



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA
METODOLOGÍA OBJECTIVES AND KEY
RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA
QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.**

Autora
Cuesta Q., Alba M.
C.I. 27.242.383

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



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

**PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA OBJECTIVES AND
KEY RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA QUIMIPRO DE
VENEZUELA, C.A.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor:
Cuesta Q., Alba M.
C.I. 27.242.383
Tutor:
Ing. Luis Rodríguez
CI. V-15.148.806

San Diego, Diciembre de 2021



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ingeniería para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGIA OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA QUIMPRO

Realizado por el (la) Br. ALBA CUESTA

C.I. N° 27242383 cursante de la carrera de Ingeniería Industrial

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

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

[Signature]
Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Luis Rodríguez
C.I.: 15148806

[Signature]
Jurado
Nombre: Francisco Gilauzo
C.I.: 15887998

[Signature]
Jurado
Nombre: Angélica Jaramillo
C.I.: 8-791-901

Fecha: 28/01/2022

UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
DECANATO DE INGENIERÍA



FI- I -011-2021-ICR-TG

Valencia, 23 de noviembre de 2021

Ciudadano:
Cuesta Quintero, Alba Marina
C.I. 27.242.383
Presente -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 1-2021 de fecha 07/10/2021 aprobó el proyecto de grado titulado:

**Plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa
QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.**

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

Se ratifica la designación del Tutor Académico que lo asesorará en el desarrollo de este proyecto a:
Ing. Luis Francisco Rodríguez López, titular de la cédula de identidad V-15.148.806

Atentamente

Dr. Francisco Gelanzé Sevilla.
Decano de Ingeniería

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado



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

CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL
TRABAJO DE GRADO

Quien suscribe, Ing. Luis Rodríguez, portador de la cédula de identidad N° 15.148.806, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Alba Cuesta, portadora de la cédula de identidad N° 27.242.383, titulado **PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los diez días del mes de diciembre del año dos mil veintiuno.

Ing. Luis Rodríguez
C.I.: V-15.148.806

AGRADECIMIENTOS

Hago llegar mi profundo agradecimiento primeramente a Dios, por darme fortaleza y constancia para cumplir mis objetivos propuestos, por haber guiado mi camino en esta linda carrera y por ser mi paz en la tormenta.

A la Universidad José Antonio Páez por darme la oportunidad y el privilegio de convertirme en profesional.

A mi Tutor, Ing. Luis Rodríguez, por su ayuda y asesoría en la trayectoria de mi Trabajo de Grado.

A los Profesores, Ing. Francisco Gelanzé, Ing. Manuel Cuadrado, Ing. Ana Avendaño, Ing. Nelly Niño, Ing. Alicia de Pizzella, por compartir sus conocimientos y su valiosa colaboración.

A la Empresa Quimipro de Venezuela, C.A. por permitirme durante el transcurso de toda la investigación hacer uso de cualquier información necesaria para este trabajo.

A cada docente que estuvo presente en mi trayecto universitario, por quienes, bajo su tutela constante y pasión por enseñar, obtengo hoy la prueba de todos mis conocimientos.

A mis compañeros de estudio, Leonorys Mancini, Samuel Villarroel, Kelvin Leal, Andrés Zuleta y Gabriel Perozo, por siempre prestarme un gran apoyo incondicional.

A mis familiares por ser pilares en mis sueños, por brindarme aportes invaluable que servirán para toda mi vida.

Alba M. Cuesta Q.

DEDICATORIAS

El presente trabajo va dedicado principalmente a Dios, por siempre darme salud y fuerza para continuar en este camino de obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mis padres, Marceliano Cuesta y Rosalba Quintero, por ser las personas más influyentes en mi vida, por su esfuerzo, dedicación y apoyo de forma incondicional en mis años de estudio, por ser pilares fundamentales en el cumplimiento de mis objetivos, y por haberme enseñado a siempre ver lo positivo en lo negativo.

A mi hermano, Marceliano Cuesta, por ser mi motivación en cada paso, quien me demostró que no podría haber tenido uno mejor.

A mi mejor amigo, compañero de vida y prometido, Virgilio Celis, quien me inspira día a día a salir adelante y progresar en cada una de mis etapas.

A mi gran amor y mascota, Canelo, por convertir mis días malos en días buenos.

A mi persona, por demostrar valentía, disciplina, esfuerzo y responsabilidad para lograr concluir esta meta propuesta.

A todos los que me apoyaron en la realización de mi trabajo de grado.
Gracias.

Alba M. Cuesta Q.

ÍNDICE

CONTENIDO	Pp.
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
RESUMEN INFORMATIVO	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Formulación del Problema.....	9
1.3 Objetivos de la investigación.....	10
1.3.1 Objetivo General.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificación de la investigación.....	10
1.5 Alcance de la investigación.....	11
II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	12
2.2. Bases Teóricas.....	16
2.2.1 Teoría Clásica de la Administración.....	16
2.2.2 Teoría Neoclásica.....	16
2.2.3 Empresa.....	17
2.2.4Tipos de Empresa.....	18
2.2.5 Plan de Negocios.....	19
2.2.5.1 Características Generales de un Buen Modelo de Plan de Negocios	19
2.2.6 Estructura Básica de Plan de Negocios.....	20
2.2.7 Administración.....	21
2.2.8 Proceso Administrativo.....	22
2.2.9 Qué es OKR.....	25
2.2.10Características delOKR.....	26
2.2.11Cómo Estructurar la Metodología OKR.....	27
2.3 Definición de Términos Básicos.....	28

III	MARCO METODOLÓGICO	
	3.1 Tipo de Investigación	31
	3.2 Diseño de la investigación	32
	3.3 Nivel de la Investigación	32
	3.4 Población y muestra	33
	3.4.1 Población	33
	3.4.2 Muestra	35
	3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	35
	3.5.1 Técnicas de Recolección de Datos.....	35
	3.5.1.1 Observación Directa	35
	3.5.1.2 Entrevista Estructurada.....	36
	3.5.1.3 La Revisión Documental.....	36
	3.5.2 Instrumentos de Recolección de Datos.....	36
	3.5.2.1 Checklist.....	36
	3.5.2.2 Registro Fotográfico.....	37
	3.5.2.3 Guión de Entrevista.....	37
	3.5.2.4 Cuaderno de Notas	37
	3.5.2.5 Análisis de Contenido.....	38
	3.6 Fases de la Investigación.....	38
IV	LOS RESULTADOS	
	4.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela C.A.....	40
	4.2 Fase II: Análisis de los factores que permiten aumentar las ventas en la empresa Quimipro de Venezuela C.A.....	68
	4.3 Fase III: Diseño de un plan de negocios bajo la Metodología Objectives and Key Results (OKR).....	73
	4.4 Fase IV: Realización del análisis de la propuesta mediante la evaluación de la factibilidad técnica, social, ambiental y económica del plan estratégico	102
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones.....	109

Recomendaciones.....	111
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS.....	
Anexo A Instrumento de la Observación Directa Checklist/Condiciones Actuales del Área de Trabajo.....	116
Anexo B Guía de Entrevista.....	119
Anexo C Validación del Instrumento (Guía de Entrevista)	121

ÍNDICE DE CUADROS CONTENIDO

CUADRO	Pp.
1. Población.....	34
2. Checklist (condiciones actuales del área de trabajo).....	52
3. Nivel de cumplimiento de la gestión gerencial de la empresa nivel de cumplimiento Quimipro de Venezuela C.A.....	55
4. Resumen de las debilidades encontradas	58
5. Aplicación de la Estrategia de las 5 ¿Por qué?.....	71
6. Causa raíz y oportunidades.....	72
7. Estrategias, objetivos y metas para la empresa Quimipro de Venezuela C.A.....	77
8. Plan de negocios bajo la Metodología Objectives and Key Results (OKR).....	79
9. Clasificación ABC de los productos.....	93
10. Ficha de técnica del taller del área de almacén.....	100
11. Ficha de técnica del taller del área de compras.....	101
12. Ficha de técnica del taller del área de ventas.....	101
13. Valorización de la factibilidad técnica.....	104
14. Evaluación Factibilidad Operativa.....	105

15. Costos totales de la propuesta.....	106
16. Formula relación Costos-Beneficios.....	107
17. Valor Actual Neto (VAN).....	108

ÍNDICE DE FIGURAS CONTENIDO

FIGURA	Pp.
1. Proceso administrativo.....	22
2. Organigrama de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.....	33
3. Misión, Visión, Principios y Valores de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.....	42
4. Entrad de las instalaciones de la de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.....	46
5. Rampa donde procede al destapado y revisión de la carga por Coordinador der Almacén.....	47
6. Proceso de Almacenamiento de los Productos.....	48
7. Proceso de los Almacenamiento de los Productos.....	48
8. Departamento de Compras.....	49
9. Modelo de Factura de venta Finalizada.....	50
10. Nota de Entrega	51
11. Diagrama de Causa-Efecto.....	68
12. Características del almacén del proyecto OKP.....	77
13. Diagrama de Flujo del procedimiento de Recepción y Despacho.....	86
14. Modelo de Letrero de Identificación Propuesto.....	89
15. Lay-Out con la ilustración de la Clasificación ABC propuesto.....	93
16. Letrero de Medidas de Seguridad y Prevención ante COVID-19.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICO	Pp.
1. Porcentaje de ventas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.....	8
2. Ventas pronóstico vs Ventas actuales de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.....	8
Porcentaje % de cumplimiento de la gestión general de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.....	57
4. Indicadores de la gestión para la capacitación del personal (Almacén, Compras y Ventas) en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.....	55
5. Indicadores del nivel de ventas por cliente.....	67

ÍNDICE DE TABLA CONTENIDO

TABLA	Pp.
1. Inventario de productos de Quimipro de Venezuela, C.A.....	6
2. Ventas pronosticadas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A...	7
3. Ventas actuales de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.....	7
4. Pronostico vs real ventas/compras Marzo 2021.....	65
5. Pronostico vs real ventas/compras Abril 2021.....	65
6. Pronostico vs real ventas/compras Mayo 2021.....	65
7. Pronostico vs real ventas/compras Junio 2021.....	66



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

**PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA
OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA
QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.**

Autor: Cuesta, Alba.

Tutor Académico: Ing. Luis Rodríguez

Fecha: Diciembre 2021

RESUMEN

En el presente trabajo, titulado como: Plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. enmarcado dentro de la factibilidad de “proyecto factible” y con un diseño de campo y documental, regido por una línea de Investigación: Gestión Organizacional, se propone un plan de negocios con la finalidad de aumentar las ventas en la compañía mediante la implementación de metodologías en las áreas detectadas como posibles fallas. Una de estas metodologías, es Objectives and Key Results, considerada un método preciso que sirve para plantear los objetivos principales de una empresa y monitorear el progreso de estos. Una definición clara de los objetivos evita desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo. La empresa Quimipro de Venezuela no cuenta actualmente con un plan de negocios establecido, presentando resultados no favorables, evidenciándose un porcentaje inferior en las ventas de la compañía en comparación con las ventas pronóstico. Por consiguiente, con la implementación de un plan de negocios bajo dicha metodología se busca que todos los procesos que inciden en cualquiera de las áreas generen una venta satisfactoria, incrementando las ventas y aumentando las ganancias de la compañía.

Descriptor: Plan de negocios, Objectives and Key Results, Ventas.

INTRODUCCIÓN

La globalización y aceleración de los mercados exigen cada vez más, por lo que las empresas se han tenido que adaptar a ello. La competitividad empresarial es una parte importante para las compañías porque gracias a ello se ha podido ver crecimiento en el entorno económico y social, debido a que, las organizaciones están comprometidas con sus clientes para dar el mejor servicio o producto. No obstante, para que esto se pueda realizar también se necesita que dentro de la compañía haya un líder, “El Gerente”. Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como: “responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos”.

El desempeño gerencial puede ser estudiado con base a diversas variables que explican su comportamiento y delimitan su ámbito de acción, como por ejemplo las Funciones Gerenciales, clasificadas según autores tales como: Robbins Stephen (2000), Stoner James (1996), Bateman Thomas (2005) entre otros, en: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Así mismo, cabe destacar que, la alta gerencia debe mantener estándares de óptima eficiencia y productividad. Eliyahu M. (2005) aporta a este tema "Fundamentalmente, un gerente está buscando responder estas preguntas: ¿qué cambiar?, ¿a qué cambiar? y ¿cómo causar el cambio?", donde puede ser entendido que el cambio es un proceso por el cual se buscarán, bajo ciertas modificaciones, la obtención de mayores beneficios, o menos pérdidas.

Siguiendo el mismo orden de ideas, la obtención de mayores beneficios se logra mediante la implementación de diferentes métodos, como, por

ejemplo, la implementación un plan de negocios bajo la metodología OKR (Objectives and Key Results), cuyo resultado esperado es incrementar las ventas de la compañía Quimipro de Venezuela, C.A. y por consiguiente crear diferencias beneficiosas para la empresa entre su posición y la de sus competidores.

El presente trabajo de investigación toma en cuenta todas las variables del problema y promueve una estrategia de ventas organizada y dirigida por una gerencia acorde al reto, para alcanzar las ventas pronosticadas durante el período 2021.

En el **Capítulo I**, se presenta el problema y los objetivos específicos que se van a completar en el presente trabajo. Se dan a conocer las justificaciones de realizar el siguiente proyecto al igual que el alcance que tendrá sobre los procesos de la Empresa.

Durante el **Capítulo II**, se exponen las bases teóricas de la investigación, haciendo énfasis en el proceso administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control) de una organización y su importancia en las ventas de la misma, que es producir la utilidad de la Empresa. Además, en este capítulo se citarán los trabajos que serán de referencia para la realización del proyecto.

Para el **Capítulo III**, se explican las bases metodológicas de la investigación, las cuales tienen como objetivo el determinar el modelo metodológico que planea seguir el trabajo de investigación. La población y muestra tomadas al igual que se verán explicadas las bases de una posible solución al problema, igualmente se especifican las características de la investigación como diseño, tipo y niveles.

Adicionalmente, se explican las fases metodológicas de la creación y evaluación del plan estratégico para el incremento de las ventas.

Finalmente, en el **Capítulo IV, Resultados**, se presentan los resultados del trabajo basándose en la metodología según fueron planteadas en el capítulo anterior para el cumplimiento de los objetivos específicos. Finalmente se da paso a las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El mundo globalizado marca un escenario en el que los agentes implicados tienen que posicionarse desde una perspectiva integral, es decir, desde un enfoque global, con un pensamiento en conjunto y no en partes. En la actualidad importar y exportar forman parte de una ecuación de éxito para las diferentes organizaciones. La globalización, además, atrae inversiones de otros países, trae desarrollo tecnológico y potencia el comercio internacional, lo que genera una mayor competitividad empresarial y de calidad de productos.

Hoy en día, las empresas tratan de superarse las unas a las otras con el objetivo de diferenciarse. La principal virtud que tiene una empresa es la satisfacción de necesidades básicas para cumplir una demanda de un tipo en particular de clientes. Una empresa, además, puede dar trabajo a un sinnúmero de empleados y asegurar el bienestar de muchas familias. Pero, para que esto ocurra es necesario que quienes la dirigen y trabajan en ella pongan como elemento central el crecimiento de la misma. Para ello, una organización debe plantear metas fijas, objetivos claros y estrategias competitivas. Tener objetivos claros en una organización es, en sí mismo, un gran logro. Sin embargo, en muchas ocasiones, estos objetivos se diluyen en medio de las operaciones diarias, ocasionando consecuencias.

Las estrategias empresariales ayudan a aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades. La estrategia empresarial supone, por lo tanto, el nexo de unión entre la planificación y la implementación, y esto es importante, pues no basta

con elaborarla, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo. Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible.

Quimipro de Venezuela C.A., clasificada como mediana empresa, es una organización de nueva generación que provee materias primas e insumos para el sector químico nacional, constituida por un equipo joven, profesional, eficiente e innovador. Esta distribuidora está ubicada en San Diego, estado Carabobo, fundada en el 2016, posee 5 años en el mercado. La misma opera a nivel nacional, específicamente en los Estados Carabobo, Aragua, Táchira, Lara, Zulia y Miranda, con mayor porcentaje de participación en el Estado Carabobo y en el Estado Aragua. Sus clientes son empresas (grandes, medianas y pequeñas), ubicadas a nivel nacional en los Estados anteriormente mencionados.

Cabe destacar que se trata de un negocio que ha nacido en entornos económicos hostiles debido a la situación país que presenta Venezuela con una profunda crisis política y económica, razón por la cual muchas empresas se ven afectadas. La empresa Quimipro de Venezuela, C.A. no es la excepción, al ser una mediana empresa, se encuentra dentro de un rango de riesgos, presentando un ilimitado número de adversidades, generando un ambiente laboral inestable, debilitando así cada día su capacidad de aprendizaje y adaptación al entorno.

En la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. se detectaron debilidades en su estructura organizacional y por ende debilidades en cada uno de los departamentos de la compañía. Una estructura organizacional deficiente genera una infinidad de consecuencias, por ejemplo, mala comunicación, fallas en la planificación, carencia de servicios al cliente, falta de innovación, falta de trabajo en equipo, entre otras. De modo que, las debilidades afectan principalmente el desempeño y el posicionamiento de la compañía contra los competidores.

Por otro lado, la situación de pandemia que surgió en el 2019 y se propago en el 2020 a nivel mundial conocida como Coronavirus 2019 o COVID-19 dificultó en mayor medida el funcionamiento habitual del país, implicando a las empresas y todos los entes involucrados. Debido a dicha pandemia, se tomaron medidas de confinamiento a nivel mundial. En Venezuela se estableció un plan de 7x7, es decir, 7 días libres y 7 días de confinamiento con ciertas restricciones, con permiso para laborar solo negocios con productos o servicios de primera necesidad (alimento y medicina). La empresa Quimipro de Venezuela C.A. se ve aún más afectada en vista de que su catálogo de productos no es considerado de primera necesidad. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Inventario de productos de Quimipro de Venezuela, C.A.

Categoría	Productos
Cargas	Carbonato 1 HD Carbonato 1 NT Carbonato 2 NT Carbonato 4 NT
	Caolín (Kamin 70C)
Resina	Vancril 2057NF
	Acriten 2001 Acriten 3540 Acriten 350M Acriten AP-2258
	Syglen K-40
	PSA-401
Espesantes	Bermocoll EBM 5500
	Tylose HS 100000 YP2
Dispersiones pigmentarias	Triconyl amarillo 6018 Triconyl amarillo 6019
	Triconyl negro 6718
	Triconyl azul 6367
	Triconyl rojo 6232 Triconyl rojo 6235 Triconyl rojo 6207
	Triconyl verde 6574
	Triconyl naranja 6109
	Triconyl violeta 6411
Pigmentos	Lomon R 996
	Dioxido TiO ₂ -R-902+

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

A continuación, se presenta una tabla 2 donde se puede evidenciar el porcentaje de ventas pronosticado de la compañía y una tabla 3 donde se puede evidenciar el porcentaje de ventas que obtuvo la empresa desde enero 2021 hasta junio 2021:

Tabla 2. Ventas pronosticadas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

MES	VENTAS PRONÓSTICO (\$)	PORCENTAJE (%)
ENERO	143.500,00	9.58%
FEBRERO	318.000,00	21.24%
MARZO	232.000,00	15.49%
ABRIL	188.500,00	12.59%
MAYO	292.000,00	19.50%
JUNIO	323.500,00	21.60%
TOTAL	1.497.500,00	100.00%

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Tabla 3. Ventas actuales de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

MES	VENTAS (\$)	PORCENTAJE (%)
ENERO	110.546,10	8.43%
FEBRERO	316.211,28	24.11%
MARZO	230.694,57	17.59%
ABRIL	161.692,02	12.33%
MAYO	271.194,84	20.68%
JUNIO	221.323,15	16.87%
TOTAL	1.311.661,96	100.00%

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

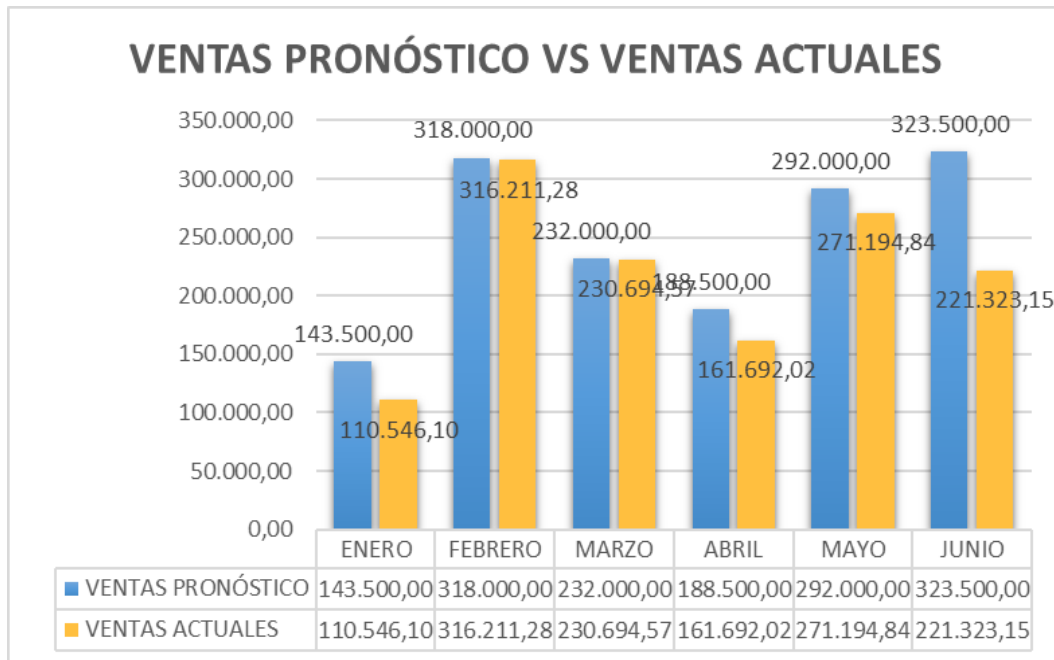


Gráfico 1. Porcentaje de ventas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

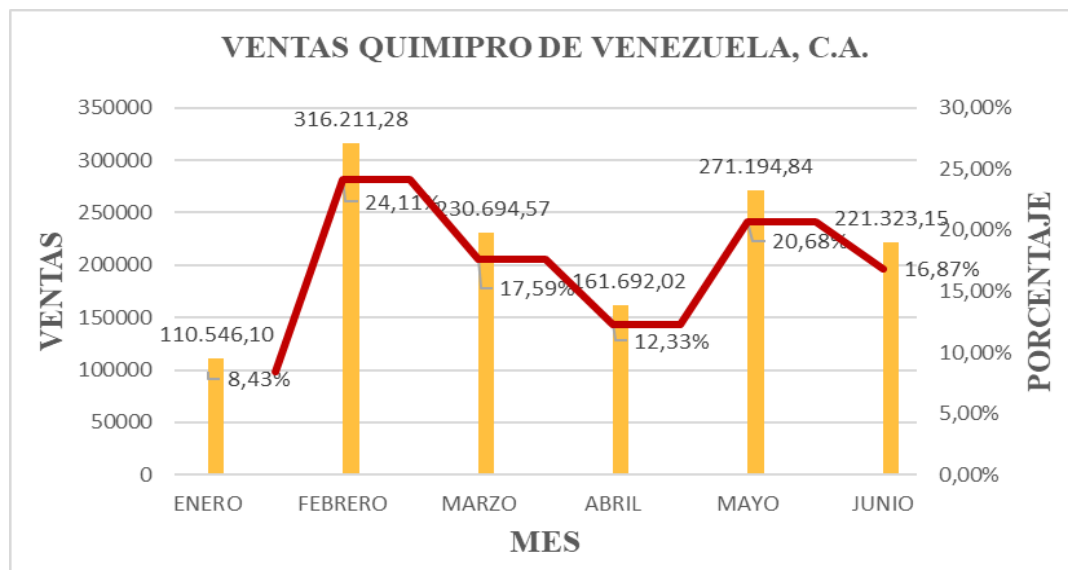


Gráfico 2. Ventas pronóstico vs Ventas actuales de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Como se muestra en el gráfico 1, el porcentaje de ventas de la empresa presenta una variación con respecto a los meses implicados, en el mes de febrero se puede evidenciar una subida en el porcentaje de ventas por una flexibilización en el país y una asertiva planificación, sin embargo, para el mes de abril se retomó el esquema 7x7 con una semana libre y otra semana de confinamiento, afectando directamente a las empresas medianas del país que no laboran con productos de primera necesidad y que no logran adaptarse rápidamente a los cambios. Con respecto al mes de junio se mantiene el esquema 7x7 y se evidencia una desmejora en la planificación de la compañía, afectando directamente las ventas.

