

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA  
“ANTONIO JOSÉ DE SUCRE”  
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
**TRABAJO DE GRADO**



# DISEÑO DE UN PLAN DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA “DELICATESSES LA FUENTE C.A.”

## ASESORES:

### TUTOR ACADÉMICO:

MSc. Ing. Iván Turmero

### TUTOR INDUSTRIAL:

MSc. Ing. Francis Centeno

## AUTORA:

Leal Bueno, María Alejandra

**CIUDAD GUAYANA, FEBRERO DE 2017**

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN



EL PROBLEMA



LA EMPRESA



DISEÑO METODOLÓGICO



SITUACIÓN ACTUAL



ANÁLISIS Y RESULTADOS



CONCLUSIONES



RECOMENDACIONES



# INTRODUCCIÓN

Las empresas se enfrentan con un entorno cambiante y competitivo, además de mayores exigencias por parte de los clientes, por lo que es necesario que tengan establecida una estrategia organizacional que permita establecer pautas de acción y así lograr los objetivos planteados para posicionarse estratégicamente en el mercado y alcanzar el éxito en el futuro.

Determinar dónde estará la organización en los próximos años, es una de las ventajas que ofrece la planificación estratégica, además de identificar los recursos que serán necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización tomar medidas para los posibles problemas que puedan presentarse.



# EL PROBLEMA



# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



- Debido a la fuerte competencia existente en el mercado alimenticio y en la necesidad de conseguir nuevos clientes y proveedores, Delicatesses La Fuente C. A. decide independizarse administrativamente de las empresas restantes del complejo Galsa, implementando en la misma nuevas gerencias y coordinaciones que le permitirán responder a las necesidades de los compradores, y conllevando no sólo a la satisfacción, sino logrando la percepción favorable de los mismos para la compañía, inclusive la lealtad para los productos o servicios ofrecidos.



# OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan de Posicionamiento Estratégico y de Gestión para la empresa "Delicatesses La Fuente C. A."

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS



Diagnosticar la situación actual en la empresa "Delicatesses La Fuente C. A."



Formular Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la empresa y las gerencias adscritas a la misma.



Realizar el análisis del ambiente interno y externo de la empresa para determinar las estrategias que permitan tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas planteadas.



Elaborar un manual de Organización que permita llevar el control y la gestión en las actividades y funciones de cada una de las gerencias y coordinaciones adscritas a la Dirección General de la empresa.



Formular los indicadores de gestión que permitan el control de las actividades desempeñadas.



Diseñar planes de acción para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

# LA EMPRESA



FUENTE III Centro comercial San Miguel II, Zona Industrial  
Unare II Rodoma La Pita Puerto Ordaz Edo. Bolívar.

# GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Dedicado a la compra, venta y distribución de productos alimenticios. Está constituido por cuatro establecimientos y tres fuentes de soda, las cuales tienen el fin de ofrecer productos de la gama delicatessen como charcutería, vinos, bombonería, e incluso, comida preparada para el consumo inmediato.



Las oficinas administrativas de la empresa Delicatesses La Fuente C.A., se encuentran en las instalaciones de la sede principal de Frigoríficos Ordaz S. A., ubicada en el Complejo Comercial Hermanos García S. A. Cuenta con cuatro (04) establecimientos comerciales: Delicatesses La Fuente I, ubicado en Edif. La Meseta local 1; Fuente II, Alta Vista; Fuente III, C.C. San Miguel II, y Fuente IV, Urb. Villa Granada; todos situados en Puerto Ordaz, Estado Bolívar.



# DESCRIPCIÓN ÁREA DE TRABAJO

La Gerencia de Planificación y Presupuesto, tiene como objetivo principal establecer bases y lineamientos para la definición de planes, objetivos y estrategias tanto a corto como largo plazo, además de afianzar la planificación presupuestaria, una eficiente distribución de recursos financieros, materiales y humano, cooperando con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el plan estratégico de la organización.



# DISEÑO METODOLÓGICO



# TIPO DE ESTUDIO

## DESCRIPTIVO

- Describe información detallada, registros, análisis e interpretaciones de los problemas y posibles soluciones de la empresa Delicatesses La Fuente C. A., las técnicas usadas en la investigación, el método de trabajo propuesto; en fin, todos los aspectos señalados en la investigación.

## EVALUATIVO

- Luego de describir el proceso, inmediatamente se comenzó a evaluar detalladamente todos los problemas así como sus causas.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



## DOCUMENTAL

- Consulta de textos, documentos electrónicos, publicaciones y toda la documentación relacionada con los procesos realizados en organización. Considerando todos los aspectos representativos necesarios para su argumentación.

## DE CAMPO

- Fue realizada directamente en el área a estudiar, lo cual hizo posible el contacto directo con los problemas, logrando así una mayor visión e información de los mismos.

# POBLACIÓN Y MUESTRA

## POBLACIÓN:

### DIRECCIÓN GENERAL

- Gcia. Planificación y Presupuesto.
- Gcia. Talento Humano
- Gcia. Control de Calidad
- Gcia. Servicios Generales
  - Gcia. Operaciones
  - Gcia. Compras
- Gcia. Admón. y Finanzas



## MUESTRA:

### 10 personas

- Gcia. Planificación y Presupuesto (01).
- Gcia. Talento Humano (01)
  - Gcia. Control de Calidad (01)
  - Gcia. Servicios Generales (01)
- Gcia. Operaciones (04)
  - Gcia. Compras (01)
- Gcia. Admón. y Finanzas (01)



## PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1

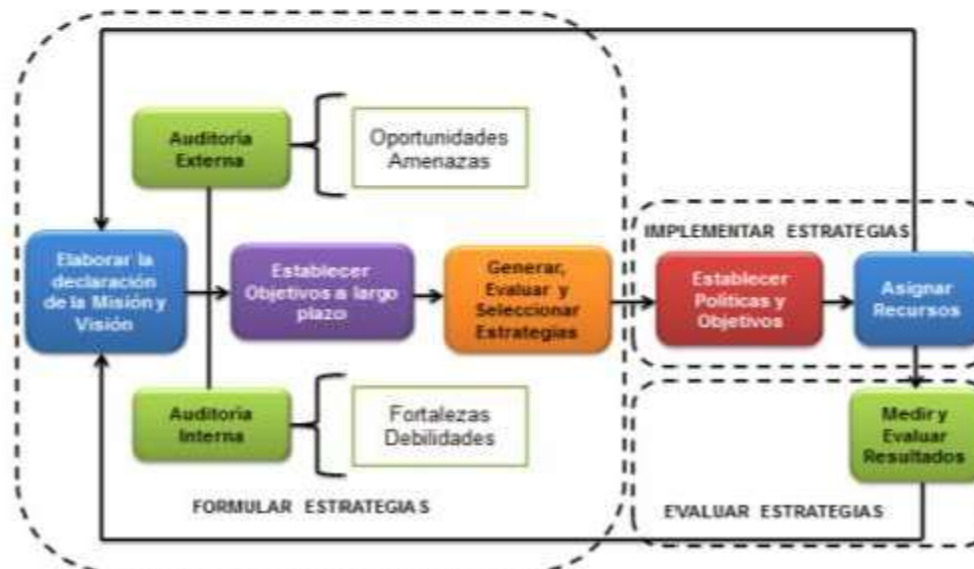
• **DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA 'DELICATESSES LA FUENTE C.A.'**

2

- FORMULAR MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA Y LAS GERENCIAS ADSCRITAS A LA MISMA.

3

- **REALIZAR ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS QUE PERMITAN TOMAR DECISIONES ACORDES CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS**



# PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

4

- ELABORAR MANUAL DE ORGANIZACIÓN QUE PERMITA LLEVAR EL CONTROL Y LA GESTIÓN EN LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS GERENCIAS ADSCRITAS A LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

5

- FORMULAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS

6

- DISEÑAR PLANES DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.



# SITUACIÓN ACTUAL



# DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DELICATESSES LA FUENTE C. A.



No existen sistemas de control de gestión en ninguna de las gerencias, ni indicadores que permitan asegurar y vigilar que los procesos sean controlados y eficaces.



La responsabilidad de elaboración del informe de gestión recae sobre una sola persona (generalmente el gerente o coordinador de la unidad), afectando de este modo la fiabilidad de la información, ya que se da lugar a la existencia del error humano.



El no poseer un manual de organización que respalde la ejecución de funciones de cada unidad, se puede convertir en una debilidad ocasionando tal vez una no conformidad en la realización de las actividades.



# AGRUPACIÓN DE CAUSAS MEDIANTE DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



# FORMULACIÓN DE MISIÓN

N°	Criterio Evaluativo	Respuesta
1	<b>Clientes</b>	Población en general, que requieren la compra y consumo de variedad de productos
2	<b>Productos</b>	Productos característicos de la marca de Delicatessen como: Aceites, conservas, enlatados, frutos secos, pastas, salsas y aderezos, vinos y licores, productos de limpieza, entre otros. Además de productos de charcutería, panadería, carnicería, lácteos, etc.
3	<b>Mercado</b>	Estado Boliviano y zonas adyacentes
4	<b>Tecnología</b>	Tecnología de punta en equipos utilizados para la prestación de sus servicios. Respecto a la interacción con clientes y proveedores, cuenta con redes sociales mas no con página web.
5	<b>Supervivencia, crecimiento, rentabilidad</b>	Se mantiene activa dentro del mercado, debido a la alta demanda de sus productos y servicios
6	<b>Filosofía</b>	Honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo y servicio de calidad
7	<b>Concepto propio</b>	Excelente trato, comunicación y colaboración entre los miembros de la organización, constituida por personal capacitado para ofrecer asesorías en cuanto a los productos ofrecidos. Los proveedores han sido seleccionados luego de un arduo estudio de manera de generar alianzas claves. Apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.
8	<b>Imagen pública.</b>	Contribuye con la fuerza económica de la sociedad y la seguridad y soberanía alimentaria del país.
9	<b>Empleados.</b>	Procura que el personal se actualice constantemente en materia de compras, ventas y atención al cliente. Además de establecer valores para generar un buen clima organizacional.



# APLICACIÓN DE ENCUESTA ESTRUCTURADA

La siguiente encuesta fue aplicada al personal que labora en los establecimientos adscritos a la empresa Delicatesses La Fuente C.A., exactamente a diez (10) trabajadores situados en las distintas gerencias y establecimientos, y con el conocimiento necesario del tema a tratar. Está compuesta por siete (07) preguntas de opción simple.

La misma fue validada por dos expertos en la investigación a realizar; Tutores: académico e industrial respectivamente.



