestra estadía en el país

Fuente. Lanz (2018)

Análisis de entrevista

Ítem 1. Alimentos TDC C.A. demuestra una misión clara en búsqueda de otorgar el mejor servicio posible con una variedad de productos. Desde el comienzo demuestran un gran nivel de apreciación por el equipo humano que poseen ya que es lo que les da la ventaja en el rubro. Al mismo tiempo buscan darle la mejor experiencia de compras al cliente, lo que implica la necesidad y alta prioridad de tener un muy buen equipo humano entrenado para buscar la satisfacción del cliente. Estas respuestas dan prioridades claras y como busca obtener sus recompensas. Puede observarse como no la empresa no se valúa solo a través de su rentabilidad, sino también ante su capacidad de proveer para sus empleado y clientes un buen clima para realizar sus actividades.

Ítem 2. Se vuelve a observar donde se encuentran las prioridades de la compañía buscando otorgar el mejor servicio posible al cliente. La empresa se enfoca en las personas sobre cualquier otra cosa y demuestra la importa de que estén satisfechas con su proceso de compras. Es a través de este tipo de estrategias es como Alimentos TDC C.A. busca posicionarse en la cima del mercado.

Ítem 3. Como quedó demostrado en el **Ítem 1** una de las prioridades de la organización son sus empleados. Consideran que mantenerlos dentro de la empresa es sumamente importante para el correcto funcionamiento de la misma. Se ven sin duda

afectados por el estado actual del país que genera un éxodo importante de personas jóvenes que se convertirán en los empleados del mañana. Sin embargo han logrado capturar aquellas personas con más experiencia laboral, para poder mantener el funcionamiento deseado de la compañía.

Ítem 4. Alimentos TDC C.A. busca su continua expansión dentro de los marcos que existen en el país, es una empresa que busca desarrollarse en Venezuela, pero que necesita tomar pasos extras ante el siempre cambiante ecosistema económico del país. Sin embargo, se puede notar que son proactivos ante la búsqueda de posibles expansiones.

Ítem 5. A pesar de la siempre creciente inflación venezolana, la organización considera que la empresa siempre se mantendrá a flote a través de la línea de productos alimenticios, los cuales son necesarios para el sustento de la familia venezolana.

Ítem 6. Ante la interrogante de aumentar la cantidad de productos importados se mencionó el poco movimiento que tenían. Aquellos bienes provenientes del exterior son comprados por un mercado pequeño de personas que ve fluctuaciones en épocas festivas por motivos de regalar el producto, lo que genera que se ofrezca en pequeñas cantidades.

Ítem 7. Con el mantenimiento de los objetivos principales de la compañía, Alimentos TDC C.A. ha logrado mantener funcionales todos sus establecimientos para lograr conservar la calidad de servicio. Esto es logrado gracias al esfuerzo realizado por el capital humano, recurso instrumental en el funcionamiento de la organización.

Ítem 8. La empresa se encuentra dispuesta expandirse cada vez que tenga la oportunidad, pero teniendo sumo cuidado de zonas populares en la cuales ha visto problemas en el pasado debido a saqueos.

Ítem 9. La empresa reitera el punto anterior, pero confía en que el venezolano no lo hará mientras exista una buena relación entre cliente y empresa. También mencionan como la posibilidad es baja en el estado actual de la economía venezolana, pero que

esto podría cambiar en cualquier momento, buscan ser ofensivos, pero teniendo cuidado a través de la investigación de la zonas en las que se planea construir.

Ítem 10. Alimentos TDC C.A. confía plenamente en su estrategia de contratación de nuevos empleados para conseguir que las tiendas nuevas operen como está establecido. Entre sus estrategias esta otorgar beneficios a empleados para garantizar su estadía en la compañía, estrategia que va en línea con lo expuesto en el **Ítem 1**. También buscan capturar talento dejado por las empresas que han dejado el país.

Ítem 11. La última interrogante proviene del hecho de que muchas empresas no consideran factible la continuación de sus operaciones en el país. Ante esto Alimentos TDC C.A. busca lo contrario, tratar de crecer en el país inclusive con los muchos obstáculos que existen hoy en día en el ambiente nacional.