Adicionalmente se puede evidenciar en el gráfico 2, una variación con respecto a las ventas pronosticadas en comparación con las ventas obtenidas para dichos meses. Existe una diferencia notable en los meses implicados, pero en mayor porcentaje para Enero con una diferencia de 32.953,09, para Mayo con una diferencia de 20.805,16 y para Junio con una diferencia de 102.176,85. Se observa, por la necesidad de una adaptación veloz al mercado siempre cambiante y por la falta de una correcta planificación, que la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. debe definir una correcta estructura organizacional lo más pronto posible

Si la empresa no toma acciones inmediatas frente a esta problemática, aunado a los diferentes cambios económicos y políticos que están sucediendo en la actualidad en el país y que afectan a las compañías privadas, ésta comenzará a verse las consecuencias en la reducción de su rentabilidad, y a su vez perder liderazgo en su posicionamiento y no obtener los beneficios económicos esperados. Es por ello, que el estudio pretende proponer un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., y que influyen en el desempeño del equipo de trabajo de la organización.

1.2 Formulación del Problema

Por base a lo planteado anteriormente, surge la siguiente incógnita ¿Cómo se puede mejorar el nivel de rendimiento de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. de tal manera que permita aumentar las ventas en la compañía?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela C.A.
- Analizar los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.
- Diseñar un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR).
- Realizar el análisis de la propuesta mediante la evaluación de la factibilidad técnica, social, ambiental y económica, del plan estratégico.

1.4 Justificación de la investigación

Un plan de negocios es un documento en el cual queda plasmado, de forma ordenada, la manera cómo funcionará el negocio. En el plan de negocios se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados, si se logran los objetivos marcados en el proyecto, el mercado potencial, la competencia a enfrentar, los valores agregados y los productos o servicios que la empresa aportará. En otras palabras, en un plan de negocios se plantea cuál es la idea del negocio y qué objetivos tiene. También se plasma la inversión inicial y cómo se financiará, así como la forma como se posicionará en el mercado objetivo. Además de esto lo más importante es que incluye un estimado de las ventas (ingresos del negocio) y de los gastos (egresos del negocio) que se enfrentaran, así como las proyecciones futuras.

De esta manera la creación de un plan de negocios ofrecerá una solución a la problemática que presenta la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. estableciendo proyecciones más asertivas, objetivos más claros y una planificación más precisa. La metodología Objectives and Key Results le permitirá a la empresa establecer una comunicación directa, efectiva y precisa, la cual, ayudará a los equipos de trabajo a priorizar el trabajo y aprender de los éxitos y fracasos.

De igual manera, el estudio se ve justificado desde diversas perspectivas a saber, por lo que proporcionará las ventajas productivas: generará una mayor cohesión interna donde el trabajar en equipo es factor fundamental y una mejor imagen externa e interna, gracias a la relación basada en la motivación, satisfacción y estimulación, facilitará la transición entre generaciones de mando debido a que se comparten maneras de actuar, de progresar y mejorar la selección de personal, gracias a perfiles anteriormente definidos.

Asímismo, el estudio contribuirá al desarrollo del valor agregado, a través de una cadena de liderazgo confiable y comprometido con la filosofía de la asociación, lo que se traduce en un aumento en la calidad de trabajo. Este trabajo, desarrollado bajo la línea de investigación Gestión Organizacional sirve como aporte para la autora del presente trabajo de grado, obteniendo diversos conocimientos, los cuales continúan aportando información a lo aprendido durante todo el estudio de la carrera universitaria.

1.5 Alcance

El trabajo de investigación va dirigido hacia el área gerencial de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. ubicada en San Diego, sector los Arales, con el objetivo de proponer un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR). Quedando en manos de los representantes de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. la decisión de poner en marcha esta propuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Tamayo y Tamayo (2000) cita que: “El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas.” (p. 96). En una investigación, el marco teórico tiene el propósito de construir un sistema coordinado y coherente de antecedentes, teorías y conceptos que permitan abordar el problema y lo sustenten desde el punto de vista teórico. Dicho de otra manera, el marco teórico puede ser entendido como aquella información que dará base a los aspectos evaluados a lo largo del trabajo de investigación. A continuación, se presentan los antecedentes consultados que guardan estrecha relación con la presente investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Arias (2012) afirma que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 108). Por eso, los trabajos de investigación donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuesto objetivos similares, sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

Para dar inicio, se tiene que el trabajo de investigación elaborado por Hurtado, M. y Mata, O. (2020), realizado en la Universidad José Antonio Páez, (UJAP), titulado “**Plan estratégico para el incremento de las ventas en la empresa Motores Multimarca, C.A.**”, trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial. La presente investigación tiene como objetivo principal la implementación de un plan estratégico en la empresa Motores Multimarca, C.A., con el fin de generar un aumento del margen de las ganancias, basándose en la reingeniería de los procesos

operativos de la misma, esta investigación se encuentra enmarcada en un estudio factible, documental y de campo con carácter descriptivo, ya que se investigaron todas las causas de un problema perteneciente a las líneas de ventas de la Empresa Motores Multimarca C.A.

La anterior investigación sirvió como guía en alcances y limitaciones para el presente trabajo ya que su objetivo general concuerda de manera metodológica con los objetivos presentados, los cuales giran en torno a diseñar un Plan Estratégico con la finalidad de incrementar las ventas dentro de la organización. Dicho plan sirvió de inicio para crear una estrategia de venta adaptada a la situación actual de Venezuela, dando como resultado el incremento deseado de las ventas en la Empresa Motores Multimarca C.A. permitiendo dar un análisis de los errores cometidos, ofreciendo la oportunidad de una mayor gama de alternativas exitosas para implementarse como estrategias en el trabajo de investigación actual.

Se incluye, además, en el estudio de este trabajo de investigación realizado también en la Universidad José Antonio Páez, (UJAP), por Parra, V. y Zambrano, L. (2020) para optar al título de Ingeniero Industrial y titulado: **“Plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard para la empresa distribuidora Mayor Casupo, C.A.”** Esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan de negocios bajo la metodología del balanced scorecard para un mayorista de ferretería y quincallería, de tal manera que se encuentra bajo los parámetros de un Proyecto Factible, apoyada por una investigación de campo y documental con carácter descriptivo.

El balanced scorecard es la metodología seleccionada para desarrollar la estrategia de mejoramiento en este proyecto, ya que permite analizar los problemas presentes, abarcando cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Finalmente, se fijaron las estrategias correspondientes para intervenir las debilidades analizadas en la empresa distribuidora Mayor Casupo, C.A., con la finalidad de obtener un plan de mejora para el proyecto que permite replantear, fortalecer y cumplir la

ejecución y control de las operaciones que se llevan a cabo dentro de este, lo que direcciona a la institución al cumplimiento eficiente de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Este trabajo de grado se relaciona con la investigación realizada, en lo referente a los fundamentos teóricos utilizados sobre herramientas de gestión, ya que los mismos sirven de base para la investigación en cuestión. Adicionalmente la metodología *balanced scorecard* es una metodología similar a los *Objectives and Key Results*.

Asimismo, se tiene por el autor Gómez M., (2017) **“Desarrollo de una estrategia que permita definir y dar seguimiento a objetivos y resultados clave en una empresa de software”**, para optar al grado de Maestro en Ingeniería en la Universidad de Sonora, México. Este estudio se desarrolla en la empresa Nearsoft que no cuenta con una estrategia adecuada para la definición de objetivos y resultados claves que le permitan evaluar el cumplimiento de los mismos a nivel grupal o individual, lo cual dificulta que sus empleados se muevan en la dirección correcta para seguir la visión de la empresa. El objetivo del presente trabajo es diseñar e implementar una estrategia que contemple aspectos organizacionales y tecnológicos que facilite la definición de objetivos y resultados clave para la organización, considerando el conservar, compartir y recuperar el conocimiento generado durante el cumplimiento de dichos objetivos.

La misma investigación fue de gran utilidad para el actual trabajo y brindó ideas esenciales debido a que trabaja con la misma metodología, *Objectives and Key Results*. Esta metodología permite analizar la situación actual de la empresa, desarrollar una estrategia para la definición de sus objetivos y resultados clave (OKR) y finalmente evaluar su cumplimiento.

Finalmente, se tiene a Molina, V. (2017), en su trabajo de grado que se titula **"Plan estratégico de mercadeo para una nueva línea de productos de la empresa Ramón Molina & Cía, C.A."**, en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas Mención

Mercadeo. Ramón Molina & Cía. C.A., es una empresa dedicada por años al empaquetado y comercialización de azúcar, pero con una firme decisión de incursionar en el mercado de granos seleccionados para consumo humano, en situación, se presenta la propuesta del plan estratégico de mercadeo como la herramienta de mercadotecnia que puede brindar una guía de ruta para el camino a seguir y alcanzar esta meta. Por las características de los objetivos, la investigación es de tipo proyecto factible, con base documental, enmarcada en un paradigma cuantitativo.

En el mercado actual, las organizaciones están sometidas a constantes cambios de toda índole, donde la adaptación y preparación cumplen un rol preponderante en la búsqueda, así como en aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocios y ventajas competitivas. Ramón Molina & Cía. C.A., no contaba, con un plan estratégico de mercadeo, herramienta determinante para cumplir de forma apropiada y sistémica las metas del mercado. El plan estratégico de mercadeo, busca el establecimiento de los pasos que deben seguirse, para el logro de los objetivos de mercado que se plantea una organización, en un tiempo determinado. En situación, Ramón Molina & Cía., C.A. careció de una visión gerencial y operacional para acometer de manera ortodoxa la ejecución de ello, hecho que repercutió en los ingresos ocasionando la pérdida del valor comercial.

Este trabajo de grado tiene cierta similitud con la investigación que se llevara a cabo en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., en lo referente a la aplicación de herramientas como la matriz DOFA. Al llevar a cabo un plan estratégico de mercadeo se analizó la situación, donde se contempló tanto a la organización como el mercado, denominación de factores internos y externos, como ha sido su funcionamiento y posibles situaciones a futuro, en consecuencia, se utilizó la herramienta de una matriz DOFA. Con ella se conocieron las debilidades para mejorarlas o minimizarlas, se identificaron posibles oportunidades para aprovecharlas, se evaluaron sus fortalezas para potenciarlas y conocieron amenazas para neutralizarlas o revertirlas.

2.2 Bases teóricas

Según Arias (2006). Las bases teóricas están formadas por: “un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p.39).

2.2.1 Teoría Clásica de la Administración

Citado por Jauregui (2016), la teoría tradicional de la administración se constituye sobre la base de los postulados de dos ingenieros Fayol y Taylor, la teoría típica de la administración se divide en: administración científica con Taylor y en administración actualizada con Fayol. Además, es fundamental destacar que sus estudios se brindaron de manera paralela y aun teniendo aspectos diferentes, son complementarios. La teoría clásica surgió poco después de la Revolución Industrial, debido al crecimiento acelerado de las empresas y a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Dentro de sus principios se encuentra la división del trabajo, autoridad, disciplina, centralización, equidad, estabilidad del personal y la iniciativa como los más sobresalientes de todos.

El enfoque que proporciona esta teoría radica en que las empresas, basadas en sus situaciones independientes tendrán un esquema de crecimiento diferente, por lo que sus necesidades se encontrarán ambientadas en el aumento progresivo de la eficiencia de su personal al elaborar de forma correcta las actividades productivas, con miras de aumentar los aspectos positivos que diferencien a la organización de la competencia.

2.2.2 Teoría Neoclásica

Como los autores tradicionales, los neoclásicos buscaron entablar principios básicos, empero se diferenciaron en sus planteamientos en tener en cuenta que dichos principios no tienen que ser tomados de manera dura sino de manera flexible, puesto que tienen que ser aplicados en situaciones drásticamente distintas. La teoría neoclásica nace como una actitud a la gran predominación de las ciencias del comportamiento que dejan fuera puntos económicos y formales que rodean la conducta de las empresas y, aun cuando

no poseen propiedades únicas donde concuerdan todos sus autores, si hay una secuencia de propiedades que son las que tienen la posibilidad de determinar este enfoque (Chiavenato, 2004).

Bajo el enfoque de la teoría neoclásica, los aportes o principios para la su aplicación de manera práctica son los siguientes:

- Hincapié en la práctica de la Gestión, procurando de desarrollar los principios administrativos de manera que sean útiles y aplicables en la práctica. Pretenden poner las cosas en su justo lugar, para lo cual retoman los postulados tradicionales, empero sin desprestigiar puntos de la teoría del comportamiento que logren beneficiar al desempeño de las empresas.
- Hincapié en los principios en general de la Gestión propuestos por Fayol. Para ciertos autores como Koontz (2012) y Haiman (1982), el análisis de la Gestión se fundamenta en la presentación y disputa de principios en general de cómo planear, cómo acomodar, cómo guiar y cómo mantener el control de una organización.

En el caso de la teoría neoclásica, los aspectos económicos de la organización pueden progresar de la mano del progreso conductual de su personal, basándose en principios básicos gerenciales para la planificación y el control de los diferentes proyectos en los que se vea involucrada la empresa en cuestión.

2.2.3 Empresa

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE), define a la Empresa como una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos." Mientras que, en una explicación más detallada Chiavenato, I. (2011), define a la empresa como: "una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". El autor menciona que la empresa además de ser una asociación de personas para la explotación de un negocio, tiene por fin

un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

2.2.4 Tipos de empresas

Según López, J. (2012) Los tipos de Empresas son varios y se ramifican en los siguientes:

1. Según el tamaño:
 - Número de empleados.
 - Cantidad de activos.
 - Facturación.
2. Actividad que realiza:
 - Producen bienes.
 - Ofrecen servicios.
3. Distinguiendo área geográfica:
 - Local.
 - Regional.
 - Nacional.
 - Multinacional.
4. Sector económico al que pertenecen:
 - Sector primario.
 - Sector secundario.
 - Sector terciario.
 - Sector cuaternario.
 - Sector quinario.
5. Titularidad de la Empresa:

- Pública.
- Privada.
- Mixta.

6. Forma jurídica:

- Empresario individual o autónomo.
- Sociedad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Comunidad de bienes.

En los casos de las Empresas Secundarias o manufactureras, son definidas como aquellas que se dedican a fabricar o construir artículos, quedan excluidas las compañías que ofrecen servicios o se dedican exclusivamente al comercio. Mientras, las Empresas del Sector Terciario o de Servicios, son definidas por Zuani (2003), como aquellas:

“... Cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de Empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.” (p. 82).

2.2.5 Plan de Negocios

Blank, Steve. (2019) Un plan de negocios “Es un documento con objetivos de mercado y previsiones financieras, sobre un proyecto de emprendimiento, que te sirve para mostrar el negocio a tus posibles inversionistas, socios potenciales y demás interesados”. (p.12) En esta herramienta, se estructura una idea para ser sustentable como negocio, de acuerdo a los aspectos primordiales para llevar a cabo tu proyecto.

2.2.5.1 Características Generales de un Buen Modelo de Plan de Negocios

Para Blank, Steve. (2019) las características generales de un buen modelo de plan de negocios son:

- **Resalta los beneficios que obtendrán tus inversionistas.** Recuerda, ellos no quieren «ayudarte» a cumplir tus sueños. Lo que los inversionistas quieren es beneficios económicos al invertir en tu idea. Un buen plan de negocios muestra de forma clara esos beneficios.
- **Realiza previsiones verosímiles.** Esto demuestra que sabes lo que haces y que conoces tu mercado. Tus previsiones deben estar ancladas en la realidad y basarse en el mercado real al que puedes apuntar.
- **Define el volumen de tu mercado.** Hoy en día puedes hacerlo hasta midiendo las búsquedas en internet. Definir el volumen de mercado ayuda a poner en números las posibles ventas de tus servicios o productos, lo que potencia las previsiones de ganancias.
- **Preséntate a ti mismo y a tu equipo.** Dice un viejo adagio entre empresarios que no se invierte en ideas sino en personas. En tu plan de negocios deberás presentar a tu equipo, garantizar a los inversionistas que quienes manejarán la empresa son profesionales capacitados en las distintas áreas que abordarán.
- **Si tienes ventas, hazlas notar.** Por muy pocas que sean, hazlas parte de tu presentación. Las ventas, así sean mínimas, son la prueba de que ya hay gente que confía en tu producto.
- **Considera los imprevistos.** Señala a tus inversionistas que tienes previsiones ante dificultades como, ¿qué pasará si tus actuales distribuidores fallan? ¿Cómo responderás a tus clientes si el producto no les satisface? ¿Cuál es tu plan B en caso de que tus actuales mercados proyectados terminen por no aceptar el producto?

2.2.6 Estructura Básica de Plan de Negocios

Cada negocio tiene sus especificidades, sin embargo, es recomendable que todo plan de negocios cubra al menos con algunos puntos básicos, según Unika. (2012) la estructura básica de un plan de negocios es:

- **Portada.** De entrada: nombre del negocio, dato de contacto, fecha de elaboración del plan. No hay tiempo que perder, esto es lo primero que deben ver tus inversionistas.

- **Resumen ejecutivo.** En una página debes poder resumir tu propuesta de valor y el negocio que realizas. Importante: no utilices lemas vacíos, es mejor hablar de lo que sabes hacer que decir que tu empresa es «profesional» o «con visión de futuro». Ve a lo concreto, demuestra que tu idea es diferente a las demás.
- **Propuesta de valor.** En esta parte se desarrolla todo el concepto del negocio, qué ofreces y qué necesidad resuelves.
- **Mercado.** ¿Quiénes son tus potenciales clientes? Y al responder a esto, qué tamaño tiene ese mercado y cómo se piensa atender.
- **Modelo de negocios.** En esta parte es donde se debe mostrar la estructura interna del emprendimiento.
- **Equipo.** Mostrar las habilidades y por qué son las personas ideales para el cargo que desempeñarán en tu emprendimiento.
- **Estado actual y plan de implementación.** Es mucho mejor si se muestra que, aun sin dinero, ya has comenzado a trabajar y desarrollar la propuesta de valor. Los inversionistas sentirán que no solo tienes una idea, sino que estás realmente interesado en implementarla.
- **Análisis de la competencia.** Fundamental: nunca se digan que no tienen competencia. ¡Siempre hay competidores! Además, se debe ser humilde sobre tus ventajas y desventajas con respecto a ellos, es la mejor señal de confianza para tus potenciales inversionistas.
- **Plan de ventas y mercadeo.** Un emprendimiento necesita clientes para ser rentable. Enseñar a los inversores que tienes un plan para que estos te conozcan y te compren.
- **Finanzas.** Proyecta el plan de financiación y gastos, sé muy honesto sobre el uso de los recursos, recuerda que estás pidiéndole a otros que arriesguen su dinero contigo.

2.2.7 Administración

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Perriáñez Cristóbal (2001), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos

básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización" (p.4). Por lo que la palabra administración tiene un significado mucho más complejo porque incluye términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

2.2.8 Proceso administrativo

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996), el proceso administrativo se desarrolla en diferentes etapas, conocidas con las abreviaturas de planificación, organización, dirección y control (P.O.D.C.), estas son consecuentes y se repiten por cada objetivo determinado por la organización o empresa. Estas etapas son agrupadas en dos fases, fase mecánica y fase dinámica.

- Fase mecánica: Planificación ¿Qué se debe hacer? y Organización ¿Cómo se debe hacer? En esta se establece lo que se va a hacer y se dispone una estructura para hacerlo.
- Fase dinámica: Dirección ¿Cómo se está haciendo? y Control ¿Cómo se realizó? Se puntualiza el cómo se maneja el organismo que se ha estructurado anteriormente. (Ver figura 1)



Figura 1. Proceso administrativo

Fuente: Webyempresas (2021)

1. Planificación

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), definen la planificación como “el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas” (p. 11); la planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones.

La planificación es la primera función administrativa, comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, determinando dónde se pretende llegar, que debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden debe hacerse. La Planificación es una herramienta de acción para decidir qué hacer y por qué, supone crear un plan.

La planificación es fundamental por ser el proceso que se establecen las metas y se eligen los medios para alcanzar dichas metas; sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente.

2. Organización

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), define a la organización como:

Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal. En este sentido, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de administrar y establecer relaciones y atribuciones a cada uno de ellos. (p.55).

Esta parte del proceso está íntimamente ligada a las habilidades de cada trabajador y los recursos físicos que la empresa posee. El propósito principal de la organización es asignar objetivos específicos a cada actividad de la compañía. Algunos de los pasos más importantes en esta etapa son:

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan realizarse por grupos individuales
- Subdividir cada tarea en unidades operativas
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector

- Proveer de materiales y recursos útiles a cada sector
- Especificar quién depende de quién dentro de la organización e iniciar la jerarquización interna de la empresa
- Establecer mecanismos que integren las actividades de todas las áreas y revisar la efectividad de dicha integración

3. Dirección

Para Reyes P. (2007), La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. La dirección en el proceso administrativo es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y su gerente. Entender el concepto de la dirección en el proceso administrativo y sus funciones es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso.

4. Control

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996), el control es definido como “la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” (p. 640). Requiere tener en cuenta lo siguiente:

- Fijar normas o estándares que sirvan de base para evaluar las realizaciones.
- Medir las realizaciones y compararse con las normas establecidas a fin de determinar cualquier posible desviación.
- Tomar las medidas necesarias para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas desviaciones.
- Vigilar constantemente todo sistema de control para que se evalúe su propio cumplimiento y mejoramiento.

2.2.9 Qué es OKR

Kevan Lee (2019). OKR son las siglas en inglés de Objectives and Key Results, que en español traduce como objetivos y resultados clave, estos son objetivos que se ponen las personas para lograr crecimiento y mejora en los diferentes ámbitos de la vida: personal, laboral, económico, profesional, etc. OKR es una metodología de gestión que fue creada por el ex CEO de Intel, Andrew Grove, y tiene como objetivo simplificar la forma de encarar los llamados «objectives and key results», es decir, los objetivos principales de una empresa.

El nombre OKR no fue creado por casualidad, está directamente ligado a la manera como la metodología funciona. Mira lo que cada elemento del nombre quiere decir y cómo se complementan:

- **Objectives**

Los objetivos presentan una dirección clara de lo que la empresa pretende conquistar. Cada objetivo puede ser formulado no sólo para aclarar lo que se debe buscar, sino también para mantener a todos comprometidos en la misma cuestión. Algunos ejemplos simples de objetivos que dejarían a todos en el equipo informados y comprometidos son:

- Convertirse en autoridad en el mercado.
- Ofrecer un soporte espectacular al cliente.
- Escalar considerablemente las ventas.
- Todos esos objetivos son claros y específicos y no dejan dudas de cuál debe ser el enfoque.
- Pero aún dependen de algo para cumplirse: los key Results.

- **Key results**

Sin esa parte de la planificación, sería muy difícil alcanzar los objetivos propuestos inicialmente. Sería bastante costoso medir de forma objetiva y precisa qué tan espectacular es el servicio de soporte, por ejemplo. Los key results sirven de parámetro para determinar qué tan cerca está la empresa de alcanzar un objetivo. En

otras palabras, son metas menores que ayudan directamente en la conquista de la meta principal. Para que entiendas mejor, se va a usar los mismos objetivos citados antes, pero esta vez con la ayuda de los key results:

Objetivo #1: convertirse en autoridad en el mercado.

- **KR #1:** posicionarse en la primera posición de Google para una palabra clave específica;
- **KR #2:** alcanzar 10 mil inscritos en la newsletter;
- **KR #3:** formar 5 alianzas de co-marketing exitosas;
- **KR #4:** Aumentar en 50% el número de clientes que conocen la empresa a través de canales digitales.

Objetivo #2: ofrecer un soporte espectacular al cliente.

- **KR #1:** disminuir en 40% el número de pedidos de soporte usando auto atención;
- **KR #2:** mantener el promedio de Net Promoter Score por encima de 50;
- **KR #3:** reducir por la mitad el tiempo de respuesta de los tickets en cualquier canal;
- **KR #4:** mantener la tasa de resolución al menos en 95%.

Objetivo #3: escalar considerablemente las ventas.

- **KR #1:** doblar el número de leads generados por mes;
- **KR #2:** disminuir el ciclo de ventas en 20%;
- **KR #3:** enviar 80% de los leads más calificados para el fondo del embudo;
- **KR #4:** aumentar los ingresos en un 25% con upsell y subproductos.

Se nota que cada objetivo principal tiene varias metas secundarias que llevan hasta él. Y cómo ellas pueden ser medidas de forma mucho más exacta y confiable. Si tus OKRs se vuelven demasiado fáciles, será necesario apostar en ideas más grandes, que hagan que la empresa desempeñe su potencial máximo.

2.2.10 Características del OKR

Para Kevan Lee (2019) las características del OKR son:

- Los OKR deben tener resultados medibles, es decir, que se puedan cuantificar por porcentajes, números, binarios, etc.