<p><i>Delicatesses La Fuente C.A.</i>  <b>PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO</b>  <b>Realizado por:</b> María Leal  <b>Revisado por:</b> Ing. Francis Centeno  <b>(Marque con una X)</b></p>	
<p><b>1. ¿Conoce usted la Misión de la empresa en la que labora?</b></p> <p>SI _____ NO _____</p>	
<p><b>2. ¿Conoce el Objetivo de la empresa en la que labora?</b></p> <p>SI _____ NO _____</p>	
<p><b>3. ¿Recibe usted entrenamiento constante para el labor que realiza?</b></p> <p>SI _____ NO _____</p>	
<p><b>4. En caso de que su respuesta sea negativa, ¿se siente usted capacitado para realizar el labor para el cual fue contratado?</b></p> <p>SI _____ NO _____</p>	
<p><b>5. Sugra de compromisos y actitud hacia su trabajo. ¿En qué grado lo describiría?</b></p> <p>BAJO _____ MEDIO _____ ALTO _____</p>	
<p><b>6. ¿Recibe bonos salariales y otras remuneraciones como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo?</b></p> <p>SI _____ NO _____</p>	
<p><b>7. ¿La empresa le ofrece oportunidades para ascender si muestra un buen desempeño?</b></p> <p>SI _____ NO _____ <i>Fuente: Elaboración propia</i></p>	

# ANÁLISIS Y RESULTADOS





# MISIÓN DELICATESSES LA FUENTE C.A.

“Satisfacer las necesidades de la población del estado Bolívar y zonas adyacentes mediante la venta de productos de la línea delicatessen de alta gama realizando actividades que contribuyan a la satisfacción del cliente aprovechando los recursos económicos, tecnológicos, y humano, asimismo, contribuyendo con la seguridad y soberanía alimentaria del país, procurando en todo momento una estrecha relación con nuestros clientes y proveedores, garantizando un servicio de calidad por parte de personal altamente capacitado que permita posicionarnos como una organización sustentable dentro del mercado alimenticio”



N°	CRITERIO EVALUATIVO	EVALUACIÓN
1	Clientes	SI
2	Productos	SI
3	Mercado	SI
4	Tecnologías	SI
5	Supervivencia, Crecimiento	SI
6	Filosofía	SI
7	Concepto propio	SI
8	Imagen Publica	SI
9	Empleados	SI

# VISIÓN DELICATESSES LA FUENTE C.A.

“Ser líderes en la compra, venta, distribución y almacenaje de productos delicatessen con la mejor calidad del mercado, expandiéndonos a nivel nacional, contribuyendo de esta manera a la satisfacción, desarrollo y crecimiento del sector alimenticio Venezolano”.



# MISIÓN Y VISIÓN GERENCIAS ADSCRITAS A DELICATESSES LA FUENTE C.A.

¿Quiénes somos?



¿Qué hacemos?



¿Hacia dónde nos dirigimos?

## PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

- **Misión:** "Desarrollar, organizar y evaluar las bases y lineamientos para el diseño de objetivos estratégicos y metas, partiendo de la optimización y el uso razonable de los diversos recursos, y cumpliendo con las normas y políticas de Delicatesses La Fuente C.A."
- **Visión:** "Ser la unidad de desarrollo, organización y control, enfocada en establecer lineamientos para definir de objetivos, metas y estrategias que permitan establecer y cumplir la planificación presupuestaria en cada una de las gerencias adscritas a Delicatesses La Fuente C.A."

## TALENTO HUMANO

- **Misión:** "Orientar, instruir y llevar a cabo los procesos referentes a la gestión de talento humano, en materia de remuneraciones, evaluación y reconocimiento al desempeño, capacitación, adiestramiento y bienestar social, además de cuidar y promover las relaciones laborales entre las distintas gerencias de la organización".
- **Visión:** "Ser una unidad organizativa proactiva encargada de velar por los beneficios, capacitación y reclutamiento del personal, con el fin de tener una buena gestión de talento humano sin dejar por fuera el bienestar del personal de la organización".

# MISIÓN Y VISIÓN GERENCIAS ADSCRITAS A DELICATESSES LA FUENTE C.A.

## CONTROL DE CALIDAD

- **Misión:** "Garantizar la calidad e inocuidad de los productos comercializados por los establecimientos adscritos a la organización durante las distintas etapas de producción, almacenamiento y comercialización, a través del cumplimiento de estándares, políticas, y programas de calidad establecidas en Normas Nacionales e Internacionales, con el propósito de alcanzar la satisfacción de nuestros clientes".
- **Visión:** "Implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad enfocado en la mejora continua de los procesos y unidades que conforman nuestra organización, con el propósito de ofrecer un excelente servicio y productos que cumplan con altos estándares de calidad, contribuyendo a la satisfacción de nuestra creciente clientela expandida a nivel regional".

## SERVICIOS GENERALES

- **Misión:** "Prestar a la organización servicios de alta calidad y eficiencia, respondiendo con el mantenimiento preventivo, correctivo y servicios básicos de los equipos e infraestructura, con el fin de garantizar su correcto funcionamiento, ofreciendo un entorno laboral agradable y seguro, que permita desarrollar el trabajo en equipo, hacia el logro de los objetivos de la empresa".
- **Visión:** "Ser una gerencia vanguardista y comprometida con el logro de las metas de la empresa, basándose en la mejora continua y con el apoyo de un personal altamente capacitado, eficaz y participativo, a fin de que los procesos sean ejecutados con calidad óptima, que permita ofrecer respuestas oportunas a las necesidades de la organización".

## COMPRAS

- **Misión:** "Desarrollar e incrementar la eficacia y efectividad del proceso de compra de productos, equipos y materiales acordes para Delicatesses La Fuente C. A.; además de sostener una buena comunicación con los distintos proveedores".
- **Visión:** "Certificar que el proceso de compra y venta de productos comercializados sea cada vez más eficaz y eficiente, además de ampliar la cartera de clientes y proveedores que contribuyan al crecimiento productivo de la organización".



# MISIÓN Y VISIÓN GERENCIAS ADSCRITAS A DELICATESSES LA FUENTE C.A.

## OPERACIONES

- **Misión:** "Velar por el cumplimiento y optimización de los procesos productivos llevados a cabo dentro de los establecimientos adscritos a la organización Delicatesses La Fuente C.A."
- **Visión:** "Analizar el cumplimiento de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los establecimientos adscritos a la organización para ofrecer servicios y productos con la mejor calidad para el cliente".

## ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- **Misión:** "Gestionar y dirigir los procesos en materia de administración, contabilidad y finanzas, que ayuden al crecimiento económico y rentabilidad de la organización"
- **Visión:** "Facilitar y proveer la asesoría necesaria para el cumplimiento de la planificación presupuestaria en materia de administración y finanzas".



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**Garantizar que todo el personal reciba la capacitación y adiestramiento necesario para alcanzar la participación plena en el proceso de mejoramiento integral de la organización.**



**Alcanzar diversidad y garantía en los productos y servicios ofrecidos a los clientes con los niveles de calidad exigidos por el mercado, con el fin de aumentar la satisfacción de los mismos, en un período no mayor a un año.**

**Incrementar la cartera de clientes y proveedores para el primer trimestre de 2017.**

**Fortalecer la participación de la organización en el mercado realizando análisis de las preferencias de los consumidores y diseñando un plan de mercadeo para el primer trimestre del año 2017.**



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**Mejorar espacios físicos de establecimientos y áreas administrativas para el segundo trimestre del año 2017.**

**Implementar sistemas de control de gestión operativa y administrativa para el primer trimestre de 2017.**

**Disponer de los equipos, insumos y recurso humano, necesarios para asumir los requerimientos exigidos por el mercado.**



# AUDITORÍA EXTERNA

## FACTORES EXTERNOS

*Delicatesses La Fuente S.A.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>			
A1. Empresas externas han ido tomando parte del mercado por ausencia ocasional de productos en anaquel de los establecimientos.	0,06	2	0,12
A2. Dificultad para obtener relaciones con proveedores, debido a la posición política de la empresa.	0,07	4	0,28
A3. Ataques continuos a la empresa, establecimientos y personal ya que representan uno de los sectores más importantes del país actualmente, el sector alimenticio.	0,09	2	0,18
A4. Oferta de productos alimenticios insuficiente a nivel nacional.	0,08	1	0,08
A5. Mercado con gran cantidad de competidores.	0,11	3	0,33
A6. Falta de conciencia y cultura en la población que acude a los establecimientos a comprar, con el fin de revender los productos obteniendo grandes ganancias para su beneficio.	0,04	1	0,04
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1. Apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y alianzas con productores nacionales, para el suministro de 0,1740,68 distribución de alimentos.			
O2. Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.			
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,05</b>

0 (Sin importancia)  
1 (Gran importancia)



3,05 > 2,5



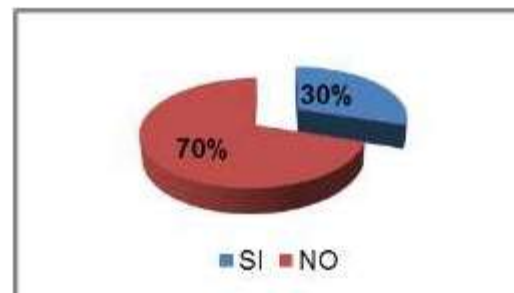
# AUDITORÍA INTERNA

## • RESULTADOS ENCUESTA ESTRUCTURADA

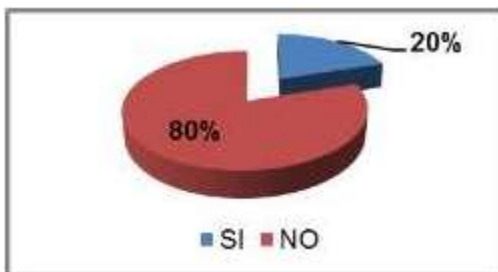
1. ¿Conoce usted la misión de la empresa en que labora?



2. ¿Conoce el objetivo de la empresa en la que labora?



3. ¿Recibe usted entrenamiento constante para la labor que realiza?



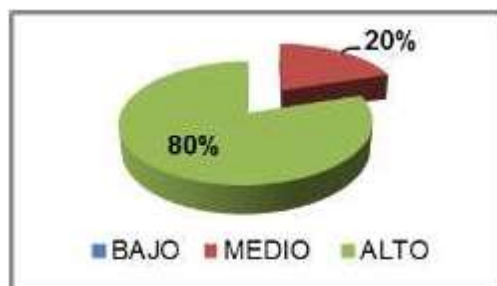
4. En caso de que su respuesta sea negativa, ¿se siente usted capacitado para realizar la labor para la cual fue contratado?



# AUDITORÍA INTERNA

- RESULTADOS ENCUESTA ESTRUCTURADA

5. Su grado de compromiso y actitud hacia su trabajo. ¿En qué grado lo describiría?



6. ¿Recibe bonos salariales y otras remuneraciones como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo?



7. ¿La empresa le ofrece oportunidades para ascender si muestra un buen desempeño?