Fase II Identificación y medición de necesidades y fortalezas de la empresa

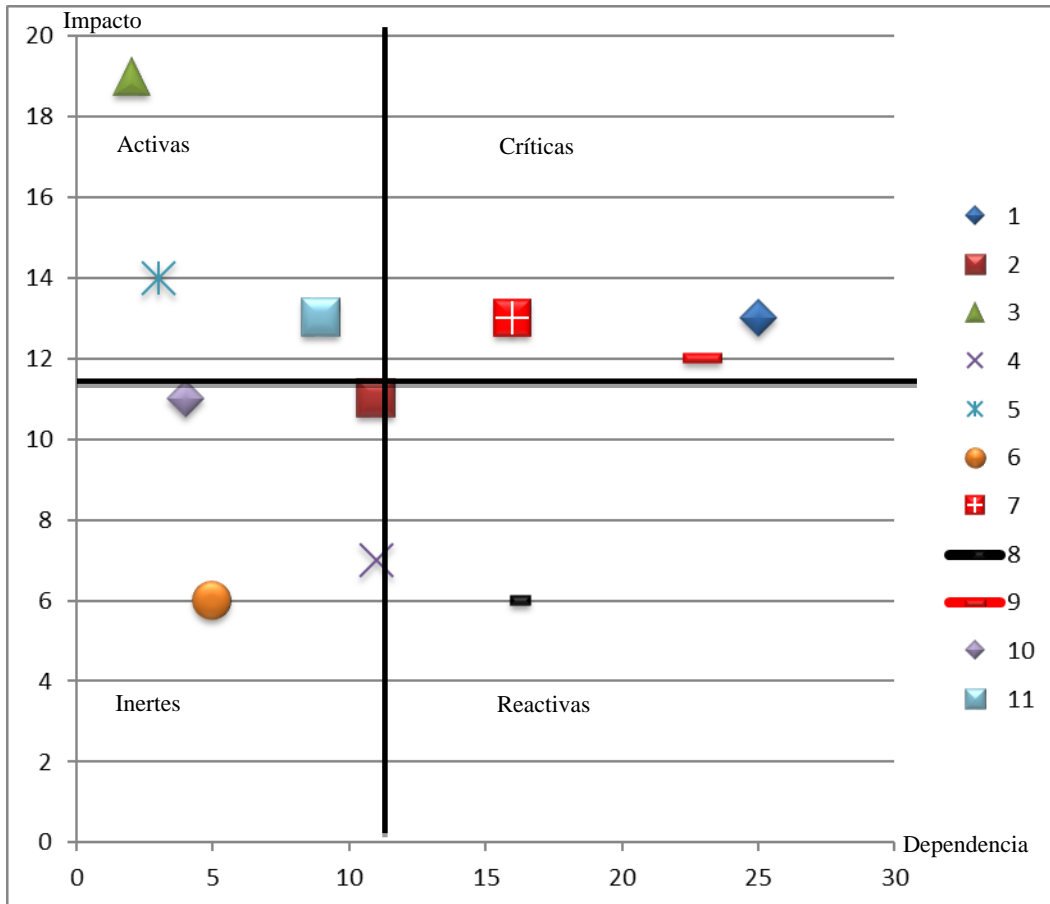
Para lograr resumir la información y presentarla en un formato adecuado se generaron variables a partir de la información obtenida durante la entrevista y se le pregunto en conjunto a los entrevistadores que en conjunto las calificaran el nivel de influencia que tiene una variable sobre las demás. Para esto se elaboraron 10 variables que serán calificadas del 0 al 3 en nivel de influencia que genera sobre las demás, siendo 0 no hay influencia y 3 tiene posee mucha influencia. De esta manera se verán cómo se encuentran interrelacionadas todas las variables obtenidas.

- 1) Rentabilidad de la empresa
- 2) Preservar Capital Humano actualmente contratado
- 3) Situación actual del país
- 4) Poseer una mayor variedad de productos
- 5) Capacidad de compra del venezolano
- 6) Calidad de Servicio
- 7) Construcción de nuevos Supermercados

- 8) Capacidad de contratar capital Humano
- 9) Capacidad de estar a la Ofensiva en el rubro
- 10) Éxodo Venezolano
- 11) Daños por de Saqueo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total Impacto
1	2	0	2	0	1	3	2	3	0	0	0	13
2	3	0	0	0	3	2	0	3	0	0	0	11
3	2	2	2	3	0	2	3	2	3	0	0	19
4	2	0	0	0	0	1	0	2	0	2	0	7
5	2	2	0	2	0	2	2	2	0	2	0	14
6	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	6
7	3	1	0	1	0	0	2	3	0	3	0	13
8	2	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	6
9	3	1	0	2	0	1	2	3	0	0	0	12
10	2	1	1	0	0	0	0	3	2	2	0	11
11	3	2	1	2	0	0	2	1	1	1	0	13
Total Dependencia	25	11	2	11	3	5	16	16	23	4	9	125

Fuente. Lanz (2018)



Fuente. Lanz (2018)

Análisis de la Matriz de Impacto Cruzado

Variables activas: Entre estas variables están la situación actual del país y la capacidad de compra del venezolano, ambas se encuentran fuera del poder de cambio de la empresa por lo que deben ser vigiladas detenidamente ya que un cambio en cualquiera de las dos causaría modificaciones en todas las demás variables. El riesgo al saqueo es una variable importante que debe ser evaluada detenidamente por la empresa, ya que esta poseerá un gran impacto sobre todas las demás variables, por lo que debe ser tratada e investigada a profundidad en áreas en las que desee expandirse. Sin embargo, existe en límite de este grupo la variable de preservar el capital humano actualmente contratado, haciéndolo una variable que puede influenciar Alimentos

TDC C.A. Gracias a las estrategias planteadas por la compañía han conseguido mantener el personal, el cual influye sobre las demás variables.