- Deben ser ambiciosos, para que la persona que los tenga asignados tenga que dar lo mejor de sí para lograrlo.
- Deben ser establecidos con el consentimiento de la persona que quedará con el OKR, es decir, no deben ser impuestos, sino acordados o propuestos.
- Miden crecimiento, estos sirven para medir y no deben ser usados para juzgar a una persona en caso de que los OKR no lleguen al porcentaje aceptable.
- Son el resultado de una acción o tarea.
- Se utilizan para que la persona que los aplique, pueda tener un mejor análisis de lo que está haciendo.
- Los OKR deben ser simples, y se recomienda⁵ aplicar máximo 5 cada periodo (mensual, trimestral, anual).
- Los OKR deben ser públicos, esto sirve para que el resto de personas allegadas, puedan ver el crecimiento de dicha persona.
- Se deben actualizar constantemente, para no perderlos de vista y llevarle un seguimiento rígido.

2.2.11 Cómo estructurar la metodología OKR

Kevan Lee (2019). A pesar de saber que la metodología OKR es bien práctica y directa, no basta con pensar en objetivos, resultados clave y creer que la estrategia está lista. Hace falta seguir una serie de pasos importantes, que garantizan el buen funcionamiento de la metodología y facilitan bastante su adopción entre todos los colaboradores de la empresa. Estos son los pasos:

1. Define metas claras y específicas

Define metas claras y específicas, tanto para los objetivos principales como para los key results. Eso va a dejar todos los colaboradores alineados y motivados para alcanzar lo que fue establecido.

2. Divide los objetivos entre top-down y bottom-up

Un punto importante del OKR es que los objetivos no deben ser establecidos únicamente por los líderes y gestores.

3. Establece plazos relativamente cortos

Las metas de los OKRs no pueden ser tan largas, pues eso dificulta el proceso y perjudica su eficiencia. Con eso en mente, establece plazos razonablemente cortos, puede ser a cada trimestre, por ejemplo. Eso va a ayudar a mantener el sentido de urgencia, en un ritmo que sea suficiente para que todos realicen su trabajo y las tácticas surtan efecto.

4. Acompaña los resultados de forma constante

El acompañamiento de los resultados debe ser constante, tanto en función de los plazos más cortos como para garantizar la consistencia del trabajo. Evaluar los resultados obtenidos de forma semanal es un buen camino, pues permite ajustes rápidos, pero tampoco sobrecargues los profesionales involucrados con una presión de analizar datos diariamente.

5. Deja los OKRs a la vista de todos

La transparencia es el punto de partida en una estrategia de OKRs exitosa. Si todos deben compartir los mismos objetivos y aspiraciones, no hay forma mejor de hacerlo que dejar todos conscientes de los resultados. El objetivo no debe ser presionar a los colaboradores para conseguir resultados más rápido, sino mantenerlos informados y garantizar que el proceso esté claro para todos.

6. No confundas esfuerzos y resultados

El esfuerzo puede ser máximo, pero lo que debe ser analizado son los resultados. Si todos están trabajando mucho y los resultados no llegan, es probable que estén haciendo algo mal. Por eso es tan importante enfocarse en métricas, y no sólo en el sentimiento de unión y esfuerzo colectivo como forma de cuantificar la dedicación de todos.

2.3 Definición de términos básicos

- **Cliente:** En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

- **Control:** Es una función de administración que se desarrolla para asegurar que los hechos concuerden con los planes.
- **Estrategias:** Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.
- **Gestión:** También conocida como Gerencia, Dirección o Administración de proyectos es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los objetivos, entregables y criterios de éxito de los proyectos. Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas para lograr un fin específico, con un comienzo y fin claros, sujeto a tres "restricciones" principales: tiempo, Presupuesto y alcance.
- **Indicadores:** Son elementos que permite en un punto de referencia para evaluar el entorno y así mantenerlo, corregirlos y reprogramarlo.
- **Inspección:** Examinar atentamente una cosa. Actividades tales como medir, inspeccionar, examinar, ensayar o controlar con un patrón una o más características de una identidad.
- **Métodos:** Término utilizado para asignar la técnica empleada para realizar una operación.
- **Planificación:** Proceso intelectualmente exigente que requiere decisiones basadas en propósitos, conocimientos y estimaciones racionalmente elaboradas.
- **Productividad:** Es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos
- **Proyecto:** Un proyecto es el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Estas

actividades se encuentran interrelacionadas y se desarrollan de manera coordinada.

- **Retrasos:** Se refiere a la pérdida de tiempo en relación a una actividad, acción o trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta un marco metodológico con la finalidad de señalar los factores como son los procedimientos y técnicas relacionadas con la metodología utilizada para la elaboración de la investigación. Según Arias, F. (2012) “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.” (p.118).

Entonces el marco metodológico, orienta la investigación realizada en términos de establecer de forma organizada y sistémica los métodos a utilizar, de igual forma constituye el diseño y tipo de investigación y determina la población de estudio, la muestra, las técnicas de recolección de datos, el instrumento y la validez y confiabilidad del mismo. De forma tal, que esta etapa constituye la estructura del marco metodológico que conduce toda la investigación presente.

3.1 Tipo de la Investigación

La presente investigación se basa en la modalidad de Proyecto Factible que según la UPEL (2006) “Es un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.7). Además, Arias, F. (2012), plantea que: "se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. (p.78). Esto se debe a que se plantea una propuesta de un plan de negocios bajo la Metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., que permita mejorar el nivel de rendimiento.

3.2 Diseño de la Investigación

El autor Arias, F. (2012) da la siguiente definición del estudio de campo “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos” (p.31).

Por lo tanto, la investigación fue un diseño de campo, puesto que es una de las formas que tiene un investigador para estudiar directamente el objeto de estudio entrando en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre las que desea realizar dicho estudio. De este modo se recopilan datos y la información que necesitara para luego analizarla y encontrar respuestas, conclusiones o inclusive planificar nuevos estudios cuyo objetivo sea un mejor entendimiento del tema abordado.

Según, el autor Arias, F. (2012) define la investigación documental como” Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27). En concordancia con lo anterior narrado la investigación se basa en un estudio de campo y documental, ya que se realiza una amplia recolección de datos del entorno donde se llevan a cabo el estudio, así como, conocer la realidad, cifras, variables relacionadas y además de hacer una revisión de documentos existentes, analizando y ofreciendo resultados lógicos siendo aporte para futuras investigaciones.

3.3 Nivel de la Investigación

El nivel que es una de las bases de la investigación debe justifica por medio de los objetivos ya planteados y la posibilidad que posee la investigadora de obtener la información necesaria y en el tiempo que le es requerida para su desarrollo y su presentación. El autor Arias, F. (2012) plantea que el nivel de la investigación puede definirse de la siguiente forma “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno” (p.47). La investigación tuvo un nivel descriptivo debido a que se analiza y describe el problema que se plantea, interpretando los hechos observados y dando una propuesta de mejora de los mismos.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.114). Para el presente trabajo de investigación, la población estudiada fue finita integrada por el total de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. ubicada en San Diego, sector los Arales. (Ver figura 2)

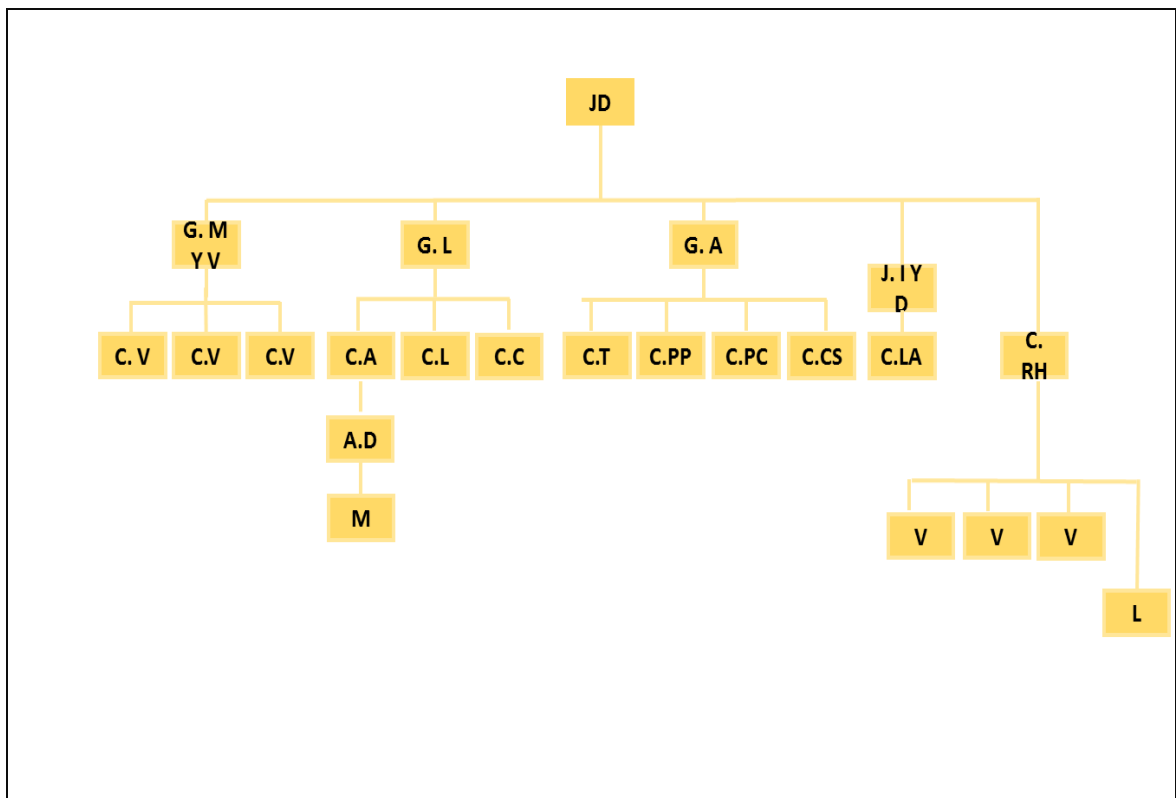


Figura 2. Organigrama de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Las áreas productivas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., las cuales están distribuidas de la siguiente manera como se presenta en el Cuadro 1.

Cuadro 1 Población

POBLACIÓN	CARGOS	N° PERSONAS
QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.	JUNTA DIRECTIVA (JD)	C. Quintero
		J. Vargas
		V. Velázquez
	ÁREA DE VENTAS	
	Gerente de Marketing y Ventas (G.MYV)	J. Matute
	Coordinadores de Ventas (C.V)	
	(Vendedor de recubrimientos)	M. Quintero
	(Vendedor de pigmento)	M. Gutiérrez
	(Vendedor de espesantes)	E. Méndez
	ÁREA DE COMPRAS	
	Gerente de logística (G.L)	M. Cuesta
	Coordinador de logística (C.L)	J. Bustamante
	Coordinador de compras (C.C)	O. Castro
	ADMINISTRACIÓN	
	Gerente de administración (G.A)	H. Ascanio
	Coordinador de tesorería (C.T)	D. Celis
	Coordinador de cuentas por pagar (C. PP)	J. Castillo
	Coordinador de cuentas por cobrar (C. PC)	Z. Machado
	Coordinador de costos (C.CS)	D. Picos
	LABORATORIO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
	Jefe de investigación y desarrollo (J. IYD)	S. Valero
	Coordinador de laboratorio (C.LA)	C. Espinoza
	RECURSOS HUMANOS	
	Coordinador de recursos humanos (C. RH)	M. Ospino
	ALMACÉN Y DISTRIBUCIÓN	
	Coordinador de almacén (C.A)	A. Pérez
	Analista de despacho	M. Gómez
	Operador de montacarga	O. Vásquez
	VIGILANCIA	Vigilante 1
		Vigilante 2
	Vigilante 3	
PERSONAL DE LIMPIEZA	Personal 1	
TOTAL DE PERSONAL:	22 personas	
TOTAL DE PERSONAL + JD: 25 PERSONAS		

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

3.4.2 Muestra

Arias, F. (2012), señala que: “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” (p.83). Para Arias, F. (2012), en el muestreo intencional "los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador". Para el presente estudio, la muestra fue tomada mediante un muestreo intencional, en donde se realizaron encuestas escritas a los profesionales de la Junta Directa al igual que el personal del Área de Venta de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. ubicada en San Diego, sector los Arales., para un total de siete (07) personas.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.5.1 Técnicas de Recolección de datos

Arias, F. (2012) define la técnica de recolección de datos como “Un procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67) Las técnicas dependen en particular y específica, que una vez aplicada por la investigadora la conlleva a la obtención de información, la cual debe ser guardada, registrada, almacenada para posteriormente procesarlos, analizarlos e interpretarlos, a dicho soporte se le denomina instrumento.

3.5.1.1 Observación Directa

En contexto con Arias (2012) la observación se define como “una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno y situación que se produzca en la naturaleza en la sociedad en función de unos objetivos de la investigación preestablecidos” (p.78). En la presente investigación, la técnica de observación directa se aplica directamente a los procesos en la empresa Quimipro de Venezuela C.A., fue una observación participante ya que la investigadora pasó a formar parte del medio donde se desarrolla el estudio, para visualizar y evidenciar aquellos elementos relevantes para la investigación.

3.5.1.2 Entrevista Estructurada

En la entrevista estructurada todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas con un límite de categorías por respuestas. Así, en este tipo de entrevista las preguntas se elaboran con anticipación. Según Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2006) la entrevista estructurada” Se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta.” (p.44). Este método le ofrece a la investigadora a organizar previamente las preguntas que se desean realizar al personal de la empresa para la mayor obtención de información de la misma.

3.5.1.3 Revisión Documental

Como método de investigación Arias, F (2012) lo define como “aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p.49). En efecto la investigadora lo utiliza en la investigación para consulta de textos asociados con los temas referentes a su investigación, documentos de la empresa, información suministrada por la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. Además, para levantamiento de datos que ocurran mediante el proceso que se está estudiando.

3.5.2 Instrumentos de Recolección de Datos

Según el autor Arias, F. (2012) señala 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). Los instrumentos a utilizar están entrelazados con las herramientas mencionadas para la recolección de datos.

3.5.2.1 Checklist

Los listados de control, listados de chequeo, checklist u hojas de verificación, representan formatos generados para controlar el cumplimiento de un listado de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de manera sistemática. Se diseña un formato en Microsoft Excel para hacer

comprobaciones sistemáticas de actividades en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. (Ver Anexo A)

3.5.2.2 Registro Fotográfico

Para Wright (2005) “Busca crear evidencia de un hecho mediante un canal con el sentido más realista posible, buscando que la cámara permanezca discreta permitiendo de esta manera que el espectador disfrute de lo que observa sin sentir algún tipo de mediación”. (p.90). Dentro de esta perspectiva, dicha técnica se emplea para conocer las características del proceso productivo en la empresa Quimipro de Venezuela C.A. De igual forma, se pudo utilizar cámaras de video, fotográficas y libreta de anotaciones.

3.5.2.3 Guión de Entrevista

Una vez definidas las variables se emplea la entrevista, para ello se utiliza la guía de preguntas tal como se muestra en el Anexo B. Para Hurtado (2008), plantea que “El guión de entrevista debe contener los datos generales de codificación del entrevistado, datos sociológicos y datos convencionales al tema de investigación” (p.46) Es decir, comprende conjunto de preguntas para obtener información con algún objetivo en concreto.

Dicho guión de preguntas fue validado a través del método del juicio de expertos que consiste en un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación, en donde Sabino (2004) la definen como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones”. (p.48). Es allí donde la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y modificar aquellos que lo requieran. (Ver Anexo C)

3.5.2.4 Cuaderno de Notas

El cuaderno de notas es una herramienta que permitió registrar información de todo tipo siendo almacenada, para luego ser analizada. Según Palella, S y Martins, F. (2010) lo define “Es un documento similar al diario. En el que se registra la

información de los hechos, eventos o acontecimientos en propio terreno, ayudarían a analizar la situación al momento de recoger el material” (p.77). Por lo tanto, el cuaderno fue la herramienta en la cual se llevó el registro de los datos recopilados en la observación, entrevista e investigaciones realizadas.

3.6 Fases de la Investigación

Fase I: Diagnosticar la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela C.A.

De acuerdo a esta primera fase fue necesario hacer uso de las técnicas e instrumentos de la recolección de datos, en este caso de la observación directa, así como la aplicación de la entrevista estructurada para recaudar datos de manera escrita que permitan evidenciar la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela C.A. Además, de la actualización del problema, lo cual se hizo mediante la revisión de fuentes documentales vinculantes, así como por la información obtenida por los expertos en la materia, lo cual permitió redimensionar el problema y los objetivos de la investigación.

Fase II: Analizar los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

En esta fase se procedió a realizar un análisis de los datos previamente recopilados en la Fase I, de los procesos y actividades establecidos para la gestión de las ventas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., se realiza un análisis cualitativo de los factores que permitirán aumentar las ventas en la empresa, a través de técnicas y herramientas de solución de problemas, como el diagrama de causa-efecto y la técnica de los 5 ¿Por qué? Con lo anterior, se decide las oportunidades de mejoras a la empresa.

Fase III: Diseñar un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR).

En esta fase se diseña un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR), la cual tiene como objetivo simplificar la forma de encarar los llamados «objectives and key results», es decir, los objetivos principales de la

empresa Quimipro de Venezuela, C.A. Para ello, se cumplió con una serie de pasos importantes, que garantizan el buen funcionamiento de la metodología y facilitan bastante su adopción entre todos los colaboradores de la empresa:

1. Definir las metas claras y específicas
2. Dividir los objetivos entre top-down y bottom-up
3. Establecer plazos relativamente cortos
4. Acompañar los resultados de forma constante
5. Dejar los OKRs a la vista de todos
6. No confundir los esfuerzos y resultados

Fase IV: Realizar el análisis de la propuesta mediante la evaluación de la factibilidad técnica, social, ambiental y económica, del plan estratégico.

Finalmente, en la Fase IV de la investigación se evalúa la factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental del plan estratégico:

- Técnicamente, se determinaron los recursos técnicos o tecnológicos requeridos para la implementación del plan.
- En este caso económicamente el plan de negocios propuesto, fue evaluado mediante un análisis de Costo-Beneficio (B/C), midiendo la relación que existe entre los costos previstos y los beneficios esperados.
- Evaluar la factibilidad social de un proyecto es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de las necesidades humanas.
- Se evaluaron los indicadores económicos para la evaluación del desempeño medioambiental de la Empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En lo que concierne a la evaluación de los resultados, según el autor Tamayo y Tamayo, M. (2009), opina lo siguiente: “los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador. De nada sirve una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico; pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas”. (p.160).

En tal sentido, a continuación se muestran los resultados obtenidos en las técnicas de recolección de información seleccionadas para la obtención de la misma siendo más pertinente a la problemática planteada detectada en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., puesto que debe definir una correcta estructura organizacional lo más pronto posible, basado en la herramienta de gestión gerencial Objectives and Key Results (OKR) para dar cumplimiento con las metas, los objetivos del negocio y de la estrategia organizacional.

4.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela C.A.

De acuerdo a esta primera fase fue necesario hacer uso de las técnicas e instrumentos de la recolección de datos, en este caso de la observación directa y la entrevista estructurada para recaudar datos de manera escrita que permitan evidenciar la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela C.A. Además, de la actualización del problema, lo cual se hizo mediante la revisión de fuentes documentales vinculantes, así como por la información obtenida por los expertos en la materia, lo cual permitió redimensionar el problema y los objetivos de la investigación. Lo anterior permitirá validar que la organización se encuentra en condiciones propicias para llevar a cabo la aplicación de esta metodología

propuesta e identificar oportunidades de mejora; así como también definir facilitadores y barreras que pudieran favorecer y/o dificultar la implementación de las iniciativas propuestas. A continuación, se describen cada una de las etapas del análisis de la situación actual.

4.1.1 Diagnóstico de la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

- **Identificación de QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.**

El trabajo de investigación va dirigido hacia el área gerencial de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. ubicada en San Diego, sector los Arales, con el objetivo de proponer un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR), dedicada a proveer materia prima para el sector químico a nivel nacional.

Visión

Ser líderes como generadores de valor, redefiniendo el concepto de suministro y distribución a través de una plataforma integral que contribuya al logro del éxito de nuestros clientes y colaboradores, consolidándonos como una marca reconocida por la experiencia y valor que generamos.

Misión

“Desarrollar alianzas y diseñar procesos que potencien la interacción de nuestro ecosistema de proveedores, clientes y colaboradores a través de la integración de tecnologías innovadoras y talento humano”.

Principios y Valores

Dirigir los negocios con la perspectiva de cumplir la visión y misión, fundamentados en los siguientes valores: responsabilidad social, seguridad, competitividad, integridad, respeto a la persona, equidad, solidaridad, identificación con la empresa, mística, lealtad, confidencialidad, sentido de la excelencia, honestidad, trascendencia, coherencia, constancia, orden, sentido ético, vocación de servicio. (Ver Figura 3).

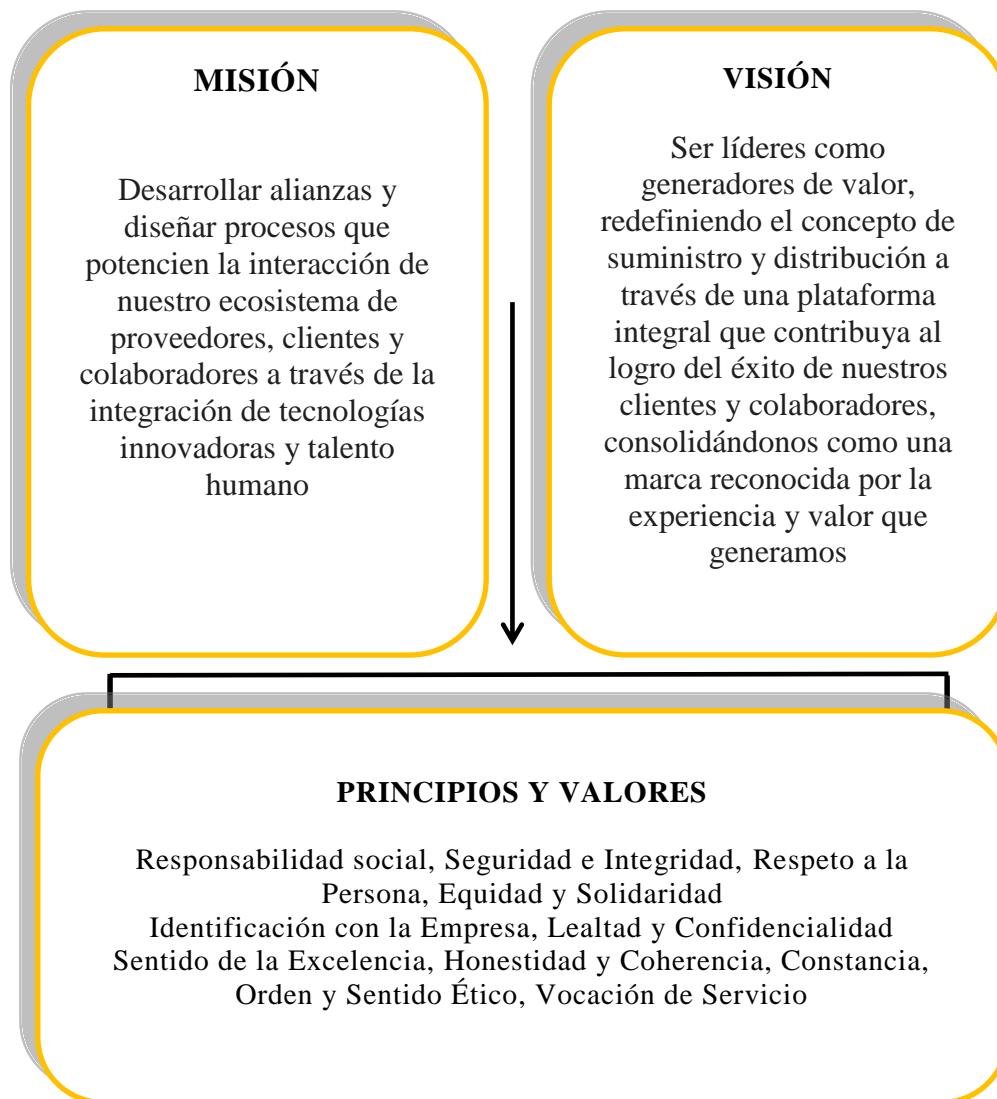


Figura 3. Misión, Visión, Principios y Valores de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.

Fuente: Quimipro De Venezuela, C.A. (2021)

○ **Descripción de las funciones de los Departamentos de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.**

Junta Directiva (JD)

La junta directiva es el órgano imprescindible encargados de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos en la organización, tiene la responsabilidad general sobre toda la compañía Quimipro de Venezuela, C.A. En

pocas palabras, el trabajo de una junta directiva será de supervisión, seguimiento y evaluación.

Área de Ventas

El área de ventas es la fuerza motriz que impulsa las estrategias comerciales de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. Las funciones del departamento de ventas asumen tareas como planeación, ejecución y control de actividades para alcanzar un mejor funcionamiento de todo el negocio. Adicionalmente, el área de ventas cuenta con un departamento de Marketing, el cual, debe manejar y coordinar estrategias de venta. El objetivo del departamento de Mercadotecnia es ubicar y conseguir un posicionamiento para la empresa en el mercado y de esta forma incrementar las ventas y los ingresos.