# AUDITORÍA INTERNA

0 (Sin importancia)  
1 (Gran importancia)



$2,69 > 2,5$

## FACTORES INTERNOS

*Delicatesses La Fuente S.A.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D1.</b> Sistemas de inventarios no estandarizados o definidos.	0,05	1	0,05
<b>D2.</b> Algunos procesos productivos no definidos en manuales de normas y procedimientos.	0,04	1	0,04
<b>D3.</b> Ausencia de estrategias de mercadeo (publicidad y propaganda) para dar a conocer la organización y cada uno de los establecimientos.	0,04	1	0,04
<b>D4.</b> Distribución de espacio físico deficiente en áreas administrativas.	0,05	2	0,10
<b>D5.</b> Poco seguimiento a través de sistemas de gestión.	0,03	2	0,06
<b>D6.</b> Falta de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	0,02	1	0,02
<b>D7.</b> Descripción de unidades, funciones y cargos definidas, más no acatadas en su totalidad.	0,05	1	0,05
<b>D8.</b> Algunos equipos de frío (neveras exhibidoras) de los distintos establecimientos descompuestos.	0,07	1	0,07
<b>D9.</b> Algunas zonas deterioradas en infraestructuras de establecimientos.	0,06	2	0,12
<b>D10.</b> Algunas personas no cumplen funciones de acuerdo al cargo ejercido.	0,03	1	0,03
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1.</b> Son alternativa importante en venta y distribución de alimentos.	0,10	4	0,4
<b>F2.</b> Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la organización.	0,06	3	0,18
<b>F3.</b> Ofrece productos de calidad a precios competitivos.	0,15	4	0,6
<b>F4.</b> Oportunidades de ascensos y crecimiento profesional dentro de la organización.	0,08	4	0,32

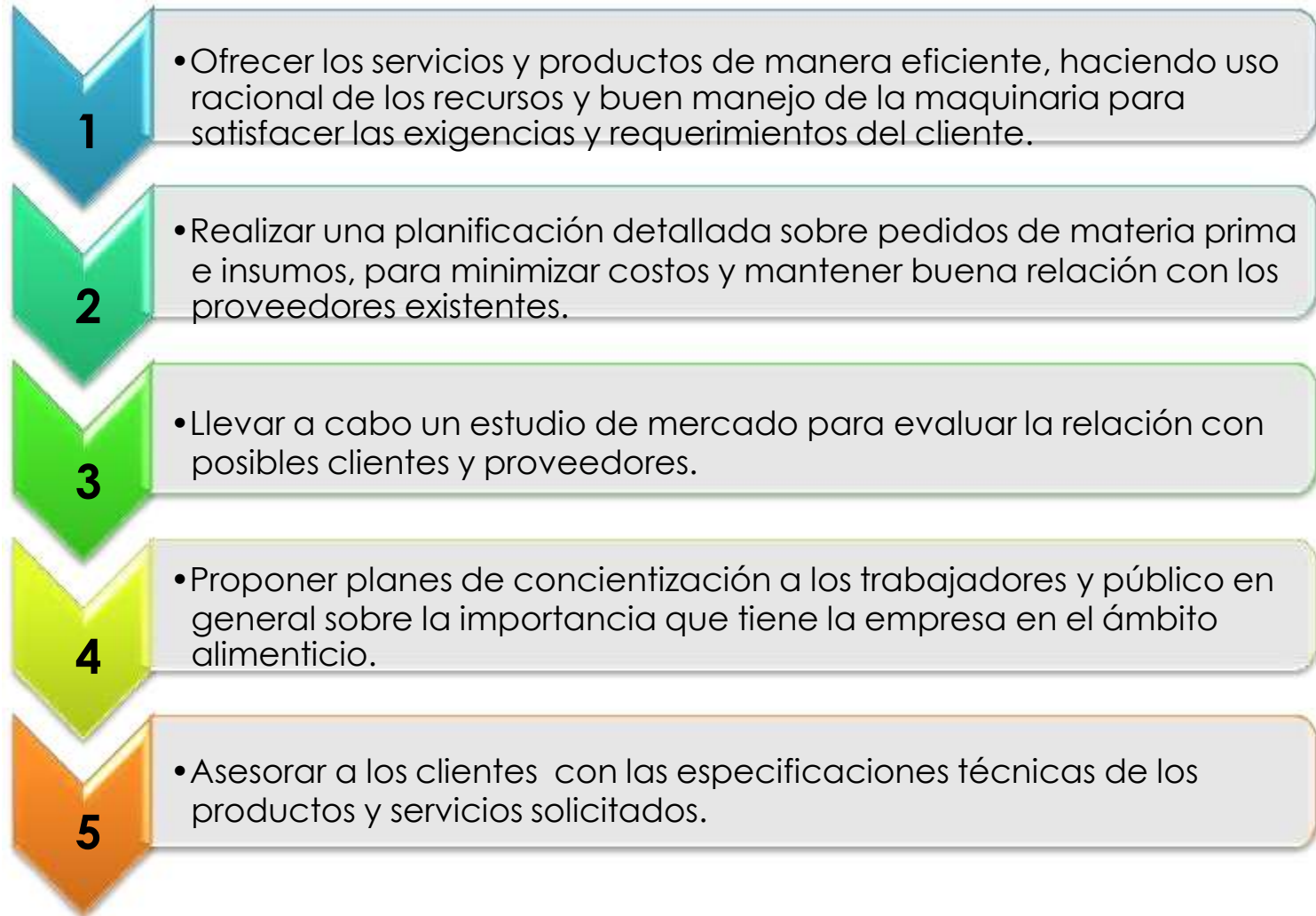
# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

FACTORES INTERNOS/ EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p><b>F1.</b> Somos alternativa importante en venta y distribución de alimentos.</p> <p><b>F2.</b> Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la organización.</p> <p><b>F3.</b> Ofrece productos de calidad a precios competitivos.</p> <p><b>F4.</b> Oportunidades de ascensos y crecimiento profesional dentro de la organización.</p> <p><b>F5.</b> Software de inventarios SAP administrativo.</p> <p><b>F6.</b> Interés por parte de la Dirección General en resolver los problemas generales de la Organización</p>	<p><b>D1.</b> Sistemas de inventarios no estandarizados o definidos.</p> <p><b>D2.</b> Algunos procesos productivos no definidos en manuales de normas y procedimientos.</p> <p><b>D3.</b> Ausencia de estrategias de mercadeo (publicidad y propaganda) para dar a conocer la organización y cada uno de los establecimientos.</p> <p><b>D4.</b> Distribución de espacio físico deficiente en áreas administrativas.</p> <p><b>D5.</b> Poco seguimiento a través de sistemas de gestión.</p> <p><b>D6.</b> Descripción de unidades, funciones y cargos definidas, más no acatadas en su totalidad.</p> <p><b>D7.</b> Algunos equipos de frío (neveras exhibidoras) de los distintos establecimientos descompuestos.</p> <p><b>D8.</b> Algunas zonas deterioradas en infraestructuras de establecimientos.</p> <p><b>D9.</b> Algunas personas no cumplen funciones de acuerdo al cargo ejercido.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
	<p><b>1.</b> Utilizar el apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, para la obtención de una mayor variedad de productos alimenticios para ofrecer en los establecimientos.</p> <p><b>2.</b> Capacitar al personal en materia de organización, planificación y control de procesos.</p> <p><b>3.</b> Motivar al personal para mejorar las relaciones en el ambiente laboral.</p> <p><b>4.</b> Informar y dar a conocer a los trabajadores los logros de objetivos y metas planteadas, además de las diversas oportunidades de ascensos dentro de la organización.</p> <p><b>5.</b> Mantener la competitividad y mejorarla continuamente a cada uno de los procesos productivos llevados a cabo, con el fin de aumentar las relaciones laborales con empresas de alta envergadura.</p>	<p><b>1.</b> Ejecutar planes de mantenimiento preventivo y predictivo a todos los equipos de refrigeración situados en los establecimientos.</p> <p><b>2.</b> Realizar un estudio de distribución de planta para mejorar la ubicación de las áreas de trabajo.</p> <p><b>3.</b> Aprovechar el liderazgo en el mercado para ofrecer de manera eficiente y competitiva el mejor producto y servicio con el fin de aumentar la rentabilidad de la organización.</p> <p><b>4.</b> Diseñar plan de posicionamiento estratégico para evaluar la posición de la empresa en el mercado.</p> <p><b>5.</b> Hacer uso de los manuales de normas y procedimientos para garantizar la efectividad de los procesos.</p>
AMENAZAS	FA	DA
	<p><b>1.</b> Ofrecer los servicios y productos de manera eficiente, haciendo uso racional de los recursos y buen manejo del maquinari para satisfacer las exigencias y requerimientos del cliente.</p> <p><b>2.</b> Realizar un plan de detallada sobre pedidos de materia prima e insumos, para minimizar costos y mantener buena relación con los proveedores existentes.</p> <p><b>3.</b> Llevar a cabo un estudio de mercado para evaluar la relación con posibles clientes proveedores.</p> <p><b>4.</b> Proponer planes de concientización a los trabajadores y público en general sobre la importancia que tiene la empresa en el ámbito alimenticio.</p> <p><b>5.</b> Asesorar a los clientes con las especificaciones técnicas de los productos y servicios solicitados.</p>	<p><b>1.</b> Realizar planes de capacitación al personal de Inventario.</p> <p><b>2.</b> Coordinar y planificar actividades de publicidad y mercadeo para dar a conocer los establecimientos y productos ofrecidos en los mismos.</p> <p><b>3.</b> Promocionar los productos por medio de campañas temáticas (Navidad, regreso a clases, día de la madre, entre otros).</p> <p><b>4.</b> Emplear campañas de concientización para todo el personal de la empresa sobre el cuidado de las instalaciones.</p> <p><b>5.</b> Precisar la estructura organizativa para establecer las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas de la organización.</p> <p><b>6.</b> Crear planes de contingencia y estrategias en caso de que exista escasez de productos.</p> <p><b>7.</b> Diseñar sistemas de gestión para el control de los distintos procesos llevados a cabo en las Gerencias de la organización.</p> <p><b>8.</b> Coordinar en el proceso de selección y reclutamiento que el personal cumpla con los criterios necesarios para desempeñar las funciones descritas en el cargo.</p>



# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

## ESTRATEGIAS FA



# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

## MATRIZ FODA, GERENCIA PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DE DELICATESSES LA FUENTE C.A.

FACTORES INTERNOS/EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<b>F1.</b> Personal calificado para cumplir sus funciones dentro de la organización. <b>F2.</b> Funciones del personal claramente definidas. <b>F3.</b> Adecuado dominio de paquetes computarizados de Windows. <b>F4.</b> Seguimiento constante de los procedimientos de la organización.	<b>D1.</b> Carencia de personal en la Gerencia. <b>D2.</b> Espacio físico del área de trabajo insuficiente. <b>D3.</b> Ausencia de indicadores de gestión internos. <b>D4.</b> Manual de Organización no definido. <b>D5.</b> No posee Filosofía de Gestión.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<b>O1.</b> Apoyo de la Dirección General en solucionar las distintas problemáticas. <b>O2.</b> Comunicación directa con todas las unidades de la Organización. <b>O3.</b> Oportunidades de ascenso dentro de la organización.	<b>1.</b> Programar actividades para la capacitación y el desarrollo intelectual del personal de la Gerencia. <b>2.</b> Motivar a los empleados de la gerencia hacia el cumplimiento de las actividades y responsabilidades administrativas a través de capacitación y desarrollo. <b>3.</b> Mantener la actualización constante de los distintos manuales desarrollados en la gerencia (organización, políticas, normas y procedimientos, etc.)	<b>1.</b> Contratar personal calificado para el crecimiento y desarrollo, además de suplir los cargos vacantes dentro de la gerencia. <b>2.</b> Establecer planificaciones previas para la realización de las actividades. <b>3.</b> Establecer indicadores para la evaluación del progreso de los objetivos y las metas. <b>4.</b> Realizar estudios de distribución de planta, estableciendo la ubicación óptima para el desempeño de las tareas. <b>5.</b> Desarrollar la filosofía de Gestión para conocer la Misión, Visión y el objetivo principal de la Gerencia.
AMENAZAS	FA	DA
<b>A1.</b> Poco presupuesto (para mobiliarios y nuevos equipos) <b>A2.</b> Falta de información confiable por parte de las otras Gerencias. <b>A3.</b> Deficiencia en informes de Gestión realizados por las otras gerencias.	<b>1.</b> Llevar un seguimiento constante a cada una de las gerencias para la adecuada entrega de informes de gestión mensual. <b>2.</b> Establecer metas y objetivos de la organización para el diseño de un plan presupuestario.	<b>1.</b> Planificar la ejecución de cursos y actividades de planificación. <b>2.</b> Control de actividades planificadas. <b>3.</b> Establecer constantes entrevistas con dueños de procedimientos para documentarlos mismos, y llevar un correcto seguimiento en la ejecución de tareas.