VARIABLES CRÍTICAS: En las variables críticas encontramos la rentabilidad de la empresa y la capacidad de estar a la ofensiva en el rubro. Estar a la ofensiva es algo importante dentro de las estrategias de Alimentos TDC C.A. para lograr seguir expandiéndose, lo cual está atado a la rentabilidad de la organización. Estas variables deben ser vigiladas con mucho cuidado ya que las mismas tienen la capacidad de tener un gran impacto sobre las demás variables, así como cualquier cambio puede afectarlas a ellas. Una de las variables de más impacto es la construcción de nuevos supermercados, esto ocurre debido a la capacidad y búsqueda de estar siempre a la ofensiva, en la que siempre busca mejorar y expandirse y se traduce en el deseo de seguir construyendo.

VARIABLES REACTIVAS: La capacidad de contratar capital humano cambiara si las demás variables cambian, pero esta no poseerá mucho efecto sobre las demás. Demuestra como Alimentos TDC C.A. esta dispuesto a avanzar a pesar no poder contratar capital humano.

VARIABLES INERTES: Se puede observar como el éxodo venezolano no posee mucho efecto sobre el resto de las variables y es una variable fuera del control de la compañía debido a su cercanía con el cuadrante de variables activas. La calidad de servicio es uno de los factores más mencionados durante la entrevista, pero no posee mucho efecto sobre las demás variables. Sin embargo, la empresa buscara dar el mejor servicio posible ya posee suficiente impacto y dependencia como para hacerlos resaltar, así sea mínimamente, en el mercado. Poseer una mayor variedad de productos se encuentra también en las variables inertes y se acerca al límite de variables reactivas, por lo que puede generar pequeños cambios en las demás variables.

Fase III Medición del beneficio de estrategias escogidas a través de la Teoría de Juegos y Presentar Resultados

Para poder determinar la recompensa de cada jugador se utilizarán cada uno de los resultados de impacto y dependencia obtenidos en el cuadro de matriz de impacto cruzado para cada una de las variables correspondientes. También se calculará el máximo riesgo al que está dispuesto a enfrentarse la empresa. Las recompensas estarán ubicadas en espacio del eje x para Alimentos TDC C.A. y en el eje y para el Cliente.

Construcción de nuevos Supermercados

Jugadores	Jugador 1	Cliente			
Jugador 2	Tipo de Estrategia	Tipo 1		Tipo 2	
	Estrategias	Comprar	No Comprar	Saqueo	No Saqueo
Alimentos TDC C.A.	Construir	13,14	-16,0	-16,13	13,3
	No Construir	-14,0	0,0	0,0	0,0
Fuente. Lanz (2018)		p		p-1	

El cliente puede responder con dos tipos de estrategias diferentes ante la construcción de un nuevo supermercado en su zona. Estas estrategias se subdividen en dos acciones separadas en la cual una de ellas posee su propio grupo de recompensas. Se puede notar que el cliente solo recibe una recompensa cuando decide comprar, por lo que ante la posibilidad de que exista un mercado nunca deseara no hacerlo. Así mismo en el tipo dos de estrategias el cliente nunca no saquea ya que saquear es más beneficioso. Ante esto se eliminarán las posibilidades que nunca se darán y se procederá a calcular cual es el porcentaje de probabilidad de saqueo en el que la compañía es indiferente si construye o no.

Utilidad de Construir= $13p + (-16)(1-p)$

Utilidad de No Construir= $-14p + 0(1-p)$

$13p - 16 + 16p > -14p$

$43p > 16$

$p > 16/43$

$p > 37,21\%$

El resultado nos da que la empresa es indiferente entre construir en una zona en particular si el riesgo de ser saqueados es igual al 37,21%, siempre construirá si el riesgo es menor y nunca lo hará si es mayor.