Área de compras

El departamento de compras es el área de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., que tiene por objetivo resolver las necesidades de abastecimiento. En algunos casos, se ocupa de asegurar la calidad en las entregas, la puntualidad en el abastecimiento, el cumplimiento regulatorio de cualquier normativa exigible y, por supuesto, la idoneidad de los productos o materiales para satisfacer la demanda. Este departamento está en el centro de una gestión exitosa de la cadena de suministro, y es responsable de minimizar el costo de los productos ordenados, controlar los niveles de inventario y establecer relaciones sólidas con los proveedores.

Administración

La gestión administrativa de la empresa es clave. Por lo tanto, en dicha empresa Quimipro de Venezuela, C.A., se encarga de analizar los procesos, entradas y salidas para poder ofrecer mejoras a la empresa, a partir de números reales, ha de saber exponer dónde es posible reducir costos e invertir, es decir, el área administrativa de la empresa en la que se encarga de funciones como contrataciones, pagos, ventas, entre otras cosas.

Laboratorio de investigación y desarrollo

La constante evolución y exigencias de los distintos mercados, hace necesario contar con laboratorios propios para investigar y desarrollar nuevas formulaciones que finalmente desembocarán en la innovación y comercialización de nuevos productos. Y todo ello con el objetivo de producir productos competitivos y de calidad acordes con las demandas de los mercados.

Recursos humanos

El Recursos Humanos es el departamento de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un empleo, así como administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan. El departamento de Recursos Humanos es una parte vital importancia para la organización, ya que debe asegurar un número suficiente, pero también competente y motivado para el buen funcionamiento de la organización.

Almacén y distribución

El término logística se refiere al proceso de planificación, gestión y control de los flujos de materia prima, inventarios en proceso, mercancías terminadas e información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo final, y con el objetivo de cubrir la demanda de los consumidores. Para satisfacer dicha demanda en las mejores condiciones de servicios, calidad y costos, la logística se encarga de gestionar los medios necesarios (locales, medios de transporte, tecnologías informáticas) y movilizar los recursos humanos y financieros más adecuados. Para ello, utiliza dos canales principales:

- **Aprovisionamiento.** Los productos son trasladados desde el centro de extracción hasta el almacén de distribución o fábrica. Los almacenes son centros que están estructurados y planificados para llevar a cabo

funciones de almacenamiento tales como: conservación, control y expedición de mercancías y productos, recepción, custodia, etc. El almacén es el encargado de regular el flujo de existencias.

- Distribución. El producto se traslada desde el almacén o fábrica hasta el punto de venta.

Vigilancia

Es un grupo de personas debidamente seleccionada, entrenadas, equipadas y organizadas para ejecutar de manera eficiente las funciones correspondientes a las medidas activas (Patrullaje, Registro y Control, Chequeo, etc.), así como también operar y controlar las medidas pasivas establecidas en las instalaciones de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

Personal de limpieza

El personal de limpieza se encargará de limpiar todas las áreas de trabajo del edificio, higienizar los baños y solicitar el establecimiento oportuno de encerres y consumibles de limpieza.

4.1.2 Descripción del proceso actual de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

Etapa # 1

Proceso de Recepción

- 1) Básicamente el 90% de los químicos como Carbonato de Calcio (sacos de 25 kg), Resinas Sintéticas (tambores de 200 kg) y Pigmentos líquidos (carboyas de 30 kg) que provienen de Colombia y se importan vía terrestre por la frontera de Paraguachon hasta la Ciudad de Valencia-Estado Carabobo. Cabe comentar que, todo viene paletizado, son 40 sacos por paleta, las resinas son 4 tambores por paleta (800 kg) y las carboyas vienen en 18 carboyas por paleta (540 kg). En este caso las paletas son de madera fumigadas de acuerdo a la norma internacional NIMF 15 para evitar plagas.

- 2) El departamento de compras se encarga de instruir al Agente de Aduanas (ARCAYA, C.A.) en Maracaibo y facilitarles todos los documentos de importación tales como: factura original, lista de empaque, carta porte, manifiesto de tránsito, certificados de análisis, MSDS, TDS, partida arancelaria a usar, así como solicitar al departamento de administración que transfiera el anticipo correspondiente de impuestos (si aplica), tasa portuaria e IVA (si aplica). Para las importaciones marítimas se procede de igual forma.
- 3) Las gandolas que salen de: Resinas sintéticas desde Bogotá y Carbonato de calcio desde Medellín, llegan de frontera Paraguachon hasta los almacenes de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., Ubicada en Valencia. (Ver Figura 4)



Figura 4. Entrada a las instalaciones de la Empresa Caso En Estudio
Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

- 4) Al llegar las gandolas al almacén en Valencia son registradas por vigilancia y estos anuncian su llegada. Posteriormente se ubican en la

rampa que se muestra en la Figura 5 donde se procede al destapado y revisión de la carga por coordinadora del almacén para ver en qué condiciones físicas llega (determinando si se mojó por lluvia o se movieron los sacos o tambores o si hubo alguna pérdida en kilos). En caso de algún daño se acomodan los envases o se sustituyen.



Figura 5. Rampa donde se procede al destapado y revisión de la carga por coordinadora del almacén

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

- 5) El operador del montacargas sube por la rampa y descarga las paletas con la carga, no se maneja mercancía sin paletas.

Etapa # 2

Proceso de Almacenamiento

- 6) Inmediatamente se almacena en los espacios determinados para esa carga de acuerdo a su compatibilidad química con otros productos, dentro del almacén y supervisado por la coordinadora del almacén de la empresa en estudio.
- 7) En vista de la situación económica mundial de escasez y altos precios y demoras en la cadena de suministro se manejan bajos inventarios por lo

tanto las mercancías rotan en menos de una semana de haber llegado al almacén.



Figura 6. Proceso de Almacenamiento de los Productos

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)



Figura 7. Proceso de Almacenamiento de los Productos

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

- 8) Se chequean los números de lotes del fabricante y se entregan los certificados de análisis al almacén y laboratorio para las pruebas de rigor de calidad.
- 9) El personal del Departamento de Compras (Ver Figura 8) carga los costos de facturas y gastos de importación al sistema SAP y luego almacén le da entrada al inventario en SAP.
- 10) En caso de cualquier eventualidad de faltantes, daños o desviación de la calidad, el departamento de compra lo notifica y documenta a los proveedores respectivos para determinar responsabilidades y estimar el costo.



Figura 8. El Departamento de Compras
Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Etapas # 2

Proceso de Despacho

- 11) Para finalizar, el representante de ventas y el representante de atención a clientes se contactan vía teléfono (Whatsapp o Llamada telefónica) con los clientes tradicionales, con el objetivo de informar sobre la

disponibilidad del producto. Los clientes nuevos se contactan vía teléfono (Whatsapp o Llamada telefónica), o por e-mail para brindarles información sobre nuestros productos. En algunas oportunidades, los clientes nuevos nos contactan directo vía página web e IG para información sobre disponibilidad. En la Figura 9 se muestra una factura de una venta realizada.

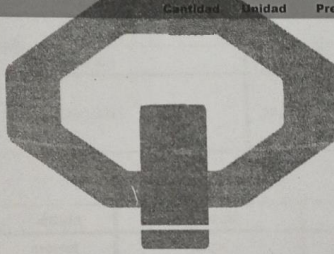
QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.
 RIF: J-40732273-7
 Calle S/N, Local Parcela N° S/N, Sector Los Arales,
 Valencia Estado Carabobo, Zona Postal 2006.
 Teléfonos: (0241) 872.15.32 - (0241) 617.38.81
 e-mail: quimipro.admi@gmail.com / quimiprodevenezuela@gmail.com

Forma Libre
 N° de Control
 00 — 002750

Nombre o Razon Social: **Factura Nro.**
 Domicilio Fiscal: **001952**

Rif: Telefono: Fecha de Emision Fecha de Vencimiento
 E-MAIL:

Condiciones de Pago: Forma de Pago:

Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unit.	Sub-Total
 Quimipro de Venezuela, C.A. <small>RIF: J-407.32273-7</small>					

Nro. Orden de Compra: Del Sub-Total Bs. S :
 Esta Factura va sin tachaduras ni enmiendas. Descuento Bs. S :
 Base Imponible Bs. S :
 Exonerado Bs. S :
 IVA 16,00% Bs. S :
 Son: Total a pagar Bs. S :

IMPRESOS FACSIMIL, C.A. RIF: J-31236570-6. Av. Bolívar Norte, calle 134-A (ache), N° 100-59. Telef.: (0241) 821.88.79, Valencia - Edo. Carabobo - N° Provisoria: SENAT/10/02/051 - Fecha de Notificación 19/02/2020 - Región Central
 Total Números de Control Asignados: 500 - Desde el N° 00-002551 - Hasta el N° 00-003050 - Fecha de Elaboración: 01-12-2020. De acuerdo a la Provisoria N°/SNAT/2011/00071 de 08-11-2011. - e-mail: impresofacsimil@hotmail.com

Copia: sin derecho a crédito fiscal Este documento va sin Tachaduras ni Enmiendas

Figura 9. Modelo de Factura de Venta Finalizada
Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

- 12) Luego al concluir una venta, se procede a escoger el lote más viejo bajo sistema FIFO, anotar el número de lote para que el analista de ventas proceda con la facturación en sistema SAP, luego la coordinadora del almacén descarga el inventario en SAP y elabora la Nota de Entrega que se usa para la carga del material al transporte propio, del cliente o contratado. (Ver Figura 10)
- 13) El vehículo debe circular con la factura original y la nota de entrega original para ser firmadas por el cliente y así mismo entregar la hoja de seguridad (MSDS) a dicho cliente final.

QUIMIPRO

LUGAR	FECHA DE EMISION	FECHA DE DESPACHO	FECHA DE VENCIMIENTO
SAN DIEGO			

ORDEN DE ENTREGA **0323**

CLIENTE:
RIF:
DIRECCION FISCAL:
DIRECCION DESPACHO:
TELEFONO:

ITEM	COD.	DESCRIPCION	LOTE	CANTIDAD	UNIDAD.M
1					
2					
3					
4					
5					

FACTURA: TOTAL DE KG

COMENTARIO: O/C N20211108-0742

INFORMACION DEL VEHICULO				
CONDUCTOR:	C.I	MODELO	COLOR	PLACA

DPTO DE LOGISTICA Y ALMACEN	Despachado por:	RECIBE CONFORME:

Sin derecho a crédito fiscal

Calle S/N, Local Parcela Nº 5/N Sector Los Arales, Valencia - Edo. Carabobo, ZP 2006.
Telf.Ofic:0241-8721532-0241-6173881 email: quimiprodevenezuela@gmail.com / quimipro.admi@gmail.com

Figura 10. Nota de Entrega
Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

4.1.3 Condiciones actuales del área de trabajo (Observación Directa)

En esta fase se procedió a utilizar la técnica de la observación directa en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., donde se realizó el presente estudio, para conocer y analizar el entorno en el que se desarrollan las actividades que permiten que se lleve a cabo de manera eficiente la producción de la organización, así como también, la metodología de trabajo y su relación con el personal.

En este caso se utilizó como instrumento la Checklist, que consiste en un listado de aspectos observados y evaluados por la investigadora, al momento de estar presente en las áreas de trabajo y en contacto con los trabajadores. (Ver Cuadro 2)

Cuadro 2: Checklist (Condiciones actuales del área de trabajo)

ÍTEMS	ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un organigrama en la compañía?	X		
2	¿Existe un plan de negocio definido?		X	
3	¿Existe una gestión gerencial eficiente?		X	
4	¿Están las responsabilidades definidas por cargos?	X		No están definidas completamente
5	¿Existe una comunicación efectiva entre los departamentos: almacén, compra y ventas?		X	Fallas en la comunicación entre los dptos.
6	¿Existe una planificación de las actividades?		X	
7	¿Hay un manual de procedimientos		X	No hay un proceso escrito

	para la gestión del almacén?			
8	¿Existe un proceso de recepción de la mercancía?		X	No hay un proceso escrito
9	¿Existe un proceso de ubicación de la mercancía?		X	No hay un proceso escrito
10	¿Existe un proceso de despacho de la mercancía?	X		Existe un proceso definido pero aún no está escrito
11	¿Hay un proceso de picking de la mercancía?		X	No se realiza
12	¿Existe una verificación física de entrada y salidas contra pedido?	X		
13	¿Existe un control de entradas y salidas en el almacén?	X		
14	¿Existe una documentación y seguimiento de operaciones de inventario?	X		
15	¿Están los materiales clasificados según rotación de inventario?		X	Productos entremezclados en el almacén
16	¿Están los productos ubicados según rotación de inventario?		X	
17	¿Existe un procedimientos de control de inventarios?	X		
18	¿Se utiliza un software para el control de existencia?	X		sistema SAP
19	¿Se maneja un procedimientos para la trazabilidad de los materiales?	X		Si se maneja el procedimiento para la trazabilidad de los materiales pero no se ha elaborado el respectivo manual

20	¿Existe un Lay-out de la empresa?	X		
21	¿Hay predicción de la demanda?	X		
22	¿Existe normalización de los procesos internos de venta?		X	
23	¿Existe un plan de capacitación del personal?		X	RRHH almacén, compras y ventas
24	¿Hay indicadores de la gestión de las áreas (Almacén, Compras y Ventas)?	X		Solo para el departamento de Compras y Ventas
TOTAL		12	12	
% POR ÍTEMS		50%	50%	

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Después de procesar la información recolectada a través de la técnica e instrumento antes mencionado, se procedió al análisis de los resultados y atendiendo a las interrogantes planteadas en la presente investigación, se procedió a la interpretación y análisis de los mismos, para dar análisis a la observación directa a los objetivos diseñados por la investigadora. Por lo tanto, se procedió a representar de manera tabular la ficha de observación según lo descrito en el Cuadro 1, donde se evaluó la ocurrencia de cada punto observado en un tiempo, bajo los criterios preestablecidos. A continuación, se detallan los resultados obtenidos:

4.1.3.1 Nivel de cumplimiento de la gestión gerencial de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

A continuación, en el Cuadro 3 se presenta el nivel de cumplimiento de la gestión gerencial de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., la cual fue basada en los resultados obtenidos a través de la aplicación de la Ficha de Observación antes presentada, y compuesta por 24 ítems en donde se evaluaron las condiciones actuales del área de trabajo, bajo dos criterios de Sí y No. En este caso se evidenció que de acuerdo a las observaciones obtenidas el nivel promedio de cumplimiento fue de tan solo el 50%. (Ver Gráfica 3).

**Cuadro 3 Nivel de cumplimiento de la gestión gerencial de la empresa
Quimipro de Venezuela, C.A.**

CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN GERENCIAL (PORCENTUAL)	SI	NO	TOTAL
Quimipro de Venezuela, C.A.	50%	50%	100%

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

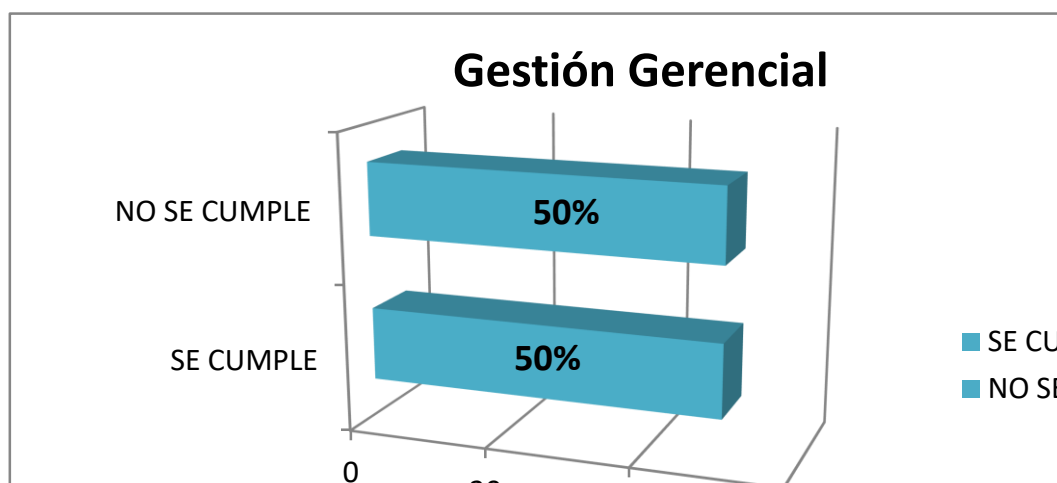


Gráfico 3: Porcentaje % de cumplimiento de la gestión gerencial de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Análisis: Se pudo evidenciar que la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., posee un cincuenta (50%) por ciento de los factores que no se cumplen, por lo que se desean presentar mejoras y que representan un total de (12) ítems de las variables estudiadas.

En este caso se pudo obtener como resultado que las variables # desde la 2 a la 11 que se diagnosticaron en la ficha de observación, no existe un plan de negocio que dirija la gestión gerencial de la compañía, mientras que las operaciones del proceso

actual no están definidas desde la recepción de la mercancía, ubicación, picking para la gestión del almacén, esto a causa de que no están documentados por escrito los procedimientos necesarios.

No se aplica una comunicación efectiva entre los departamentos: almacén, compra y ventas. Además, las responsabilidades por cargo del personal no están completadas, debido a la ausencia de un mapa de procesos de las áreas donde se tenga visualidad cada una de las operaciones que integran el proceso.

Se pudo obtener como resultado que otra de las variables negativas son la # 15, 16, 22 y 23 que se estudiaron, la clasificación y ubicación de la materia prima e insumos no se realiza bajo la rotación del inventario correcto que es bajo el sistema FIFO y a la compatibilidad química de los productos dentro del almacén. No existe la normalización de los procesos internos de venta situación que se pone en evidencia en el porcentaje de ventas desde enero a junio del 2021 de la compañía tal como se demostró en el capítulo I pág. 8 en la gráfica 2 (Ventas pronóstico vs Ventas actuales de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.).

Por último, está la falta de capacitación del personal de los departamentos de almacén, compras y ventas, puesto que en la actualidad el tiempo de adiestramiento aplicado está por debajo de las establecidas por el Departamento de Recursos Humanos de 150 horas por mes para los departamentos almacén, compra y ventas. Durante los meses de Enero a Septiembre del 2021 se cumplieron las siguientes horas. (Ver gráfico 4).

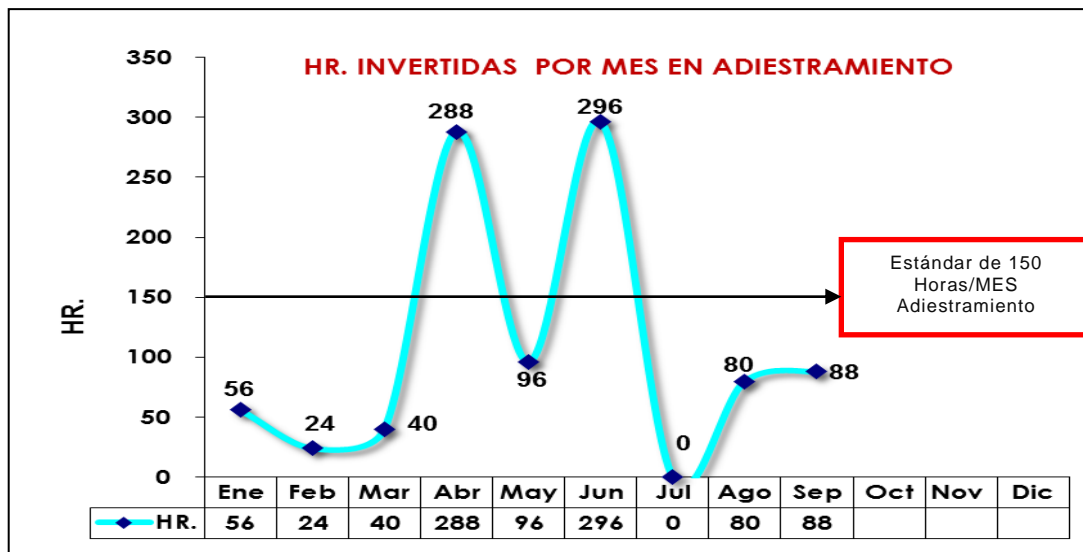


Gráfico 4: Indicadores de gestión para la capacitación del personal (Almacén, Compras y Ventas) en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

4.1.4 Resumen de las debilidades encontradas a través de la observación directa en la empresa Quimipro de Venezuela C.A.

A continuación, se presenta un resumen de las debilidades encontradas a través de la observación directa en la empresa Quimipro de Venezuela C.A., que fueron los ítems que no se cumplen en la compañía y que hace referencia al control interno y documentación de los procesos que deben ser mejorados para una adecuada gestión gerencial. (Ver Cuadro 4)

Cuadro 4 Resumen de las debilidades encontradas

ÍTEMS	ACTIVIDADES	SI	NO
2	¿Existe un plan de negocio definido?		X
3	¿Existe una gestión gerencial eficiente?		X
5	¿Existe una comunicación efectiva entre los departamentos: almacén, compra y ventas?		X
6	¿Existe una planificación de las actividades?		X
7	¿Hay un manual de procedimientos para la gestión del almacén?		X
8	¿Existe un proceso de recepción de la mercancía?		X
9	¿Existe un proceso de ubicación de la mercancía?		X
11	¿Existe un proceso de picking de la mercancía?		X
15	¿Están los materiales clasificados según rotación de inventario?		X
16	¿Están los productos ubicados según rotación de inventario?		X
22	¿Existe una Normalización de los procesos internos de venta?		X
23	¿Existe un plan de capacitación del personal?		X

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

4.1.5 Entrevistas estructuradas

Otro de los instrumentos aplicados en el estudio fue la entrevista estructurada, realizada a un representante de la Junta Directiva y personal del Área de Venta.

Junta Directiva (JD)

- J. Vargas

Área de ventas

- **Gerente de Marketing y Ventas (GMYV)**
 - J. Matute
- **Coordinador de ventas (C.V)**
 - M. Prieto (Vendedor de recubrimientos)

En este caso, las preguntas de los instrumentos fueron desarrolladas por medio del Cuadro de Operacionalización. De igual forma, el instrumento fue validado por medio de la revisión de dos expertos técnicos y uno metodológico, tal y como se planteó en el capítulo anterior.

Transcripción de la Entrevista #1 Junta Directiva (Juan Luis Vargas)

1 ¿Qué opinión tiene al respecto sobre la estructura organizacional de la empresa?

R= El Organigrama ya está estructurado, solo falta incorporar nuevos perfiles de acuerdo a la captación de mercados que en la actualidad se están manejando como posibles consumidores.

2 ¿Cuáles son los objetivos y metas proyectadas que se esperan alcanzar por la empresa?

R= Algunos de los objetivos y metas proyectados que se esperan alcanzar a largo, mediano y corto plazo por la empresa son:

Largo Plazo: Promover el crecimiento y desarrollo de las actividades desarrolladas en la organización, sobre la base de los eslabones de la Cadena de Valor, que permita la satisfacción de los clientes.

Mediano Plazo: Procurar una mayor participación, responsabilidad, bienestar, y co-responsables de los trabajadores de la empresa, impulsando nuevas formas de participación del recurso humano y que a su vez mejore tanto la comunicación efectiva entre los departamentos, como también, desarrollo de las capacidades técnicas-productivas para mejorar el desempeño laboral de los mismos y a su vez cumplir con las metas de la empresa.

Corto Plazo: Ser líderes regionales en la comercialización de químicos e incorporar producción de resinas.

3 ¿Cuál es el plan de negocios que direcciona a la empresa actualmente?

R= Aunque no existe un plan de negocio en la actualidad, solo se trabaja con el lema de atender sector de pinturas, revestimientos y tintas mientras dura la pandemia postergando sector higiene personal.

4 ¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?

R= La planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral se ejecuta la revisión de saldos bancarios y cuentas por cobrar y pagar.

5 ¿Explique si las responsabilidades de los trabajadores de la empresa están bien definidas?

R= Se están concluyendo las descripciones de cargos para evitar duplicidad y/o vacíos de actividades. No está completada.

6 ¿Explique si existe una comunicación efectiva entre el RRHH de los distintos departamentos?

R= Se está implementando el conveniente uso interno del E-mail. Sin embargo, en la actualidad se han presentado eventualidad o inconvenientes en la comunicación entre los departamentos de almacén, compra y venta. Situación que debe ser corregida con las acciones correspondientes en pro del beneficio de la compañía.

7 ¿De qué forma se práctica la participación del RRHH en pro de alcanzar las metas proyectadas?

R= La participación del RRHH en pro de alcanzar las metas proyectadas de la compañía se da solo cuando se hacen los seguimientos de visitas y logros con clientes.

8 ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa para dirigir las funciones del personal?

R= El tipo de liderazgo que se aplica en la empresa para dirigir las funciones del personal es de tipo participativo o democrático.

9 ¿Cuáles son los incentivos que recibe el personal como parte de reconocimiento a su desempeño laboral?