*Fuente: Elaboración propia*

# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

MATRIZ FODA, GERENCIA DE TALENTO HUMANO DE DELICATESSES LA FUENTE C.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS/EXTERNOS	<p><b>F1.</b> Equipomotivadoalamejoracontinuaenfocadaen mantenerrelacionespositivasconelpersonaldela organización.</p> <p><b>F2.</b> Ampliosconocimientosenlaselecciónycontrataciónde personal.</p> <p><b>F3.</b> Madurezdelmovimientosociativoylaparticipación social.</p> <p><b>F4.</b> PersonalcomprometidoconelBienestarsocialdeltalento humanodelaorganización.</p>	<p><b>D1.</b> Espaciofísicodeláreadetabajoin suficiente.</p> <p><b>D2.</b> NohayaplicacióndesistemadeAuditoria de controlparalaselecciónycontratacióndepersonal.</p> <p><b>D3.</b> Contratacióndepersonalnoidóneoparalos cargos.</p> <p><b>D4.</b> Faltadeintegracióndepersonasaplanesy programas.</p> <p><b>D5.</b> Indeterminacióndelasfuncionesdelos empleados.</p> <p><b>D6.</b> NoposeeFilosofíadeGestión.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p><b>O1.</b> IncrementodecompetenciaLaboral.</p> <p><b>O2.</b> Implementacióndenuevos sistemasporpartedela DirecciónGeneral.</p> <p><b>O3.</b> RelaciónconlosOrganismos:LOTT,INCESeIVSS.</p> <p><b>O4.</b> Oportunidadesdeascensosdentrodelorganización.</p>	<p><b>1.</b> RealizarconveniosconelINCESparaimplementarplanes decapacitaciónyadiestramientoconstanteparatodoel personaldelaorganización.</p> <p><b>2.</b> Asegurarelentrenamiento competenteantela implementacióndesistemasdecontroldegestiónenla gerencia.</p> <p><b>3.</b> Mantenerla competitividadylamejoracontinuaencada unodelosprocesosproductivosllevadosacaboenla gerencia.</p> <p><b>4.</b> InformaralagerenciadePlanificaciónyPresupuestosobrecambiosrealizadosenlosdistintosprocedimientos, con elfindeactualizarlosmanualescorrespondientes.</p>	<p><b>1.</b> Realizarunestudiodedistribucióndeplantapara mejorarlaubicacióndelasáreasdetabajo.</p> <p><b>2.</b> Hacerelusocorrectodelosmanualesdenormasy procedimientosparagarantizarlaefectividdellos procesos.</p> <p><b>3.</b> DesarrollarlafilosofíadeGestiónparaconocerla Misión, VisiónyelobjetivoprincipaldelaGerencia.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p><b>A1.</b> Faltadepresupuesto(paramobiliariosynuevosequipos)</p> <p><b>A2.</b> Faltadeinformaciónconfiableporpartedelasotras Gerencias.</p>	<p><b>1.</b> SolicitarantelaGerenciadeCompraslaadquisiciónde nuevosequiposymobiliariosparaelmejorfuncionamientoy procuradelagerencia.</p> <p><b>2.</b> Asegurarlacorrectacomunicaciónentrelagerenciaylos demásdepartamentosadsritosalaDirecciónGeneral.</p> <p><i>Fuente: Elaboración propia</i></p>	<p><b>1.</b> Diseñarsistemasdegestiónpaarelcontrolde los distintosprocesosllevadosacaboenlaGerencia.</p> <p><b>2.</b> Coordinarenelprocesodeeleccióny reclutamientoqueelpersonalcumplaconlos criterios necesariosparadesempeñarlasfunciones descritas enelcargoejercer.</p>

# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

MATRIZ FODA, GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD DE DELICATESSES LA FUENTE C.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS/EXTERNOS	<p><b>F1.</b> La Gerencia cuenta con un programa de fumigaciones para el control, prevención y eliminación de plagas en las áreas donde se preparan y almacenan alimentos.</p> <p><b>F2.</b> Personal con capacidad para impartir charlas en diferentes áreas y de diversos temas.</p> <p><b>F3.</b> Se cuenta con programas de saneamiento a fin de dar cumplimiento a las Normas de Buenas Prácticas de Fabricación y Almacenamiento de los Alimentos en cada una de las áreas operativas.</p> <p><b>F4.</b> Oportunidades de ascenso dentro de la organización.</p>	<p><b>D1.</b> Ausencia de un Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p><b>D2.</b> Déficit de personal para cubrir eficientemente todas las áreas.</p> <p><b>D3.</b> Algunas personas no poseen el perfil para el cargo ejercido.</p> <p><b>D4.</b> Carencia de equipo y utensilios necesarios para las inspecciones de productos.</p> <p><b>D5.</b> No se cuenta con un laboratorio para realizar pruebas de calidad.</p> <p><b>D5.</b> Ausencia de un sistema de rotación adecuado y eficaz los almacenes la empresa.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p><b>O1.</b> Se cuenta con una Gerencia de Talento Humano para el reclutamiento de personal calificado.</p> <p><b>O2.</b> Capacitación y adiestramiento del personal a través del INCES.</p> <p><b>O3.</b> Enlace con la Dirección General de Calidad e Inocuidad de los alimentos del MINPPAL.</p>	<p><b>1.</b> Realizar programas de capacitación y adiestramiento por parte del INCES a los trabajadores de la Gerencia.</p> <p><b>2.</b> Activar el reclutamiento de personal calificado y necesario a través de la Gerencia de Talento Humano.</p> <p><b>3.</b> Mejorar y fortalecer los procesos que efectúa la Gerencia apoyándose en el enlace de la Dirección General de Calidad e Inocuidad de los alimentos del MINPPAL.</p>	<p><b>1.</b> Presentar ante la Dirección General las necesidades en cuanto a equipo e implementos para la creación de un laboratorio según lo establecido en las normas sanitarias.</p> <p><b>2.</b> Establecer con la Gerencia de Talento Humano y la Gerencia de Planificación y Presupuestos las descripciones de cargo establecidas para la Gerencia de Calidad, a fin de evitar el desconocimiento de las actividades.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p><b>A1.</b> Incumplimiento y falta de apoyo de otras gerencias operativas para el cumplimiento de los programas de saneamientos.</p> <p><b>A2.</b> No se cuenta con un sistema PEPS en los almacenes para la adecuada rotación de los productos.</p> <p><b>A3.</b> Incumplimiento de los retiros de desechos sólidos en las instalaciones.</p> <p><b>A4.</b> Falta de cultura y motivación hacia la calidad e inocuidad de los alimentos por parte de las gerencias operativas.</p>	<p><b>1.</b> Planear reuniones con las demás Gerencias vinculadas con las operaciones de la Gerencia de Calidad, con el propósito de dar cumplimiento a los programas de saneamiento programados y así mismo impartir cultura de calidad e inocuidad de los alimentos.</p> <p><b>2.</b> Exponer ante la Gerencia de Operaciones el cumplimiento del retiro de los desechos sólidos.</p>	<p><b>1.</b> Demostrar ante la Dirección General la necesidad de contar con un sistema PEPS en los almacenes para rotar los productos adecuadamente.</p> <p><b>2.</b> Implementar un Sistema de Gestión de Calidad, debidamente documentado.</p>

Fuente: Elaboración propia



# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

MATRIZ FODA, GERENCIA DE SERVICIOS GENERALES DE DELICATESSES LA FUENTE C.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS/EXTERNOS	<p><b>F1.</b> Grupo de trabajo técnicamente calificado para cumplir sus funciones.</p> <p><b>F2.</b> Personal dispuesto a asumir cambios.</p> <p><b>F4.</b> Control de documentación debidamente acatada.</p> <p><b>F5.</b> Estructura organizativa definida.</p> <p><b>F6.</b> Cuenta con manual de descripción de cargos, normas y procedimientos.</p>	<p><b>D1.</b> Ausencia de un Sistema de Control de Gestión.</p> <p><b>D2.</b> Falta de comunicación e información entre los miembros de la gerencia.</p> <p><b>D3.</b> No existe plan de formación y capacitación para los empleados de la gerencia.</p> <p><b>D4.</b> Filosofía de gestión no definida.</p> <p><b>D6.</b> Debilidad en el proceso de control, mantenimiento y planificación.</p> <p><b>D7.</b> Ausencia de planes de mantenimiento preventivo.</p> <p><b>D8.</b> No se desarrollan Informes de gestión mensuales</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p><b>O1.</b> Relación y comunicación directa con otras gerencias.</p> <p><b>O2.</b> Oportunidades de ascenso dentro de la organización.</p>	<p><b>1.</b> Programar planes de capacitación y adiestramiento para el personal de la gerencia.</p> <p><b>2.</b> Concientizar al personal a trabajar bajo las normas de seguridad e higiene establecidas por la organización.</p> <p><b>3.</b> Informar a la gerencia de Planificación y Presupuesto sobre cambios realizados en los distintos procedimientos, con el fin de actualizarlos manuales correspondientes.</p>	<p><b>1.</b> Establecer planificaciones y programaciones de las actividades.</p> <p><b>2.</b> Diseñar planes de mantenimiento preventivo mensual para cada uno de los equipos de la gerencia.</p> <p><b>3.</b> Desarrollar la filosofía de Gestión para conocer la Misión, Visión y el objetivo principal de la Gerencia.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p><b>A1.</b> Contrariedades en la búsqueda de presupuestos para repuestos y equipos.</p> <p><b>A2.</b> Cambios constantes en precios, debido a la situación económica del país.</p> <p><b>A3.</b> No estar capacitados para afrontar las exigencias que implica un Sistema de Control de Gestión</p>	<p><b>1.</b> Implementar sistema de control de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.</p> <p><b>2.</b> Adquirir nuevos materiales y equipos para mayor eficiencia de la gerencia.</p>	<p><b>1.</b> Desarrollar e informar logros en informes de gestión mensuales.</p> <p><b>2.</b> Realizar búsqueda constante de proveedores de repuestos y equipos.</p> <p><b>3.</b> Crear prácticas de trabajo que especifiquen el uso y mantenimiento de herramientas y equipos.</p>