Oferta de más Productos

Jugadores	Jugador 1	Cliente			
Jugador 2	Tipo de Estrategia	Tipo 1		Tipo 2	
	Estrategias	Comprar	No Comprar	Robar	No robar
Alimentos	Ofertar	7,3	-11,0	-11,13	7,3
TDC C.A.	No Ofertar	-14,0	0,0	0,0	0,0

Fuente. Lanz (2018)

Como el caso de la construcción el cliente posee 2 tipos de estrategias posibles con 2 acciones cada una. Así como el caso anterior el hay acciones dominantes sobre otras, por lo que el cliente, si se trata del tipo 1, siempre comprara y, si se trata del tipo 2, robara. Por esto se eliminaran las otras posibilidades ya que no hay ningún tipo de racionalidad en escoger la otra. Ahora se calculara el riesgo de robo en el cual la empresa es indiferente entre que roben o solo compren.

$$\text{Utilidad de Ofertar} = 7p + (-11)(1-p)$$

$$\text{Utilidad de No Ofertar} = -14p + 0(1-p)$$

$$7p - 11 + 11p > -14p$$

$$32p > 11$$

$$p > 11/32$$

$$p > 34,38\%$$

Se puede observar que la Alimentos TDC C.A. será indiferente si roban con una probabilidad de 34,38%, siempre ofertara si es menor y nunca lo hará si es mayor.

Análisis sobre la construcción de nuevos supermercados

Bajo los resultados obtenidos se puede observar cómo la empresa construiría más supermercados si la probabilidad de que sean saqueados es menor al 37,02%, esto se debe al deseo que tiene de estar a la ofensiva su rubro. También se puede evidenciar que posee la confianza de lograr contratar suficientes empleados para poder realizar sus actividades de manera común. La posibilidad de saqueo es tomando la recompensa que tendría el cliente como una recompensa única, lo que en práctica no siempre es así, ya que el comprador ve por lo general como un aspecto positivo el desarrollo de un servicio en su área lo que lo hace obtener una recompensa separada del cálculo obtenido por la permanencia del mercado, lo que contrarresta la posibilidad de saqueo ya que el mismo ocasionaría el cierre de Alimentos TDC C.A. en el área. Se debe tomar en cuenta que el hecho de seguir recibiendo la recompensa de poseer un servicio en la zona va disminuyendo según el factor de descuento, lo que podría generar en futuro que el el valor de tener un supermercado sea menor que el de saquearlo. Todos estos datos están atados a la perspectiva actual de la empresa sobre el estado de la economía venezolana y, cómo fue determinado en la matriz de impacto cruzado, es una variable activa que no puede ser influenciada por la organización y que cualquier cambio generaría cambios radicales sobre este resultado.

Análisis sobre la oferta de nuevos productos

La empresa está dispuesta a ofrecer un mayor número de productos si el riesgo de robo de los mismos es menor al 34,38%, otra vez demostrando el gran deseo de estar a la vanguardia dentro del rubro. Este número se verá afectado por la situación actual del país y la capacidad de compra del venezolano, ambas variables son activas por lo que será necesaria su continua observación. Este tipo de porcentaje sería obtenido a través de un estudio en la zona y no toma en cuenta la capacidad del equipo de seguridad de Alimentos TDC C.A. por lo que este número tenderá a disminuir dependiendo de la calidad del equipo contratado.

Análisis Final

Se pudo observar cuales son las recompensas esperadas de Alimentos TDC C.A. tomando en cuenta múltiples variables de importancia para la compañía. Estas variables fueron evidenciadas a través de la entrevista, determinadas con la ayuda de la matriz de impacto cruzado y finalmente clasificado y medido usando la teoría de juegos, determinando a su vez el riesgo que representan cada una de estas variables. Se puede observar claramente como el riesgo de construir nuevos supermercados es mayor que el ofrecer una nueva línea de productos, pero esto ocurre en parte porque el impacto y dependencia de nuevos establecimientos es mucho mayor que el de dar una nueva línea de productos, por lo que si nada más se puede invertir en una de las dos, se debe invertir en la expansión a través de supermercados.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Hoy en día múltiples empresas se ven ante las dificultades de tomar decisiones únicamente tomando en cuenta únicamente el factor del beneficio monetario que pueda obtener mediante una estrategia, a pesar de que esta no beneficie al cliente. Esto se debe a la falta de moralidad que poseen los principios financieros de hoy en día, por lo cuales la mayoría de las empresas se guían a pesar de que no dimensionan todas las posibilidades del comportamiento humano.

Por esta razón es necesario integrar nuevos métodos de toma de decisiones que permitan obtener resultados tomando en cuenta todas las variables necesarias de genera el comportamiento humano con sus diferentes corrientes de pensamiento y culturas. Esto permite tomar decisiones financieras que permiten un mejor movimiento entre las masas y que permiten a las organizaciones movilizarse más fluidamente hacia sus metas y objetivos, tomando en cuenta eventos actuales que cambian el comportamiento de sus clientes. Esto lograra que cada estrategia planeada obtenga un mejor desarrollo que a su vez ayuda al cliente que podría transformarse en una mayor prima en el futuro.