R=Se implementó el pago en dólares pagadero en bolívares más bono por asistencia y rendimiento personal. Pero son otorgados dichos beneficios laborales sin ningún control, es decir, no se efectúa la evaluación necesaria a través de algún instrumento que mida o cuantifique el desempeño laboral de manera individual para recibirlos.

10 ¿Cómo se desarrollan las actividades en el equipo de trabajo?

R=Reuniones semanales por departamento.

11 ¿Cuál es el tipo de capacitación que ofrece la empresa al personal?

R=Solo se trabaja en la implementación de cursos de nivelación y obligatorios.

12 ¿Posee alguna herramienta de gestión gerencial en la empresa? ¿Cuál?

R=Se acuerdan la presentación de índices de gestión.

13 ¿Cuáles son los beneficios que trae a la empresa la actual gestión gerencial?

R=Se permiten los diálogos y propuestas individuales que consoliden el negocio.

14 ¿Explique si existen limitaciones en la actual gestión gerencial?

R=Si existen en la actualidad con la situación país, limitaciones en la actual gestión gerencial de la empresa, una de ellas es la escasez de financiamiento, ha influido en la implementación de mejoras técnicas de crecimiento.

Transcripción de la Entrevista#2 Área de ventas (Gerente de Marketing y Ventas: Juan Matute)

1 ¿Qué opinión tiene al respecto sobre la estructura organizacional de la empresa?

R=En este caso la estructura organizacional de la empresa está en proceso, puesto que faltan cargos por asignar.

2 ¿Cuáles son los objetivos y metas proyectadas que se esperan alcanzar por la empresa?

R=Un de los objetivos y metas principales proyectados y que se esperan alcanzar a corto plazo en la empresa es “Ser líderes en distribución de químicos y duplicar venta en 2021”

3 ¿Cuál es el plan de negocios que direcciona a la empresa actualmente?

R=Como plan de negocios que direcciona a la empresa actualmente solo se planteó el atender el sector de pinturas y tintas a nivel nacional.

4 ¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?

R= Para el desarrollo de la planificación de las actividades en la jornada laboral se realizan reuniones al inicio de la semana, en este caso, son todos los lunes con vendedores.

5 ¿Explique si las responsabilidades de los trabajadores de la empresa están bien definidas?

R= No están definido las responsabilidades de los trabajadores de la empresa, falta definir con precisión los mercados a ser atendidos.

6 ¿Explique si existe una comunicación efectiva entre el RRHH de los distintos departamentos?

R= Para la comunicación efectiva entre el RRHH de los distintos departamentos se utiliza principalmente la comunicación verbal.

7 ¿De qué forma se práctica la participación del RRHH en pro de alcanzar las metas proyectadas?

R=Se hacen seguimientos de visitas y logros con clientes.

8 ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa para dirigir las funciones del personal?

R=Tipo 'Laissez-faire' y natural

9 ¿Cuáles son los incentivos que recibe el personal como parte de reconocimiento a su desempeño laboral?

R=Salario en bolívares más bono en \$ por cumplimiento de indicadores.

10 ¿Cómo se desarrollan las actividades en el equipo de trabajo?

R=Reuniones individuales

11 ¿Cuál es el tipo de capacitación que ofrece la empresa al personal?

R=La capacitación que ofrece la empresa al personal es muy limitada y solo orientado al departamento administrativo, el resto de las áreas no se cumplen los planes de capacitaciones.

12 ¿Posee alguna herramienta de gestión gerencial en la empresa? ¿Cuál?

R=Dentro de las herramientas de gestión gerencial en la empresa que se utilizan se tienen el Análisis de Pareto, tablas comparativas y algunos índices de gestión.

13 ¿Cuáles son los beneficios que trae a la empresa la actual gestión gerencial?

R= No se están alcanzando los beneficios esperados en la empresa con la actual gestión gerencial, existe falta de liderazgo y seguimiento a lo planeado.

14 ¿Explique si existen limitaciones en la actual gestión gerencial?

R= Dentro de las limitaciones en la actual gestión gerencial de la empresa en mi opinión es la falta de compromiso de la Junta Directa con los acuerdos y poca evaluación del desempeño laboral, riesgos laborales, motivación laboral, entre otros.

**Transcripción de la Entrevista#3 Área de ventas (Coordinador de ventas (C.V)
Melvin Prieto)**

1 ¿Qué opinión tiene al respecto sobre la estructura organizacional de la empresa?

R=Falta crecimiento gerencial y visión de equipo dentro de ventas y con otros departamentos.

2 ¿Cuáles son los objetivos y metas proyectadas que se esperan alcanzar por la empresa?

R=Ser líderes regionales de comercialización y lograr atender al menos 95% de sector pinturas.

3 ¿Cuál es el plan de negocios que direcciona a la empresa actualmente?

R=Concentrado en sector pinturas y clientes tradicionales que estén solventes.

4 ¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?

R=Contacto con clientes para atender urgencias y seguimiento a pedidos previos.

5 ¿Explique si las responsabilidades de los trabajadores de la empresa están bien definidas?

R=Se impone el liderazgo individual y se están ajustando y dichos roles.

6 ¿Explique si existe una comunicación efectiva entre el RRHH de los distintos departamentos?

R=Se han logrado avances para mejorar el flujo de información sobre todo con administración, pero falta mejorar.

7 ¿De qué forma se práctica la participación del RRHH en pro de alcanzar las metas proyectadas?

R=Puntualmente se recuerdan las metas especialmente en situaciones de discrepancias.

8 ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa para dirigir las funciones del personal?

R=Autocrático con momentos de diálogos correctivos más que preventivos.

9 ¿Cuáles son los incentivos que recibe el personal como parte de reconocimiento a su desempeño laboral?

R=Existe bonificación por logros que en ocasiones no se honran, así como otros que se pierden sin aclaratorias oportunas.

10 ¿Cómo se desarrollan las actividades en el equipo de trabajo?

R=Mayormente se actúa por urgencias y nuevos pedidos con poco sentido de equipo.

11 ¿Cuál es el tipo de capacitación que ofrece la empresa al personal?

R=Es casi nula se utiliza la experiencia adquirida anteriormente.

12 ¿Posee alguna herramienta de gestión gerencial en la empresa? ¿Cuál?

R=Se aprovecha Excel para presentar cuadros comparativos, índices y gráficas.

13 ¿Cuáles son los beneficios que trae a la empresa la actual gestión gerencial?

R=Hay cierta flexibilidad para aceptar ideas y nuevos proyectos que generen rentabilidad.

14 ¿Explique si existen limitaciones en la actual gestión gerencial?

R=La implementación de cambios de actividades y mercados, así como poca re-inversión afecta la satisfacción de los clientes.

Después de procesar la información recolectada a través de la técnica e instrumento antes mencionado, se procedió al análisis de los resultados, observándose carencias de comunicación efectiva entre los departamentos, falta de capacitación al personal de la compañía Quimipro de Venezuela, falta de organización en el área de despacho, falta de compromiso para el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, la compañía cuenta con un equipo de trabajo profesional e innovador teniendo Quimipro de Venezuela, C.A. que aprovechar esta situación favorable para

llevarla a aumentar sus niveles de ventas con la implementación de un plan de negocios basado en la metodología Objectives and Key Results (OKR).

4.1.6 Resultados de la Revisión Documental ejecutada en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

Algunas de las variables que limitan la actual gestión gerencial de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., es el indicador de *Total de Clientes Atendidos en el Mes* que a su vez representan las ventas obtenidas para dichos meses. La empresa maneja una cartera de clientes que está compuesta por empresas grandes, medianas y pequeñas del sector químico nacional, en los Estados Carabobo, Aragua, Táchira, Lara, Zulia y Miranda.

Se evidenció en las fuentes internas del reporte sistémico de las ventas a nivel nacional con respecto a los clientes no atendidos durante el periodo en estudio fue del 79% del mercado existente en Venezuela. Los datos presentados en las tablas del 3 al 6 demuestran que la rentabilidad de la empresa está siendo afectada de forma considerable ya que se dejaron de percibir ingresos en ventas.

Tabla 4 Pronostico vs real Ventas / Compras Marzo 2021

TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS EN EL MES	25,23%	TOTAL DE CLIENTES NO ATENDIDOS EN EL MES	74,77%	TOTAL DE CLIENTES MARZO 2021
27		80		107

Fuente: Departamento de Venta de la Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Tabla 5 Pronostico vs real Ventas / Compras Abril 2021

TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS EN EL MES	28,44%	TOTAL DE CLIENTES NO ATENDIDOS EN EL MES	71,56%	TOTAL DE CLIENTES ABRIL 2021
31		78		109

Fuente: Departamento de Venta de la Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Tabla 6 Pronostico vs real Ventas / Compras Mayo 2021

TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS EN EL MES	18,34%	TOTAL DE CLIENTES NO ATENDIDOS EN EL MES	81,65%	TOTAL DE CLIENTES MAYO 2021
20		89		109

Fuente: Departamento de Venta de la Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Tabla 7 Pronostico vs real Ventas / Compras Junio 2021

TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS EN EL MES	13,76%	TOTAL DE CLIENTES NO ATENDIDOS EN EL MES	86,24%	TOTAL DE CLIENTES JUNIO 2021
15		94		109

Fuente: Departamento de Venta de la Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

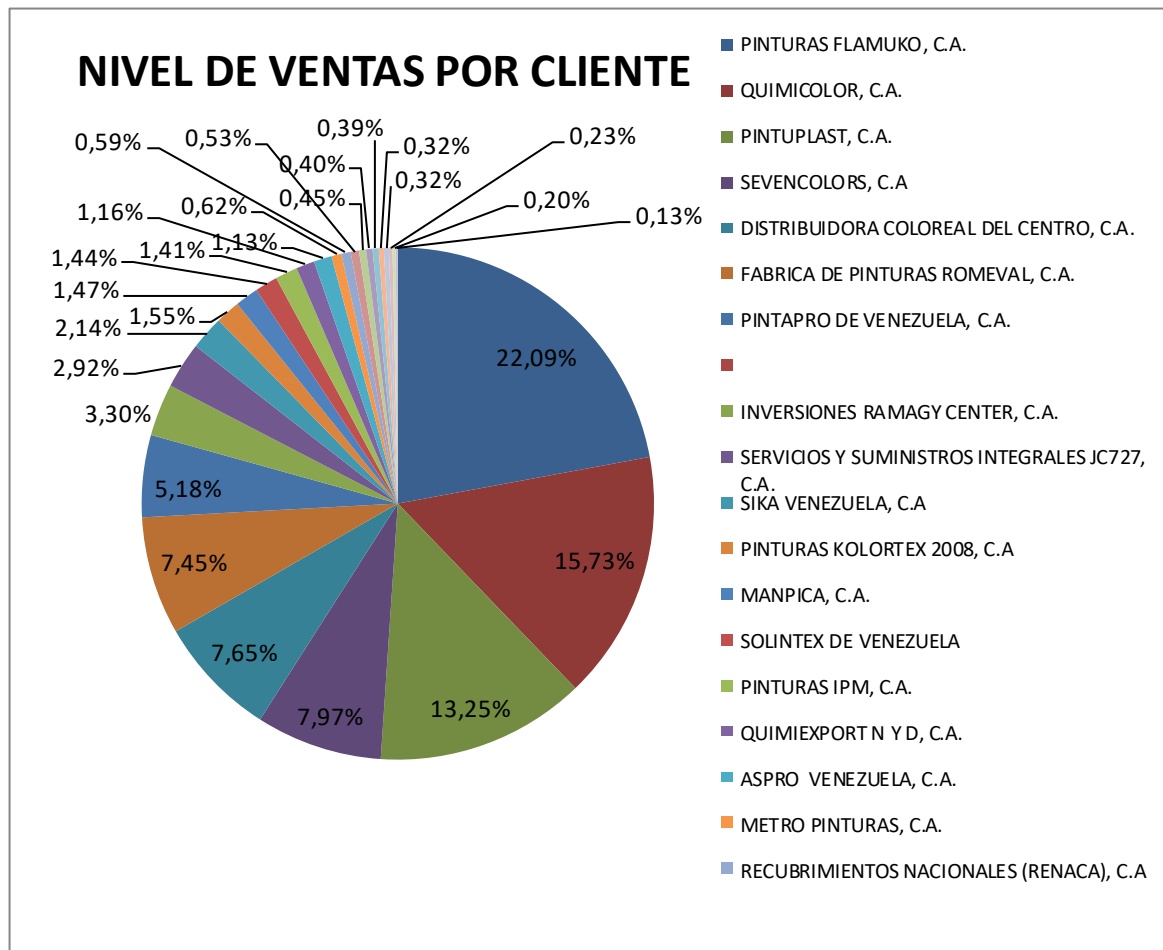


Gráfico 5: Indicadores del nivel de venta por cliente

Fuente: Departamento de venta de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

Dentro de este marco, si la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., no toma acciones inmediatas frente a esta problemática, aunado a los diferentes cambios económicos y políticos que están sucediendo en la actualidad y afectan a las empresas privadas del país, ésta corre el riesgo de no mantener sus operaciones en un corto mediano plazo.

4.1.7 Resumen de las causas probables que generar la problemática.

D-1 GESTIÓN

- No hay un plan de negocio definido.
- Fallas en la gestión gerencial.

- Fallas en la planificación de las actividades.

D-2 PERSONAL

- Falta de comunicación efectiva entre los departamentos: almacén, compra y ventas
- Falta de un plan de capacitación del personal
- No están definidas las responsabilidades de los trabajadores de la empresa
- Falta de evaluación del desempeño laboral

D-3 DOCUMENTACIÓN

- No hay un manual de procedimientos para la gestión del almacén
- No hay un proceso de recepción de la mercancía
- No hay un proceso de ubicación de la mercancía
- No hay un proceso de picking de la mercancía
- No existe la normalización de los procesos internos de venta

D-4 MATERIALES

- Falta de clasificación de los materiales según rotación de inventario
- Fallas en la ubicación de los productos según rotación de inventario

4.2 Fase II: Análisis de los factores que permitan aumentar las ventas en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

En esta fase se procede a realizar un análisis de los datos previamente recopilados en la Fase I, de los procesos y actividades establecidos para la gestión de las ventas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., se realiza un análisis cualitativo de los factores que permitirán aumentar las ventas en la empresa, a través de técnicas y herramientas de solución de problemas, como el diagrama de causa-efecto y la técnica de los 5 ¿Por qué?.

4.2.1 Diagrama de Ishikawa que facilita visualizar las causas probables que generar la problemática en la empresa Quimipro de Venezuela C.A.

Realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela C.A., se extrajeron las debilidades para presentarlas mediante un diagrama de Ishikawa que facilita visualizar las causas probables que generar la problemática que ha afectado los niveles de ventas en el mercado, estructurado en factores: gestión, documentación, materiales y personal. Esto se muestra en la Figura 11.

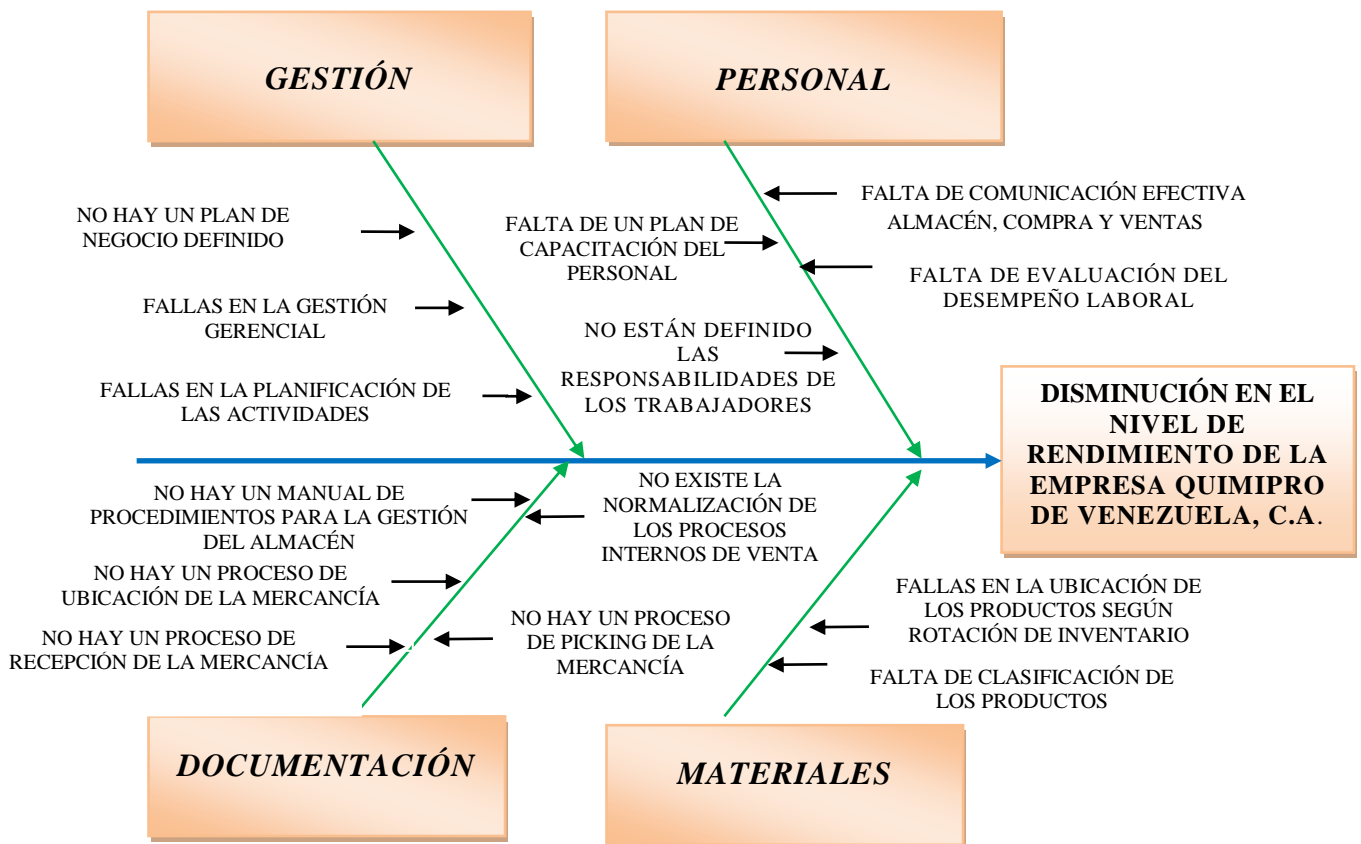


Figura 11. Diagrama de Causa-Efecto

Fuente: Cuesta, A. (2021)

4.2.2 Resultado de la aplicación de la estrategia 5 ¿Por qué?

Council for Continuous Improvement (2006), manifiesta que esta estrategia consiste en hacer notar las causas principales de un problema, todo por medio de la incorporación de respuestas a la pregunta: ¿por qué? Para un excelente estudio, durante la realización de este método, debe suspenderse todo juicio de valor acerca del tema o problemática con la finalidad de obtener resultados reales de la problemática del estudio y constatar que la información usada para este mismo no fue tergiversada por la investigadora.

Esta estrategia consiste en hacer notar las causas principales de un problema, todo por medio de la incorporación de respuestas a la pregunta: ¿por qué? para un excelente estudio, durante la realización de este método, debe suspenderse todo juicio de valor acerca del tema o problemática con la finalidad de obtener resultados reales de la problemática del estudio y constatar que la información usada para este mismo no fue tergiversada por la investigadora.

Los 5 ¿Por qué? fue realizada con la participación de los miembros de la Junta Directiva y del personal del departamento de ventas de la empresa. Para utilizar la herramienta se definió clara y precisamente el problema el cual se refería a la disminución en el nivel de rendimiento de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A., no presenta actualmente un plan de negocios establecido, lo que genera debilidades en su estructura organizacional y por ende debilidades en cada uno de los departamentos de la compañía. De modo que, las debilidades afectan principalmente el desempeño y el posicionamiento de la compañía contra los competidores. Luego de lo anterior, se identificaron las causas probables y se empezó a preguntar “¿Por qué es así?” o “¿Por qué está ocurriendo tal situación?” Luego, se continuó preguntando “¿Por Qué?” al menos cinco veces para buscar a fondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”. Estos resultados generales fueron producto de las respuestas obtenidas al responder por qué suceden las debilidades presentes en la fase anterior de diagnóstico. (Ver Cuadro 5).

Cuadro 5 Aplicación de la estrategia 5 ¿Por qué?

CAUSAS	1 ¿POR QUÉ?	2 ¿POR QUÉ?	3 ¿POR QUÉ?	4 ¿POR QUÉ?	5 ¿POR QUÉ?	OPORTUNIDAD DE MEJORA
D-1 GESTIÓN	Porque hay debilidades en su estructura organizacional	Porque no hay un plan de negocio definido	Porque la junta directa no ha implementado las estrategias gerencial efectivas	Porque no se ha generado el clima organizacional positivo para dichos cambios	Porque hay una desmotivación del personal de la empresa	Plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results
D-2 PERSONAL	Porque existe un ambiente laboral desfavorable para el efectivo desempeño laboral	Porque no se trabaja en equipo todos los dptos.	Porque está la falta de liderazgo por parte de la gerencia	Porque no se reciben la retroalimentación acerca de cómo desempeño en mi trabajo	Porque las cargas de trabajo no están bien distribuidas ni definidas las responsabilidades	Determinar las políticas internas que deben aplicarse, que contribuya a la gestión de la corporación Taller de capacitación dirigido a las áreas de almacén, compras y ventas
D-3 DOCUMENTACIÓN	Porque hay una falta de coordinación en el trabajo	Porque la información no es oportuna para el desarrollo de las funciones del personal.	Porque la comunicación no es asertiva entre las áreas de almacén, compras y ventas	Porque hay ausencia de un mapa de procesos de las áreas donde se tenga visibilidad cada una de las operaciones que integran el proceso	Por qué no están completados los manuales de procedimientos	Elaborar los procedimientos para la gestión del almacén.
D-4 MATERIALES	Porque se ubican los productos en cualquier lugar disponible en el almacén	Porque la ubicación de los productos no se realiza bajo la rotación del inventario correcto	Porque se incumple con el sistema FIFO	Porque existen productos entremezclados en el almacén	Porque no se toma en consideración la compatibilidad química de los productos dentro del almacén	Cumplimiento del sistema FIFO en el Almacén

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Según lo evidenciado en la Cuadro 5 Aplicación del método de los 5¿Por qué?, se observaron las raíces de los problemas presentes la empresa Quimipro De Venezuela, C.A., por lo cual se sugiere aplicar La herramienta de gestión gerencial Objectives and Key Results (OKR) basada en la definición de objetivos y resultados clave como una posible alternativa para mejorar la planificación estratégica de la empresa. Todo ello pondrá fin a las debilidades encontradas y genere un efecto positivo en la misma. Por lo cual, se muestra realizó una relación entre las causas y las oportunidades que se presentan. (Ver cuadro 6)

Cuadro 6 Causa raíz y oportunidades

CAUSA RAIZ	OPORTUNIDADES
D-1 GESTIÓN <ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan de negocio definido • Fallas en la gestión gerencial • Fallas en la planificación de las actividades 	Diseño de un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results
D-2 PERSONAL <ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación efectiva entre los departamentos: almacén, compra y ventas • Falta de un plan de capacitación del personal • No están definido las responsabilidades de los trabajadores de la empresa 	Determinar las políticas internas que deben aplicarse, que contribuya a la gestión de la corporación Taller de capacitación dirigido a las áreas de almacén, compras y ventas
D-3 DOCUMENTACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • No hay un manual de procedimientos para la gestión del almacén 	Elaborar los procedimientos para la gestión del almacén.
D-4 MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> • Fallas en la clasificación y ubicación de los productos según rotación de inventario 	Cumplimiento del sistema FIFO en el Almacén

Fuente: Cuesta, A. (2021)

4.3 Fase III: Diseño de un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR).

En esta fase se diseña un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR), la cual tiene como objetivo simplificar la forma de encarar los llamados «objectives and key results», es decir, los objetivos principales de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. Para ello, se cumplirán con una serie de pasos importantes, que garantizan el buen funcionamiento de la metodología.

Oportunidad de mejora #1 Diseño de un Plan de Negocios bajo la Metodología Objectives And Key Results (OKR) para la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.
ETAPA # 1 DESARROLLAR ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Establecer los lineamientos que deberá seguir la organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como difundir los objetivos y asegurar que todos los involucrados conozcan el proyecto. Para lograr este objetivo se desarrolla la declaración de misión, visión, mensaje, metas a largo plazo y planes de acción para el desempeño organizacional.

Declarar la misión de la organización

En este caso en particular la organización ya cuenta con una misión, la cual constituye el siguiente enunciado:

“Desarrollar alianzas y diseñar procesos que potencien la interacción de nuestro ecosistema de proveedores, clientes y colaboradores a través de la integración de tecnologías innovadoras y talento humano”.

Declarar la visión de la organización

En este caso en particular, la organización ya cuenta con una visión, inicialmente declarada en 2016 y fue modificada en 2018, la cual constituye el siguiente enunciado:

“Ser líderes como generadores de valor, redefiniendo el concepto de suministro y distribución a través de una plataforma integral que contribuya al logro del éxito de

nuestros clientes y colaboradores, consolidándonos como una marca reconocida por la experiencia y valor que generamos”.