Fuente: Elaboración propia

# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

**MATRIZ FODA, GERENCIA DE COMPRAS DE DELICATESSES LA FUENTE C.A.**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS/EXTERNOS	<b>F1.</b> Personal calificado para cumplir sus funciones dentro de la empresa <b>F2.</b> Software de inventarios SAP administrativo. <b>F3.</b> Relación directa con clientes y proveedores.	<b>D1.</b> Sistemas de inventario no estandarizados o definidos <b>D2.</b> Algunos procesos productivos no definidos en manuales de normas y procedimientos. <b>D3.</b> Ausencia de estrategias de mercadeo (publicidad y propaganda) para dar a conocer la organización y cada uno de los establecimientos. <b>D4.</b> Filosofía de Gestión no definida.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<b>O1.</b> Comunicación directa con la Dirección General y las Gerencias de Administración y Operaciones. <b>O2.</b> Oportunidades de ascenso dentro de la organización.	<b>1.</b> Capacitar al personal en materia de organización, planificación y control de procesos. <b>2.</b> Diseñar planes de mercadeo para incrementar la cartera de clientes y proveedores. <b>3.</b> Informar a la gerencia de Planificación y Presupuesto sobre cambios realizados en los distintos procedimientos, con el fin de actualizarlos manuales correspondientes.	<b>1.</b> Hacer uso de los manuales de normas y procedimientos para garantizar la efectividad de los procesos. <b>2.</b> Diseñar manual de normas y procedimientos para la coordinación de inventario. <b>3.</b> Desarrollar la filosofía de Gestión para conocer la Misión, Visión y el objetivo principal de la Gerencia.
AMENAZAS	FA	DA
<b>A1.</b> Falta de presupuesto (para mobiliarios y nuevos equipos). <b>A2.</b> Falta de información confiable por parte de las otras Gerencias. <b>A3.</b> Oferta de productos alimenticios insuficiente a nivel nacional. <b>A4.</b> Cambios constantes en precios, debido a la situación económica del país..	<b>1.</b> Realizar una planificación detallada sobre pedidos de materia prima e insumos, para minimizar costos y mantener buena relación con los proveedores existentes. <b>2.</b> Llevar a cabo un estudio de mercado para evaluar la relación con posibles clientes y proveedores.	<b>1.</b> Realizar planes de capacitación al personal de Inventario. <b>2.</b> Coordinar y planificar actividades de publicidad y mercadeo para dar a conocer los establecimientos y productos ofrecidos en los mismos. <b>3.</b> Crear planes de contingencia y estrategias en caso de que exista escasez de productos. <b>4.</b> Diseñar sistemas de gestión para el control de los distintos procesos llevados a cabo en la Gerencia.
	Fuente: Elaboración propia	

MATRIZ FODA, GERENCIA OPERACIONES DE DELICATESSES LA FUENTE C.A.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS/EXTERNOS	<p><b>F1.</b> Personal de la Gerencia comprometido con el desarrollo y la productividad de la institución.</p> <p><b>F2.</b> Unidades de transporte en buenas condiciones</p> <p><b>F3.</b> Apoyo continuo de los Jefes de establecimientos.</p> <p><b>F4.</b> Disponibilidad de servicio 24/7 para la organización.</p> <p><b>F5.</b> Relación directa con clientes y proveedores.</p> <p><b>F6.</b> Manejo y coordinación de todas las actividades llevadas a cabo en los establecimientos adscritos a la organización.</p>	<p><b>D1.</b> Ausencia de un stock de repuestos para las unidades de transporte.</p> <p><b>D2.</b> Carencia de información en los informes de gestión</p> <p><b>D3.</b> Falta de organización, lo que trae como consecuencia un año con conformidad al año de ser auditados.</p> <p><b>D4.</b> No se desarrolló informe de gestión mensual.</p> <p><b>D5.</b> Daños en infraestructuras de establecimientos.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p><b>O1.</b> Apoyo de las instituciones de seguridad del estado para el traslado de mercancía.</p> <p><b>O2.</b> Oportunidades de ascensos dentro de la organización.</p> <p><b>O3.</b> Apoyo de la Dirección General para la solución de problemáticas.</p>	<p><b>1.</b> Mantener la capacitación del personal constante del personal de la gerencia.</p> <p><b>2.</b> Mantener el fiel cumplimiento de las funciones, normas y procedimientos en cada una de las actividades.</p> <p><b>3.</b> Informar a la gerencia de Planificación y Presupuesto sobre cambios realizados en los distintos procedimientos, con el fin de actualizarlos manuales correspondientes.</p>	<p><b>1.</b> Desarrollar los informes de gestión mensual para dar a conocer los logros de la gerencia.</p> <p><b>2.</b> Realizar convenios con empresas de construcción para mejorar la infraestructura de establecimientos.</p> <p><b>3.</b> Desarrollar la filosofía de Gestión para conocer la Misión, Visión y el objetivo principal de la Gerencia.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p><b>A1.</b> Falta de insumos y repuestos para las unidades de transporte en el mercado.</p> <p><b>A2.</b> Falta de presupuesto (para mobiliarios y nuevos equipos)</p> <p><b>A3.</b> Información no confiable por parte de las otras Gerencias.</p> <p><b>A5.</b> Falta de conciencia y cultura en la población que acude a los establecimientos a comprar, con el fin de vender los productos obteniendo grandes ganancias para su beneficio.</p>	<p><b>1.</b> Ofrecer los servicios y productos de manera eficiente, haciendo uso racional de los recursos y buen manejo de la maquinaria para satisfacer las exigencias y requerimientos del cliente.</p> <p><b>2.</b> Proponer planes de concientización a los trabajadores y público en general sobre la importancia que tiene la empresa en el ámbito alimenticio.</p>	<p><b>1.</b> Mantener un stock disponible en materia de repuestos para las unidades de transporte.</p> <p><b>2.</b> Comunicar el logro y cumplimiento de las actividades de la gerencia a todo el personal de los establecimientos adscritos a la organización.</p> <p><b>3.</b> Planificar la ejecución de las actividades y llevar un control de cada una de ellas para su cumplimiento oportuno.</p>

Fuente: Elaboración propia

# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

**MATRIZ FODA, GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE DELICATESSES LA FUENTE C.A.**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS/EXTERNOS	<b>F1.</b> Equipo de trabajo altamente capacitado para el cumplimiento de funciones. <b>F2.</b> Sistema administrativo SAP <b>F3.</b> Descripciones de cargos, Manuales de norma y procedimientos claramente definidos. <b>F4.</b> Disposición ante los cambios constantes. <b>F5.</b> Liquidez obtenida por ventas de establecimientos.	<b>D1.</b> Ausencia de capital de trabajo <b>D2.</b> No se cuenta con reportes financieros de años anteriores para hacer análisis de rentabilidad. <b>D3.</b> No cuenta con una filosofía de Gestión <b>D4.</b> Discrepancia de la información. <b>D5.</b> Incumplimiento en informes de gestión mensual. <b>D6.</b> No se tiene información financiera oportuna para proyecciones o toma de decisiones.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<b>O1.</b> Interés por parte de la Dirección General en solventar cualquier problemática. <b>O2.</b> Oportunidades de ascenso dentro de la organización. <b>O3.</b> Constante asesoría financiera por parte de entes externos.	<b>1.</b> Manejar correctamente los fondos y recursos financieros. <b>2.</b> Adquirir nuevo software de sistemas de registro y control de servicios y finanzas. <b>3.</b> Informar a la gerencia de Planificación y Presupuesto sobre cambios realizados en los distintos procedimientos, con el fin de actualizarlos manuales correspondientes.	<b>1.</b> Desarrollar la filosofía de Gestión para conocer la Misión, Visión y el objetivo principal de la Gerencia. <b>2.</b> Desarrollar los informes de gestión mensual para dar a conocer los logros de la gerencia.
AMENAZAS	FA	DA
<b>A1.</b> Inestabilidad política y económica del país. <b>A2.</b> Sanciones por parte de los organismos gubernamentales por tener riesgo a la estabilidad financiera de la empresa. <b>A3.</b> Impuestos <b>A4.</b> Depreciación de la moneda Venezolana	<b>1.</b> Llevar a cabo estrategias de inversión. <b>2.</b> Diseñar acciones que permitan que la organización se adapte a las propias necesidades que tienen y a los cambios constantes que genera la economía del país.	<b>1.</b> Realizar análisis financieros constantes con el fin de desarrollar proyecciones económicas. <b>2.</b> Diseñar sistemas de gestión para el control de los distintos procesos llevados a cabo en la Gerencia.

*Fuente: Elaboración propia*



- MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

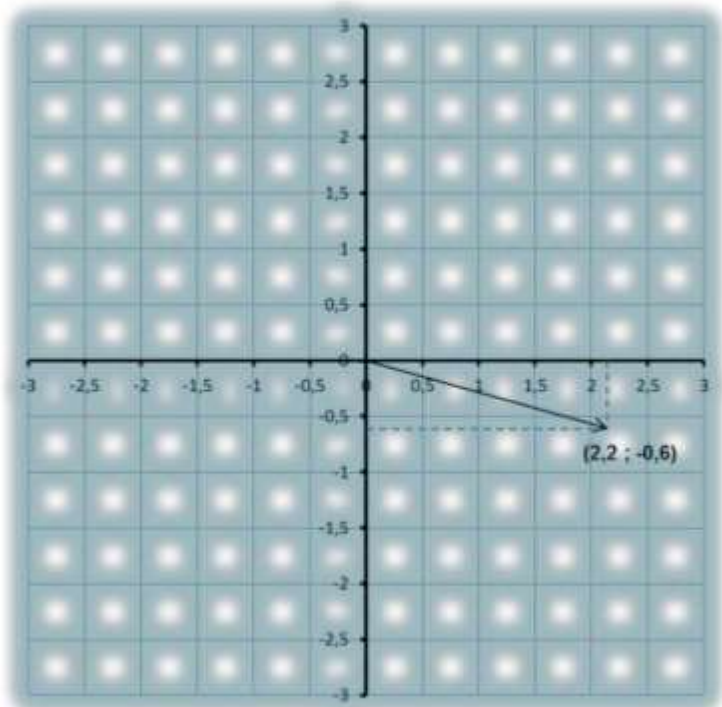
MATRIZPEYEA <i>Delicatesses La Fuente, S.A.</i>			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	VALOR	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	VALOR
Liquidez económica	4	Cambios tecnológicos	-5
Capital de trabajo	3	Tasa de inflación	-6
Flujos de efectivo	5	Escalada de precios de productos competidores	-3
Riesgos implícitos del negocio	2	Presión competitiva	-4
Facilidad para salir del mercado	4	Barreras para entrar en el mercado	-3
PROMEDIO	3,6	PROMEDIO	-4,2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	VALOR	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	VALOR
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	6
Calidad de productos y servicios	-1	Estabilidad financiera	4
Servicio al cliente	-4	Conocimientos tecnológicos	4
Control sobre clientes y proveedores	-1	Aprovechamiento de recursos	5
Utilización de la capacidad de la empresa	-2	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4

X=VC+FI	2,2
Y=EA+FF	-0,6
VECTOR DIRECCIONAL	(2,2;-0,6)

FF+1 (PEOR) FI+6 (MEJOR)	
EA	-1 (MEJOR)
VC	-6 (PEOR)

# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - ADECUACIÓN

## • MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

**1**

- Coordinar y planificar actividades de publicidad y mercadeo para dar a conocer los establecimientos y productos ofrecidos en los mismos.

**2**

- Promocionar los productos por medio de campañas temáticas (navidad, regreso a clases, día de la madre, entre otros).

**3**

- Aprovechar el liderazgo en el mercado para ofrecer de manera eficiente y competitiva el mejor producto y servicio con el fin de aumentar la rentabilidad de la organización.

**4**

- Utilizar el apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, para la obtención de una mayor variedad de productos alimenticios para ofrecer en los establecimientos.

**5**

- Diseñar plan de posicionamiento estratégico para evaluar la posición de la empresa en el mercado.