Ante esto la teoría de juegos permite integrar en su toma de decisiones racionalidad del hombre en la toma de decisiones, la cual puede ser utilizada para una mejor toma de decisiones financieras, por lo que es utilizada de base para poder determinar el mejor camino a seguir dentro de la empresa Alimentos TDC C.A. Esto permitirá tomar una mejor toma de decisiones que mapee según los valores y

objetivos planteados por la compañía y que le den ventajas en el mercado competitivo actual.

5.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta se justifica, debido a que la teoría de juegos le permitirá a Alimentos TDC C.A. tomar decisiones rápidas ante el siempre cambiante ambiente desde un punto de vista económico y social, que tomara en cuenta, no solo la visión y la misión, sino que también los valores dentro de la toma de decisiones, que podrán traducirse al largo plazo en mayores recompensas para la empresa. Esto también le permitirá saber límites de peligro a tomar en sus decisiones de acuerdo al nivel de impacto que tenga una meta u objetivo, ya que la teoría de juegos también toma en cuenta la posibilidad de obtener malos resultados dentro de las acciones que toma el cliente según la acción de la organización. Asimismo brindara información pertinente cuando haya duda de los caminos posibles a escoger, dentro de las múltiples estrategias que posee una compañía, para poder saber cuáles serán de mayor impacto y escoger la mejor en caso de que sea necesario.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar lineamientos para medir el impacto estrategias plantadas por Alimentos TDC C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos

Definir actividades a realizar por Alimentos TDC C.A. para realizar el análisis
Definir métodos de análisis de información
Medición de Impacto a través de la Teoría de Juegos

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Operativa La propuesta se considera viable ya que la empresa cuenta en la actualidad con las instalaciones y el personal necesario para el desarrollo y puesto en funcionamiento de la misma.

Factibilidad Institucional. Desde el punto de vista institucional, la propuesta es factible, ya que existe la disponibilidad y la receptividad por parte de la gerencia de la empresa, así como también de las otras agencias para la puesta en práctica del método utilizado.

Factibilidad Técnica. Desde el punto de vista técnico, la propuesta es factible, dado que la empresa cuenta con los recursos, tecnológicos, técnicos, financieros y económicos para llevar a cabo la misma.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta, en la cual se procederá a enseñar cómo se debe realizar el análisis a través de la teoría de juegos de manera que los datos puedan ser actualizados con el paso del tiempo.

Objetivo 1 Definir actividades a realizar por Alimentos TDC C.A.

Se debe comenzar por definir las variables más influyentes que rodeen a la situación actual, independientemente de la influencia que ejerza la compañía sobre las

variables. Esto permitirá tomar en cuenta varios factores que darán como resultado datos de impacto y dependencia que englobaran toda la situación.

Estos datos deben ser recopilados con regularidad debido al siempre cambiante ecosistema político, económico y social de Venezuela por lo que es recomendado que como mínimo se realice una investigación profunda sobre todos los datos que se deseen tomar en 1 vez al mes.

Objetivo 2 Definir métodos de análisis de información

Los dos métodos a utilizar serán la matriz de impacto cruzado y en conjunto con su gráfico de motricidad de dependencia. Esto solo debe ser realizado una vez definidas e investigadas todas las variables a ser tomadas en cuenta durante el proceso de toma de decisión.

Matriz de impacto Cruzado

La matriz de impacto cruzado se deberá llenar un cuadro matriz donde se evaluara el impacto que posee cada variable sobre las demás, de izquierda a derecha. El espacio dedicado al impacto que tiene una variable sobre si misma se dejará en blanco ya que no poseerá ninguna. Este proceso debe repetirse múltiples veces hasta saber que afectos posee cada evento u acción sobre los demás. Esto también llenara de forma automática las dependencias de cada una de las diferentes tendencias.

Al finalizar se deben sumar cada impacto y dependencia para obtener dependencia e impacto total de cada variable. El número de variables a contar dentro del cuadro es tantas como vea Alimentos TDC C.A. necesario incluir dentro de su análisis de manera de obtener el más acertado número posible que demuestre adecuadamente que tan impactante es, a nivel global, sobre todas las demás variables y también como se ve afectada. Ante esto se demuestra un cuadro de matriz de impacto cruzado, para ser usado como ejemplo, vacío y que contiene 11 variables, la

misma cantidad de variables que fueron utilizadas durante la investigación, pero que puede ser modificado con facilidad para agregar o retirar opciones.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total Impacto
1	■											0
2		■										0
3			■									0
4				■								0
5					■							0
6						■						0
7							■					0
8								■				0
9									■			0
10										■		0
11											■	0
Total Dependencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente. Lanz (2018)

Una vez realizado el cuadro se procederá a sumar los impactos totales. Este número deberá ser igual a la suma de todas las dependencias totales, de lo contrario se deberá proceder a verificar las sumas totales en conjunto con los datos ubicado en el cuadro para poder conseguir el error.

Una vez sumados se procederá a dividir la sumatoria de todos los impactos totales, o la suma total de todos los totales de dependencia, y serán divididos por la cantidad de variables tomadas de manera de obtener el promedio que será utilizado durante el gráfico de motricidad de dependencia.

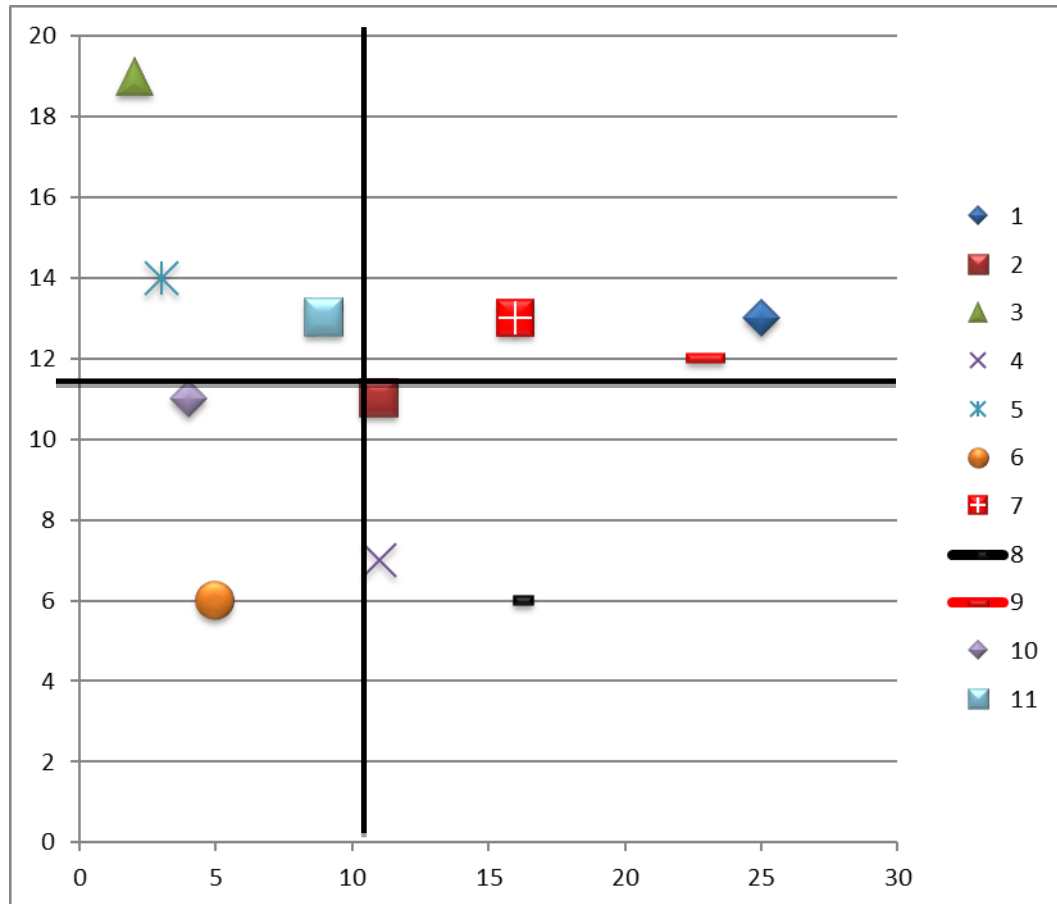
Los números que se introducirán dentro de la matriz deben representar que tan impactante es cada variable, por lo que se deberá un implementar un sistema de puntuación en el que se determine cada uno a juicio del investigador. En el caso del

proyecto elaborado se utilizó un ranking del 0 al 3, donde 0 representaba ningún impacto sobre la variable y 3 un alto impacto sobre la variable pero, no hay razón alguna para que el rango de puntuación sea más extenso. Mientras más amplio sea el sistema de puntuación más exacto será el impacto y dependencias totales de la matriz de impacto cruzado.

Gráfico de Motricidad de Dependencia

El gráfico de motricidad de dependencia es una gráfica de dispersión en la cual serán utilizados los totales de cada variable, en su ámbito de impacto y dependencia, obtenidos durante la elaboración de la matriz de impacto cruzado. Para poder obtener los puntos a utilizar dentro del eje X y el eje Y sencillamente se buscaran en el cuadro realizado para la matriz. Los totales obtenido para la dependencia pasaran a ser la coordenada X para cada una de sus variables correspondientes, mientras que el eje Y estará compuesto totales obtenidos del impacto.

El promedio obtenido durante los procedimientos utilizados durante la elaboración de la matriz será utilizado para dibujar un eje cartesiano en el gráfico de dispersión. Se deberá trazar una paralela al eje de las abscisas, iniciándose desde el punto dado por el promedio en el eje Y y extendiéndose hasta el infinito. Lo mismo debe realizarse para el eje de las ordenadas, en el punto calculado por el promedio, iniciándose en el eje X y continuando hasta el infinito. Esto dividirá el cuadro de dispersión en cuatro cuadrantes los cuales identificará las variables en críticas, activas, inertes y reactivas, las cuales permitirán prever las variables más impactantes y más dependientes del grupo seleccionado e investigado. Como ejemplo se utilizará el grafico elaborado para la investigación, el posee un promedio de 11,36 en la suma de todos sus impactos totales.



Fuente. Lanz (2018)

Objetivo 3 Medición de Impacto a través de la Teoría de Juegos

Por último se elaborara un cuadro denotando las diferentes acciones que se pueden tomar dentro de una estrategia, para todos los jugadores que tomen parte dentro del mismo. No necesariamente debe estar limitado a dos jugadores y no tienen porque solo existir dos tipos de acciones por cada jugador.

El valor correspondiente a la recompensa, obtenida por la estrategia y otorgada a cada jugador, dependiendo de sus acciones, provendrá de la matriz de impacto cruzado y serán tomados los totales dependiendo de las acciones que se estén

realizando y quedaran a juicio del investigador correlacionarlas con las variables determinadas durante la etapa de investigación.

Debe destacarse que aunque se llamen recompensas no significa que los valores no puedan ser negativos. Como se ha discutido con anterioridad la moralidad humana es tomada en cuenta durante la medición a través de la teoría de juegos, pero no por ello debe ser considerado que el hombre es un ser que nada más busca el bien, por lo que bajo ciertos niveles de recompensa se verá tentado a realizar acciones que puedan perjudicar los demás.

La Teoría de Juegos también permitirá el cálculo de los beneficios posibles a obtener bajo ciertas acciones en las que un jugador no realiza un grupo determinado de acciones el 100% del tiempo, sino que se puede ver tentado a realizar otras. Ante esto se puede calcular el valor de la utilidad esperada multiplicando las recompensas obtenidas por la posibilidad de ocurrencia de que el jugador realice un grupo determinado de acciones. El número de acciones a ser tomadas en cuenta pueden ser simplificadas si uno o más jugadores poseen estrategias en la que una sola acción supera en recompensa a todas las demás acciones tomando en cuenta las diferentes estrategias que podrían emplear los demás participantes.

En el caso de que no se sepa todavía las probabilidades de que un jugador se mueva entre dos tipos de estrategias diferentes se puede calcular en que niveles de distribución Alimentos TDC C.A. no se arriesgaría ante diferentes resultados. Lo único que se debe hacer es multiplicar los resultados dentro de una de las posibles acciones realizables por la empresa por “p” por una estrategia y “1-p” por la otra estrategia posible. El resultado final que obtendrás al despejar la “p” será el máximo riesgo que la compañía está dispuesta a permitir en cuanto a las posibles recompensas obtenidas. A continuación se presentara un cuadro que resume todos los datos discutidos.

Jugadores	Jugador 1	Cliente	
Jugador 2	Tipo de	Tipo 1	Tipo 2

	Estrategia				
	Estrategias	Comprar	No Comprar	Saqueo	No Saqueo
Alimentos TDC C.A.	Construir	13,14	-16,0	-16,13	13,3
	No Construir	-14,0	0,0	0,0	0,0
Fuente. Lanz (2018)		p		p-1	

Conclusiones y Recomendaciones

Durante la elaboración del trabajo que la empresa Alimentos TDC C.A. posee un gran deseo de estar a la ofensiva en su rubro, pero ante los múltiples caminos que se le presentaban no tenía un camino claro al escoger. Durante la investigación se llegó a la conclusión de que el objetivo que perseguía la empresa era de expansión, fuera a través de construcción de infraestructura o a través de ofertar una línea de productos más extensa para sus clientes. La decisión no es sencilla tomando en cuenta las diferentes dificultades y riesgos inherentes de cada decisión. Cabe destacar que la posibilidad de venta de la compañía estuvo en la mesa de decisiones durante momentos de dificultad, pero Alimentos TDC C.A. logró reafirmar su estadía en el país descartando la posibilidad de venta.

A la hora de identificar debilidades y fortalezas se observó un claro deseo otorgar el mejor servicio posible al cliente, fortaleza que no poseía un impacto mayor

en las variables estudiadas. También se observó el leve efecto que puede tener un aumento de la línea de productos y el gran efecto que puede traer una construcción de un nuevo local. También se debe resaltar el arma de doble filo que es el deseo de estar a la ofensiva ya que este tipo de actitudes generaran en el futuro contraer más riesgos ante la posibilidad de crecimiento.

También se observó el gran efecto que poseen las variables causados por la situación actual del país sobre todas las demás variables que fueron tomadas para la investigación. Estas variables deben ser vigiladas e investigadas a profundidad antes de realizar cualquier tipo de decisiones. Sin embargo existe una variable que no se ve tan afectada por el ecosistema económico actual y el mantenimiento del personal de la compañía, fortaleza que les ayudará en momento de difíciles.

Cuando finalmente se midió el beneficio de cada estrategia se observó como la expansión a través de infraestructura posee un mayor nivel de recompensa, pero mayor nivel de aceptación de riesgo. Por el otro lado ampliar la línea de productos posee un menor riesgo, pero menores recompensas. También se pudo evidenciar lo crítica que es la construcción de supermercados y el nivel de efecto que tenía sobre las demás variables, por ello debe ser vigilia con mayor cuidado.

Recomendaciones:

Una vez realizada las conclusiones, se le recomienda a la empresa Alimentos TDC C.A., lo siguiente:

- Tomar en consideración los resultados arrojados, así como sus interpretaciones para la toma de decisiones al corto plazo.
- Evaluación continua de fortalezas y debilidades de la empresa.
- Evaluación continua del estado actual político, económico y social del país.

- Actualizar constantemente el cuadro de la Matriz de Impacto Cruzado y realizar los cálculos de teoría de juegos para poseer la información más confiable en cuanto a toma de decisiones.

REFERENCIAS

- García, Patricia del S (2001). **Finanzas**. Universidad Abierta. (Documento en línea)
Disponible: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Finanzas-Garcia.htm>
- Smith, Adam (1776). **Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones**. (Documento en línea) Disponible:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=V4NxAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=la+riqueza+de+las+naciones&ots=NIM-sFB7ua&sig=FmMI5PEshWpQa2zmkscAFgrPbA8#v=onepage&q&f=false>
- Jevons, William (1965). **The Theory of Political Economy** [La Teoría de la Política Económica]. (Documento en línea) Disponible:
https://mises.org/sites/default/files/The%20Theory%20of%20Political%20Economy_2.pdf
- Sánchez-Cuenca, Ignacio (2009). **Teoría de juegos**. (Documento en líneas) Disponible: https://es.scribd.com/document/267893089/Teoria-de-Juegos#fullscreen&from_embed
- Arias Fidias (2014). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 8v a Edición**. Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian. (2013). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Delgado, Daniel (2013). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas (3era. Ed.)**. Editorial Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Carabobo.
- Martínez, Guillermo (1999). **Control Global de Gestión**. (Documento en línea) Disponible:
[http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/dise%C3%B1o%20de%20herramientas%20de%20control%20proceso%20de%20atenci%C3%B3n%20m%C3%A9dica%20ambulatoria%20de%20atenci%C3%B3n%20en%20salud%20-%20instituciones%20i.p.s.%20de%20la%20empresa%20social%20del%20estado%20imsalud%20-%20capitulo%208%20-%20\(9%20p%C3%A1g%20-%2039%20kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/dise%C3%B1o%20de%20herramientas%20de%20control%20proceso%20de%20atenci%C3%B3n%20m%C3%A9dica%20ambulatoria%20de%20atenci%C3%B3n%20en%20salud%20-%20instituciones%20i.p.s.%20de%20la%20empresa%20social%20del%20estado%20imsalud%20-%20capitulo%208%20-%20(9%20p%C3%A1g%20-%2039%20kb).pdf)

ANEXOS



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA

Estimado Trabajador:

A continuación se presentan una serie de preguntas, la cuales tienen como finalidad de recolectar datos para el desarrollo del trabajo especial de grado: **MEDICIÓN DEL IMPACTO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA ALIMENTOS TDC, C.A., A TRAVÉS DE LA TEORÍA DE JUEGOS**. La información suministrada es con fines académicos, para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad José Antonio Páez.

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda con un breve análisis la respuesta que considere correcta.

Gracias por su colaboración.

Guión de Entrevista

Ítem	Peguntas	Análisis
1	¿Cuál es el objetivo principal de la empresa?	
2	¿Qué separa a Alimentos TDC C.A. de los demás supermercados?	
3	¿Cuál es el estado actual del proceso reclutamiento de capital humano?	
4	¿Considera que la empresa se encuentra a la defensiva o a la ofensiva en su rubro?	
5	¿Considera que el venezolano tiene la capacidad de comprar productos?	
6	¿Cuál ha sido la consideración con respecto a la introducción de productos importados?	
7	¿En qué estado se encuentran las tiendas en este momento?	
8	¿Cuál es el estado de los planes de construir más supermercados?	
9	¿Cree que la posibilidad de saqueo es alta?	
10	¿Cree poder contratar suficientes empleados para los próximos mercados?	
11	¿Ha considerado vender el negocio e irse del país?	