Declarar el mensaje de la organización

- Trabajar como un equipo requiere un entendimiento compartido de nuestro objetivo en común y de la prioridad clave de nuestro plan comunicacional.
- La empresa es reconocida por mantener altas expectativas hacia sus integrantes con el fin de alcanzar altas metas.
- Nuestro personal entiende cuál es la clave de los objetivos y las prioridades de la organización.
- Somos independientes, honestos, y nos guiamos por la ética y ecuanimidad.
- Nos honra nuestra pasión y nuestro compromiso con los trabajos que acometemos como retos personales asumiendo la total responsabilidad de su éxito final.
- Pasión y coraje son los pilares en nuestra organización y los motores de nuestro éxito. Con el "Sí se Puede" como leitmotiv, nuestro entusiasmo y pasión lograremos resultados extraordinarios en su empresa.
- El Cliente es lo Primero: Nuestro objetivo final es que nuestro cliente sea fan de Quimipro de Venezuela C.A. Que nuestro cliente esté contento y nos vuelva a llamar es lo que nos empuja cada día a hacer nuestro trabajo, a ser innovadores y a perseguir la excelencia.

Definir planes de acción

Dentro de esta etapa se debe difundir y promover la metodología OKR, ya que es un marco de pensamiento crítico que tiene como función asegurar que los empleados trabajen juntos, enfocando sus esfuerzos para hacer contribuciones medibles que impulsan a la organización hacia el logro de sus

metas (Lamorte, 2015), donde su principal objetivo es crear una alineación en la organización. Para los empleados de la organización debe quedar claro qué es un objetivo y qué es un resultado clave. Para eso, se deben considerar los siguientes aspectos:

Objetivo: Una declaración de un objetivo amplio, por lo general de naturaleza cualitativa.

Resultado clave: Una declaración que mide el logro de un objetivo determinado. En otras palabras, los OKR tienen dos componentes, el objetivo (lo que se quiere lograr) y un conjunto de resultados clave (¿cómo se sabe si se está consiguiendo?).

El plan de acción incluye el entender y difundir las siguientes características de la metodología:

1. **Simplicidad:** Con el fin de permitir el establecer ciclos de objetivos, el proceso debe ser muy simple y de fácil comprensión.
2. **Periodo corto:** En lugar de utilizar un proceso anual de planificación estática, se utilizarán ciclos más cortos (por trimestres), lo que permitirá una planificación dinámica y adaptación más rápida a los cambios.
3. **Objetivos ambiciosos/incómodos:** Objetivos que llevan al equipo fuera de la zona de confort y los hacen repensar la forma en que trabajan para alcanzar el máximo desempeño.
4. **Separación de la compensación y evaluación:** El desacoplamiento del cumplimiento de objetivos con el sueldo y promoción es clave para que el equipo pueda ir por objetivos duros y aspiracionales. De lo contrario, la organización estaría castigando a los que establecen objetivos ambiciosos, e incentivando un atrincheramiento (resguardarse dentro de la zona de confort).
5. **Crear un equipo de apoyo/soporte para OKR:** Es importante que los integrantes de la organización puedan tener ubicados a la persona o personas que los pueden asesorar en cuestión de OKR, por lo que es de

mucha importancia formar un equipo de apoyo y/o soporte para la creación de objetivos, resultados clave y para las evaluaciones

ETAPA # 2 DEFINIR OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE

Objetivo: Valorar las opciones estratégicas a seguir de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A., generalmente establecidas por la Junta Directiva. Además, durante esta etapa se definirán los criterios de éxito, el alcance del proyecto y el plan de ejecución.

Estrategias de largo, mediano y corto plazo y objetivos estratégicos de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.

De acuerdo a los lineamientos de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A., se proponen las siguientes estrategias de largo, mediano y corto plazo: (Ver Cuadro 7)

Largo Plazo: Promover el crecimiento y desarrollo de las actividades desarrolladas en la organización, sobre la base de los eslabones de la Cadena de Valor, que permita la satisfacción de los clientes a quienes se les ofrece o provee materias primas e insumos para el sector químico nacional, razón por la cual constituyen en sí mismos una actividad productiva.

Mediano Plazo: Procurar una mayor participación, responsabilidad, bienestar, y co-responsables de los trabajadores de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A., impulsando nuevas formas de participación del recurso humano y que a su vez mejore tanto la comunicación efectiva entre los departamentos de Almacén, Compras y Ventas, como también, desarrollo de las capacidades técnicos-productivas para mejorar el desempeño laboral de los mismos y a su vez cumplir con las metas de la empresa.

Corto Plazo: Incrementar la productividad y eficiencia de la empresa a través de un Plan de negocios. Además, de cumplir con los indicadores de las ventas pronosticadas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., puesto que en la actualidad se evidencia una desmejora en la planificación de la compañía, afectando directamente las ventas.

Cuadro 7 Estrategias, objetivos y metas para la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.

ÁREAS	ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS -METAS
Mejoras de los servicios y procesos internos	Perspectiva Procesos Internos	***Mejorar la eficiencia de los procesos operativos internos
Cumplimiento de las Metas	Perspectiva Financiera	*** Buscar el crecimiento de ventas: crecer con clientes de alto valor y potencial del sector químico.
Materia prima e insumos para el Sector Químico Nacional Venezolano	Perspectiva Clientes	***Convertirse en autoridad en el mercado actual de suministro de materias primas e insumos para el sector químico nacional ***Satisfacer las necesidades del consumidor final
Desarrollo de las Capacidades Técnico, Productivas y Laboral.	Perspectiva Crecimiento y Desarrollo RRHH	***Capacitar a los trabajadores para que mejoren su preparación y conocimientos teóricos y prácticos de la actividad que realizan. ***Controlar la gestión del desempeño laboral del Área de Ventas

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Establecer el alcance del proyecto OKR

En esta etapa se desarrolla en la propuesta el alcance del plan de negocio para la Empresa Quimipro De Venezuela, C.A. Para ello en la Figura 12 se enumeran las características que se contemplarán durante el desarrollo de los OKR.



Figura 12 Características del alcance del proyecto OKR

Fuente: Cuesta, A. (2021)

ETAPA # 3 PLAN DE EJECUCIÓN

En dicha propuesta se estableció un periodo inicial de adaptación, en la organización Quimipro De Venezuela, C.A., donde los OKR serían opcionales para todo el personal. Se tomó esta decisión para que los integrantes de la organización no lo vieran como una imposición y así hacer más fácil el proceso de adaptación a esta metodología. A continuación, en el Cuadro 8 se presenta el *Plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.*

Cuadro 8: Plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.

FASES	ESTRATEGIAS	LÍNEA DE ACCIÓN	CREAR RESULTADOS CLAVE	TÁCTICAS	INDICADORES DE GESTIÓN	TIEMPO DE EVALUACIÓN
ÁMBITO FINANCIERO	MEJORA EN LA RENTABILIDAD	DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIO CON RENTABILIDAD BUSCAR EL CRECIMIENTO DE VENTAS	Mejorar la cadena de abastecimiento de materias primas e insumos para el sector químico nacional Desarrollar estudio económico para evaluar los precios de los productos actuales a fin de generar accesibilidad en los mismos.	Efectuar lista de materias primas e insumos. (Stock en el Almacén) Evaluación de precios de la competencia. Modificación de los precios. Divulgación de los precios para la captación de nuevos clientes	Total de presupuestos aprobados Total de Clientes Atendidos	TRIMESTRAL
ÁMBITO CLIENTES	CRECIMIENTO DE PARTICIPACIÓN EN EL SECTOR QUIMICO (MATERIA PRIMA E INSUMOS)	DESARROLLO DE UNA CULTURA DE SERVICIO	Mejorar la segmentación de los clientes Mercado de guerrilla que permita captar nuevos clientes en nuevos segmentos. Posibilidad de satisfacer las necesidades de los clientes	Formación de grupos que aborden los diversos mercados en el sector químico, con el fin de penétralos	% de Incremento de la cartera de clientes	TRIMESTRAL

FASES	ESTRATEGIAS	LÍNEA DE ACCIÓN	CREAR RESULTADOS CLAVE	TÁCTICAS	INDICADORES DE GESTIÓN	TIEMPO DE EVALUACIÓN
ÁMBITO PROCESO INTERNOS	POSICIONAMIENTO MEJORAS CONTINUAS	BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA OPERATIVA	Elaborar los procedimientos para la gestión operativa de la empresa	Políticas internas: Almacén, Compras y ventas. Procedimientos de Recepción y Despacho de Almacén y Distribución de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.	Nivel de satisfacción de los clientes con la atención recibida	TRIMESTRAL
ÁMBITO RRHH	DESEMPEÑO LABORAL	ENFOQUE EN EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.	Crear planes de capacitación para el personal (Almacén, Ventas y Compras)	Diseñar plan de capacitación. Ejecutar plan de capacitación. Poner en práctica los conocimientos	Evaluar el desempeño laboral del personal (Cualitativa)	TRIMESTRAL

DIVULGACIÓN: Deja los OKRs a la vista de todos: La transparencia es el punto de partida en una estrategia de OKRs exitosa. Si todos deben compartir los mismos objetivos y aspiraciones, no hay forma mejor de hacerlo que dejar a todos conscientes de los resultados. El objetivo no debe ser presionar a los colaboradores para conseguir resultados más rápido, sino mantenerlos informados y garantizar que el proceso esté claro para todos. Esta divulgación se realizará en la cartelera informativa de la empresa a la vista de todos los empleados tanto operativos como administrativos.

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Oportunidad de mejora # 2 Determinar las políticas internas que deben aplicarse en la empresa Quimipro De Venezuela, C.A, que contribuyan a la gestión gerencial de la corporación

- **Políticas Internas para el Almacén**

Los encargados del departamento de almacén en la empresa Quimipro De Venezuela, C.A, tendrá a cargo el almacenamiento del inventario de productos: Cargas, Resina, Espesantes, Dispersiones pigmentarias y Pigmentos, se sugiere el cumplimiento de las siguientes políticas internas:

- Como primer paso se debe contar con instalaciones que cumplan con las medidas y espacio adecuado para mantener en orden los productos e insumos químicos.
- El inventario de los productos e insumos químicos deben ser almacenado adecuadamente en los espacios asignados para cada material, debiendo identificarlo por tipo de producto, color y demás especificaciones.
- Debe existir una sola puerta, o en todo caso una de entrada y otra de salida.
- Almacenar en un lugar cerrado, seco y bien ventilado, de acuerdo a las necesidades de cada producto.
- Organizar por tipo de productos e insumos químicos de forma que estén selladas las cajas, bolsas u otro tipo de empaque y así evitar cualquier sustracción, esto con el propósito de mantener un mejor control de los productos.
- No permitir que los sacos de producto sean abiertos por cualquier razón deben ser sellados adecuadamente para evitar que se contamine el producto. Es necesario informar al departamento de contabilidad todos los movimientos del almacén (entradas y salidas).
- En el kardex que se utilice se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de todos los departamentos.

- **Políticas Internas en el Área de Compras**

- El presupuesto de compras se debe presentar 5 días antes de terminar el mes.
- Los excesos del presupuesto de compra deben contar con la aprobación del Gerente General.
- Gerencia General debe aprobar a los proveedores con los que se va a establecer las compras del periodo.
- La cancelación a proveedores debe respetar los días de pago establecido por la empresa: martes y viernes.
- Para realizar la compra de mercadería, se deberá realizar tres cotizaciones a más para la verificación de los precios, calidad y tiempo de entrega.
- Los proveedores deberán ser elegidos de acuerdo a los estándares de calidad de las mercaderías como son el precio, calidad y tiempo de entrega.
- El personal de compra tiene que estar plenamente capacitado y tener conocimiento de logística.
- Verificación de la mercadería antes de la recepción y del pago.
- Realizar verificaciones de posibles proveedores y estar actualizados con las nuevas tendencias del mercado.
- El departamento de compras debe mantener actualizada la base de datos de las mercaderías de la empresa, ya que esta es la fuente donde el departamento de ventas, almacén y demás departamentos están informados de la situación actual de cada producto desde que se genera una orden de compra: stock disponible, próximas fechas de llegada, movimiento mensual, entre otros.

- **Políticas internas en el Área de Ventas:**

- No es permitido despachar nueva mercancía a aquellos clientes que presenten deuda vencida con más de 30 días. En todo caso deberá cancelar el compromiso antes de autorizar nuevos despachos y esto ser verificado por el departamento de cuentas por cobrar.
- Se manejan 3 niveles de precios en las ventas de acuerdo a la magnitud del cliente y su volumen de compra al mes, otorgando el de menor valor para aquellos que demanden mayor cantidad en kilos.
- Los materiales se clasifican bajo el método de ABC siguiendo el principio de Pareto o regla del 80/20, es decir 20% del esfuerzo es responsable del 80% de los resultados. Se prefiere utilizar el valor total en inventario ya que el precio por su cantidad es indicativo del capital necesario a invertir tomando en cuenta los márgenes de ganancia que reposan generalmente en los ítems más costosos.
- Se debe cargar todo despacho el día anterior en la unidad respectiva ya que al salir en carretera temprano se evitan contratiempos y se cumple con los horarios de recepción de los clientes, evitando reclamos.

Oportunidad de mejora # 3 Elaborar los procedimientos para la gestión del almacén, los cuales facilitaran las funciones y responsabilidades del personal, y dar cumplimiento con los procesos de recepción y despacho en la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.

Los procedimientos para la gestión del almacén, en este caso para el manejo de los productos cumplen como función el dirigir y coordinar de manera eficiente y eficaz en las operaciones de recepción y despacho. En tal sentido, en este objetivo de la propuesta se plantea la elaboración de procedimientos que aplicarán en todos los tipos y categorías de los productos que se reciben en almacén de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A., el mismo tendrá como alcance a los cargos:

Departamento de Almacén y Distribución de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.

- **Coordinador de almacén (C.A)**
 - A. Pérez
- **Analista de recepción y despacho**
 - M. Gómez
- **Operador de montacarga**
 - O. Vásquez

Procedimientos de Recepción y Despacho de Almacén y Distribución de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.

A continuación, se establecerán los requisitos para la recepción y despacho de los productos en el almacén y distribución de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A.:

1. El encargado de almacén debe cumplir con lo descrito en este procedimiento.
2. Velar porque los Responsables del almacén realicen sus actividades cumpliendo con lo descrito en este procedimiento.
3. El Coordinador de almacén debe revisar los procesos de recepción y despacho de los productos y verificar que estos se realicen de acuerdo a los lineamientos de este procedimiento
4. Analista de recepción y despacho debe recibir y verificar los productos de acuerdo a este procedimiento.
5. Informar al Coordinador de almacén la llegada de los productos para el muestreo y análisis de estos.

6. Velar por el cumplimiento de este procedimiento.
7. Autorizar o rechazar diferencias en las cantidades recibidas de los productos.
8. La recepción de mercancías, cada tipo de mercancía debe ser recibida por el responsable del almacén correspondiente o su auxiliar, sin embargo, también pueden ser recibidos por el Coordinador o quien el designe.
9. Se debe hacer la recepción y verificación de la mercancía en presencia del proveedor.
10. Si algo no corresponde a lo solicitado se notifica al Coordinador, quien determinará si se recibe o se rechaza.
11. El Analista se encargará de investigar con el Departamento de Compras las situaciones de diferencias en las recepciones de productos recibidos, para poder indicar al Coordinador como proceder si se llega a dar el caso.
12. Todos los productos que se reciban deben venir acompañadas de la factura/conduce y el certificado de análisis. (los documentos como factura y certificado de análisis son enviados por correo al Departamento de Compras, quien los entrega al Almacén para el proceso de ingreso al sistema).
13. No se podrá recibir ninguna mercancía sin que se haya generado una orden de compra.
14. Cada vez que se reciben productos averiados deben tomarse fotos del mismo para fines de reclamación, y estas fotos se hacen llegar al Departamento de Compras.

15. El Coordinador es la persona encargada de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos para los diferentes procesos de recepción y despacho que se describen en este procedimiento.
16. Verificación de la fecha de vencimiento que esté todavía en vigencia. Para la mercancía con más de 1 año de vencimiento, se deben recibir con mínimo un año de vigencia. Para materias primas que solo tengan 1 año de vencimiento se recibirán con mínimo 6 meses de vigencia. Si hay diferencias se consulta con el Asistente del Gerente para que indique si se puede recibir o no.
17. Existe materia prima que requiere condiciones especiales de manejo de temperatura o luz, que éstas no se hayan violentado durante el transporte. De comprobarse que dichas condiciones fueron alteradas no se puede recibir la materia prima.
18. Verificar que la descripción y cantidad coincidan entre la orden de compra, la factura y físicamente lo recibido. Las diferencias en la cantidad por fuera del 10% se comunican al Asistente del Gerente para que indique si se puede recibir o no. Si la descripción no corresponde, el material no se recibe.
19. Con la información de la factura, el analista ingresa el material recibido en el sistema: nombre del proveedor, número de la factura, número de lote y fecha de vencimiento. Si hubo diferencias en la cantidad recibida respecto a la orden de compra, digita la cantidad real recibida a ingresar.
20. Finalmente, el operador de montacarga del almacén traslada físicamente el producto a su sitio final de almacenamiento según el procedimiento de la clasificación ABC y procede a trasladar el producto en el sistema. (Ver Figura 13)

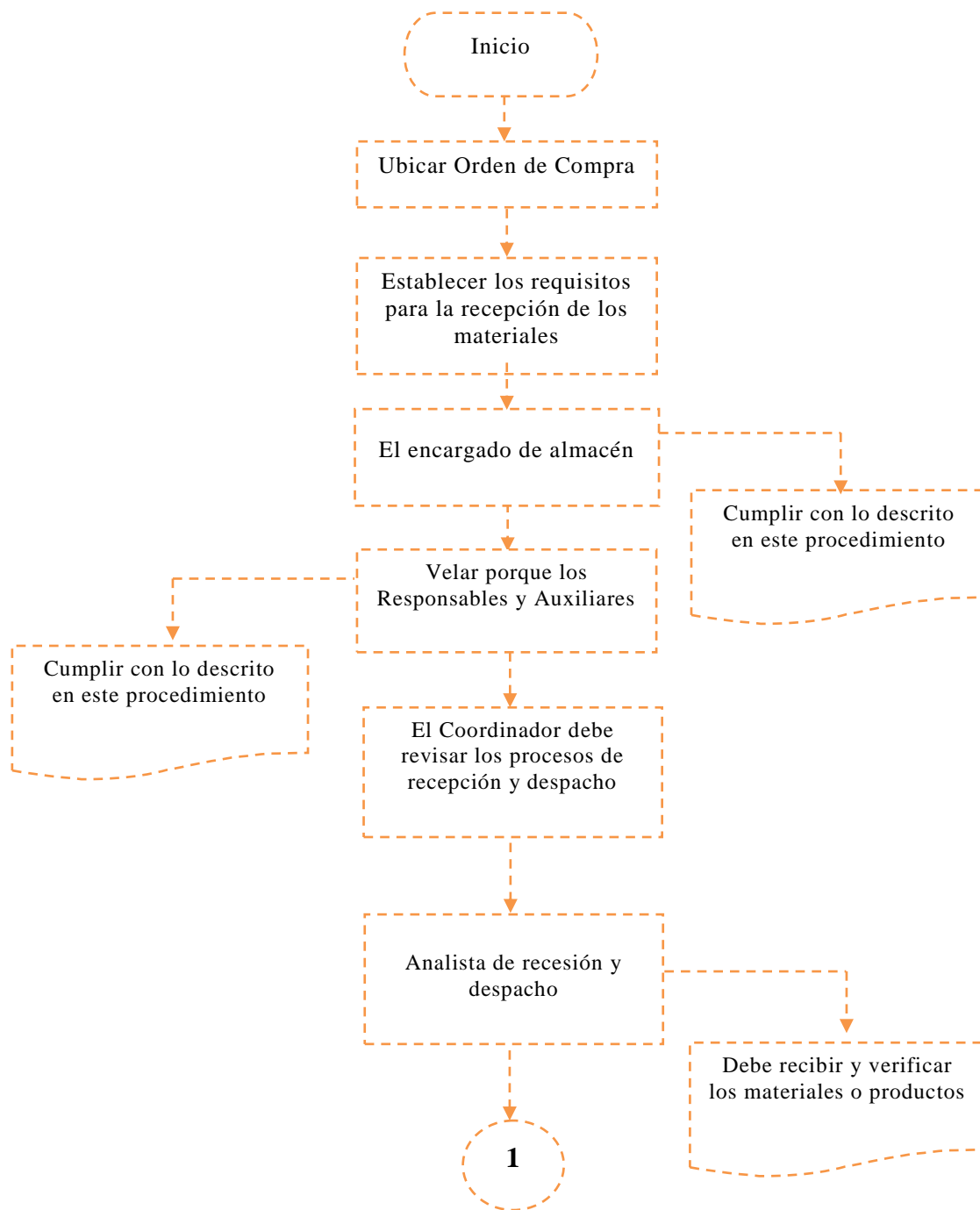


Figura 13 Diagrama de Flujo del Procedimiento de Recepción y Despacho
 Fuente: Cuesta, A. (2021)



Figura 13 Diagrama de Flujo del Procedimiento de Recepción y Despacho
Fuente: Cuesta, A. (2021)

Oportunidad de mejora # 4 Cumplimiento del sistema FIFO First In, First Out en el Almacén

Para una mejor gestión de calidad en el manejo de los materiales presentes en el almacén de la organización Quimipro De Venezuela, C.A., se propone el dar cumplimiento con el Procedimiento de rotación en el despacho de materiales: Primero que entra, primero que sale, que también se le conoce cómo PEPS (FIFO) y consiste en darle uso a las mercancías más antiguas, con la finalidad de mantener un flujo que no permite el rezago de los materiales.

Para ello se debe implementar los siguientes pasos en el almacén de la organización Quimipro de Venezuela, C.A:

1. Primero se diseñarán las etiquetas de identificación, esto es para tener un control visual del estatus de antigüedad de los materiales. Para obtener esto, se propone la elaboración de una tarjeta de identificación de los productos. Estas son papeles con datos pertinentes a los artículos y su manejo dentro del almacén. Se decide proponer porque se detectó dentro del almacén no es nada fácil identificar los materiales o tal vez era confuso, como en el caso de un mismo material que es comprado a diversos proveedores.

Las tarjetas deberán ir pegadas a cada carga unitaria de los productos manejados en el almacén Quimipro de Venezuela, C.A, se refiere por carga unitaria a la forma en como el material es presentado por el proveedor y la forma en como es almacenado, que generalmente es por paleta. De esta forma, también se reducirá el tiempo y el esfuerzo requeridos a la hora de guardar los productos en el almacén, esto gracias a que la boleta cuenta con la ubicación que debe llevar cada material:

- **Ubicación:** Especifica el lugar exacto donde se localiza el artículo, con apoyo del sistema de localización alfanumérica propuesto en el presente estudio.

- **Nombre:** Este campo contiene el nombre genérico del producto, sin importar el nombre que asigne el proveedor.
- **Código:** Este es de tipo alfanumérico, las tres primeras letras identifican el uso, la familia y la clasificación ABC a la que pertenece en ese orden respectivamente, el número corrobora la ubicación del artículo.
- **Proveedor:** Razón social del proveedor.
- **Condiciones de almacenaje:** Aquí se indica el número de estibas máxima, condiciones de humedad y la descripción de las unidades que conforman el pallet.

En tal sentido, los mismos contarán con las siguientes características: letras de color negro con fondo de color blanco con una medida de 27,59 cm x 21,59 cm, conjuntamente con el logotipo respectivo de la empresa. No obstante, que el esquema que a continuación se muestra en la figura 14 es un ejemplo del propuesto para las tarjetas de identificación, para el almacén de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.



 21,59 cm	 QUIMIPRO	Entrada de Almacén: xxxxx-xxx	Fecha de Ingreso: 05-11-2021
	Código:		
	Número de Lote:		
	Categoría:		
	Producto:		
	UBICACIÓN DEL MATERIAL A-P1-1		

Figura 14 Modelo del Letrero de Identificación Propuesto

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Leyenda:

Entrada de Almacén: corresponde al número de la entrada que con que se registra al inventario.

Fecha: corresponde a la fecha que recibió el producto.

Código: Se predetermina el código con la cifra iniciando desde el 5001-001 y la inicial de la primera letra del nombre del producto.

Número de Lote: se indica el número de lote, que identifica y confiere trazabilidad a los productos que comparten determinadas características de producción (hora de producción, fecha de producción, código de identificación, etc.)

Categoría: Cargas, Resina, Espesantes, Dispersiones pigmentarias y Pigmentos

Producto: corresponde al nombre del material.

Ubicación del Material

- **A:** corresponde a la clasificación del producto, ya establecido por la empresa según su demanda.
- **P1:** Identifica el pasillo donde está ubicado el material.
- **1:** indica el tramo de ubicación del material.