**6**

- Llevar a cabo un estudio de mercado para evaluar la relación con posibles clientes y proveedores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
1. Garantizar que todo el personal reciba la capacitación y adiestramiento necesario para alcanzar la participación plena en el proceso de mejoramiento integral de la organización.	1. Capacitar al personal en materia de organización, planificación y control de procesos.
	2. Realizar planes de capacitación al personal de Inventario.
	3. Coordinar en el proceso de selección y reclutamiento que el personal cumpla con los criterios necesarios para desempeñar las funciones descritas en el cargo a ejercer.
2. Alcanzar diversidad y garantía en los productos y servicios ofrecidos a los clientes con los niveles de calidad exigidos por el mercado, con el fin de aumentar la satisfacción de los mismos, en un período no mayor a un año.	1. Utilizar el apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, para la obtención de una mayor variedad de productos alimenticios para ofrecer en los establecimientos.
	2. Crear planes de contingencia y estrategias en caso de que exista escasez de productos.
3. Incrementar la calidad de clientes y proveedores para el primer trimestre de 2017.	1. Ofrecer los servicios y productos de manera eficiente, haciendo uso racional de los recursos y buen manejo de la maquinaria para satisfacer las exigencias y requerimientos del cliente.
	2. Llevar a cabo un estudio de mercado para evaluar la relación con posibles clientes y proveedores..
	3. Asesorar a los clientes con las especificaciones técnicas de los productos y servicios solicitados
4. Fortalecer la participación de la organización en el mercado realizando análisis de las preferencias de los consumidores y diseñando un plan de mercado para el primer trimestre de la año 2017.	1. Diseñar plan de posicionamiento estratégico para evaluar la posición de la empresa en el mercado.
	2. Coordinar y planificar actividades de publicidad y mercadeo para dar a conocer los establecimientos y productos ofrecidos en los mismos.
5. Mejorar espacios físicos de establecimientos y áreas administrativas para el segundo trimestre de la año 2017.	1. Realizar un estudio de distribución de planta para mejorar la ubicación de las áreas de trabajo.
	2. Emplear campañas de concientización para todo el personal de la empresa sobre el cuidado de las instalaciones.
6. Disponer de los equipos, insumos y recurso humano, necesarios para asumir los requerimientos exigidos por el mercado.	1. Ejecutar planes de mantenimiento preventivo y predictivo a todos los equipos de refrigeración situados en los establecimientos.
	2. Realizar un diagnóstico general del estado de la maquinaria y equipos posibles a reparar, adquirir o renovar
7. Implementar sistemas de control de gestión operativa y administrativa para el primer trimestre de 2017.	1. Diseñar sistemas de gestión para el control de los distintos procesos llevados a cabo en las Gerencias de la organización.
	2. Hacer uso de los manuales de normas y procedimientos para garantizar la efectividad de los procesos

# FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS - DECISIÓN

## MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

**OBJETIVO N° 1:** Garantizar que todo el personal reciba la capacitación y el entrenamiento necesario para alcanzar la

participación plena en el proceso de mejoramiento integral de la organización.

ESTRATEGIA ESTRATEGIA ESTRATEGIA

123

**Factores Críticos para el Éxito** PESO CACPCACPCACP

### OPORTUNIDADES

**O1.** Apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y alianzas con 0,1740,6830,5130,51

productores nacionales, para el suministro y distribución de alimentos.

**O3.** Ubicación geográfica estratégica para la comercialización, tanto a nivel 0,1820,3620,3610,18

administrativo como de los establecimientos.

### AMENAZAS

**A2.** Dificultad para obtener relaciones con proveedores, debido a la posición política de la empresa.

**A5.** Mercado con gran cantidad de competidores.

### FORTALEZAS

**F1.** Somos alternativa importante en venta y distribución de alimentos.

**F2.** Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la organización.

**F4.** Oportunidades de ascensos y crecimiento profesional dentro de la organización.

**F5.** Software de inventarios SAP administrativo.

**F6.** Interés por parte de la Dirección General en resolver los problemas generales de la Organización

### DEBILIDADES

**D1.** Sistemas de inventarios no estandarizados o definidos

1 = Sin atractivo



2 = Algo atractivo



3 = Más o menos atractivo



4 = Muy atractivo

Capacitar al personal en materia de organización, planificación y control de procesos.

0,0710,0710,0710,07  
0,1130,3320,2230,33

0,1020,2010,1030,30  
0,0640,2420,1240,24  
0,0840,3240,3240,32  
0,0730,2140,2820,14  
0,1040,4040,4040,40



<b>OBJETIVO° 2:</b> Alcanzardiversidadygarantíaelosproductosyserviciosofrecidosalosclientesconlosnivelesdecalidadexigidosporelmercado, conelfindeaumentarlasatisfaccióndelosmismos,enunperíodonomayoraunaño. <b>ESTRATEGIA1ESTRATEGIA2</b>			
<b>FactoresCríticosparaelÉxito</b>	<b>PESOCA</b>	<b>CPCA</b>	<b>CP</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1.</b> ApoyodelMinisteriodelPoderPopularparalaAlimentaciónyalianzasconproductoresnacionales, paraelsuministroydistribucióndealimentos.	0,174	0,682	0,34
<b>O2.</b> Existenciadegrandesclientespotencialesanivellocal,regionalynacional.	0,23	0,601	0,20
<b>Amenazas</b>			
<b>A1.</b> Empresasexternashanidotomandopartedelmercadoporausenciaocasionaldeproductosen anaquelesdelosestablecimientos.	0,063	0,182	0,12
<b>A2.</b> Dificultadparaobtenerrelacionesconproveedores,debidoalaposiciónpolíticadelaempresa.	0,074	0,283	0,21
<b>A4.</b> Ofertadeproductosalimenticiosinsuficienteanivelnacional.	0,084	0,324	0,32
<b>A5.</b> Mercadocongrancantidaddecompetidores.	0,113	0,334	0,44
<b>Fortalezas</b>			
<b>F1.</b> Alternativaimportanteenventaydistribucióndealimentos.	0,104	0,404	0,40
<b>F3.</b> Ofrecepproductosdecalidadaprecioscompetitivos.	0,154	0,602	0,30
<b>Debilidades</b>			
<b>D3.</b> Ausenciadeestrategiasdemercadeo(publicidadypropaganda)paradaraconocerlaorganización ycadaunodelosestablecimientos.	0,043	0,121	0,04
<b>D6.</b> Faltadecompromisoconlaempresaporpartedelosempleados.	0,022	0,041	0,02
<b>D7.</b> Descripcionesdeunidades,funcionesycargosdefinidas,máсноacatadasensutotalidad.	0,052	0,103	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,05</b>	<b>3,65</b>	<b>2,54</b>

**OBJETIVO N° 3:** Incrementar la cartera de clientes y proveedores para el primer trimestre de 2017.

**ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2 ESTRATEGIA 3**

Factores Críticos para el Éxito	PESOCA	CPCA	CPCA	CP
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O2.</b> Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.	0,23	0,604	0,804	0,80
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1.</b> Empresas externas han ido tomando parte del mercado por ausencia ocasional de productos en anaques de los establecimientos.	0,063	0,184	0,243	0,18
<b>A2.</b> Dificultad para obtener relaciones con proveedores, debido a la posición política de la empresa.	0,072	0,144	0,281	0,07
<b>A4.</b> Oferta de productos alimenticios insuficiente a nivel nacional.	0,083	0,244	0,323	0,24
<b>A5.</b> Mercado con gran cantidad de competidores.	0,114	0,444	0,444	0,44
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1.</b> Alternativa importante en venta y distribución de alimentos.	0,103	0,304	0,403	0,30
<b>F2.</b> Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la organización.	0,064	0,241	0,063	0,18
<b>F3.</b> Ofrece productos de calidad a precios competitivos.	0,154	0,602	0,301	0,15
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D3.</b> Ausencia de estrategias de mercadeo (publicidad y propaganda) para dar a conocer la organización y cada uno de los establecimientos.	0,042	0,084	0,162	0,08
<b>D6.</b> Falta de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	0,024	0,083	0,062	0,04
<b>D10.</b> Algunas personas no cumplen funciones de acuerdo al cargo ejercido.	0,033	0,092	0,064	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>0,92</b>	<b>2,99</b>	<b>3,12</b>	<b>2,60</b>

**OBJETIVO N° 4:** Fortalecer nuestra participación en el mercado realizando análisis de las preferencias de los consumidores y diseñando un plan de mercadeo para el primer trimestre del año 2017.

**ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2**

Factores Críticos para el Éxito	PESOCA	CPCA	CP
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1.</b> Apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y alianzas con productores nacionales, para el suministro y distribución de alimentos.	0,173	0,514	0,68
<b>O2.</b> Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.	0,22	0,404	0,80
<b>Amenazas</b>			
<b>A3.</b> Ataques continuos a la empresa, ya que representan uno de los sectores más importantes del país actualmente, el sector alimenticio.	0,094	0,363	0,27
<b>A4.</b> Oferta de productos alimenticios insuficiente a nivel nacional.	0,083	0,244	0,32
<b>A5.</b> Mercado con gran cantidad de competidores.	0,11	0,00	0,00
<b>A6.</b> Falta de conciencia y cultura en la población que acude a los establecimientos a comprar, con el fin de vender los productos obteniendo grandes ganancias para su beneficio.	0,042	0,084	0,16
<b>Fortalezas</b>			
<b>F1.</b> Alternativa importante en venta y distribución de alimentos.	0,103	0,304	0,03
<b>F2.</b> Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la organización.	0,063	0,184	0,01
<b>F6.</b> Interés por parte de la Dirección General en resolver los problemas generales de la organización	0,104	0,404	0,04
<b>Debilidades</b>			
<b>D3.</b> Ausencia de estrategias de mercadeo (publicidad y propaganda) para dar a conocer la organización y cada uno de los establecimientos.	0,042	0,084	0,16
<b>D6.</b> Falta de compromiso de la empresa por parte de los empleados	0,022	0,044	0,08
<b>D7.</b> Descripción de unidades, funciones y cargos definidas, más no acatadas en su totalidad.	0,053	0,154	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,06</b>	<b>2,74</b>	<b>2,75</b>

**OBJETIVO N° 5:** Mejorar espacios físicos de establecimientos y áreas administrativas para el segundo trimestre del año 2017.  
**ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2**

Factores Críticos para el Éxito	PESOCA	CPCA	CP
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1.</b> Apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y alianzas con productores nacionales, para el suministro y distribución de alimentos.	0,174	0,684	0,68
<b>O3.</b> Ubicación geográfica estratégica para la comercialización, tanto a nivel administrativo como de los establecimientos.	0,184	0,723	0,54
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A2.</b> Dificultad para obtener relaciones con proveedores, debido a la posición política de la empresa.	0,073	0,212	0,14
<b>A3.</b> Ataques continuos a la empresa, ya que representan uno de los sectores más importantes del país actualmente, el sector alimenticio.	0,091	0,092	0,18
<b>A4.</b> Oferta de productos alimenticios insuficiente a nivel nacional.	0,081	0,081	0,08
<b>A6.</b> Falta de consciencia y cultura en la población que acude a los establecimientos a comprar, con el fin de revender los productos obteniendo grandes ganancias para su beneficio.	0,041	0,043	0,12
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1.</b> Alternativa importante en venta y distribución de alimentos.	0,103	0,303	0,30
<b>F3.</b> Ofrece productos de calidad a precios competitivos.	0,151	0,152	0,30
<b>F6.</b> Interés por parte de la Dirección General en resolver los problemas generales de la Organización	0,104	0,402	0,20
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D4.</b> Distribución de espacio físico deficiente en áreas administrativas	0,054	0,203	0,15
<b>D6.</b> Falta de compromiso con la empresa por parte de los empleados.	0,023	0,064	0,08
<b>D9.</b> Algunas zonas deterioradas en Infraestructuras de establecimientos.	0,064	0,244	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>0,13</b>	<b>3,17</b>	<b>3,01</b>



<b>OBJETIVO N° 6:</b> Disponer de los equipos, insumos y recurso humano, necesarios para asumir los requerimientos exigidos por el mercado. <b>ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2</b>			
<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>PESOCA</b>	<b>CPCA</b>	<b>CP</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>O1.</b> Apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y alianzas con productores nacionales, para el suministro y distribución de alimentos.	0,173	0,512	0,34
<b>AMENAZAS</b>			
<b>A2.</b> Dificultad para obtener relaciones con proveedores, debido a la posición política de la empresa.	0,072	0,142	0,14
<b>A5.</b> Mercado con gran cantidad de competidores.	0,114	0,443	0,33
<b>A6.</b> Falta de consciencia y cultura en la población que acude a los establecimientos a comprar, con el fin de revender los productos obteniendo grandes ganancias para su beneficio.	0,041	0,042	0,08
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>F1.</b> Alternativa importante en venta y distribución de alimentos.	0,103	0,302	0,20
<b>F2.</b> Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la organización.	0,064	0,243	0,18
<b>F3.</b> Ofrece productos de calidad a precios competitivos.	0,152	0,301	0,15
<b>F4.</b> Oportunidades de ascensos y crecimiento profesional dentro de la organización.	0,083	0,243	0,24
<b>F6.</b> Interés por parte de la Dirección General en resolver los problemas generales de la Organización	0,104	0,404	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>D5.</b> Poca seguimiento a través de sistemas de gestión.	0,032	0,064	0,12
<b>D6.</b> Falta de conocimiento en el manejo de la empresa por parte del personal	0,023	0,064	0,08
<b>D8.</b> Algunos equipos de frío (neveras exhibidoras) de los distribuidores están fuera de servicio.	0,074	0,284	0,28
<b>D10.</b> Algunas personas no aptas para el cumplimiento de las funciones acordadas al cargo ejercido.	0,033	0,093	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,03</b>	<b>3,10</b>	<b>2,63</b>

**OBJETIVO N° 7:** Implementar sistemas de control de gestión operativa y administrativa para el primer trimestre de 2017.  
**ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2**

Factores Críticos para el Éxito	PESOCA	CPCA	CP
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1.</b> Apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y alianzas con productores nacionales, para el suministro y distribución de alimentos.	0,172	0,341	0,17
<b>Amenazas</b>			
<b>A2.</b> Dificultad para obtener relaciones con proveedores, debido a la posición política de la empresa.	0,071	0,072	0,14
<b>A4.</b> Oferta de productos alimenticios insuficiente a nivel nacional.	0,081	0,081	0,08
<b>A5.</b> Mercado con gran cantidad de competidores.	0,114	0,444	0,44
<b>Fortalezas</b>			
<b>F1.</b> Somos alternativa importante en venta y distribución de alimentos.	0,102	0,204	0,40
<b>F2.</b> Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la organización.	0,064	0,243	0,18
<b>F3.</b> Ofrece productos de calidad a precios competitivos.	0,152	0,302	0,30
<b>F4.</b> Oportunidades de ascensos y crecimiento profesional dentro de la organización.	0,083	0,243	0,24
<b>F6.</b> Interés por parte de la Dirección General en resolver los problemas generales de la Organización	0,103	0,303	0,30
<b>Debilidades</b>			
<b>D2.</b> Algunos procesos productivos no definidos en manuales, normas y procedimientos.	0,044	0,163	0,12
<b>D5.</b> Poca seguimiento a través de sistemas de gestión.	0,034	0,122	0,06
<b>D7.</b> Descripciones de unidades, funciones y cargos definidas, más no acatadas en su totalidad.	0,053	0,154	0,20
<b>D10.</b> Algunas personas no aptas para el cumplimiento de las funciones a cargo ejercido.	0,034	0,122	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,07</b>	<b>2,76</b>	<b>2,69</b>

# SITEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
<b>Talento Humano</b>		
1. Garantizar que todo el personal reciba la capacitación y adiestramiento necesario para alcanzar la participación plena en el proceso de mejoramiento integral de la organización.	Capacitar al personal en materia de organización, planificación y control de procesos.	- Capacitación y Adiestramiento. - Cumplimiento de las actividades. - Costo de programas de capacitación.
<b>Relación con los Clientes- Proveedores</b>		
2. Alcanzar diversidad y garantizar en los productos y servicios ofrecidos a los clientes con los niveles de calidad exigidos por el mercado, con el fin de aumentarla satisfacción de los mismos, en un período no mayor a un año.	Utilizar el apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, para la obtención de una mayor variedad de productos alimenticios para ofrecer en los establecimientos.	- Calidad de los productos. - Producto Conforme - Demanda del producto
3. Incrementar la cartera de clientes y proveedores para el primer trimestre de 2017.	Llevar a cabo un estudio de mercado para evaluar la relación con posibles clientes y proveedores.	- Adquisición de clientes. - Cumplimiento con proveedores. - Convenio con proveedores.
4. Fortalecer la participación de la organización en el mercado realizando análisis de las preferencias de los consumidores y diseñando un plan de mercadeo para el primer trimestre del año 2017.	Coordinar y planificar actividades de publicidad y mercadeo para dar a conocer los establecimientos y productos ofrecidos en los mismos.	- Satisfacción del Cliente.
<b>Optimización de Recursos</b>		
5. Mejorar espacios físicos de establecimientos y áreas administrativas para el segundo trimestre del año 2017.	Realizar un estudio de distribución de planta para mejorar la ubicación de las áreas de trabajo.	- Cumplimiento del presupuesto.
6. Disponer de los equipos, insumos y recursos humanos, necesarios para asumir los requerimientos exigidos por el mercado.	Ejecutar planes de mantenimiento preventivo y predictivo a todos los equipos de refrigeración situados en los establecimientos.	- Cumplimiento de Mantenimientos - Mantenibilidad de Equipos.
<b>Gestión de Procesos</b>		
7. Implementar sistemas de control de gestión operativa y administrativa para el primer trimestre de 2017.	Diseñar sistemas de gestión para el control de los distintos procesos llevados a cabo en las Gerencias de la organización.	- Eficiencia de las gerencias - Desempeño de las tiendas

# DICCIONARIO INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	
Capacitación y Adiestramiento	
OBJETIVO	
Observar el cumplimiento y la calidad de la capacitación y adiestramiento ofrecido al personal de la organización, tomando en cuenta el perfil y las funciones que debe cumplir dentro de la misma.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Talento Humano	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Analista de Talento Humano	
UNIDAD DE MEDIDA	
Porcentaje (%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	100%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Certificados otorgados al personal participante	



NOMBRE DEL INDICADOR	
Cumplimiento de las Actividades	
OBJETIVO	
Medir el grado de cumplimiento de las actividades establecidas con respecto a una meta. Midiendo el desempeño de cada trabajador.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Talento Humano	Eficacia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Gerente o coordinador de unidad	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje (%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Semanal	90%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Auditoría de seguimiento de la gestión	



# DICCIONARIO INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	
Calidad de los productos	
OBJETIVO	
Evaluar las condiciones en que son recibidos los productos en cada uno de los establecimientos, y como recibe el usuario el producto. Tomando en cuenta criterios del producto como: color, olor, fecha de vencimiento, certificación de proveedor, salubridad, temperatura, entre otros.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Clientes- Proveedores	Calidad
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Gerente de Control de Calidad	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje(%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	100%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Forma de recepción de mercancías	

NOMBRE DEL INDICADOR	
Producto conforme	
OBJETIVO	
Evaluar el porcentaje de productos conformes en relación con los productos vendidos en los establecimientos.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Clientes- Proveedores	Eficacia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Encargado de tienda	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje(%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Semanal	100%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Registro de entrega y devoluciones	



# DICCIONARIO INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	
Demanda del producto	
OBJETIVO	
Determinar la demanda o el porcentaje de preferencia de un producto X por los clientes.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Clientes- Proveedores	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Gerente de compras	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje (%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	100%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Registro de Ventas e Inventario	



NOMBRE DEL INDICADOR	
Adquisición de clientes	
OBJETIVO	
Conocer el número de personas que se suman a la cartera de clientes de los establecimientos de Delicatesses La Fuente C.A.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Clientes- Proveedores	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Encargado de tienda	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje de Adquisición	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	90%

# DICCIONARIO INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	
Cumplimiento con proveedores	
OBJETIVO	
Conocer y certificar el pago realizado a cada uno de los proveedores en el tiempo establecido.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Clientes- Proveedores	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
Cantidad en Bs. por pago a proveedores	
RESPONSABLE	
Gerente de Administración y Finanzas	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Bs. por proveedor	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
Mensual	

NOMBRE DEL INDICADOR	
Convenio con proveedores	
OBJETIVO	
Determinar la cantidad de nuevos proveedores	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Clientes- Proveedores	Productividad
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
N° de convenios con nuevos proveedores en un periodo	
RESPONSABLE	
Gerente de compras	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Cantidad de proveedores	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
Mensual	
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Basado en datos con respecto a proveedores	



# DICCIONARIO INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	
Satisfacción del Cliente	
OBJETIVO	
Evaluar y medir la percepción de los clientes de los establecimientos de Delicatessen La Fuente C.A. con respecto al servicio prestado y los productos comercializados en los mismos.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Clientes- Proveedores	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
Tabulación de la percepción de los clientes sobre los productos y servicios recibidos.	
RESPONSABLE	
Encargados de tienda	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Encuesta aplicada a clientes de los establecimientos	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	100%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Encuestas realizadas en cada establecimiento	



NOMBRE DEL INDICADOR	
Cumplimiento del Presupuesto	
OBJETIVO	
Medir y controlar el consumo mensual del presupuesto previsto para cumplir las metas planteadas, como adquisición de materiales, repuestos, mejoras en infraestructuras, etc.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Optimización de recursos	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Gerencia de Planificación y Presupuesto	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje (%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	90%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	



# DICCIONARIO INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	
Cumplimiento de Mantenimientos	
OBJETIVO	
Conocer el grado de cumplimiento de Mantenimientos preventivos realizados a todos los equipos y herramientas pertenecientes a la organización.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Optimización de recursos	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Gerente de Servicios Generales	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje (%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	100%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	

NOMBRE DEL INDICADOR	
Mantenibilidad de Equipos	
OBJETIVO	
Conocer y supervisar la cantidad de equipos y herramientas en buen estado pertenecientes a la organización.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Optimización de recursos	Eficacia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
Cantidad de Maquinarias y equipos en buen estado	
RESPONSABLE	
Gerente de Servicios Generales	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Cantidad de equipos y herramientas	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	
Mensual	
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Basado en datos de bienes de la organización	



# DICCIONARIO INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	
Eficiencia de las Gerencias	
OBJETIVO	
Medir el grado porcentual del cumplimiento total de las actividades ejecutadas en un periodo definido, en comparación con las programadas con respecto a una meta establecida.	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Gestión de procesos	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Gerente o coordinador de cada unidad	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje (%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	100%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Avances semanales e Informe de Gestión mensual	



NOMBRE DEL INDICADOR	
Desempeño de las tiendas	
OBJETIVO	
Determinar el desempeño y eficiencia que han tenido cada una de las tiendas en un periodo determinado	
PERSPECTIVA DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
Gestión de procesos	Eficiencia
DEFINICIÓN MATEMÁTICA	
RESPONSABLE	
Encargado de tienda	
UNIDAD DE MEDICIÓN	
Porcentaje (%)	
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META
Mensual	100%
CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
Avances semanales e Informe de Gestión mensual	

# PLAN DE ACCIÓN

*Delicatesses La Fuente, C.A.*

**ÁREA/UNIDAD:** Delicatesses La Fuente, C.A. **FECHA:** Febrero 2017

**ELABORADO POR:** María Alejandra Leal

**OBJETIVO N° 1:** Garantizar que todo el personal reciba la capacitación y el adiestramiento necesario para alcanzar la participación plena en el proceso de mejoramiento integral de la organización.

**ESTRATEGIA:** Capacitar al personal en materia de organización, planificación y control de procesos.

ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
Capacitar sobre el cumplimiento total de las funciones y procesos definidos en los distintos manuales (Organización, Descripción de cargos, Normas y procedimientos).	Humano, horas de trabajo	2 meses	Gerencia Planificación y Presupuesto
Organizar Seminarios o talleres acerca de: Cultura Organizacional, Atención al Cliente, Motivación personal, Mejoramiento del clima laboral.	Humano, Económico, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia de Talento Humano
Realizar el seguimiento y evaluación de los cursos impartidos, diseñando indicadores que midan el impacto del aprendizaje y la capacitación.	Humano, Horas de trabajo	6 meses	Gerencia Planificación y Presupuesto
Adquirir recursos materiales y didácticos para mejorar la impartición de los cursos, y apoyar los requerimientos que resulten de llevar a cabo el seguimiento, control y difusión de los programas anuales de capacitación.	Económicos, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia de Talento Humano



# PLAN DE ACCIÓN

**OBJETIVO° 2:** Alcanzar diversidad y garantía en los productos y servicios ofrecidos a los clientes con los niveles de calidad exigidos por el mercado, con el fin de aumentar la satisfacción de los mismos, en un período no mayor a un año.

**ESTRATEGIA:** Utilizar el apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, para la obtención de una mayor variedad de productos alimenticios para ofrecer en los establecimientos.

ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
Estudiar las posibles empresas que ofrezcan productos requeridos por los clientes.	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Dirección General
Impulsar un acercamiento con el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación en aras de lograr un mayor entendimiento y mejor esquema de trabajo.	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Junta Administradora
Realizar un estudio del consumidor actual y la valoración del interés por nuevos productos.	Humano, Horas de trabajo	2 meses	Gerencias de Establecimientos
Estudiar y agilizar las actividades de comercialización de nuevos productos.	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia de Compras



# PLAN DE ACCIÓN

**OBJETIVO N° 3:** Incrementar la cartera de clientes y proveedores para el primer trimestre de 2017.

**ESTRATEGIA:** Llevar a cabo un estudio de mercado para evaluar la relación con posibles clientes y proveedores.

ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
Satisfacer los requerimientos de los nuevos clientes.	Económicos, Horas de trabajo	12 meses	Gerencias de Establecimientos
Definir los criterios básicos para la búsqueda y selección de nuevos proveedores tomando en cuenta los productos o servicios ofrecidos por la organización (Ejemplo: Precios, calidad, imagen, servicio, atención, disponibilidad, entre otros).	Humano, Horas de trabajo	2 meses	Gerencia de Compras
Seleccionar las empresas con mayor rentabilidad y liquidez.	Humano, Horas de trabajo	3 meses	Gerencia de Administración y Finanzas
Actualizar base de datos de cartera de clientes y proveedores e implantar métodos de medición estadística para determinar aspectos como: nuevos, variaciones en pedidos, despachos, tiempo de entrega, reclamos y otros.	Humano, Horas de trabajo	2 meses	Gerencia de Compras
Aumentar el número de establecimientos a nivel nacional.	Humano, Económico, Horas de trabajo	12 meses	Junta Administradora / Dirección General
Aplicar encuestas constantemente para conocer el grado de satisfacción de los clientes.	Humano, Económico, Horas de trabajo	4 meses	Gerencias de Establecimientos





# PLAN DE ACCIÓN

**OBJETIVO° 4:** Fortalecer la participación de la organización en el mercado realizando análisis de las preferencias de los consumidores y diseñando un plan de mercadeo para el primer trimestre del año 2017.

**ESTRATEGIA:** Coordinar y planificar actividades de publicidad y mercadeo para dar a conocer los establecimientos y productos ofrecidos en los mismos.

ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
Realizar campañas concretas: publicidad, relaciones públicas, promocionales, patrocinio, etc. Además de la selección de medios para llevar a cabo las mismas: generales (televisión, prensa, radio, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)	Humano, Económico, Tecnológico, Horas de trabajo	3 meses	Gerente de Compras
Estudiar las posibles empresas publicitarias a contratar.	Humano, Económico, Tecnológico, Horas de trabajo	2 meses	Gerente de Compras
Desarrollar una eficaz red informativa con los clientes, que sirva como vínculo para dar a conocer la Cartera de productos, canales de distribución, planes comunitarios, tarifas y precios que además permita a los clientes efectuar pedidos, reclamos y sugerencias.	Humano, Económico, Tecnológico, Horas de trabajo	3 meses	Gerencia de Tecnología e Información
Invertir en la creación de una página web, así como en la actualización de las redes sociales de la organización para mantener mayor relación con los clientes.	Humano, Económico, Tecnológico, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia de Tecnología e Información



# PLAN DE ACCIÓN

**OBJETIVON° 5:** Mejorar espacios físicos de establecimientos y áreas administrativas para el segundo trimestre del año 2017.

**ESTRATEGIA:** Realizar un estudio de distribución de planta para mejorar la ubicación de las áreas de trabajo.

ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
Realizar inspecciones a cada uno de los establecimientos y áreas administrativas para observar la situación actual de infraestructuras.	Humano, Horas de trabajo	2 meses	Gerencia de Operaciones
Evaluar la distribución actual del área administrativa de la organización, con el fin de realizar una distribución equitativa para todas las gerencias.	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia Planificación y Presupuesto

**OBJETIVON° 6:** Disponer de los equipos, insumos y recurso humano, necesarios para asumir los requerimientos exigidos por el mercado.

**ESTRATEGIA:** Ejecutar planes de mantenimiento preventivo y predictivo a todos los equipos de refrigeración situados en los establecimientos.

ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
Llevar registro por escrito de las distintas fallas encontradas en los equipos y maquinarias para actualizarlas y evitar su futura reaparición.	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia Servicios Generales
Diseñar un informe de gestión mensual donde se especifiquen el cumplimiento de los planes de mantenimiento y estado de equipos y herramientas.	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia Servicios Generales
Elaborar Plan de Mantenimiento Preventivo para los equipos y herramientas, tomando en cuenta la situación actual en la que se encuentren los mismos.	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia Servicios Generales



# PLAN DE ACCIÓN

**OBJETIVO° 7:** Implementar sistemas de control de gestión operativa y administrativa para el primer trimestre de 2017.

**ESTRATEGIA:** Diseñar sistemas de gestión para el control de los distintos procesos llevados a cabo en las Gerencias de la organización.


ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
Capacitar a las gerencias sobre el uso e implementación de los distintos Sistemas de Control de Gestión	Humano, horas de trabajo	2 meses	Gerente de la unidad
Implementar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y productividad en cada una de las gerencias adscritas a la organización	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Gerencia Planificación y Presupuesto
Realizar el cálculo de puntos de equilibrio para cada unidad generadora, con el objeto de establecer metas a cumplir por cada una de ellas	Humano, Horas de trabajo	1 mes	Gerente de la unidad



# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

[MANUAL DE ORGANIZACIÓN DELICATESSES LA FUENTE C.A..pdf](#)





---

**DELICATESSES LA FUENTE C.A.**

**DIRECCION GENERAL**

GERENCIA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

*Delicatesses La Fuente C.A.*

Elaborado por:	Br. María Alejandra Leal Bueno
Revisado por:	Gda. Planificación y Presupuesto Francis Centeno
Conformado por:	Dirección General Ing. Manuel Guzmán
Fecha de Documento:	Enero-2017
Fecha de Revisión:	
Número de Revisión:	001

# CONCLUSIONES

1

- A través del análisis de la situación actual se pudo constatar que no existía una misión, visión y objetivos estratégicos dentro de la organización.

2

- Se formuló una misión efectiva mediante los criterios de Fred David, la cual proporciona una imagen clara de la organización; de igual forma se formuló la visión que indica la dirección hacia donde se dirige la organización y cada una de sus gerencias y se formularon objetivos estratégicos orientados a alcanzar la nueva misión.

3

- Mediante un proceso de auditoría externa se determinaron las oportunidades con las que cuenta la empresa en su entorno y que factores del ambiente son perjudiciales para la empresa. También se realizó un proceso de auditoría interna para determinar tanto las debilidades como fortalezas de la misma.

4

- La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) arrojó una ponderación de **3,05**, lo que quiere decir que las prácticas adoptadas por la empresa le han permitido afrontar el ambiente externo de la misma aprovechando las oportunidades y minimizando el efecto de las amenazas.

5

- La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) arrojó una ponderación de **2,69**, lo que quiere decir que las prácticas adoptadas por la empresa le han permitido afrontar el ambiente interno de la misma aprovechando las fortalezas y minimizando el efecto de las debilidades.

6

- Se formularon estrategias empleando la matriz FODA, las mismas se compararon con los objetivos estratégicos establecidos, para determinar cuál estrategia se adaptaba mejor a cada uno de ellos.



# CONCLUSIONES

7

- Al aplicar la matriz PEYEA, el vector resultante se encontró en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo, lo que significa que la organización posee ventajas competitivas importantes en un mercado de industrias con alto crecimiento.

8

- Se realizó una relación entre los objetivos estratégicos y todas las estrategias generadas con el fin de implementar la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica y conocer el grado de atracción entre los mismos.

9

- Como aporte a la organización, se realizó un Manual de Organización, para dar a conocer la estructura organizativa de la empresa Delicatesses La Fuente C.A., los miembros que componen las unidades, las responsabilidades, funciones, y ubicación correcta de cada una de las mismas dentro de la estructura organizativa.

10

- Se propuso un Sistema de Control de Gestión conformado por catorce (14) indicadores orientados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

12

- Una vez identificadas las estrategias para el logro de los objetivos, se procedió a la elaboración de los planes de acción que serían necesarios implementar en la empresa Delicatesses La Fuente C. A. para lograr los objetivos estratégicos propuestos y así cumplir con la misión de la empresa.

# RECOMENDACIONES

**1.** Implementar el plan de posicionamiento estratégico, con el fin de impulsar el compromiso de los trabajadores con la empresa, además de lograr una relación más extensa con clientes y proveedores.



**2.** Difundir, analizar y practicar la misión y visión formuladas para la organización.



**3.** Realizar una revisión de la Misión propuesta con la participación del personal, con el fin de lograr un mayor sentido de identidad y fortalecer el sentido de pertenencia con la organización.



**4.** Organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.



**5.** Implementar el Sistema de Control de Gestión propuesto para la organización con el fin de medir y controlar el desempeño de su gestión.



**6.** Realizar un proceso de capacitación de personal con respecto al Sistema de control de gestión, las actividades y acciones de mejoras.



**7.** Motivar a las distintas gerencias adscritas a la organización a diseñar e implementar Modelos de gestión, utilizando herramientas de control que le permitan a la organización tomar decisiones alineadas con la planificación estratégica realizada.

*¡En la carrera de la vida  
nunca te des por vencido,  
porque al final del  
camino, ganes o pierdas,  
llegaste a donde  
querías!*



*Maria A. Leal B.*