2. Los mismos encargados del almacén deberán colocar las respectivas etiquetas de identificación al material recibido.

3. Ubicar los productos según la clasificación ABC: debido a las características particulares que presenta el almacén en la empresa Quimipro De Venezuela, C.A., se propone la utilización del sistema de distribución ABC que consistirá en ubicar los productos que generan el mayor porcentaje de los movimientos y se colocan cerca de los lugares donde se preparan los pedidos solicitados por los clientes, para que no se generen retrasos en la búsqueda y preparación de los mismo. La importancia de este método se debe a que la clasificación se le asigna los siguientes controles:

Artículos “A”

- Evaluaciones frecuentes de pronósticos.

- Realización de conteos cíclicos mensuales con tolerancias cerradas para la comparación entre el sistema y la existencia física.
- Control exacto de los registros de los movimientos diarios.
- Revisión frecuente de los requisitos de la demanda, cantidades ordenadas, del inventario de seguridad; resultando generalmente en ordenar las cantidades pequeñas de compra.
- Manteniendo un control estricto en el seguimiento para reducir los tiempos de entrega.

Artículos “B”

Son controles similares a los artículos “A”, pero:

- Evaluaciones menos frecuentes.
- Conteos cíclicos bimestrales o trimestrales con tolerancias más abiertas en la comparación.
- Registro de movimientos diarios.
- Revisión menos frecuente de los requerimientos, de las cantidades ordenadas, manteniendo un mayor inventario de seguridad y comparando lotes mayores de artículos.

Artículos “C”

- Utilizar la regla de mantener existencias sin importar las cantidades.
- Utilizar de revisión periódica o registros por reemplazo cuando adquieran nuevos productos.
- Ordenar grandes cantidades y un alto nivel de inventario de seguridad.
- Realizar conteos cíclicos trimestrales, semestral o anualmente con una tolerancia mucho más amplia de las diferencias.

Con estos controles se pretende reducir la inversión del inventario, ya que se va a enfocar en los artículos “A” para adquirir solo lo necesario y

corresponden a una cantidad mínima del total de los artículos, buscando además que estos sean negociados con los proveedores a consignación.

En ese sentido, una vez formada la asignación se procede a colocar los artículos de Tipo “A” en las zonas más alcanzables en la entrada del almacén, en la parte delantera de las estanterías, en las zonas más transitadas del almacén del mismo modo los artículos Tipo B y C que son los menos solicitados estarán colocados en las zonas menos accesibles, ya que la necesidad de disponer de ellos es menor.

4. No obstante, fue suministrada por el Departamento de Ventas aportando los datos del cierre de inventario del período de Enero a Junio del año 2020 según su nivel de rotación de salidas del almacén. Una vez realizada la acumulación del nivel de porcentaje stock de solicitud de cada producto. Se procedió a clasificar los mismos según su rotación en base a los criterios de clasificación, mediante un diagrama de distribución ABC. (Ver Cuadro 9)

Cuadro 9 Clasificación ABC de los Productos

CATEGORÍA	VENTAS- DEMANDA (\$)	% TOTAL DE VENTAS	% ACUMULADA	CLASIFICACIÓN
Pigmentos	402.329,96	30.67%	30.67%	A
Espesantes	355.332,00	27.09%	57.76%	A
Resinas	205.300,00	15.65%	73.41%	A
Cargas	201.030,00	15.33%	88.74%	B
Dispersiones Pigmentarias	147.670,00	11.26%	100%	C
TOTAL	1.311.661,96	100%		

Con los resultados obtenidos, se demuestra que los productos clase A que representan el 73.41% de los movimientos de solicitud con una rotación en el

almacén entre el 0% y el 80 %, los materiales clase B, los productos que representan el 15.33% de los movimientos de solicitud con una rotación en el almacén entre el 81% y el 95%, y los productos con la clase C representa el 11.26, % de los movimientos de ventas con una rotación en el almacén entre el 96% y el 100%.

5. Por consiguiente, una buena distribución en el almacén de la empresa Quimipro De Venezuela, C.A., es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores. A continuación, en la Figura 15 donde se visualiza el Lay-Out con la ilustración de la clasificación ABC propuesta.

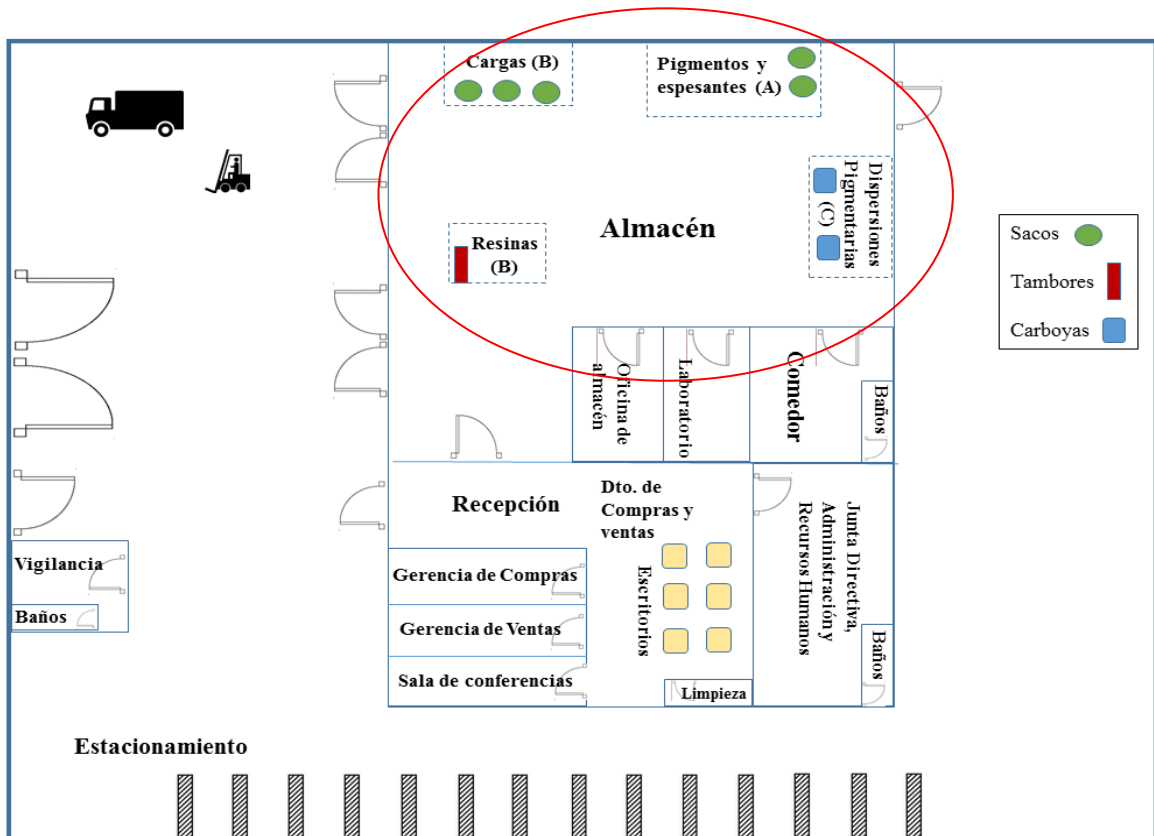


Figura 15. Lay-Out con la ilustración de la clasificación ABC propuesta.

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Protocolo de Medidas de Seguridad y Prevención ante COVID-19 para la empresa Quimipro de Venezuela C.A.

6. Al igual que en otros países del mundo, la crisis derivada del COVID-19 ha afectado profundamente la dinámica económica en Venezuela. Situación que ha afectado el lugar de trabajo. En consecuencia y durante el Estado de Alarma, los empleados no pudieron prestar en sus puestos de trabajo para evitar el contagio. Ya para el día de hoy en Venezuela se estableció un plan de 7x7, es decir, 7 días libres y 7 días de confinamiento, con permiso para laborar solo negocios con productos o servicios de primera necesidad (alimento y medicina). La empresa Quimipro de Venezuela C.A. se ha visto más afectada en vista de que su catálogo de productos no es considerado de primera necesidad.

Por lo que en dicho estudio se proponen algunas normativas internas para la empresa caso en estudio, para mantener la continuidad y operatividad de la compañía durante la pandemia:

- i. Es importante mantener una comunicación abierta y regular con los empleados para que puedan informar cualquier presencia de fiebre, tos e insuficiencia respiratoria.
- ii. Existirá un riesgo especial de contagio para aquellos empleados que presten servicios en el lugar de trabajo. Para este caso se le propone a la empresa Quimipro de Venezuela C.A., la incorporación de un Letrero de Medidas de Seguridad y Prevención ante COVID-19, el cual será ubicado en un lugar visible para todo el personal. (Ver Figura 16).
- iii. Mientras que la empresa deberá: informar a los trabajadores sobre las medidas de prevención; suministrar equipo de protección personal, como desinfectante, pañuelos desechables, toallitas desinfectantes y mascarillas (de uso obligatorio por decreto); e implementar controles médicos por observación para identificar posibles síntomas.

- iv. Además, estas medidas de seguridad y salud deben ser informadas y discutidas con el servicio de salud y al comité de salud y seguridad, tanto para que conocer su opinión como para que puedan ayudar a ejecutar las medidas y ayudar con el monitoreo de aquellos empleados que han reportado algunos síntomas.

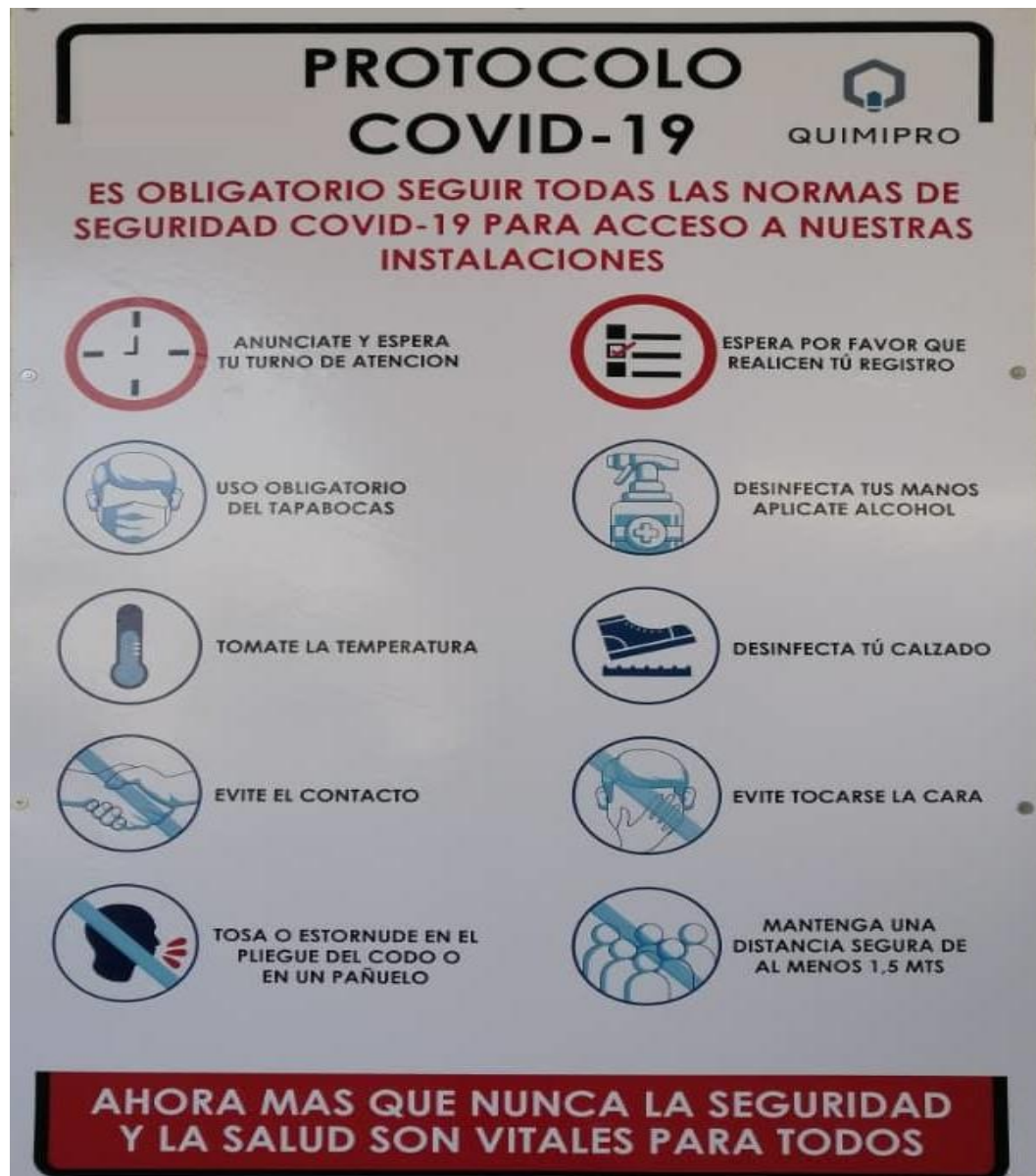


Figura 16. Letrero de Medidas de Seguridad y Prevención ante COVID-19.
Fuente: Cuesta, A. (2021)

Oportunidad de mejora # 5 Taller de capacitación dirigido a las áreas de almacén, compras y ventas de la empresa Quimipro de Venezuela C.A.

Para lograr crear una alineación en la organización Quimipro de Venezuela C.A., durante esta fase se ha hecho hincapié en promover la metodología OKR mediante capacitaciones al personal de los Departamentos de Almacén, Compras y Ventas, para afianzar su conocimiento sobre cómo funcionan y para qué sirven los OKR. El proceso será simple y se establecieron periodos de 3 meses para el establecimiento y seguimiento de objetivos y resultados clave.

**TALLER DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LAS ÁREAS DE
ALMACÉN, COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA QUIMIPRO DE
VENEZUELA C.A.**

Estrategias:

- Planificación con los directivos y jefe de RRHH para la realización del taller.
- Exposición.
- Discusión.
- Intervención del participante.

Responsable:

*****Coordinador de recursos humanos (C. RH):** Es muy importante que el líder de mayor jerarquía de recursos humanos se encuentre al tanto de la necesidad de implementar el plan y de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Alcance del Taller: El alcance del taller propuesto en dicha investigación será para el personal de las áreas de almacén, compras y ventas de la empresa caso en estudio.

Almacén y distribución

- Coordinador de almacén (C.A)
- A. Pérez
- Analista de despacho
- M. Gómez
- Operador de montacarga
- O. Vásquez

Área de ventas

- Gerente de Marketing y Ventas (G.MYV)
- J. Matute
- Coordinador de ventas (C.V)
- M. Quintero (Vendedor de recubrimientos)
- M. Gutiérrez (Vendedor de pigmento)
- E. Méndez (Vendedor de espesantes)

Área de compras

- Gerente de logística (G.L)
- M. Cuesta
- Coordinador de logística (C.L)
- J. Bustamante
- Coordinador de compras (C.C)
- O. Castro

Elección de los mensajes:

El mensaje dirigido a las personas que participarán del programa de formación interna es el siguiente: *“Porque estamos trabajando para ti y nos preocupamos por tu formación dentro de la compañía, te invitamos a ser parte del programa de formación Aprendo2022, el mismo que optimizará tus conocimientos y hará que mejores tu desempeño con mayor facilidad. Asimismo, aprovechamos la oportunidad para agradecer tu compromiso y esfuerzo en el trabajo, porque gracias a ti, seremos cada vez mejores y más grandes.”*

Comunicado:

Posteriormente, el gerente de recursos humanos invitará al personal del área de almacén, compras y ventas de la empresa Quimipro de Venezuela C.A. mediante una carta a una reunión para brindarles todos los alcances con respecto al Programa de formación Aprendo2022, donde se reiterará la voluntad de la empresa de capacitar y certificar a su personal operativo.

Materiales:

Matriz de planificación, video beam, material de apoyo, carpetas con la información, libretas y bolígrafos.

Objetivos:

Incrementar las capacitaciones del personal de almacén, compras y ventas de la empresa Quimipro de Venezuela C.A.

- Lograr que el 90% de asistentes aprueben el curso, si bien es cierto, es una cifra que va a demandar mucho esfuerzo por parte de las personas que lleven a cabo el programa, no se considera una cifra imposible de lograr.
- Mejorar el Clima laboral, ya que mientras los colaboradores se sientan más reconocidos y mejor capacitados, se sentirán más motivados y su

predisposición tanto para realizar sus labores, como para relacionarse con su entorno de trabajo va a mejorar considerablemente

En los cuadros 10, 11 y 12 se muestran en detalle la Ficha técnica de los talleres respectivos a las áreas de almacén, compras y ventas con los temas a tratar en cada una de las capacitaciones.

Cuadro 10 Ficha técnica del taller del área de almacén

TALLER	APRENDO 2022
Duración:	1 hora por Tema
Dirigido:	Personal del Área de Almacén
Objetivos:	Brindar los conocimientos necesarios para una correcta realización de las funciones en su puesto de trabajo.
Temas:	Plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results
	Políticas internas del área de almacén
	Proceso de Recepción
	Proceso de Despacho
	Paletizado
	Almacenaje
	Picking
	Sistema FIFO
	Clasificación ABC
	Letreros de identificación
	Inspección
	Control de los Inventarios
	Preparación de los pedidos

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Cuadro 11 Ficha técnica del taller del área de compras

TALLER	APRENDO 2022
Duración:	1 hora por Tema
Dirigido:	Personal del Área de Compras
Objetivos:	Brindar los conocimientos necesarios para una correcta realización de las funciones en su puesto de trabajo.
Temas:	Plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results
	Políticas internas del área de compras
	Cómo aplicar una política de compras eficaz basada en la competitividad: precio, calidad y servicio.
	Cómo hacer que el departamento de Compras pase de ser un departamento de contención de gastos a una unidad clave para la mejora del margen de la empresa.
	Técnicas para estudiar la previsión de la demanda, los plazos de reaprovisionamiento y los modelos de stocks.
	Criterios deben seguirse en la selección y evaluación de los proveedores.
	Cuáles son los errores más frecuentes a la hora de negociar o comprar.
	Puntos clave para mejorar la rentabilidad de las compras.

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Cuadro 12 Ficha técnica del taller del área de ventas

TALLER	APRENDO 2022
Duración:	1 hora por Tema
Dirigido:	Personal del Área de Ventas
Objetivos:	Brindar los conocimientos necesarios para una correcta realización de las funciones en su puesto de trabajo.
Temas:	Plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results
	Políticas internas del área de ventas
	Conocimiento del negocio
	Conocimiento del cliente
	Conocimiento del mercado
	Conocimiento de los métodos de ventas
	Atención al cliente

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Indicadores de gestión para la implementación del plan de capacitación:

Los indicadores que se utilizarán para la implementación del plan son los siguientes:

1. **Porcentaje de asistencia a la capacitación:** Es importante conocer cuántos de los colaboradores por motivos de fuerza mayor no hayan podido asistir y programarlos para la siguiente oportunidad.
2. **Porcentaje de aprobados y desaprobados:** Nos permitirá medir que tan entendible es el curso.
3. **Porcentaje de satisfacción:** Nos permitirán saber si el curso satisfizo las expectativas de los colaboradores que participaron de él.

4.4 Fase IV: Realización del análisis de la propuesta mediante la evaluación de la factibilidad técnica, social, ambiental y económica, del plan estratégico.

Finalmente, en la Fase IV de la investigación se evalúa la factibilidad técnica, económica, social y ambiental del plan estratégico:

- Técnicamente, se determinan los recursos técnicos o tecnológicos requeridos para la implementación del plan.
- Evaluar la factibilidad social de un proyecto es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de las necesidades humanas.
- Se evaluaron los indicadores económicos para la evaluación del desempeño medioambiental de la Empresa Quimipro de Venezuela, C.A.
- En este caso económicamente el plan de negocios propuesto, fue evaluado mediante un análisis de Costo-Beneficio (B/C), midiendo la relación que existe entre los costos previstos y los beneficios esperados.

4.4.1 Factibilidad del plan de negocio

Para conocer la factibilidad de un proyecto se debe evaluar el mismo para calificar la idea y comprobar su potencial mediante la utilización de ciertos criterios que responden al área técnica, social, operativa y económica. Por lo tanto, la evaluación de un proyecto busca medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan del estudio del proyecto, dando origen a diferentes coeficientes de evaluación. Para evaluar la factibilidad del proyecto hay que realizar un análisis en los aspectos técnico, operativo, económico, social y ambiental que puedan afectar directamente el proyecto de estudio.

4.4.1.1 Factibilidad Social

El ingeniero Uribe F. (2015), define que “evaluar la factibilidad social de un proyecto es hacer énfasis en el impacto social del mismo, este tipo de análisis tiene como objetivo buscar la satisfacción de las necesidades humanas materiales” (p.47), esto quiere decir que la propuesta planteada entrega un impacto positivo en el ámbito social de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., debido a los beneficios que los trabajadores obtienen, ya que, si se considera a los trabajadores como parte social del análisis, serían los primeros beneficiados por el “plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.”, puesto que le permitirá a la empresa establecer una comunicación directa, efectiva y precisa, la cual, ayudará a los equipos de trabajo a priorizar el trabajo y aprender de los éxitos y fracasos.

4.4.1.2 Factibilidad Técnica

La Factibilidad Técnica se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto.

Según Valera R. (1997) la factibilidad técnica “permite evaluar si el equipo tiene las capacidades técnicas requeridas por cada alternativa que se esté planificando, también se consideran las interfaces entre los sistemas actuales y las mejoras propuestas” (p.89). Es decir, evaluar todos los recursos disponibles que

amerita la implementación de las mejoras planteadas, conociendo la disponibilidad de los recursos tecnológicos, equipos y humanos se procedió a describir los requerimientos técnicos necesarios. Por tal razón, se procedió a describir los requerimientos técnicos (ver cuadro 12).

Cuadro 13 Valorización de la factibilidad técnica

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	¿Se cuenta con computadores?	X	
2	¿Se cuenta con internet?	X	
3	¿Se cuentan con impresoras?	X	
4	¿Se cuentan con video beam?	X	
5	¿Se cuentan con material de apoyo: hojas, lápices, papel bond y marcadores?	X	
6	¿Se cuenta con personal profesional?	X	
7	¿Se cuenta con el espacio disponible?	X	
8	¿Se cuenta con cartelera informativa para divulgación del plan de negocio?	X	
9	¿Se cuenta con los servicios básicos necesarios para la ejecución del plan?	X	
10	¿Se cuenta con las condiciones adecuadas de almacenaje?	X	
11	¿Se cuenta con los materiales para el acondicionamiento del almacén?	X	
12	¿Se cuenta con los equipos de almacenamiento para la materia prima e insumos químicos?	X	

Fuente: Cuesta, A. (2021)

- Dado los resultados obtenidos en el cuadro anterior se concluye que la propuesta planteada está adaptada a dicho requerimiento, por lo que posee una factibilidad técnica aceptable para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

4.4.1.3 Factibilidad Operativa

Este punto trata de evaluar la operatividad del plan de negocios propuesto para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. Para demostrar esta factibilidad se establecieron los siguientes criterios: (Ver cuadro 14).

Cuadro 14: Evaluación Factibilidad Operativa

CRITERIO	SI	NO
¿Las estrategias propuestas en el plan son fáciles de comprender y ejecutar?	X	
¿El plan de negocios está diseñado para la fácil comprensión del personal de la empresa?	X	
¿Existen mejoras derivadas del plan de negocios?	X	
¿Este plan de negocios se adapta a otro modelo de empresa?	X	

Fuente: Cuesta, A. (2021)

En relación a lo expuesto anteriormente en el cuadro 14, con la implementación del plan de negocios bajo la metodología OKR, se podrá tener grandes beneficios al momento de realizar la gestión de monitoreo de los indicadores, siendo estas estrategias relativamente fáciles de cumplir. Por otro lado, la empresa carecía de una metodología de trabajo como la propuesta y de un plan de negocios, pero, es sencillo de comprender para todo el personal de la empresa, dándole cabida a todos los cambios que se necesiten realizar. En conclusión, el diseño de este plan de negocios propuesto es factible operativamente, ya que la empresa cuenta con el personal para la implantación del mismo.

4.4.1.4 Factibilidad ambiental

En esta evaluación se efectúa la valoración de la propuesta mediante el impacto ambiental que pueda generar, ya que la propuesta planteada es el diseño de un plan de negocios no genera mayor impacto ambiental positivo ni negativo, debido a que los insumos para la implantación del mismo son computadoras y la cantidad de documentación en hoja de papel es poca. Sin embargo, si se evalúa desde el punto de vista de ambiente organizacional si generaría un gran impacto positivo sobre el mismo ya que todo el personal de la empresa estaría orientado y trabajando en equipo hacia un mismo objetivo, lo que haría un mejor clima organizacional con las buenas relaciones laborales entre cada colaborador de la empresa, pudiendo así lograr efectuar el plan de negocios propuesto de la mejor manera posible.

4.4.1.5 Factibilidad económica

La factibilidad económica según Blanco (2007), “refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos que deben considerarse para establecer el costo del tiempo, de la realización y de adquisición de nuevos recursos” (p.29). Se puede decir que la factibilidad económica consiste en evaluar la relación costo beneficio de las propuestas y el tiempo en que se demora la empresa de recuperar la inversión. Para ello, se procede a hacer un análisis, según los presupuestos realizados por empresas. A continuación, se presentan las propuestas y sus costos. (Ver cuadro 14)

Cuadro 15: Costos totales de las propuestas

ITEMS	PROPUESTAS	COSTOS USD
1	Diseño de un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results	180\$
2	Políticas internas para las áreas de almacén, compras y ventas.	50\$
3	Elaborar los procedimientos para la gestión del almacén.	50\$

4	Cumplimiento del sistema FIFO n	30\$
5	Clasificación ABC	200\$
6	Letreros de identificaciones	305\$
7	Etiquetas de colores para contenedores	100\$
8	Letrero de Medidas de Seguridad y Prevención ante COVID-19.	150\$
9	Talleres de capacitación (almacén, compras y ventas)	550\$
TOTAL		1.615\$

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Una vez observado los cuadros con los costos de inversión que se deben realizar para aplicar la propuesta se procede a realizar el análisis de factibilidad económica a través de cálculos, como lo son; relación costo beneficio, valor anual neto.

Relación Costo- Beneficio:

Cuadro 16: Formula Relación Costo-Beneficio

RELACIÓN COSTO-BENEFICO		
Fórmula: $R=B/ C$		
<i>R=RELACIÓN</i>	<i>B=BENEFICIO</i>	<i>C=COSTO</i>
Condiciones:		
$R (B/C) > 1$	Factible. Indica que los beneficios superan los costes, por consiguiente, la propuesta debe ser considerada.	
$R (B/C) = 1$	Indiferente. No hay ganancias, pues los beneficios son iguales a los costes	
$R (B/C) < 1$	No Factible. Muestra que los costes son mayores que los beneficios, no se debe considerar.	

Fuente: Cuesta, A. (2021)

Para la evaluación económica de las propuestas planteadas, es necesario recalcar que el beneficio/flujo anual neto de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., es variable dependiendo de la demanda que se genere. Sin embargo, se estableció un aproximado del beneficio/flujo anual neto del año 2020 es de 39.560\$ para llevar a cabo el cálculo de factibilidad económica.

Se procede a aplicar la fórmula:

$$R = \frac{39.560\$}{1.615\$} = 24.49\$$$

24,49 > 1 La propuesta es factible

De la Relación Beneficio/Costo se obtiene que por cada dólar invertido en las propuestas presentadas a la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., que se obtenga un beneficio de 24,49\$ Lo que implica que estos beneficios reducen los costos de oportunidad.

Valor Actual Neto (VAN)

Se encarga de evaluar el valor presente de los flujos de caja netos obtenido por una inversión.

Cuadro 17: Valor Actual Neto (VAN)

VALOR ACTUAL NETO		
Fórmula: $VAN = \frac{-I + F_n}{(1+i)^n}$		
VAN = Valor actual neto	I = Inversión inicial.	F _n = Flujo neto de caja.
i = Tasa de descuento		n = número de periodos
CONDICIONES:		
VAN > 1	Factible. Indica que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.	
VAN = 1	Indiferente. Indica que la inversión no producirá ganancias ni pérdidas.	

VAN < 1	No Factible. Indica que la inversión producirá pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida.
Se procede a aplicar la fórmula:	$\text{VAN} = -1.615 + \frac{39.560}{(1+0.12)^1} = 33.879,46$
33.879,46 > 1, significa que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.	

Fuente: Cuesta, A. (2021)

CONCLUSIONES

Por medio del proceso de investigación se logró establecer las causas primordiales que generan la problemática en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., y se dictaminaron una serie de objetivos para mejorar su estructura organizacional. Por tanto, se puede concluir en cada una de las fases metodológicas establecidas en el presente estudio:

La fase I consistió en el diagnóstico previo que se desarrolló para poder especificar la causa de los síntomas que presentaba la empresa Quimipro de Venezuela C.A., se utilizaron diversas herramientas que facilitaron el hallazgo de información y el establecimiento de las posibles causas, como la observación directa, entrevista estructurada y revisión documental.

Para la fase II se implementaron instrumentos de análisis, se pudieron establecer de manera precisa las causas que influyen en los procesos y actividades establecidos para la gestión de las ventas de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. Para ello, se realizó un análisis cualitativo de los factores que permitirán aumentar las ventas en la empresa, a través de técnicas y herramientas de solución de problemas, como el diagrama de causa-efecto y la técnica de los 5 ¿Por qué? donde se especificó las causas principales que generan la problemática, mediante el cual se logró visualizar y diferenciar las causas raíces que tienen mayor impacto en la problemática presentada.

Se procede con la elaboración de la fase III donde se crean las propuestas para llevar a cabo el plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR). Es importante comentar que los planes de negocio forman parte de la planeación estratégica de cualquier organización y los mismos representan una alternativa real para mejorar los resultados económicos de la entidad. Para ello se elaboró y fundamentó adecuadamente un plan de negocios a través de la metodología propuesta con las tareas determinadas lo que permitirá a la entidad lograr un financiamiento para alcanzar las metas trazadas.

La segunda propuesta está conformada por la determinación de las políticas internas que deben aplicarse, que contribuya a la gestión de la corporación, además, se elaboró los procedimientos para la gestión del almacén. Por último, la tercera propuesta consistió en el cumplimiento del sistema FIFO en el Almacén y taller de capacitación dirigido a las áreas de almacén, compras y ventas.

La última fase la cual es la IV presenta un estudio de costos, para la evaluación de la factibilidad técnica, operativa, económica, social y ambiental del plan estratégico, donde se expresa los diferentes materiales que se necesitan para desarrollar la propuesta en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. Se analizó y evaluó el Costo - Beneficio de la propuesta, dando como resultado que para una inversión de \$ USD 1.615\$ la propuesta es factible.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta una lista de recomendaciones para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.:

- Hacer un análisis cada seis meses de tal manera que se puedan identificar nuevos puntos críticos en el plan de negocio de la empresa.
- Se recomienda a la empresa, facilitar a sus trabajadores óptimas condiciones de ambiente laboral que les permita alcanzar el agrado y estimulación en la ejecución de sus actividades.
- Se le exhorta a la empresa suministrar claramente los objetivos planteados por la organización a todos los empleados de la misma, a través de charlas informativas y de motivación al personal, lo cual permitirá fomentar el desempeño laboral y sentido de pertenencia entre los miembros de la organización.
- Realizar evaluaciones y apreciaciones de forma continua en el desempeño laboral de sus trabajadores que permitan fortalecer las debilidades del personal que trabaja en la empresa.
- Establecer los programas de incentivos para los empleados, con el fin de estimular a los trabajadores, asegurándose de que el personal este en conocimiento sobre lo que estarán recibiendo y por qué.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación**. Caracas. Editorial Espíteme. Tercera Edición.
- Arias, F. (2012). **Introducción a la metodología científica**. Caracas. Editorial: Espíteme. Quinta Edición.
- Blank, Steve. (2019) «**Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio**» . Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio. Consultado en [Julio 2021](#).
- Bateman, Thomas S. (2005). **Administración: Un nuevo panorama competitivo**. Editorial: McGraw Hill Interamericana, México.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del Talento Humano**. Editorial: McGraw Hill Interamericana. Colombia.
- Chiavenato, I. (2004). **Introducción a la Teoría General de la Administración** - 7ma Edición. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). **Iniciación a la organización y técnica comercial**. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001). **Administración y Dirección**. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Eliyahu M. Goldratt (2005). **El Objetivo: Un Proceso De Mejora Continua**. Disponible en: <https://Citas.In/Autores/Eliyahu-M-Goldratt/>. Consultado en Julio del 2021.
- Eumed.net (2013). **Competitividad empresarial: labor de recursos humanos en las organizaciones**. Disponible en: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/competitividad.html>. Consultado en Julio 2021.
- Gómez M., (2017) “**Desarrollo de una estrategia que permita definir y dar seguimiento a objetivos y resultados clave en una empresa de software**”, Universidad de Sonora, México.

- Haiman, T. (1982). **Enfoque Neoclásico de la Administración.**
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2006). **“Metodología de la investigación”**, Editorial: Mc Graw Hill, Quinta Edición. México.
- Hurtado, J. (2008). **“El proyecto de investigación”** Editorial: Quirón, Primera Edición. Caracas, Venezuela
- Hurtado, M. y Mata, O. (2020). **“Plan estratégico para el incremento de las ventas en la empresa Motores Multimarca, C.A.”** Universidad José Antonio Páez, (UJAP). Trabajo de grado. Venezuela.
- Jauregui, M. (2020). **Aprendiendo Administración.** Obtenido de: <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>. Consultado en Julio de 2021.
- Kevan Lee (2019). **Todo lo que quieres saber sobre los OKRs: cómo plantearlos, lograrlos y monitorearlos con Trello.** Disponible en: <https://blog.trello.com/es/okr>. Consultado en Julio 2021.
- Koontz, H. (2012). **Administración: Una perspectiva global y empresarial.**
- Molina, V. (2017), **“Plan estratégico de mercadeo para una nueva línea de productos de la empresa Ramón Molina & Cía, C.A.”** Universidad de Carabobo. Trabajo de grado. Venezuela.
- López, J. (2012). **Tipos de empresas.** Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-empresas.html>. Consultado en Julio 2021.
- Parella, S, Martins, F. (2010). **Metodología De La Investigación Cuantitativa.** 3era ed. Caracas: FEDUPEL.
- Parra, V. y Zambrano, L. (2020) **“Plan de negocios bajo la metodología balanced scorecard para la empresa distribuidora Mayor Casupo, C.A.”** Universidad José Antonio Páez, (UJAP). Trabajo de grado. Venezuela.

- Reyes, P. (2007). **La gestión administrativa como base para el desarrollo del emprendimiento.** Disponible en: <file:///C:/Users/Virgilio%20Celis/Downloads/244-Texto%20del%20art%C3%ADculo-841-1-10-20210104.pdf>
- Robbins, Stephen P. (2000). **Administración.** Editorial: Prentice Hall, México.
- Sabino (2004). **“El proceso de investigación”** Editorial: Panapo, Quinta Edición. Caracas, Venezuela.
- Stoner, James. (1996). **Administración.** Editorial: Prentice Hall, Hispanoamericana. México.
- Stoner, M. y Freeman R. E y Gilbert D. R. (1996). **Administración.** México: Editorial Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo. M. (1997). **El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación.** México. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Tamayo y Tamayo. M. (2000). **El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación.** México. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006), **Manual para la Elaboración del Trabajo de Grado.** Venezuela.
- Unika. (2012). **Estructura Básica que Todo Modelo de Plan de Negocios debería tener.** Disponible en: https://www.unikapromotora.com/blog/modelo-plan-de-negocios/#Estructura_Basica_que_Todo_Modelo_de_Plan_de_Negocios_Deberia_Tener
- Web y Empresas (2021). **Proceso Administrativo: Sus 4 Etapas, Fases y Características.** Disponible en: <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>. Consultado en Julio 2021.

Zuani, Rafael (2003). **Introducción a la administración de organizaciones.**
Editorial Universidad

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUMENTO DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA
CHECKLIST (CONDICIONES ACTUALES DEL ÁREA DE TRABAJO)



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

**INSTRUMENTO DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA
CHECKLIST**

(CONDICIONES ACTUALES DEL ÁREA DE TRABAJO)

DATOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Proponer un plan de negocios bajo la metodología Objectives and Key Results (OKR) para la empresa Quimipro de Venezuela, C.A.

OBJETIVOS DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN

Diagnóstico de las condiciones actuales del área de trabajo en la empresa Quimipro de Venezuela C.A.

CHECKLIST (CONDICIONES ACTUALES DEL ÁREA DE TRABAJO)

ÍTEMS	ACTIVIDADES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un organigrama en la compañía?			
2	¿Existe un plan de negocio definido?			
3	¿Existe una gestión gerencial eficiente?			
4	¿Están las responsabilidades definidas por cargos?			
5	¿Existe una comunicación efectiva entre los departamentos: almacén, compra y ventas?			
6	¿Existe una planificación de las actividades?			
7	¿Hay un manual de procedimientos para la gestión del almacén?			

8	¿Existe un proceso de recepción de la mercancía?			
9	¿Existe un proceso de ubicación de la mercancía?			
10	¿Existe un proceso de despacho de la mercancía?			
11	¿Hay un proceso de picking de la mercancía?			
12	¿Existe una verificación física de entrada y salidas contra pedido?			
13	¿Existe un control de entradas y salidas en el almacén?			
14	¿Existe una Documentación y seguimiento de operaciones de inventario?			
15	¿Están los materiales clasificados según rotación de inventario?			
16	¿Están los productos ubicados según rotación de inventario?			
17	¿Existe un Procedimientos de control de inventarios?			
18	¿Se utiliza un software para el control de existencia?			
19	¿Se maneja un procedimientos para la trazabilidad de los materiales?			
20	¿Existe un Lay-out de la empresa?			
21	¿Hay predicción de la demanda?			
22	¿Existe normalización de los procesos internos de venta?			
23	¿Existe un plan de capacitación del			

	personal?			
24	¿Hay indicadores de la gestión de las áreas (Almacén, Compras y Ventas)?			
TOTAL				
% POR ÍTEMS				

Fuente: Quimipro de Venezuela, C.A. (2021)

ANEXO B
GUÍA DE ENTREVISTA



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

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
(GUIÓN DE ENTREVISTA)

OBJETIVO: Diagnosticar la situación actual de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., y con los resultados detectar las oportunidades de mejorar el nivel de rendimiento de la empresa, de tal manera que permita aumentar las ventas en la compañía.

INSTRUCCIONES: El presente guión de entrevista está dirigido al personal de la Junta Directa y del Área De Venta de la Empresa Quimipro De Venezuela, C.A., el cual está compuesto por 14 ítems. La información aportada por usted se utilizará solo para los fines de mi investigación titulada “Proponer un plan de negocios bajo la metodología objectives and key results (OKR) para la Empresa Quimipro De Venezuela, C.A”, y será utilizada de manera confidencial. GRACIAS POR SU APOYO

- 1) ¿Qué opinión tiene al respecto sobre la estructura organizacional de la empresa?
- 2) ¿Cuáles son los objetivos y metas proyectadas que se esperan alcanzar por la empresa?
- 3) ¿Cuál es el plan de negocios que direcciona a la empresa actualmente?
- 4) ¿Cómo se desarrolla la planificación de las actividades para el inicio de la jornada laboral?
- 5) ¿Explique si las responsabilidades de los trabajadores de la empresa están bien definidas?
- 6) ¿Explique si existe una comunicación efectiva entre el RRHH de los distintos departamentos?
- 7) ¿De qué forma se práctica la participación del RRHH en pro de alcanzar las metas proyectadas?
- 8) ¿Cuál es el tipo de liderazgo que se aplica en la empresa para dirigir las funciones del personal?
- 9) ¿Cuáles son los incentivos que recibe el personal como parte de reconocimiento a su desempeño laboral?
- 10) ¿Cómo se desarrollan las actividades en el equipo de trabajo?
- 11) ¿Cuál es el tipo de capacitación que ofrece la empresa al personal?
- 12) ¿Posee alguna herramienta de gestión gerencial en la empresa? ¿Cuál?
- 13) ¿Cuáles son los beneficios que trae a la empresa la actual gestión gerencial?
- 14) ¿Explique si existen limitaciones en la actual gestión gerencial?

ANEXO C
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
GUÍA DE ENTREVISTA



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

ESTIMADO PROFESOR (A): ALICIA DE PIZZELLA

Seguidamente se le presenta un guión de entrevista que va dirigido a los profesionales de la Junta Directa al igual que el personal del Área de Venta de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. ubicada en San Diego, sector los Arales., para un total de siete (07) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico de la investigación, que es diagnosticar la situación actual de la empresa caso en estudio, y con los resultados detectar las oportunidades de mejorar el nivel de rendimiento de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., de tal manera que permita aumentar las ventas en la compañía. Por lo que solicitamos a usted sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industrial.

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

AUTORA:

Cuesta Q., Alba M.

TUTOR:

Ing. Luis Rodríguez

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL: PROPONER UN PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
<p style="text-align: center;">DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA C.A.</p>	<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001), la administración “es el conjunto de los procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia de la actividad realizada en la organización” (p.4).</p> <p>Stoner, Freeman y Gilbert (1996), “el proceso administrativo se desarrolla en diferentes etapas, conocidas con las abreviaturas de planificación, organización, dirección y control (P.O.D.C.)”. (p.78).</p>	Estructura Organizacional	1
			Plan de negocio	2
			Planificación	3
			Responsabilidades	4
			Comunicación	5
			Participación	6
			Liderazgo	7
	<p style="text-align: center;">PROCESO ADMINISTRATIVO</p>		Personal	8
			Personal	9
			Personal	10
			Personal	11
			Gestión Gerencial	12
			Gestión Gerencial	13
			Gestión Gerencial	14



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUION DE LA ENTREVISTA)

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

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

Firma del Especialista: ALICIA DE PIZZELLA

Fecha: 22-11-2021

Breve descripción del perfil del Especialista:

INGENIERO MECÁNICO -POSTGRADO ENSEÑANZA DE
LA MATEMÁTICA -DOCTORANDO INNOVACIONES
EDUCATIVAS



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

ESTIMADO PROFESOR (A): ING. ANA AVENDAÑO

Seguidamente se le presenta un guión de entrevista que va dirigido a los profesionales de la Junta Directa al igual que el personal del Área de Venta de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. ubicada en San Diego, sector los Arales., para un total de siete (07) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico de la investigación, que es diagnosticar la situación actual de la empresa caso en estudio, y con los resultados detectar las oportunidades de mejorar el nivel de rendimiento de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., de tal manera que permita aumentar las ventas en la compañía. Por lo que solicitamos a usted sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industrial.

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

AUTORA:

Cuesta Q., Alba M.

TUTOR:

Ing. Luis Rodríguez

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL: PROPONER UN PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
<p style="text-align: center;">DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA C.A.</p>	<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001), la administración “es el conjunto de los procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia de la actividad realizada en la organización” (p.4).</p> <p>Stoner, Freeman y Gilbert (1996), “el proceso administrativo se desarrolla en diferentes etapas, conocidas con las abreviaturas de planificación, organización, dirección y control (P.O.D.C.)”. (p.78).</p>	Estructura Organizacional	1
			Plan de negocio	2
			Planificación	3
			Responsabilidades	4
			Comunicación	5
			Participación	6
			Liderazgo	7
	<p style="text-align: center;">PROCESO ADMINISTRATIVO</p>		Personal	8
			Personal	9
			Personal	10
			Personal	11
			Gestión Gerencial	12
			Gestión Gerencial	13
			Gestión Gerencial	14



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUIÓN DE LA ENTREVISTA)

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

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

Fecha: 23/11/2021

Firma del Especialista:
ING. ANA AVENDAÑO

Breve descripción del perfil
del Especialista:

Ing. Industrial. Especialista en Gerencia.



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

ESTIMADO PROFESOR (A): ING. NELLY NIÑO

Seguidamente se le presenta un guión de entrevista que va dirigido a los profesionales de la Junta Directa al igual que el personal del Área de Venta de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. ubicada en San Diego, sector los Arales., para un total de siete (07) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico de la investigación, que es diagnosticar la situación actual de la empresa caso en estudio, y con los resultados detectar las oportunidades de mejorar el nivel de rendimiento de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., de tal manera que permita aumentar las ventas en la compañía. Por lo que solicitamos a usted sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industrial.

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

AUTORA:

Cuesta Q., Alba M.

TUTOR:

Ing. Luis Rodríguez

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL: PROPONER UN PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
<p style="text-align: center;">DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA C.A.</p>	<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001), la administración “es el conjunto de los procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia de la actividad realizada en la organización” (p.4).</p> <p>Stoner, Freeman y Gilbert (1996), “el proceso administrativo se desarrolla en diferentes etapas, conocidas con las abreviaturas de planificación, organización, dirección y control (P.O.D.C.)”. (p.78).</p>	<p style="text-align: center;">Estructura Organizacional</p>	<p style="text-align: center;">1</p>
			<p style="text-align: center;">Plan de negocio</p>	<p style="text-align: center;">2</p>
			<p style="text-align: center;">Planificación</p>	<p style="text-align: center;">3</p>
			<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p>	<p style="text-align: center;">4</p>
			<p style="text-align: center;">Comunicación</p>	<p style="text-align: center;">5</p>
			<p style="text-align: center;">Participación</p>	<p style="text-align: center;">6</p>
			<p style="text-align: center;">Liderazgo</p>	<p style="text-align: center;">7</p>
	<p style="text-align: center;">PROCESO ADMINISTRATIVO</p>		<p style="text-align: center;">Personal</p>	<p style="text-align: center;">8</p>
			<p style="text-align: center;">Personal</p>	<p style="text-align: center;">9</p>
			<p style="text-align: center;">Personal</p>	<p style="text-align: center;">10</p>
			<p style="text-align: center;">Personal</p>	<p style="text-align: center;">11</p>
			<p style="text-align: center;">Gestión Gerencial</p>	<p style="text-align: center;">12</p>
			<p style="text-align: center;">Gestión Gerencial</p>	<p style="text-align: center;">13</p>
			<p style="text-align: center;">Gestión Gerencial</p>	<p style="text-align: center;">14</p>



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUION DE LA ENTREVISTA)

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

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

Nelly Niño
 Ing. Nelly Niño
 C.I: 9.224.592

Fecha: 23/11/21

Firma del Especialista:
 ING. NELLY NIÑO

Breve descripción del perfil
 del Especialista:

INGENIERO INDUSTRIAL/DRA EN INNOVACIONES
 EDUCATIVAS



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

ESTIMADO PROFESOR (A): ING. LUIS RODRÍGUEZ

Seguidamente se le presenta un guión de entrevista que va dirigido a los profesionales de la Junta Directa al igual que el personal del Área de Venta de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. ubicada en San Diego, sector los Arales., para un total de siete (07) personas; las respuestas que se obtendrán de la aplicación de este instrumento de recolección de datos va a permitir dar respuesta al objetivo específico de la investigación, que es diagnosticar la situación actual de la empresa caso en estudio, y con los resultados detectar las oportunidades de mejorar el nivel de rendimiento de la empresa Quimipro de Venezuela, C.A., de tal manera que permita aumentar las ventas en la compañía. Por lo que solicitamos a usted sus buenos oficios para la validación de este instrumento dada su formación académica y experiencia en el ramo industrial.

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

AUTORA:

Cuesta Q., Alba M.

TUTOR:

Ing. Luis Rodríguez

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL: PROPONER UN PLAN DE NEGOCIOS BAJO LA METODOLOGÍA OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKR) PARA LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA, C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	ÍTEMS
<p style="text-align: center;">DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA QUIMIPRO DE VENEZUELA C.A.</p>	<p style="text-align: center;">ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal (2001), la administración “es el conjunto de los procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia de la actividad realizada en la organización” (p.4).</p> <p>Stoner, Freeman y Gilbert (1996), “el proceso administrativo se desarrolla en diferentes etapas, conocidas con las abreviaturas de planificación, organización, dirección y control (P.O.D.C.)”. (p.78).</p>	<p style="text-align: center;">Estructura Organizacional</p>	<p style="text-align: center;">1</p>
			<p style="text-align: center;">Plan de negocio</p>	<p style="text-align: center;">2</p>
			<p style="text-align: center;">Planificación</p>	<p style="text-align: center;">3</p>
			<p style="text-align: center;">Responsabilidades</p>	<p style="text-align: center;">4</p>
			<p style="text-align: center;">Comunicación</p>	<p style="text-align: center;">5</p>
			<p style="text-align: center;">Participación</p>	<p style="text-align: center;">6</p>
			<p style="text-align: center;">Liderazgo</p>	<p style="text-align: center;">7</p>
	<p style="text-align: center;">PROCESO ADMINISTRATIVO</p>		<p style="text-align: center;">Personal</p>	<p style="text-align: center;">8</p>
			<p style="text-align: center;">Personal</p>	<p style="text-align: center;">9</p>
			<p style="text-align: center;">Personal</p>	<p style="text-align: center;">10</p>
			<p style="text-align: center;">Personal</p>	<p style="text-align: center;">11</p>
			<p style="text-align: center;">Gestión Gerencial</p>	<p style="text-align: center;">12</p>
			<p style="text-align: center;">Gestión Gerencial</p>	<p style="text-align: center;">13</p>
			<p style="text-align: center;">Gestión Gerencial</p>	<p style="text-align: center;">14</p>



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

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (GUION DE LA ENTREVISTA)

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

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

Fecha: 24/11/21

Firma del Especialista:
 ING. LUIS RODRÍGUEZ

Breve descripción del perfil del Especialista: INGENIERO CIVIL/MAGISTER EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN