



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DEL ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EMPRESAS PERTENECIENTES A INSTITUCIONES RELIGIOSAS
CASO: RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

Presentado por,
Sheila Cristiana Bohórquez Vera

Para optar al título de
Magister en Administración de Empresas

Tutor
Hernán Contreras Andreoli

Caracas, Mayo 2014.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DEL ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EMPRESAS PERTENECIENTES A INSTITUCIONES RELIGIOSAS
CASO: RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

Presentado por,
Sheila Cristiana Bohórquez Vera

Para optar al título de
Magister en Administración de Empresas

Tutor
Hernán Contreras Andreoli

Caracas, Mayo 2014.



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado de Maestría, presentado por la Licenciada **Sheila Cristina Bohórquez Vera** titular de la Cedula de Identidad **N° 14.348.701**, para optar al grado de **Magister en Administración de Empresa**, cuyo título es: **DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS PERTENECIENTES A INSTITUCIONES RELIGIOSAS: RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO**, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de caracas, a los dos día del mes de abril del dos mil catorce.

Dr. Hernán Contreras.

C.I 81.456.523.

INDICE

ACEPTACIÓN DEL TUTOR	iii
RESUMEN	viii
DEDICACION	ix
AGRADECIMIENTOS	x
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xiv
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema	3
Interrogantes de la Investigación	10
Objetivos General	11
Objetivos Específicos	11
Justificación de la Investigación	12
Limitaciones.	13
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes de la Investigación	15
Bases teóricas	17
Instituciones	17
La Dimensión Estratégica de las Empresas	18
Concepto de Pensamiento Estratégico	25
Planificación Estratégica en la Empresa	27
Elementos de la Planificación Estratégica	29
Las fuerzas que mueven la competencia del sector industrial (Modelo Michael Porter)	34
Análisis de escenario	37

Cadena de valor	40
La matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	42
Balanced Scorecard	43
CAPÍTULO III	52
MARCO METODOLÓGICO	52
Tipo y Diseño de Investigación	52
Población y Muestra	54
Técnicas e instrumentos de Recolección de Información.	56
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.	58
CAPÍTULO IV	60
MARCO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION RELIGIOSA Y DEL RESTAURANTE VEGETARIANO SUPERBUENO	60
Iglesia Adventista del Séptimo Día	60
Misión	60
Visión	61
Estructura Administrativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día	61
Otras estructuras de la Iglesia Adventista del Séptimo Día	62
División Interamericana (DIA)	65
Unión Venezolana Oriental.	67
Asociación Venezolana Central	68
Presentación de la Empresa	69
RESTAURANTE VEGETARIANO SUPERBUENO	70
Breve Reseña Histórica	70
Identificación	71
Objetivo social de la Empresa	71
Tipo de Servicio	72
Principales Clientes	72
Principales competidores	72
Principales proveedores.	74

Recursos y capacidades:	74
Recursos Humanos	75
Estructura Organizativa	76
Matriz estratégica de la Organización	78
Necesidad de la gerencia estratégica en empresas pertenecientes a instituciones religiosas.	80
CAPÍTULO V	83
METODOLOGIA	83
Etapas de la metodología	83
Lineamientos Estratégicos de la empresa y alineación con la Institución Religiosa.	87
Análisis del Modelo de Negocio	89
Estrategia de Océano Azul (Innovación en la Propuesta de Valor para los Clientes, en línea con el Marco Estratégico armonizado con los de la Institución Religiosa)	90
Propuesta de valor Actual y la Deseada.	92
Cadena de valor	93
Análisis Estratégico del Entorno.	110
Análisis Externo	110
Análisis del Macroentorno	111
Análisis del microentorno (Sector de actividad económica)	113
Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter	113
Escenarios (Análisis Estratégico del Entorno)	116
Matriz DOFA	119
Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral)	120
Plan Estratégico de Acción	123
Esquema de Guía para la Aplicación de esta Metodología y Producto Final.	125
CAPÍTULO VII	128
METODOLOGIA EJEMPLO DE APLICACIÓN EL CASO DE ESTUDIOS	128
CASO RESTURANTE VEGETARIANO.	128

Análisis del Marco Normativo	128
Necesidades y demandas generales de los grupos de interés de la empresa perteneciente a la institución religiosa.	131
Análisis de los Resultados de la Investigación	135
Lineamientos Estratégicos de la Empresa y alineación con la Institución Religiosa.	143
Análisis del Modelo de Negocio	147
Estrategia del Océano Azul	148
Propuesta de Valor Deseada del Restaurante Vegetariano	152
Análisis del Macro-entorno	175
Análisis del Micro Entorno	181
Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter	181
Descripción de los Escenarios	192
Matriz DOFA	196
Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral)	198
Plan Estratégico de Acción	204
CAPÍTULO VII	214
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	214
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	218
ANEXOS	222
Nº 1 Iglesia Adventista del Séptimo Día y sus orígenes.	223
Recuento histórico del origen de la Iglesia Adventista del Séptimo Día	225
Nº 2 Creencias Fundamentales de la Iglesia Adventista del Séptimo Día	235
Nº 3 Estados Financieros de la Fundación Restaurante Vegetariano Superbueno	245
Nº 4 Formato de Encuesta para los Clientes del Restaurante Superbueno	254
Nº 5 Metodología Propuesta para la empresa de pertenecientes a Instituciones Religiosas.	255



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCION GENERAL DEL ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Maestría en Administración de Empresas

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EMPRESAS PERTENECIENTES A INSTITUCIONES RELIGIOSAS
CASO: RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

AUTOR: Sheila Bohórquez

TUTOR: Hernán Contreras

AÑO: 2014.

RESUMEN

El objetivo principal del presente Trabajo de Grado de Maestría, se basó en sentar las bases para el diseño de metodología para la elaboración de una planificación estratégica para empresas que pertenecen a instituciones religiosas, y aplicar esta Metodología a un caso de estudio: Restaurante Vegetariano. El tipo de la investigación es un proyecto factible por cuanto propone presentar como una solución viable ante la problemática percibida por la empresa perteneciente a institución religiosa. En referencia a los instrumentos y técnicas que se utilizó fueron las fuentes primarias y secundarias las cuales son las principales fuentes de información, tales como observación directa, análisis bibliográficos y técnicas de campo como son la encuesta y entrevista. El desarrollo del presente trabajo está enfocado en la importancia de que las empresas pertenecientes a instituciones religiosas posean una metodología de planificación estratégica que le permitan incorporar los objetivos espirituales o religiosas en concordia con los financieros de la misma, utilizando diferentes herramientas administrativas que le permita realizar el análisis interno y externo en la elaboración de mapa estratégicos (cuadro de mando integral), para dar respuestas o resolver problemas planteados y aplicarlos a la actual gestión de la empresa Restaurante Vegetariano Superbueno que pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Palabras claves: Instituciones religiosas, planificación estratégica, análisis interno, externo y cuadro de mando integral.

Línea de investigación: Metodología de planificación estratégica.

DEDICACION

A mi Dios Todopoderoso, que me da la oportunidad de vivir
en este mundo y en este tiempo.

A su Hijo Jesucristo, por ser mi salvador, mi amigo y
por ser TODO para mí.

Al Espíritu Santo, que cada día me guía
en los caminos de Señor.

A mi esposo Ángel, por ser el complemento de mi vida y por todo
el amor que me brindas.

A mis hijos Samuel y Sara, por ser lo más hermoso que tengo y
son la razón seguir luchado.

A mi madre, por ser la mejor madre y por toda la sabiduría que
me ha impartido desde niña.

A mis hermanas y mi hermano por todo el apoyo incondicional.

A mis amigos y amigas por su amistad y palabras de ánimo para
alcanzar esta meta.

Este triunfo no es solamente mío es de ustedes.

Los amo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi Dios maravilloso por darme la oportunidad de ingresar de una manera extraordinaria a esta reconocida casa de estudios UCAB, al poder presentar el examen de admisión un día diferente al día SABADO, y así guardar sus mandamientos y demostrar que con Dios todo es posible, porque Dios merece toda la honra y la gloria. Asimismo, poder culminar mis actividades académicas exitosamente en el tiempo previsto y en especial de culminar después de tanto tiempo este trabajo de investigación.

Especial agradecimiento a mi esposo por ser brindarme todo su apoyo y motivación porque iniciar y culminar este trabajo de investigación.

A mi madre por animarme a cada día en cumplir mis objetivos propuestos en esta vida.

A mi amiga Maryori Ruiz por ser todos los consejos y libros prestados para la elaboración de este trabajo de Investigación.

A Pastor Kabbas por darme la oportunidad de trabajar en el Restaurante Vegetariano, por creer en el propósito de esta investigación y por facilitar toda la información disponible de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

A Severino Villalba por tan amabilidad al brindarme toda la información requerida del Restaurante Vegetariano Superbueno.

A Enrique Balbuena por el dedicado tiempo de asesoría como experto en el planificación; y a todos mis Amigos que formaron parte de mi grupo de asesores de este trabajo de investigación.

Y a mí tutor académico Dr. Hernán Contreras quien amablemente dedico parte de su tiempo a responder a las preguntas que se le formuló y las recomendaciones dadas a esta investigación.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relación de los Objetivos de Iglesia Adventista del Séptimo Día con sus Empresas.....	8
Tabla 2. Matriz DOFA.....	42
Tabla 3. Estadística Mundial de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.....	64
Tabla 4. Estadística de la División Interamericana de la IASD.....	66
Tabla 5. Estadística de la Unión Venezolana Oriental de la IASD.....	68
Tabla 6. Competidores Directos del Restaurant Vegetariano Superbueno.....	73
Tabla 7. Competidores Indirectos del Restaurant Vegetariano Superbueno.....	74
Tabla 8. Personal del Restaurant Vegetariano Superbueno.....	76
Tabla 9. Matriz de necesidades de los clientes.....	90
Tabla 10. Formato de la Cadena de Valor- Red de valor.....	103
Tabla 11. Análisis Macro entorno.....	111
Tabla 12. Análisis del medio con sus dimensiones.....	113
Tabla 13. Intensidad de la Rivalidad entre competidores actuales.....	114
Tabla 14. Poder de los compradores.....	115
Tabla 15. Poder de los proveedores.....	115
Tabla 16. Amenazas de los nuevos competidores.....	115
Tabla 17. Amenazas de los productos sustitutos.....	116
Tabla 18. Matriz DOFA propuesta.....	120
Tabla 19. Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	122
Tabla 20. Plan Estratégico de Acción.....	124
Tabla 21. Matriz de análisis de las necesidades de los clientes.....	147
Tabla 22. Análisis de la Cadena de Valor- Red de valor.....	170
Tabla 23. Factores Interno de la empresa.....	174
Tabla 24. Análisis del Macro-entorno del Restaurante Vegetariano Superbueno.....	175

Tabla 25. Matriz del Análisis del Entorno de la Empresa: Caso de Estudio Restaurante Vegetariano Superbueno.....	180
Tabla 26. Intensidad de la Rivalidad entre competidores actuales de la empresa.....	181
Tabla 27. Poder de los compradores de la empresa.....	182
Tabla 28. Poder de los proveedores de la empresa.....	183
Tabla 29. Amenaza de nuevos competidores de la empresa.....	184
Tabla 30. Amenaza de productos sustitutos de la empresa.....	185
Tabla 31. Factores Externos de la empresa.....	186
Tabla 32. Factores Externos e Internos de la empresa.....	187
Tabla 33. Matriz Estructural de Motricidad y Dependencia.....	188
Tabla 34. Coordenadas de motricidad y dependencia en porcentaje.....	189
Tabla 35. Análisis de Incertidumbre de la empresa.....	191
Tabla 36. Estructura de los escenarios.....	192
Tabla 37. Perfil de los escenarios de la empresa.....	192
Tabla 38. Matriz DOFA de la Restaurante Vegetariano.....	197
Tabla 39. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Desarrollo de la Organización del Restaurante Vegetariano Superbueno.....	205
Tabla 40. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Procesos Internos del Restaurante Vegetariano Superbueno.....	206
Tabla 41. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Clientes y Terceros.....	210
Tabla 42. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Financiera.....	211
Tabla 43. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Espiritual.....	213

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Muestra de Sexo.....	136
Gráfico 2. Edades comprendidas de la muestra.....	136
Gráfico 3. Estado civil de la muestra.....	137
Gráfico 4. Nivel de Instrucción de la muestra.....	138
Gráfico 5. Nivel de Ingresos.....	138
Gráfico 6. Frecuencia que los clientes almuerzan en el Restaurante.....	139
Gráfico 7. Fuente por donde conoció el Restaurante.....	139
Gráfico 8. Clasificación de los servicios del Restaurante.....	140
Gráfico 9. Interés en asistir de nuevo al Restaurante.....	141
Gráfico 10. Recomendarías el Restaurante.....	141
Gráfico 11. Conocía que el Restaurante Superbueno pertenece a la Iglesia Adventista.....	142
Gráfico 12. El Restaurante Superbueno le ha suministrado información de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.....	142
Gráfico 13 Estrategia del Océano Azul Actual.....	150
Gráfico 14 Estrategia del Océano Azul Deseada.....	151
Gráfico 15. Plano de Motricidad – Dependencia de la empresa.....	190

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de los cinco Fuerzas de Porter.....	35
Figura 2. Cadena de Valor.....	41
Figura 3. Cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard.....	45
Figura 4. Mapa de la Divisiones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.....	63
Figura 5. Estructura Organizativa del Restaurante Vegetariano Superbueno.....	77
Figura 6. Esquema de la Metodología propuesta para empresas a Instituciones Religiosas.....	84
Figura 7. Variable de los sectores involucrados.....	91
Figura 8. Matriz RICE.....	92
Figura 9. Plano de Motricidad – dependencia.....	118
Figura 10. Análisis del sector.....	148
Figura 11. Matriz RICE del Restaurante Vegetariano Superbueno.....	150
Figura 12. Cadena de Valor del Restaurante Vegetariano Superbueno.....	164
Figura 13. Zonas de motricidad e incertidumbre.....	191
Figura 14. Mapa estratégico del Restaurante Vegetariano Superbueno.....	299
Figura 15. Liderazgo de servicios/ productos.....	201
Figura 16. Excelencia Operacional.....	202
Figura 17. Compras.....	203

INTRODUCCION

Las empresas de servicios que han sido creados por otras instituciones con un objetivo más elevado en el bienestar de la sociedad, han presentado un sin número de inconvenientes como la inadecuada adaptación de metodologías de planificación en concordancia con la misión, la cual tiene un alto nivel de deficiencia en la operaciones de la empresa por la inexistencia de planes definidos, objetivos y sistema de evaluación que le permitan determinar o medir su desempeño y competitividad en comparación con las otras empresas de servicios tradicionales.

En la presente investigación se busca diseñar una metodología para la elaboración de planificación estratégica dirigido a las empresas pertenecientes a instituciones religiosas que le permitan enfrentar los problemas mencionados anteriormente. A fin de validar la metodología se le aplicará al Caso de Estudio: Restaurante Vegetariano Superbueno perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Se identificara la situación actual de la empresa y de institución religiosas, utilizando metodologías estratégicas adecuadas especialmente a la situación bajo análisis, con el propósito de determinar los factores claves que presenta la empresa que permitan dar las bases para la elaboración de la metodología de planificación estratégica.

Para lograr los objetivos específicos se recopilará la información publicada y no publicada de la Institución Religiosas en este caso de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y de gestión de la empresa Restaurante

Vegetariano Superbueno, utilizando las técnicas e instrumentos de recolección de información propuestos en este proyecto. Una vez con la información de interés para esta investigación se buscará responder las interrogantes del presente proyecto.

El desarrollo de Trabajo Especial de Grado se estructuró en siete capítulos, que se resumen de la siguiente manera: El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, interrogantes de la investigación los objetivos, tanto general como los específicos, la justificación y limitaciones de la investigación. El Capítulo II comprende los antecedentes de la investigación, contexto organizacional y bases teóricas. El Capítulo III se refiere al marco metodológico que comprende el tipo de investigación. Asimismo, incluye las técnicas e instrumentos de recolección información y los procedimientos del diseño. El Capítulo IV presenta el marco organizacional de la institución y empresa involucradas en la investigación. El Capítulo V refleja los resultados generados del análisis de la documentación seleccionada, como es el diseño de la Metodología propuesta. El Capítulo VI se refiere a la aplicación de la Metodología propuesta para el caso de Estudio. El Capítulo VII se describe las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de los resultados. Finalmente, se detallan las referencias bibliográficas, que sustentan las bases teóricas y demás aspectos metodológicos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En la actualidad, ha sido evidente el establecimiento de empresas que han crecido y se han desarrollado durante este proceso de dinámica económica, tanto a nivel mundial como en Venezuela. Estos ambientes cambiantes que obligan a usar diferentes estrategias por parte de las empresas ya existentes, lo que han permitido insertarse, permanecer y competir en esos mercados, bajo innovadores esquemas y modelos de negocio.

Frente a este panorama competitivo y cambiante, también hay un componente que se ha abierto paso frente a la necesidad de suavizar los esquemas de competencia extrema, se trata del componente social, no solo se trata que la empresa sea productiva y sostenible, sino que además lo haga con una mirada humana, de allí que hoy día se hable de la responsabilidad social corporativa, que deberá ser incluida en los innovadores esquemas de negocio, ya que ello le permitirá a las empresas estar sensibilizadas e integrarse con el entorno social que las rodea y, al mismo tiempo, podrán comprometerse con el hecho de que esas acciones de responsabilidad social vayan de la mano de la rentabilidad económica.

Es importante para efectos del desarrollo de este trabajo, definir que son las acciones de responsabilidad social, Rodríguez A. (2005) lo describe:

Responsabilidad social son las operaciones que dirige una empresa con el destino de que un porcentaje de los recursos excedentes, ganancias o utilidades sea utilizado para efectuar acciones exógenas de la empresa, pero además de esto, es importante que esas ganancias también puedan ser monitoreadas en su impacto y efecto social, pues se trata de darle un sentido real al componente social, es decir, muchas empresas hoy día desarrollan actividades que tienen una repercusión directa en los indicadores sociales, tal es el caso de fundaciones y asociaciones civiles sin fines de lucro, que han sido creadas a partir de los excedentes de producción de grandes empresas.(p.5).

Así mismo, se puede hablar de empresas que han sido creadas como consecuencia de una acción social, es decir, se trata de aquellas instituciones que su misión está vinculada con el servicio social y que han generado la necesidad de brindar otro tipo de servicios, tal es el caso de las empresas que han sido conformadas en las instituciones religiosas, las mismas ofrecen bienes o servicios sociales. Es en este contexto, donde las empresas cuya característica esencial es que han sido creadas desde la necesidad de brindar un servicio comercial, que sea cónsono con el perfil social de las instituciones religiosas. En este sentido, el componente de responsabilidad social corporativa en las empresas, hace referencia a las acciones sociales que realizan dentro un contexto empresarial las empresas de las instituciones religiosas.

Luego de esta acotación, es importante señalar que este trabajo está enmarcado en el estudio de las empresas de las instituciones religiosas, específicamente se hará un estudio de aplicación del Restaurant Vegetariano Superbueno, perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día. Pero antes

de realizar el análisis del caso, es importante dar a conocer de qué se trata la Iglesia Adventista a fin de poder contextualizar el caso.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día es una denominación cristiana distinguida por la esperanza de creer en la Segunda Venida de Jesucristo y la observancia del día sábado como día de reposo (Shabbath).

La Iglesia Adventista del Séptimo Día es extensa y completa, engloba principios, valores e ideales cristianos, que comprenden no solo la predicación del mensaje, sino también asegurar el bienestar espiritual de quienes lo aceptan, y tienen como meta preparar a las personas para que fomenten el desarrollo de los valores espirituales, económicos y sociales de su comunidad.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día a nivel mundial posee una estructura administrativa bien definida, la cual tiene 13 Divisiones, con responsabilidad por áreas geográficas particulares, que abarcan normalmente continentes enteros o gran parte de ellos.

Adicionalmente la Iglesia Adventista del Séptimo Día, ofrece programas y servicios de alto nivel desde la educación y el cuidado de la salud, siendo en ambos casos la red privada más grande del planeta, colaborando a través de sus instituciones a la ayuda para el desarrollo y la dotación de recursos donde se necesite a fin de estimular la formación de un individuo integral incluyendo "Mano, Mente y Corazón", factores que tienen que ver con la persona como un todo que fue creada a imagen y semejanza de Dios.

La administración de la Iglesia Adventista a nivel mundial, ha podido establecer un total de 664 colegios de educación básica y media, 107 instituto

universitarios o universidad, 45 fábricas de alimentos, entre otras, todos con el propósito de cumplir su misión.

Es de acotar, que la Iglesia Adventista del Séptimo Día se mantiene mediante de los diezmos y la ofrendas que entregan sus miembros, los cuales son administrados para llevar el mensaje de salvación a través de sus congregaciones y sus instituciones o empresas.

Por otra parte, las empresas de la Iglesia en el ámbito internacional, han alcanzado niveles de calidad óptimos y un crecimiento económico sostenido, que les ha permitido tener una excelente imagen de sus servicios en su entorno y que esto ha traído como resultados un aumento del conocimiento de las demás personas acerca de las creencias.

A continuación se presentan algunas de las empresas o instituciones que poseen reconocimiento dentro del sector donde se desenvuelven: **Loma Linda University Medical Center (Centro Médico de la Universidad de Loma Linda)**, en California, Estado Unidos, es uno de los hospitales de mayor reconocimiento y prestigio en el área médica, al ser nombrado uno de los mejores hospitales de Estados Unidos el 11 de julio 2008 según Revista US News & World Report; **El Granix** es el restaurante vegetariano más popular de Buenos Aires, Argentina según lo mencionan la página web Mi cocina Vegetariana y **la Fábrica de Alimentos Sanitarium Health & Wellbeing Company**, en Australia, empresa líder del mercado de alimentos saludables a base de cereales, tuvo un reconocimiento en unos de sus productos llamado “Weet-Bix” es el cereal número uno en las ventas en Australia, y fue elegida como la Marca Favorita de Australia, en el 2006 por Trade Marks Centenary del Gobierno de Australian.

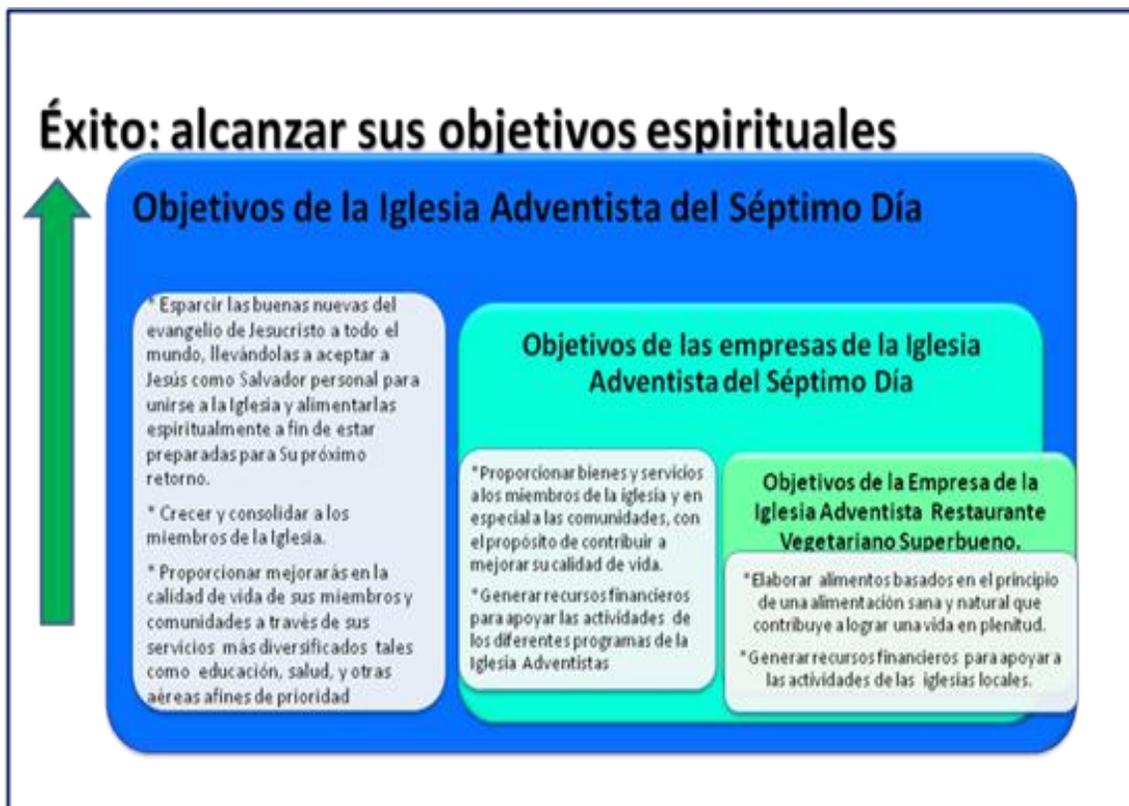
Actualmente, en Venezuela, la Iglesia Adventista cuenta con un total de 26 instituciones y empresas clasificadas de la siguiente manera: 15 Colegios de Educación primaria, básica y diversificado, 1 instituto universitario, 1 clínica hospital y 3 dispensarios, 2 restaurantes vegetarianos y 4 agencia de publicaciones.

No obstante, como se mencionó anteriormente, tales empresas o instituciones han crecido progresivamente y los administradores de las asociaciones y uniones, poseen la autoridad y la responsabilidad de administrar tales recursos, para la patrocinar las actividades de la Iglesia y a su vez invertir en empresas que proporcionen beneficios a las comunidades pero con viabilidad financiera que le permite reinvertir sus excedentes en beneficios a la obra adventista.

En este sentido, la viabilidad financiera de la Iglesia y de las empresas son recursos de supervivencia que le permiten obtener recursos económicos de financiamiento para cumplir su misión, pero para lograrlo es necesario que se les invierta capital a fin de mejorar sus operaciones y condiciones físicas, asimismo proporcionarle a sus clientes o usuarios los mejores servicios, todo ello con el propósito ser competitivo y lograr altos beneficios económicos que luego pueden ser utilizados en la propia empresa y en el financiamiento de los programas de las Iglesias. En este orden de ideas, las empresas pertenecientes a la Iglesia deben ser rentables y competitivas dentro de su sector económico.

En el tabla 1 que se presenta a continuación, se puede observar la relación que tienen los objetivos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y los objetivos de sus empresas y el caso de estudio de la presente investigación con el lograr el éxito institucional en el ámbito espiritual.

Tabla 1. Relación de los Objetivos de Iglesia Adventista del Séptimo Día con sus Empresas



Fuente: Elaboración propia 2011

En este contexto, donde la Iglesia Adventista ha generado un grupo de empresas que se han desarrollado como propuesta viable de dar productos de calidad y servicios necesarios para las comunidades y que al mismo tiempo, de manera directa e indirecta, difunden los objetivos y los valores de la Iglesia, es a partir de aquí que surge la incógnita de cuál es la metodología de planificación estratégica para las empresas pertenecientes a Instituciones Religiosas, para el desarrollo de la formulación, ejecución y evaluación de estrategias que les permita mantenerse operativas y competitivas en el sector donde se desenvuelven, en otras palabras, existe una carencia de herramientas estratégicas que favorezcan y se adapten a la gestión de tales empresas.

Sin embargo, es preciso señalar la metodología de planificación estratégica para las empresas pertenecientes a Instituciones Religiosas, que se quiere proponer en esta investigación, es válida y adaptable para cualquier tipo de institución religiosa, que posean y administren empresas de ámbito comercial con fines para el financiamiento de sus propósitos religioso.

Para responder a dicha pregunta se decidió tomar como referencia un estudio de caso, se trata de una de las empresas de la institución religiosa Adventista en Venezuela, es el Restaurant Vegetariano Superbueno, fundado hace treinta y siete años en la ciudad de Caracas, cuyo objetivo principal es proporcionar a las comunidades la elaboración de alimentos y productos saludables y nutricionales en base a una dieta vegetariana con precios solidarios, y eventualmente, ofrecer talleres de salud, nutrición y a la vez generar recursos financieros para apoyar a los diversos programas de las Iglesias locales.

Para que el Restaurante Vegetariano Superbueno llegue a ser un excelente prestador de servicio a la comunidad y logre ser una solidad fuente de financiamiento para su Institución Religiosa, es indispensable que la administración de la misma diseñe, desarrolle y ejecute planes Estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, estos planes se plantean a corto, mediano y largo plazo.

En el marco de lo antes expuesto, el Restaurante Vegetariano Superbueno como Empresa perteneciente a la Institución Religiosa: Iglesia Adventista del Séptimo Día se encuentra envuelta dentro de la crisis económica que vive el país, todo ello, producto de los cambios políticos, económicos y sociales que ha venido sufriendo Venezuela en los últimos tiempos, es por ello, que es necesario el Restaurante Vegetariano Superbueno pueda hacer frente a todos estos cambios externo con una visión estratégicas.

Ante tal panorama de incertidumbre se pretende diseñar una metodología de Planificación Estratégica aplicada a la empresa pertenecientes a la Institución Religiosa: Iglesia Adventista del Séptimo Día en Venezuela, Caso: Restaurante Vegetariano Superbueno, que permita detectar los problemas internos y externos que actualmente acarrea y en base a esto, diseñar planes estratégicos adecuados y adaptados a su misión espiritual.

Interrogantes de la Investigación

¿Cómo diseñar una metodología de planificación estratégica para las empresas pertenecientes a Instituciones Religiosas, para el desarrollo de la formulación, ejecución y evaluación de estrategias que le permita mantenerse operativas y competitivas en el sector donde se desenvuelven?

¿Cuál es el procedimiento para realizar un diagnóstico estratégico de las empresas pertenecientes a instituciones religiosas; caso: Restaurant Vegetariano Superbueno?

¿Cuáles son las características fundamentales del Modelo de Negocio de una empresa comercial perteneciente a una institución religiosa?

¿Cuál es el procedimiento para realizar auditoria estratégica a las empresas las instituciones Religiosas?

¿Cuáles son los factores claves a considerar para la planificación estratégica para las empresas pertenecientes a las instituciones religiosas?

¿Cuál es la herramienta para sistematizar el propósito de las instituciones religiosas; al desarrollar empresas que generen beneficios a la

comunidad y a su vez obtengan capacidades financieras de desarrollo y supervivencia de sí mismas?

Objetivos General

Diseñar una metodología para la elaboración de planificación estratégica para las empresas comerciales pertenecientes a instituciones religiosas en Venezuela.

Objetivos Específicos

- Metodología para hacer el diagnóstico estratégico de las empresas pertenecientes a instituciones religiosas; caso: Restaurant Vegetariano Superbueno.
- Definir una metodología de diagnóstico y planificación estratégica para las empresas pertenecientes a las instituciones religiosas.
- Identificar a partir de la auditoria estratégica los factores claves a considerar para la planificación estratégica para las empresas pertenecientes a las instituciones religiosas.
- Proponer una metodología general para empresas pertenecientes a instituciones religiosas y aplicar a un caso de planificación estratégica: Restaurant Vegetariano Superbueno, de acuerdo con los factores claves identificados en éste estudio, que permitan llevar a cabo el direccionamiento estratégico de las empresas pertenecientes a instituciones religiosas.

Justificación de la Investigación

Es importante señalar, que actualmente hay metodologías de planificación estrategias que se diseñaron para empresas privadas, empresas públicas, instituciones educativas, instituciones de salud, organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones y asociales sin fines de lucro, entre otras; pero sin embargo, no hay metodologías o herramientas en el tema de Planificación Estratégica para el caso de empresas comerciales pertenecientes a instituciones religiosas, las cuales presentan particularidades importantes, que la diferencia de otras instituciones o empresas tales como armonizar misión, visión y objetivos propios de la religión con misión, visión y objetivos propios de las empresas comerciales. Por lo tanto, se considera que el desarrollo de este trabajo de investigación proporcionará un aporte esencial para los gerentes y administradores de las empresas de cualquier institución religiosa, al suministrar una metodología de planificación estratégica adaptadas a su necesidades.

En este contexto, se justifica la necesidad de diseñar una metodología del proceso de planificación estratégica a las empresas de las instituciones religiosas, y como caso estudio se aplica en una empresa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, Restaurant Vegetariano Superbueno.

- Los resultados obtenidos de este trabajo podrían incentivar a posteriores estudios requeridos a estudiantes, profesionales, creyentes y empresas de diferentes religiones, así como fomentar una forma de formulación de metas y su medición para el logro de los objetivos estratégicos de empresas comerciales dirigidas por instituciones religiosas.
- Permitirá engranar los aspectos instrumentales de la planificación estratégica aplicado a empresas comerciales escasamente estudiados.

- Proporcionar a las empresas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Venezuela, una metodología de planificación estratégica que se adapten a sus necesidades.
- Incentivar a la creatividad, innovación y desarrollo empresarial, para crear nuevas empresas patrimoniales en la Institución Adventista.

La autora, como miembro de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, busca alternativas de potenciar el trabajo realizado en el Restaurant Superbueno, facilitando el desarrollo de una metodología de planificación estratégica.

Limitaciones.

Es necesario considerar la incidencia que sobre esta investigación pudieran tener los siguientes aspectos:

La dificultad de obtener información histórica y de tendencias asociadas de las empresas pertenecientes a las instituciones religiosas.

La disponibilidad del tiempo de los gerentes de las empresas pertenecientes a las instituciones religiosas para el suministro de información primaria para el desarrollo de la investigación.

Este trabajo de investigación se limitará a estudiar solo las empresas pertenecientes a las instituciones religiosas: de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

En virtud, que la Iglesia Adventista del Séptimo Día posee presencia a nivel mundial, tanto por el crecimiento de nuevos creyentes y por crecimiento de sus diferentes instituciones y empresas que actualmente producen bienes y servicios a la comunidad, solo se considerará estudiar para esta

investigación la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Venezuela y cuanto a las empresas se aplicara solo un caso de estudio, la cual es Restaurante Vegetariano Superbueno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación reflejan la consulta de estudios previos que han sido realizados en otros enfoques de investigaciones y que elementalmente tienen algunos puntos de similitud con el presente estudio.

En este sentido, el trabajo Especial de Grado presentado por Peter Hoher y Tomás Martorano (2003) titulado **“Metodología para la Elaboración de un Plan de Estrategia Gerencial para la PYME del Sector Minero/Construcción en Venezuela”**. Entre las conclusiones que esta investigación arrojó, concluye que los métodos tradicionales de gerencia estratégica no están adaptados, ni a las PYME, ni a la realidad venezolana, y en este caso al diseñar una metodología de planificación estratégica para este sector, los gerentes del PYME pueden adaptar sus estrategias al entorno aprovechando sus fortalezas y a la vez identificando sus ventajas competitivas; por otra parte, la metodología permitirá fortalecer la estructura formal y organizada al conocimiento interno que reside dentro de la empresa en este sector y orienta los esfuerzos hacia estrategias comunes compartidas por todas las áreas de la empresa.

El aporte de la referencia antes citada, se basa en todo el desarrollo de una metodología para elaborar una planificación estratégicas a Pequeña y Mediana Empresa(PYME), que por sus características y tamaño, necesitan

una metodología de gerencia estratégicas simplificada y adaptada a la realidad de las empresas del sector. Aunado a ello, el antecedente nos brinda un soporte en algunos aspectos del marco teórico sobre el cual se basa dicha investigación: definición de estrategias, tipos de estrategias, formulación e implantación de estrategias, y así como también el manejo de Cuadro de Mando Integral como herramienta de revisión, evaluación y control de estrategias.

El trabajo Especial de Grado de Quero y Tappatá (2001) titulado ***“Diseño de un Sistema Gerencial Estratégico Basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Complejo Educativo Antonio José de Sucre”*** De lo cual concluye, que la calidad de la gestión educativa es este caso, universitaria entendida sobre la bases de parámetros de productividad dentro de unos de los aspectos del desarrollo de la nación, el complejo involucra un conglomerado de instituciones universitarias que requieren aplicar criterios en los procesos administrativos, sistema de control, dirección central y gerencia corporativa, que le permitan a los directivos evaluar la información generadas de todos los institutos que la integran, fijando mecanismos de control que midan la calidad y efectividad de los procesos académicos y administrativos que se desarrollan, y que para lograr tales aspectos se consideró pertinente y necesario la aplicación de la gerencia estratégica sobre la base del Balanced Scorecard.

Esta investigación constituye un aporte referencial para el presente estudio por cuanto presenta un diseño de gerencia estratégica para un sector de instituciones y utiliza la misma herramienta de análisis de la situación empresarial, tomado en consideración descubrir en la practica la gestión de negocio, identificando los elementos técnicos operativos que garantice el éxito de todos los aspectos tanto financieros, como procesos internos, con el cliente,

aprendizaje y de crecimiento, los cuales en síntesis se convertirá en el elemento principal para aplicar estrategias competitivas.

Los trabajos de investigación antes mencionados, son pertinentes a esta investigación debido a que proporciona literatura estratégica importante que fueron aplicadas a diferentes tipos de organizaciones, tales como constructora, empresa de servicios e institución educativa, en las cuales las herramientas estratégicas fueron adaptables a cada de una ellas. Por ende, esta información será útil en la adaptación a esta investigación que beneficiará a las empresas comerciales que perteneces a instituciones religiosa en su planificación estratégica.

Bases teóricas

Seguidamente se explican y analizan las bases teóricas vinculadas al tema en estudio y el título de la presente investigación. Se presenta en primer término los fundamentos teóricos, de la conceptualización de Institución, y Empresas comerciales.

En segundo término se presenta los fundamentos teóricos que delimitan la dimensión estratégica, planificación estratégica, y el proceso de seguimiento y evaluación de las estrategias a través de Balanced Scorecard. Cabe destacar que los conceptos, definiciones, herramientas y procedimientos teóricos serán analizados y aplicados al caso de estudios de esta investigación y se desarrollara en un capítulo posterior para mayor comprensión.

Instituciones

Según, Martín (1997, p.25) se llaman Instituciones u Organizaciones, no sólo las empresas de carácter de lucrativo, sino también a las asociaciones

civiles y profesionales, hospitales, grupos religiosos, partidos políticos, cámaras de comercio,... es decir, a todo aquel grupo que persigue un objetivo y que para que lograrlo tiene que interactuar con otros grupos, personas u organizaciones.

Bajo este enfoque, podemos decir que la Iglesia es una Institución ya que persigue el objetivo de agradar a Dios a través de la conducta moral del hombre y proporcionarle conocimientos espirituales para el excelente desarrollo integral ser humano.

Las instituciones sociales según Summer (citado por Garcia, 1997 pág.) son un grupo de valores, de usos y costumbre, de normas, que regulan el comportamiento y la acción en una esfera importante de la vida social, más el personal que su actividad sostiene los valores y normas, les da cuerpo, las reproducen y las imponen a los miembros nuevos, más los recursos materiales necesarios a dicho personal para desarrollar la actividad requerida.

En este sentido, podemos señalar que las instituciones sociales nacen junto con la necesidad del hombre de vivir en sociedad, ya que estas establecen patrones de conductas que los miembros de sociedad deben seguir, de una manera establecida, formal y constante, es decir, institucionalizados los patrones convenidos; dentro de este concepto se puede clasificar la Iglesia Adventista del Séptimo día como una Institución social.

La Dimensión Estratégica de las Empresas

Orígenes, concepto y tipos de Estrategia

El origen de la estrategia empresarial se remite al significado del vocablo griego *strategos*, que inicialmente se refería a un nombramiento del

General en Jefe de un Ejército y que posteriormente se refirió a las habilidades psicológicas y el carácter con los cuales el “General” asumía el papel asignado. De este origen se entiende la estrategia como el hecho de planificar la destrucción del enemigo, empleando los recursos necesarios para ello.

Según Carrillo, Lara y Martínez (DE/SIF) Sócrates tenía la idea de que las actividades de un empresario eran comparables a las que realizaba un general que comandaba su ejército, ya que ambos tenían la tarea de planificar y emplear aquellos recursos que fueran necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

En la actualidad y en el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo a la vez la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Las estrategias contienen en primera instancia tres **elementos** esenciales: (a) las metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse, (b) las políticas más significativas que guiarán las acciones y (c) los programas que deberán lograr las metas dentro del límite establecido.

“Metas u Objetivos: Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”. (Mintzberg, H, Briann J., Voyek, J. 1997 p. 7).

“Políticas: Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.” (Mintzberg, H, Briann J., Voyek, J. 1997 p. 7).

“Programas: Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos en las políticas, serán logrados los objetivos.” (Mintzberg, H, Briann J., Voyek, J. 1997 p. 7).

Definición de Estrategia

a. Francés A, (2006 p. 22) refiere a la estrategia *“a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.”*. Esto quiere decir, que la estrategia representa un plan de acciones que los altos directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización.

b. Según Contreras H. (2010), definen la estrategia de acuerdo:

➤ La **Estrategia** es el hilo conductor, la trama, tema o naturaleza común que:

- Subyace al conjunto de nuestras **Acciones**
- Articula el conjunto de **Recursos** y Actores necesarios
- Ensambla el sistema de **Metas y Objetivos** asociados a esas acciones.

○ Rigiendo toda **Ejecución**, así como su debida oportunidad (tiempo y lugar).

➤ Y que a título de **Hipótesis**

○ Responde a nuestra inquietud acerca de **cómo** alcanzar el Éxito.

○ En situaciones **no** estrictamente regidas por regularidades confiables, sean estas leyes de la naturaleza o de cumplimiento convenido por parte de los actores involucrados frecuentemente producto de los comportamientos intencionales o no de algún actor, individual o grupal.

➤ Como tal, la Estrategia es la gran unificadora de nuestra actuación. Le provee sentido unitario a todo lo que hacemos.

Nótese que formular una estrategia un simple cómo- no basta. Hace falta convertirla en operativa; esto es, ponerla en

práctica traduciéndola en **acciones** a ejecutar, **recursos y actores** necesarios, **metas y objetivos** a cumplir, así como convertirla en **rectora de toda nuestra actuación en tiempo y lugar oportunos.**

Sin estrategia no existe dirección que seguir, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados ni la adaptación de la empresa al entorno cambiante. La mejor estrategia para cualquier empresa es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, en lo económico, en lo social, en lo tecnológico y en lo político.

La empresa carente de estrategia no tiene dirección, es improvisada e inestable, por lo que la existencia de la estrategia permite a la gerencia la toma de decisiones estratégicas importantes por el impacto que tienen en el negocio. Sin embargo dentro de la empresa puede haber estrategias explícitas y tácitas, es decir no formalmente documentadas y declaradas que le proporcionan a la misma una dirección automática.

La estrategia consiste, por tanto, en tratar de trazar un camino o una vía para la empresa que garantice que ésta siga existiendo en el mediano o largo plazo, por lo que deberá ser proactiva, procurando prever los inconvenientes del futuro distante hoy, mediante un análisis preciso del entorno externo que rodea la empresa. El entorno interno está más ligado a la gestión operativa y a las decisiones de corto plazo. Hay que destacar que estos “caminos” se deben definir en un entorno de alta incertidumbre, incertidumbre generalmente creada por humanos tales como empresas de la competencia, clientes, proveedores, gobernantes y factores económicos nacional e internacionales que tiene la capacidad de afectar positivamente o negativamente a la empresa es su desempeño.

De esta manera y en pro de que la estrategia sea eficaz, deberá cumplir con elementos fundamentales tales como ser coherente, flexible, capaz de responder al impulso, tener sentido de ubicación ante competidores hábiles y contar con un liderazgo coordinado con objetivos claros y decisivos.

- c. Según Francés (2006), “la estrategia se puede dividir en dos categorías: amplia o restringida. En forma amplia: estrategia consiste en la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. En forma restringida: estrategia consiste en el plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de la incertidumbre”. (p.23).
- d. Según Contreras (2010), el éxito es “Destacarse, es diferenciarse, es ser positivamente distinto, es tener atractores para mantener a los clientes actuales y atraer clientes nuevos, en general es ser reconocido como mejor en diversas dimensiones”. (p.25).
- e. En un sentido menos preciso es la materialización de la Visión. Entiendo la Visión como un concepto de visualizar la situación total de la organización y su entorno a un futuro realizable: alcanzar sus objetivos y metas. No obstante, la Visión esta interrelación con la Misión de la organización, el cual es la determinación de la naturaleza de empresa y la misma se cumple cuando la Visión de ha materializado. En esta definición, se puede decir que dependiendo de la situación y condiciones que presente una organización o empresas en un determinado momento utilizará la estrategia de una forma amplia o limitada.
- f. Mintzberg (1996), presenta cinco definiciones de estrategia argumentando que “...el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en éste difícil campo...”(p.15).

Estrategia como Plan: La estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente determinado, una serie de guías para abordar una situación específica.

Estrategia como Patrón: De acuerdo a esta definición, la estrategia es más que un plan, es un modelo o patrón en un flujo de acciones que permite abarcar el comportamiento que deseamos que se produzca.

Estrategia como Pauta de Acción: se define como una maniobra, una acción de derrotar a un rival o competidor manejando la intención de amenazarlo para desanimarlo.

Estrategia como Posición: Establece que la estrategia es una posición que ubica a una organización en un medio ambiente, identificándola según el entorno en que se mueve, es decir, entre el contexto externo o interno. Esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores.

Estrategia como Perspectiva: Esta definición propone que la estrategia es un concepto existente en la mente de las partes interesadas, siendo la misma compartida por aquellos que forman parte del sistema de la organización y que deciden y ejercen acciones en pro de la misma que deberán ser consistentes, y que permite dar una representación clara de lo que se debe hacer con relación a dónde se quiere ir.

g. Morrisey (1996), presenta otro punto de vista interesante al definir que el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo, y define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Tipos de Estrategia según los autores Fred R. David y Michael Porter (1997), se ha considerado interesante a los fines de nuestro estudio presentar además de la definición de estrategia, los diferentes tipos de estrategias alternativas que podrían ser utilizadas en las empresas, los cuales se describen a continuación:

a. *Estrategias de Integración*: Conocidas como estrategias para la integración vertical. Permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. Consta de la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal. La primera permite adquirir la posesión o mayor control de los distribuidores o detallistas, la segunda trata de adquirir el dominio o mayor control de los proveedores de la empresa y la última trata de los competidores.

b. *Estrategias Intensivas*: Estas requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Comprende las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto. La primera trata de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes en los mercados, con un gran esfuerzo comercial. La segunda, procura introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas. En tercer lugar, el desarrollo del producto trata de incrementar las ventas mejorando los productos o servicios ya existentes o desarrollando otros nuevos

c. *Estrategias de Diversificación*: Estas estrategias están en desuso en la actualidad aun cuando pueden ser exitosas y adecuadas en algunos casos. David (1997) las clasifica en **concéntrica**, que consiste en agregar productos o servicios nuevos pero relacionados; **conglomerada**, consistente en agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados; y **horizontal**, consistente en agregar productos o servicios nuevos pero relacionados, para clientes presentes.

h. *Estrategias Defensivas*: Las empresas pueden recurrir adicionalmente a estrategias defensivas como las empresas de riesgo compartido (joint venture), el encogimiento, la desinversión o la liquidación: En la estrategia de **riesgo compartido** la empresa no abarca sola el proyecto, pues se unifica constituyendo sociedades o consorcios temporales a fin de cooperar y aprovechar alguna oportunidad. El **encogimiento** ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades. Con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas o a fin de deshacerse de negocios no rentables ocurre la venta de una división o parte de una compañía, denominándose esta estrategia **desinversión**, siendo la **liquidación** la venta de activos en partes a su valor tangible.

Concepto de Pensamiento Estratégico

Según Beltramino (2003) el Estratega Kenichi Ohmae en su libro de La Mente del Estratega, el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios, refiere que para definir pensamiento estratégico es necesario analizar al pensador el cual debe ser un pensador estratégico al afrontar problemas o situaciones que parezcan sumamente complejas, el pensador estratégico deberá fraccionarlas en sus partes constitutivas con el propósito de identificar el significado de cada de ellas, para volverlas ensamblar y así maximizar todas las ventajas, haciendo conexiones dentro de conceptos no relaciones, tal como funciona el cerebro.

El pensamiento estratégico es determinar con presión el punto el crítico de la situación o problema, utilizando una combinación complementaria de un

método analítico en la solución del problema con la elasticidad o flexibilidad mental.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, es el fundamento de las decisiones y acciones subsecuentes.

Este proceso puede ser uno de los más poderosos para generar un sentido de unidad y de mutuo apoyo entre los miembros del equipo administrativo. El tiempo requerido para el pensamiento estratégico como parte del proceso de planificación, variará dependiendo del tamaño y complejidad de la empresa, así como de la naturaleza del negocio. La información y discernimientos generados por el pensamiento estratégico serán útiles siempre y cuando a su vez se prosiga con otros procesos como la identificación de áreas estratégicas clave, el análisis de asuntos críticos, la determinación de objetivos a largo plazo y el establecimiento de planes de acción estratégica.

Con la finalidad de diferenciar pensamiento estratégico de estrategia es importante resaltar que el pensamiento estratégico es la intención de alcanzar un fin determinado y la estrategia es transformar con éxito esa intención en una realidad. En consecuencia, el pensamiento estratégico permite a la gerencia definir los negocios en los que la empresa está y quiere seguir y distinguir en cuales no se quiere estar, definiendo la situación deseada en concordancia con la visión y los valores. Según algunos otros autores, la forma del pensamiento estratégico se basa no en la decisión que se va a tomar en el futuro sino en la decisión que se debe a tomar hoy para conseguir lo que se quiere en el mañana.

Es por ello, que el pensamiento estratégico que se emplea en empresa u organización crear una Cultura Estratégica o una Cultura Éxito que le permita

cambiar su desempeño de lo convencional a nuevas innovaciones creando un desarrollo de Competitividad dentro de un entorno.

Planificación Estratégica en la Empresa

Concepto de la Planificación Estratégica

El término Planificación Estratégica según el autor Steiner (1979) tiene varios sinónimos, entre ellos: 'Planeación Corporativa Completa', 'Planeación General Total', 'Planeación a Largo Plazo', 'Planeación Formal', 'Planeación Integrada Completa', 'Planeación Corporativa' y otras mezclas de palabras que llevan al mismo significado.

Los conceptos de planificación estratégica difieren entre los autores. Sin embargo, según Steiner (1979), la mayoría de estos autores estarían de acuerdo en definir la planificación estratégica desde cuatro puntos de vista:

- ***El porvenir de las decisiones actuales*** Planificación quiere decir diseñar un futuro deseado e identificar hoy las formas de cómo lograrlo. Esto quiere decir la identificación de oportunidades y amenazas que pudiesen presentarse para la empresa u organización en el mañana, que con una serie de datos adicionales importantes dan el soporte a ésta para que sus directivos tomen las mejores decisiones en el presente para capitalizar en las oportunidades y evadir las amenazas. *“Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director”* (Steiner, 1979, p.20).

Lo que también quiere decir que la planificación estratégica permite analizar las diferentes alternativas de cursos de acción para el futuro, y al escoger una o varias alternativas éstas dan la base para tomar las decisiones del presente.

- **El Proceso** La planificación estratégica comienza con la constitución de las metas y objetivos corporativos, define estrategias y políticas para llegar a estas metas, creando los planes detallados para garantizar la implementación de las estrategias y así lograr los fines buscados. La planificación estratégica es un proceso para tomar decisiones con antelación que definan qué esfuerzos de planificación deben realizarse, cuándo y cómo deben llevarse a cabo, quien se encargará, y que se hará con los resultados. La planificación estratégica es llevada con base en una realidad entendida, es organizada y sistemática.

La planificación estratégica es continua, especialmente el proceso de formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente externo de la empresa son continuos. Esto no quiere decir que los planes deben modificarse todos los días, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones adecuadas siempre y cuando sea necesario.

- **La Filosofía** La planificación estratégica es una forma de vida, una manera de pensar, una actitud, los directivos deben creer en el valor de ésta para que pueda traer resultados positivos para la empresa.
- **La Estructura de la Planificación Estratégica** Los planes fundamentales para un sistema de planificación estratégica formal son planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El autor Steiner también nos ofrece otra definición de estructura de planes: *“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”* (Steiner, 1979, p.21).

Elementos de la Planificación Estratégica

Como pasos previos al diseño de estrategias por parte de una organización, ésta debe abordar las declaraciones de su misión, visión y valores, los cuales forman parte de su filosofía de gestión. A continuación se describen de manera breve estos tres elementos que constituyen por sí mismos bases importantes e imprescindibles para lograr una empresa exitosa en esta era de cambios acelerados en todos los ámbitos en que debe crecer, desarrollarse y mantenerse.

Misión

La *misión* de una empresa, según Drucker citado por David (p.88, 1997), “debe responder a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?” La misión es la declaración del propósito de la empresa a largo plazo que responde a la razón de ser de la misma y ella debe tomar en cuenta a quién quiere servir y qué quiere ser a largo plazo.

La declaración de la misión debe expresar la filosofía y el sentido general de la empresa y no detalles específicos o fines concretos. El objetivo de una misión es darle un sentido de propósito a la empresa y asegurarse que en los actos que ella realiza a corto plazo estén los intereses a largo plazo.

Una buena declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero (David, 1997. P.93).

Los elementos para declarar la misión varían en cuanto a formato, especificidad, extensión y contenido, pero debe incluir nueve elementos básicos como: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, concepto de sí misma, interés por la imagen pública, interés por los empleados.

La misión de una empresa es la expresión clara de cuáles son los propósitos fundamentales y razón de ser de la organización. Es una afirmación que describe la naturaleza del negocio y los principios y valores en los cuales se basa su funcionamiento.

Sin embargo, el definir la misión de una organización no resulta tan fácil como parece ya que debe ser lo suficientemente clara como para establecer objetivos y formular estrategias que no sólo identifiquen el qué hacer de ese negocio sino que la diferencien de los demás, ya que debe ser la que permita determinar sus metas y su dirección, ser clara y comprensible para todos los miembros de la organización y de su entorno. La declaración de la misión debe ser el primer paso en la aplicación de la planificación estratégica, describe el propósito, los productos o servicios que presta, quienes son sus clientes, mercados y tecnología.

Visión

Según Francés (2001), la visión de una empresa puede definirse como un retrato a futuro (imagen objetivo). La visión establece las características que se desea que la empresa tenga en determinado período de tiempo. Asimismo, se puede concebir a la misión como el logro más importante de la empresa en el mediano a largo plazo, debe servir de norte para los miembros de la organización y debe mantenerlos motivados.

La visión requiere, al igual que la misión, de la coordinación de la creatividad de los directivos de la empresa, quienes en un esfuerzo conjunto han de visualizar desde una perspectiva común lo que se desea del negocio en el futuro. Es una representación de lo que se cree que va ser la empresa en el mercado, para los clientes, para el personal o para los propietarios en el futuro. En síntesis, la visión de una empresa describe como ella se ve a sí misma en el futuro.. De igual manera es recomendable no planificar acciones y estrategias hasta no tener definida la visión del negocio. Una declaración de visión debe ser breve, fácil de recordar y entender, inspiradora, creíble, consistente con la misión y valores y dar una semblanza de lo que debe llegar a ser la empresa.

Para una formulación adecuada de la visión de una empresa, Serna (2000) señala que se debe considerar lo siguiente:

- Formulada para los líderes: éstos deben comprender la misión, entender las expectativas, conocer el negocio y el entorno.
- Dimensión tiempo: debe ser formulada para un horizonte de tiempo, generalmente se proyecta a 5 años.
- Integradora: debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial y los trabajadores de la organización.
- Amplia y detallada: debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el horizonte de tiempo. Se debe formular en términos que signifiquen acción.
- Positiva y alentadora: debe ser inspiradora, impulsar el sentido de pertenencia en los miembros de la organización. Debe generar sentido de dirección y fomentar la acción.

- Realista: tiene que ser un sueño posible, se debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia.
- Consistencia: debe ser consistente con los principios corporativos para evitar confusiones.
- Difusión: debe ser reconocida por los clientes internos y externos de la organización.

Valores

Un elemento importante en la aplicación de la planificación estratégica en una organización es su concepción filosófica, los fundamentos de su personalidad como institución y qué aporta tanto a lo interno como a lo externo, qué ofrece en cuanto a diversos aspectos, como credibilidad, confiabilidad, responsabilidad y múltiples tópicos que corresponde a cada empresa definir para dar basamento a sus objetivos de misión y de visión. Deben ser contemplados antes o en el momento de preparar las declaraciones de misión o de visión. Forma parte de su concepción, de su imagen interna y ante su entorno.

Representan así mismo, las convicciones filosóficas de sus gerentes, que son los encargados de la conducción de la empresa..

Como ejemplo de los valores que puede tener una empresa como propios pueden citarse la ética, calidad, responsabilidad, seguridad, atención a los clientes o imagen de la empresa hacia lo interno o hacia su ámbito externo de acción.

Según Contreras (2010) La utilidad de Estrategia es permitir articular nuestras acciones, actores y recursos en tiempo y lugar oportunos con miras a materializar nuestra visión. Cada lineamiento estratégico de una empresa implica la ejecución de múltiples Iniciativas y proyectos.

Durante la ejecución de los estrategia se requiere las mismas sean monitoreadas vía con indicadores tanto cuantitativos o cualitativos, manteniendo a la vista las metas a cumplir en los plazos determinados y los objetivos estratégicos a alcanzar.

Análisis externo

El análisis externo, también conocido como auditoría externa, comprende la identificación y evaluación de tendencias competitivas, sociales, políticas, económicas y tecnológicas que inciden la evolución de las empresas.

El entorno se define por todos aquellos actores, factores o fuerzas que surgen fuera de las fronteras de una organización empresarial, que son susceptibles de afectarle en sus resultados y, por tanto, influir en las decisiones y actuaciones internas.

Las tasas de crecimiento, disponibilidad de créditos, tasas de interés, tasa de inflación, economías de escala y nivel de ingreso, son factores económicos que tienen influencia directa en las estrategias. La forma en que trabajan, viven, producen y consumen las personas son factores determinantes en las tendencias sociales, culturales y ambientales que amenazan o crean oportunidades a las empresas. Las políticas monetarias, impuestos, políticas fiscales y disposiciones legales son factores políticos y jurídicos que pueden crear oportunidades o amenazas ya que los gobiernos regionales y centrales son grandes reguladores, desreguladores y subsidiarios

de la economía. Los cambios y descubrimientos tecnológicos pueden afectar drásticamente a los productos, servicios, mercados y a todo el entorno empresarial, creando cambios que puedan afectar las estrategias y la evolución de las empresas.

Ante esto, las empresas tienen que determinar y analizar el impacto que producen estos factores para poder ver si representan una oportunidad o una amenaza que más afecten a la empresa y que pueden ser factores críticos para el éxito.

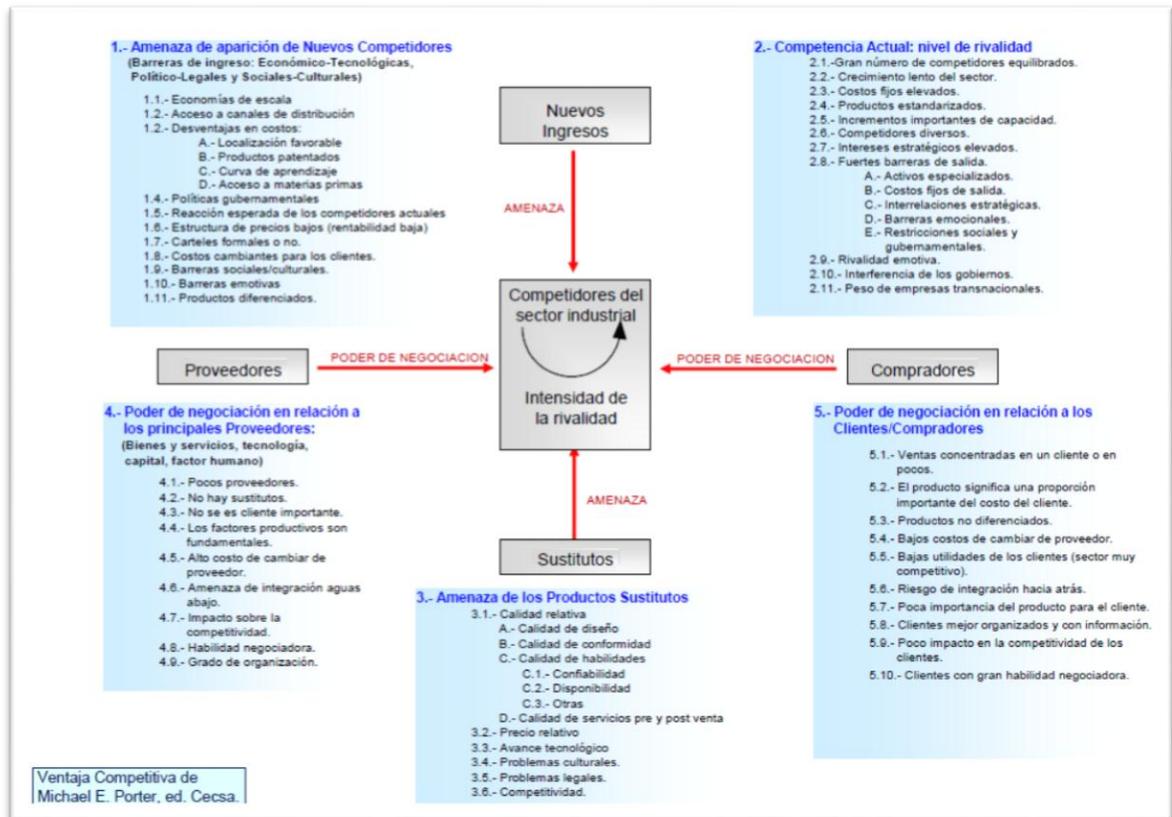
Las fuerzas que mueven la competencia del sector industrial (Modelo Michael Porter)

Una de las principales actividades en la formulación de estrategias competitivas es la de relacionar una empresa con su medio ambiente.

El análisis del sector industrial permite obtener una mayor comprensión del negocio al cual pertenece la empresa. Este análisis tiene como objetivo determinar el atractivo de la industria.

Para realizar el análisis de una industria, Michael Porter desarrolló una valiosa herramienta. Esta herramienta es conocida como el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual se explica que en este Modelo concurren cinco componentes a saber: competidores de la industria, competidores potenciales, productos sustitutos, proveedores y clientes, los cuales se describen brevemente a continuación.

Figura 1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Contreras H. Clases magistral de política de empresa (2010), Ventaja competitiva de Michael E Porter.

En el centro de la figura del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se ubican los competidores existentes de la industria, que tradicionalmente fueron visibles en el sector industrial. El grado de competencia entre las empresas de la industria constituye uno de los indicadores más reveladores del potencial competitivo del sector. La influencia de los competidores del sector será mayor o menor, de acuerdo con lo comprometido que estén con el mercado, lo diferenciados que estén del producto, la existencia de altos costos fijos de la industria y las barreras de salida. Las barreras de salida son obstáculos que se oponen al abandono de un negocio o marca, por acción del entorno competitivo.

Asimismo, si la industria resulta estratégica para varios grupos industriales poderosos, se traducirá en una competencia agresiva. Por otra parte, cuando la diferenciación del producto es baja, la variable precio se transforma en un importante argumento que afecta la rentabilidad del producto.

- La presencia de competidores potenciales representan amenazas para las empresas, por tanto éstas se vuelven más agresivas, ocasionando que ocurran compras de marcas o empresas competidoras, se incrementen los presupuestos de publicidad y se aumentan los incentivos a los canales de distribución, entre otras estrategias, tratando de evitar la entrada del nuevo competidor, el cual querrá ganar agresivamente participación en el mercado.
- Los productos sustitutos influyen en las estrategias y en los resultados de una empresa, porque son competencia. Es importante realizar un seguimiento de la evolución de los productos sustitutos en cuanto a tecnología, preferencias del consumidor, canales de distribución, precios, calidad y estrategias de mercadeo. Se deben evaluar y tratar a los productos sustitutos como un competidor directo.
- El poder de negociación de los proveedores puede constituir una amenaza para la industria, dependiendo de su actuación. El poder de influencia de los proveedores reside en el hecho de que tienen la posibilidad de incrementar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente particular.
- El poder de negociación de los clientes puede influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando al empresario a disminuir sus precios, otorgar condiciones de pagos más favorables y mejorar la calidad de los productos o servicios.

El modelo de las 5 fuerzas pone en relieve que el éxito competitivo depende de buena medida de factores externos fuera del control de la empresa.

Análisis de escenario

Francés A. (2006 p. 67) plantea que los escenarios son descripciones sintéticas de las posibles situaciones del entorno en las cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, a un plazo determinado. Las cuales podrían ser a corto, mediano y largo plazo.

El análisis de los escenarios cumple con la función principal de pensar en función de futuros posibles y así alertar posibles eventos que puede afectar positiva (Oportunidades) o negativamente (Amenazas) la empresa.

El entorno de empresas puede determinarse en fuerzas tales como económicas, ambientales, sociales, políticas y tecnológicas, las cuales son fundamentales para la construcción de los escenarios. Estos escenarios permitir a la empresas identificar oportunidades y amenazas, y a la vez prevenir o modificar estrategias frentes a diferentes situaciones hipotéticas.

Otra definición que se puede mencionar es la del Michel Godet : “ Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación de futuro”. (p.36).

Construcción de Escenarios.

Los escenarios se construyen, en términos generales, a través de:

1) Percepción del Presente: ¿En dónde estamos?

- Delimitación del sistema, constituido por el problema o tema a estudiar de la empresa y su contexto, el horizonte temporal del estudio, y la formulación de algunas conjeturas iniciales sobre las variables esenciales, internas y externas de la empresa.

2) Percepción del o de los Futuro (s) Probable (s) :¿Para dónde vamos?

- Identificación y análisis de los factores o fuerzas que pueden tener un comportamiento constante en el horizonte temporal determinado y fuerzas con tendencias definidas a largo plazo.

- Identificación de los actores, y exploración de sus estrategias que considerando tanto los elementos estables como los indicios de cambio, que pueden afectar al tema de estudio.

- Clasificación y depuración de los actores y factores o fuerzas a nivel nacional e internacional, de nivel macro y de nivel sectorial con el propósito de determinar cuáles de ellos afectan positiva o negativamente en el planteamiento estratégico de la empresa.

3) Diseño del Futuro Deseable: ¿Hacia dónde queremos ir?

- Elaboración de escenarios alternativos (propia), a partir de las evoluciones más probables de las variables esenciales, la interacción y negociación de los factores y actores, y las transformaciones que pueden emerger. En la interacción se puede utilizar el análisis de motricidad y dependencia, que determina cuales son los factores o actores que afectan a otros y cuáles son los afectados por los demás, pueden ser clasificadas alta, baja motricidad y alta, baja dependencia. Este análisis permitir visualizar y analizar a los factores y actores que por su comportamiento o evolución con alta motricidad, dependencia e incertidumbre tienen el poder de configurar los escenarios.

4) Estrategias de Desarrollo: ¿Hacia dónde podemos ir?.

- Luego de construidos los escenarios pueden considerarse su formulación cuantitativa y determinarse sus probabilidades relativas.

Análisis interno

En el análisis interno, también conocido como auditoría interna, se identifican las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización, las cuales permiten evaluar el desempeño de la empresa al compararlo con el de su competencia.

Las áreas funcionales son aquellas que ejercen la función de la organización, las cuales pueden incluir: de producción, comercialización, organización y dirección y finanzas.

- El análisis del área de producción consiste en realizar el diagnóstico de los procesos de aprovisionamiento y fabricación del producto o prestación del servicio. En esta área las fortalezas y debilidades se suelen corresponder con aspectos relacionados con la capacidad de producción, el acceso a materias primas, el estado de los equipos productivos, la tecnología utilizada, etc. El resultado del análisis se debe indicar el nivel de eficiencia con que se emplean los diferentes recursos (materiales y humanos), en cuanto a su rendimiento y costos asociados.
- En referencia al área de comercialización, se analizan los factores que inciden en la distribución y venta de los productos en el mercado (diferenciación, imagen, orientación del cliente, etc.). Durante este análisis se precisa la dimensión y el comportamiento del mercado, así como la localización de los clientes y la segmentación alcanzada. Igualmente, se determinan las motivaciones reales de compra, que están dadas por el precio, la calidad, servicios, imagen, presentación, nombre, marca, garantías, etc. Asimismo, se evalúa si es efectiva la forma de

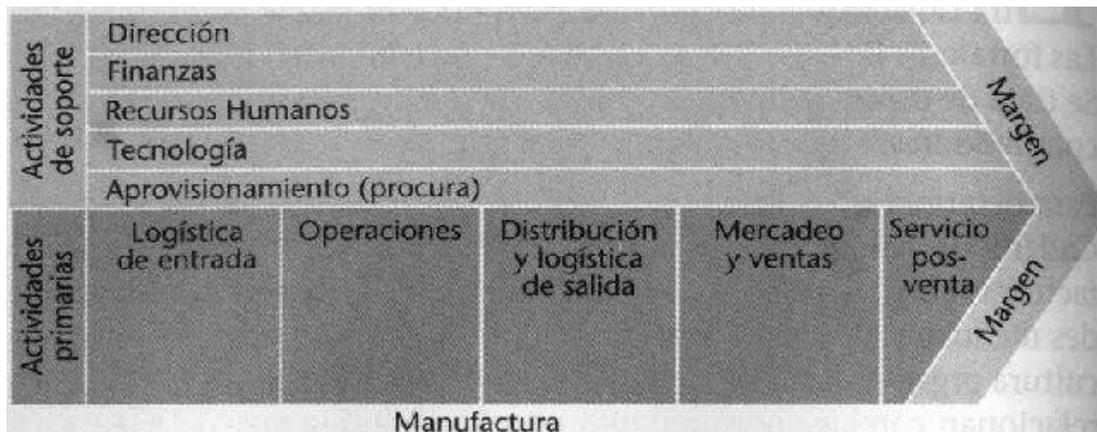
comercialización, considerando el producto, los precios, los medios de distribución, la publicidad y promoción, los descuentos y las comisiones.

- El análisis de la organización y dirección permite conocer cómo actúan los distintos recursos humanos, cómo se integran a la estructura organizativa y el grado de eficacia de los trabajadores y directivos en el desempeño de sus funciones y en su relación con los propósitos estratégicos de la organización.
- Análisis funcional se refiere a las finanzas que contempla el capital de trabajo, la estructura de costos, el flujo de efectivo, el financiamiento utilizado, las condiciones de liquidez y rentabilidad del negocio. El propósito de este análisis es indicar el potencial financiero con el que se cuenta y las necesidades de capital, que se pondrán de manifiesto para llevar a cabo las estrategias definidas

Cadena de valor

Con respecto a la definición de cadena de valor Gómez (1997) señala que es una herramienta de análisis estratégico, que fue desarrollada por Michael Porter y permite representar de manera sistemática las actividades de producción de valor de una empresa, independientemente de cuál sea su tamaño o sector de actividad.

Figura 2. Cadena de Valor.



Fuente: Antonio Francés, Estrategia para la empresa en América Latina. p.86. 2001.

La forma más simplificada de la cadena de valor se basa en tres conceptos básicos:

- **Valor:** Se refiere a crear por un lado valor al cliente y por otro que este valor al cliente permita un beneficio o excedente que pague el riesgo del negocio
- **Costo:** La suma del precio de todos los bienes y servicios (insumos), requeridos para producir el bien o servicio que se ofrece.
- **Margen:** La diferencia entre el ingreso y el costo.

La cadena de valor proporciona un esquema para determinar cómo está la empresa en comparación con sus competidores y permite identificar y analizar las actividades que crean valor agregado.

Las actividades de la cadena de valor están divididas en dos partes: Actividades primarias y actividades de soporte o apoyo.

Las actividades primarias están relacionadas con la creación física del producto, con su venta y distribución al comprador, así como todos los servicios que puedan ser oportunos posteriormente a la venta.

Las actividades de apoyo, por su parte, implican tareas que son efectuadas como soporte y optimización de las actividades primarias, proporcionando los recursos humanos, materiales, tecnológicos y el resto de la infraestructura necesaria.

La matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

Serna (2000), define que la Matriz DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. La misma, está diseñada para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la empresa.

La Matriz DOFA, es un instrumento que permite desarrollar estrategias alternativas viables, de donde se seleccionarán aquellas que conduzcan al éxito de la organización, para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Tabla 2. Matriz DOFA

	Oportunidades (Enumerar oportunidades)	Amenazas (Enumerar amenazas)
Fortalezas (Enumerar fortalezas)	Estrategias FO	Estrategias FA
Debilidades (Enumerar debilidades)	Estrategias DO	Estrategias DA

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2000.

David (1994), indica que la Matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, a saber:

- Estrategias FO: se basan en el uso de las fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: tienen como objeto la eliminación de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Estrategias FA: se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Estrategias DA: tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno.

Balanced Scorecard

Concepto

Los creadores del Balanced Scorecard R. Kaplan y D. Norton (1999) señala que es un sistema de gerencia estratégica que le permite a la empresa gestionar su estrategia a largo plazo”. En tal sentido proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia de la organización, utiliza las mediciones para informar los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Provee a la empresa de una estructura para transformar la estrategia en términos operativos, alineado los objetivos corporativos con los correspondientes de las unidades organizacionales.

Podemos decir, que como sistema de gestión el BSC, se derivan indicadores para alcanzar una medición precisa de los objetivos vinculados a la visión y misión organizacional. Estos indicadores constituyen un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores externos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

El BSC contempla cuatro perspectiva: Financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados.

Según Kaplan, Robert y Norton David (Harvard Business Review, 2005): El balanced scorecard permite a los gerentes mirar el negocio desde estas cuatro perspectivas importantes. Que nos responden cuatro preguntas por cada una de ellas:

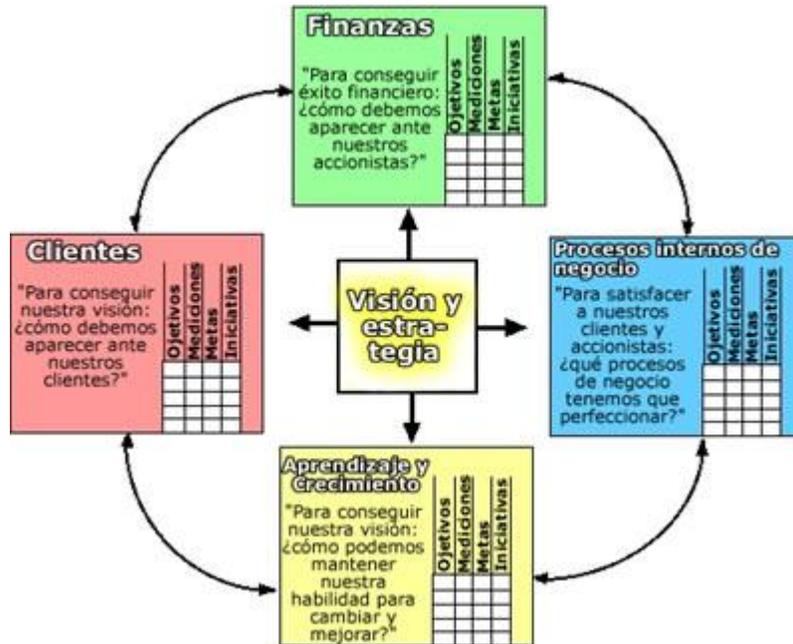
- 1.- ¿Cómo nos ven nuestros clientes? (Perspectiva de cliente)
- 2.- ¿En qué debemos sobresalir? (Perspectiva de procesos internos)
- 3.- ¿Podemos seguir innovando y creando valor? (Perspectiva de formación y crecimiento?)
- 4.- ¿Cómo lo ha hecho su compañía para sus accionistas? (Perspectiva financiera) (Pág. 172).

Estas cuatro perspectivas permiten que las empresas puedan seguir la lista de los estados financieros, pero al mismo tiempo observan los progresos en la formación de actitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro.

El rol que deben seguir las empresas se llama estrategia para todo, hacer lo que se deba hacer con seguimiento de sus planes estratégicos tal que nos adaptemos a las variables que nos proporciona un mundo altamente

competitivo y en donde el cliente es el que manda y la razón de ser de la empresa es adecuarse para poder satisfacer o de lo contrario desaparecer.

Figura 3. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (enero-febrero 1996)

El BSC trasmite los objetivos de las unidades de negocios más allá de los tradicionales indicadores financieros. Los ejecutivos de las empresas pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, así como la forma en que deban desarrollar las capacidades internas, las inversiones en personal y sistemas necesarios para mejorar su actuación en el futuro. Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996).

Perspectiva Financiera.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, junto con mostrar la capacidad de

supervivencia – viabilidad – de la empresa Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

Algunos de sus objetivos estratégicos son:

- Maximizar el Valor Agregado
- Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes
- Mejorar la Eficiencia de las Operaciones
- Mejorar el Uso del Capital

Dentro de la perspectiva financiera en las empresas de sostenimiento y recolección existen:

- *Crecimiento de sus ingresos*: donde la empresa requiere de una expansión de sus servicios, evaluando nuevas oportunidades de negocio, captando nuevos clientes y ampliando el espectro de sus productos.

- *Reducción de costos*: se enfatiza en los procesos de mejora continua de procesos, aumento de la productividad, es decir, realizando mejoras de eficiencia en las operaciones.

- *Capacidad de los activos*: en esta etapa se determinan los factores claves para mantener un flujo de caja alto de forma que permita realizar nuevas inversiones. Se plantean las estrategias financieras para aumentar los ingresos y obtener una mejor utilización de sus activos. Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996)

Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado de la empresa en estudio, que a su vez representarían los indicadores claves para el éxito de los objetivos financiero de la empresa. Esto abarca todo lo referente a poder medir el grado de satisfacción del cliente, la fidelidad y lealtad del mismo, a su vez podemos observar que tanto podemos trabajar para retener a nuestros clientes actuales. Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996)

Vale decir que la satisfacción de los clientes estará sujeta a la *propuesta de valor* que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente. Estas propuestas, a pesar de variar dependiendo del tipo de empresa.

Según Kaplan (2002): Los directivos también identifican que clientes con los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes, a través de 3 atributos:

- **Los atributos del servicio**, relacionados básicamente con la funcionalidad del servicio, su precio y su calidad.
- **La relación con los clientes**, que abarca la entrega del servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta, el plazo de entrega, y la percepción del cliente con respecto a la empresa.
- **Imagen y prestigio**, fundamentada en los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. La calidad en un servicio, permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para

sus clientes y generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del servicio. (Pág. 98).

Perspectiva del Proceso Interno

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes, a fin de establecer una alineación e identificación de las actividades y procesos clave que garanticen la satisfacción de los accionistas y de los clientes.

En el caso de que una empresa mantenga una estrategia de reducción de costos posiblemente se vean involucrados aquellos indicadores de procesos internos tales como: productividad, calidad e innovación. El éxito de esta perspectiva afecta directamente al cliente y accionistas bajo sus dos perspectivas. En esta perspectiva se recogen todos los indicadores claves para el posicionamiento de la empresa en el mercado y llegar a buen puerto su estrategia. Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Las tres primeras perspectivas identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente, sin embargo esta última proporciona la infraestructura con que cuenta la empresa para el cumplimiento de sus objetivos planteados en la perspectiva financiera, de los clientes y procesos

internos. Los objetivos en esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir los resultados excelentes de lo planteado.

Según Antonio Dávila (1999), la última perspectiva en este modelo de CMI es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos humanos. (Pág. 5).

Capacidad de los empleados

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más de los empleados que tienen contacto más directo con los procesos internos y los clientes de la organización. Para ello la organización debe continuamente promover una gran recalificación del personal, para que sus mentes y sus capacidades creativas se movilicen a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

Indicadores claves sobre los empleados

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton (1996) se pueden clasificar en:

La satisfacción del empleado: mantener a los empleados satisfechos es una condición previa para el aumento de la productividad, rapidez de reacción y calidad del trabajo. El respeto a la moral de los empleados es muy importante, la mejor forma de medir el grado de satisfacción de los mismos es a través de encuestas renovables, previamente fijadas entre empleados elegidos al azar.

La retención del empleado: Es importante retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad necesaria ante las necesidades del cliente.

La medición de la productividad del empleado: este es un indicador que representa el impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción del cliente.

Capacitación y Entrenamiento

Toda empresa u organización debe considerar estas actividades como prioritarias para lograr el desarrollo y desempeño profesional de su equipo de trabajo, independientemente el nivel que tenga desde el más bajo hasta el más alto. A estos efectos, debe definirse los objetivos, la metodología a emplear para el desarrollo e incentivos a emplear para estimular al personal en su capacitación y entrenamiento continuo.

Los programas permanentes de capacitación y entrenamiento, tienen entre otras cosas las siguientes metas:

- Facilitar una ejecución más eficiente de las tareas específicas.
- Introducir nuevas tecnologías y equipos.
- Insistir en los conceptos básicos de seguridad e higiene industrial.
- Adiestrarlos en el control preventivo de siniestros y como combatirlos en caso de ocurrir.
- Conocer los fundamentos del proceso de elaboración de la empresa con particular énfasis en vincular la incidencia de la operación de los

equipos e instalaciones en la calidad y cantidad de productos resultantes de ella. Así como los desechos y/rechazos debido a su mal o regular funcionamiento-

- Mejorar la capacidad profesional, de gestión del personal y supervisores.
- Inducir la introducción de un manejo computarizado de la información del departamento. Robert S. Kaplan y David P. Norton (2001).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El propósito del presente capítulo es desarrollar el marco metodológico con el cual se llevará a cabo esta investigación; el cual podemos definir como:

“El de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de datos; la medición; hasta la codificación, análisis y presentación de los datos. De esta manera, se proporcionarán al lector una información detallada acerca de cómo se realizar la investigación.” (Balestrini, M. 2006, p126).

El marco metodológico, de la presente investigación, el cual propone el **diseño de una metodología para la elaboración de una planificación estratégica para las empresas pertenecientes a instituciones religiosas**, en donde se hace necesario situar al detalle, el conjunto de métodos, técnicas, e instrumentos que se emplearan en el proceso de recolección de datos requeridos en la investigación propuesta.

Tipo y Diseño de Investigación

En relación con el tipo de investigación se puede decir, que este estudio se enmarca como una investigación proyectiva, bajo la modalidad de proyecto factible, puesto que esta modalidad está “sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o

soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc.”... (Balestrini,2006, P.8).

En este sentido, esta investigación es un proyecto factible por cuanto propone presentar como una solución viable ante la problemática percibida por las empresas pertenecientes a instituciones religiosas, de diseñar una metodología de planificación estratégica que satisfice sus necesidades de vincular los elementos religioso espiritual con las actividades económicas.

Para esta modalidad de investigación, se realizó en tres fases de estudios, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en un proyecto factible.

En la primera de las fases, inicialmente se determinó con todos los aspectos relevantes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, tales como misión, visión, objetivos y metas vinculados con sus empresas o instituciones que dirige, con el propósito de identificar los pilares fundamentales en la creación de sus empresas. Se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la empresa que se tomó como caso de estudio, realizando un análisis interno, determinando sus fortalezas y debilidades con respecto a sus competidores y un análisis externo o del entorno con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas.

En la segunda fase, en función de los análisis y resultados de la primera fase, se identificaron los objetivos estratégicos de la empresa y los objetivos religiosos espirituales con sus respectivos indicadores.

En la tercera fase del estudio, se elaboró un mapa estratégico o *Balanced Scorecard* adaptado al aspecto religioso de la empresa, el cual servirá de base para la formulación del diseño de una metodología de planificación estratégica

para las empresas pertenecientes a instituciones religiosas, donde se intenta dar respuesta al problema planteado en el estudio.

De lo antes expuesto, se puede mencionar que el tipo de diseño de investigación es cualitativo, el cual utilizó el diseño de campo para la recolección de datos tales como encuesta y entrevista, con el fin de coleccionar datos originales o primarios y revisión bibliográfica.

Balestrini (2006), define lo que corresponde a diseño de campo y bibliográfico:

Campo: permite establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo, observar y recolectar los datos directamente de la realidad. Según French, J. 1975 (citado por Balestrini 2006), en los estudios de campo el investigador usa la selección de sujetos y la medición de condiciones existentes en la situación de campo como un método de determinar correlaciones.

Bibliográficos: los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaran esos datos, a través de las diversas fuentes documentales.

Población y Muestra

De acuerdo a Balestrini (2006), “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas por la investigación”. (p.137).

En la presente investigación, la población que atiende al diseño de una metodología de planificación estratégica para las empresas de instituciones

religiosas, no se encuentra delimitada por un número específico, sino más bien por una unidad de análisis, basadas en información de campo e informes del sector, dirigidos y relacionados a la institución religiosas donde pertenecen.

La unidad de análisis objeto de observación y estudio, serán todas las empresas pertenecientes a la institución religiosa Iglesia Adventistas del Séptimo Día en Venezuela, todas ellas constituirán la población o universo de estudios para la investigación planteada.

Es importante señalar, que la población o universo de estudio de esta investigación, está conformada por un total de 26 instituciones y empresas clasificadas de la siguiente manera a nivel nacional: 15 colegios de educación primaria, básica y diversificada, 1 instituto universitario, 1 clínica hospital y 3 dispensarios, 2 restaurantes vegetarianos y 4 agencia de publicaciones.

Muestra

La selección del tamaño de la muestra constituye uno de los desafíos más importantes de los aportes esperados por la investigación de campo, tipo encuesta como parte de esta investigación.

Según Mejía, N.C Op. Cit. (citado por Balestrini 2006) “La Muestra Estadísticas es una parte de la Población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.” (p.141).

Se puede mencionar que un tipo de muestreo que pudiera encajar en esta investigación sería la muestra intencional, la cual se enfoca en grupos típicos o representativos, en virtud que por las similitudes las características

de esta población antes mencionada es pequeña, finita y diversificada por sus actividades económicas, sin embargo, en este estudio, no se aplicaron criterios muestrales, a objeto de extraer una muestra reducida de la población o universo. Sino que se tomó como unidad de análisis, solo una empresa perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día, el cual es el Restaurante Vegetariano Superbueno ubicado en la esquina El Conde de la ciudad de Caracas., por ser la única de este ubicada en la ciudad del investigador, por el fácil acceso a la información y la movilización a la recolección de los datos.

Adicionalmente también se consideró, como muestra los dirigentes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día responsables del seguimiento y control de sus empresas, los cuales son los principales agentes claves en la formulación de la planificación, directrices y políticas de la institución, en virtud, de que ellos tienen la responsabilidad de promover la obra Adventista a través de sus empresas de una manera eficiente y eficaz con el propósito de cumplir su misión de llevar el evangelio a todo el mundo.

Técnicas e instrumentos de Recolección de Información.

El objetivo propuesto por la presente investigación, el cual plantea Diseñar una metodología de planificación estratégica para las empresas pertenecientes a instituciones religiosas, se encuentra enfocado bajo la modalidad de Proyecto Factible, se utilizó una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información, orientadas de manera esencial a alcanzar los fines propuestos.

En virtud, a las tres fases que presenta esta investigación, se utilizó fuentes primarias y secundarias, para la recolección de datos y a través de las técnicas de: Observación directa, análisis bibliográficos y encuestas.

Observación Directa fue utilizada en la planificación del estudio, en la construcción del planteamiento del problema en función de la percepción de la autora, en cuanto a la situación de las empresas del gremio religioso y planificación estratégica que utilizan como herramienta para su gestión empresarial y religioso.

La técnica de observación se usó con la intención de captar la realidad estudiada, mediante una serie de observaciones directas, no participantes y sistemáticas, efectuadas al Restaurante Vegetariano Superbueno, empresa objeto a estudio, que permitan asegurar la constancia y consistencia de los hechos abordados en esta técnica.

La observación fue simple, directa y sin regular, esperando captar los hechos observados de manera espontánea y registrarlos, con estas observaciones se podrá conocer, la forma como se ejecutan los trabajos, quienes los realizan, quienes los supervisan, y entre otros aspectos inherentes a la investigación. Como herramienta de trabajo para la aplicación de la técnica de observación se utilizó: un registro de notas, una cámara fotográfica y un grabador.

Técnica de análisis bibliográficos fueron utilizadas para construir el marco teórico de la investigación, tomando en cuenta que esta técnica registra una secuencia de acciones que se inician con el acopio del material literario, lectura, selección, fichas, resumen, citas y notas bibliográficas y ampliación del texto, que permitieron la redacción del marco teórico.

La técnica de campo que se utilizó es la encuesta y entrevista con el fin de recopilar información directa del objeto de estudio de esta investigación. La encuesta se dividió en fases de acuerdo a los objetivos de la investigación. El diseño y la estructura de la encuesta, fue validada por expertos en el tema de la investigación.

En este sentido, atendiendo los objetivos de las fases de la investigación se determinaron las situaciones del caso de estudio, dentro del ámbito interno, utilizando el modelo de cadena de valor de Porter, el modelo de las siete “S” de Mckinsey y la matriz DOFA con el proceso de identificar y analizar las fortalezas y debilidades. En el ámbito externo se empleó la técnica de escenarios, modelo de las cinco fuerzas de Porter y análisis de la situación política, social, económica y espiritual involucrada en el tema de la investigación, y una vez obtenidos los resultados de los modelos antes mencionados se procedió a diseñar el Balance Scorecard como herramienta estratégica, adaptado a este tipo de empresa.

Dentro del contexto de los instrumentos de recolección de datos, se utilizó el programa Visio 2010, para los mapas estratégicos o el *Balanced Scorecard*, el cual sustentó estratégicamente la formulación de la metodología para la elaboración de una planificación estratégica de las empresas pertenecientes a instituciones religiosas.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.

En función de dar respuesta al planteamiento de la investigación en donde refleja la inexistencia de una metodología de planificación estratégica que vincule el componente religioso espiritual con actividades comerciales de una empresa perteneciente a un gremio religioso, caso de estudio la Iglesia Adventista del Séptimo Día, se definieron en primer lugar los objetivos específicos para el diseño de la metodología antes indicada como objetivo general de la investigación.

En segundo lugar, se diseñó un plan de acción que involucre realizar las tres fases de la investigación, antes mencionadas.

Para la primera fase se consultaron fuentes de datos secundarios como revistas, publicaciones, bases de datos web e informes de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, referidas la gestión de sus empresas, este proceso ayudo a delimitar el estudio y a determinar las características o variables a medir en la segunda fase.

En la segunda fase se identificaron las variables de interés y sus respectivos indicadores, a través de entrevistas a las personas encargadas de las empresas pertenecientes a instituciones religiosas y sus dirigentes, con el propósito de identificar los objetivos estratégicos y los objetivos religiosos espirituales, Adicionalmente se diseñó una encuesta para estudiar los aspectos internos y externos de la empresa vinculados con el aspecto religioso espiritual.

Una vez realizadas las entrevistas se procedió a aplicar los cuestionarios a las variables de estudios. Luego se recopiló la información y se organizó de tal forma que se pudiera codificar, utilizando para esto una tabla de codificación donde se plasmarían los datos recopilados, para posteriormente graficar y analizar los resultados obtenidos.

Posteriormente de la identificación de los objetivos estratégicos y los religiosos espirituales en la tercera fase, y obtenidos los resultados de la encuesta aplicada, se procedió a elaborar el mapa estratégico o Balanced Scorecard al Restaurante Vegetariano Superbueno, la empresa perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Con los resultados obtenidos se diseñó la metodología para la elaboración de una planificación estratégica para las empresas pertenecientes a instituciones religiosas.

CAPÍTULO IV

MARCO ORGANIZACIONAL DE LA INSTITUCION RELIGIOSA Y DEL RESTAURANTE VEGETARIANO SUPERBUENO

Iglesia Adventista del Séptimo Día

Misión

La misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día es proclamar a todas las personas el evangelio eterno del amor de Dios, en el contexto del mensaje de los tres ángeles en Apocalipsis 14:6 -12, como está revelado en la vida, muerte, resurrección, y el ministerio sumo sacerdotal de Cristo Jesús, llevándolas a aceptar a Jesús como Salvador y Señor personal y a unirse a su Iglesia y asistiéndolos y edificándolos espiritualmente en preparación para su pronto regreso. (División Interamericana de la Asociación General, 2009, pág.39).

Proclamamos esta misión bajo la dirección del Espíritu Santo, por medio del:

- **Ministerio de la Predicación.** Aceptando la comisión del Señor registrada en Mateo 28:18-20, anunciamos a todo el mundo el mensaje de un amoroso Dios, revelado más plenamente en el ministerio de la reconciliación y en la muerte expiatoria de su Hijo. Y reconociendo que la Biblia es la infalible revelación de la voluntad de Dios, proclamamos su mensaje total, incluyendo lo que se refiere a la segunda venida de Jesús y a la permanente autoridad de Su Ley, los diez Mandamientos, recordando el séptimo día, el sábado, como día de reposo.

- **Ministerio de la Enseñanza** Reconociendo que el desarrollo de la mente y del carácter es esencial dentro del plano redentor de los promovemos el desarrollo de una comprensión madura de Dios y de nuestra relación con Él, con Su Palabra y con el Universo creado.
- **Ministerio de la sanidad.** Afirmando el énfasis bíblico sobre el bienestar integral de la persona, damos prioridad a lo preservación de la salud y de la cura de la enfermedad y, por medio de nuestro ministerio a los pobres y oprimidos, cooperamos con el Creador en su compasiva obra de restauración.

Visión

En armonía con las grandes profecías de las Escrituras, vemos el clímax del plano de Dios, y la restauración de toda Su creación en armonía completa con su perfecta voluntad y justicia.

Estructura Administrativa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día

Como se describió en el planteamiento del problema, la Iglesia Adventista del Séptimo Día a nivel mundial, se organiza en una forma representativa del gobierno de la Iglesia. Esto significa que la autoridad en la Iglesia viene de la membrecía de las Iglesias locales, la responsabilidad ejecutiva se da a los órganos representativos y oficiales para gobernar la Iglesia. Cuatro niveles definen la estructura de la Iglesia, desde el creyente individual hasta la organización mundial.

La Iglesia local es un cuerpo organizado y unido de creyentes individuales.

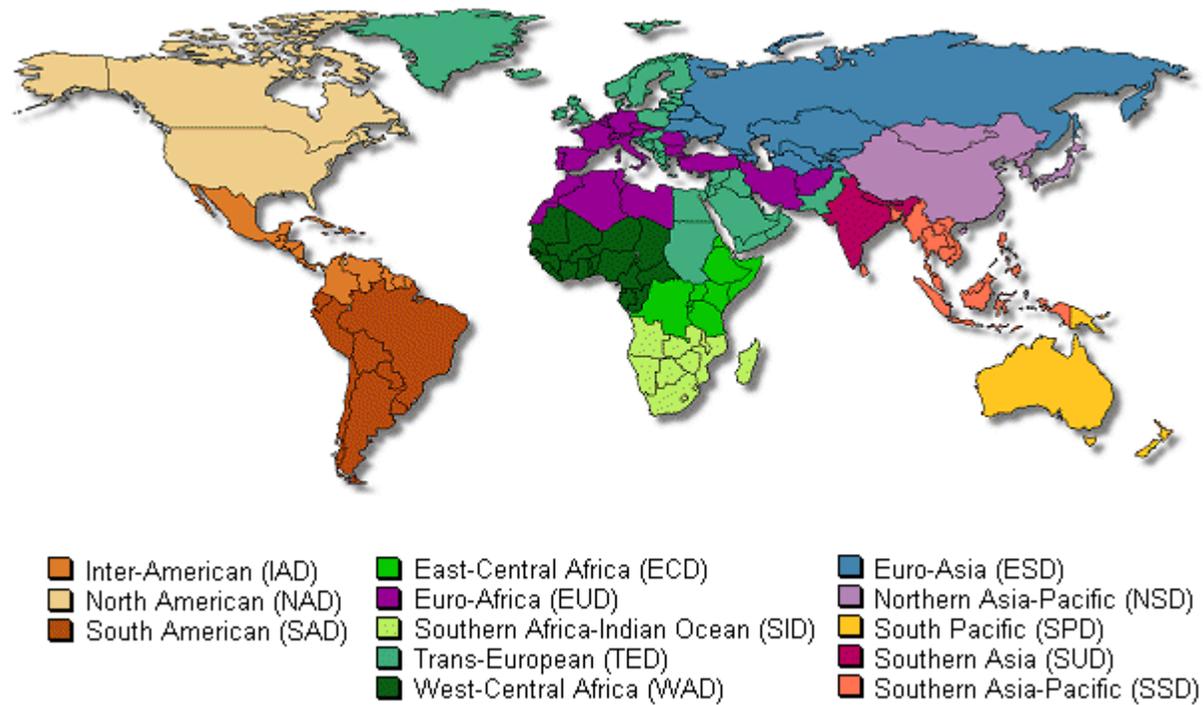
- **La Misión o Asociaciones**, es un conjunto organizado y unidos de Iglesias en un territorio o zona geográfica determinada.
- **La Unión-Asociaciones o Unión- Misión**, es un cuerpo unido de Asociaciones o Misiones dentro de un territorio mayor (frecuentemente un grupo de regiones o un país entero).
- **La Asociación General**, representa la expresión mundial de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, es la unidad mayor de la organización, que abarca todas las Uniones del mundo. La Asociación General ha establecido oficinas regionales, conocidas como las Divisiones de la Asociación General con responsabilidad administrativa para determinada zona geográficas, que abarcan normalmente continentes enteros o gran parte de ellos.

Otras estructuras de la Iglesia Adventista del Séptimo Día

La Iglesia Adventista del Séptimo Día en el cumplimiento de su responsabilidad de servir a las personas como un todo, ha desarrollado instituciones o empresas que han constituido siempre parte integral de la misma como instrumentos directos al cumplimiento de su Misión.

Las instituciones o empresas que posee y administra la Iglesia Adventista del Séptimo Día, estas destinadas a llevar a cabo los misterios de salud, las publicaciones y la enseñanza, tales como instituciones médicas, las editoriales, las fábricas de alimentos saludables y las instituciones educativas, todas ellas con el fin de llevar el evangelio a todo el mundo.

Figura 4. Mapa de la Divisiones de la Iglesia Adventista del Séptimo Día



Fuente: <http://adventistas.ec/iglesia/index.php> [consulta 9 de julio de 2011]

Tabla 3. Estadística mundial de la Iglesia Adventista del Séptimo Día

Estadísticas mundiales Año 2011	
Membresía y empleados	
Iglesias	73.526
Miembros de Iglesia	17.592.397
Bautizos y profesiones de fe	1.139.000
Pastores ordenados	17.530
Empleados activos	232.168
Trabaja Misionero	
Países en que el trabajado de Iglesia se ha establecido*	208
Divisiones	13
Uniones	122
Asociaciones, Misiones y campos	600
Personal internacional	117
Voluntarios Adventista y Servicio a la juventud	791
Programa Educativo	
Escuelas Operadas por la Iglesia	7.883
Academias y Universidades	112
Colegios de Secundaria	1.908
Escuelas de primarias	5.815
Industrias de Alimentos	45
Restuarantes Vegetarianos	10
Ministerio de salud	
Hospitales y Sanatorios	172
Clínicas y Dispensarios	238
Residencias y Centros de Retiro	133
Orfanatos y hogares para niños	36
Trabajo Humanitario	
Los países o áreas donde ADRA está involucrado	120
Número de proyectos financiados	1.537
Número de beneficiarios directos	20.233.685
Publicaciones	
Casas Editoras	62
Lenguas y dialectos usados en la publicaciones	370
Comunicaciones	
Radios Adventistas locales	98
Contribuciones	
El diezmo y Ofrenda a nivel mundial	\$3. 182.472.411

Fuente: Yearbook Seventh Day Adventist Church. Pág.4. 2013.

División Interamericana (DIA)

La División está constituida por la integración 21 Uniones que se mencionan a continuación:

1. Unión Mexicana Interoceánica
2. Unión Americana Sur Central
3. Unión de Guatemala
4. Unión de Haití
5. Unión de Honduras
6. Unión de Jamaica
7. Unión de las Antillas Francés y Guayana
8. Unión de México Central
9. Unión de Puerto Rico
10. Unión del Dominicana
11. Unión del Belize
12. Unión del Caribe
13. Unión del Caribe del Atlántico
14. Unión del Cuba
15. Unión del Norte de Colombia
16. Unión del Norte de México
17. Unión del Salvador
18. Unión del Sur de Colombia
19. Unión del Sur de México
20. Unión Venezolana Antillana y Aruba
21. Unión Venezolana Oriental.

Los territorios que la componen son los siguientes: Anguila, Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Islas Vírgenes Británicas, Islas Caimán, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, República Dominicana, El

Salvador, Guayana Francesa, Granada, Guadalupe, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Martinica, México, Montserrat, Antillas Holandesas, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tobago, Islas Turcas y Caicos, Islas Vírgenes de Estados Unidos, y la República Bolivariana de Venezuela.

Actualmente la sede de División interamericana (DIA) se encuentra ubicada en Miami, Florida, Estados Unidos.

Tabla 4. Estadística de la DIA de la Iglesia Adventista del Séptimo Día

Estadísticas de la División Interamericana (México, el Caribe, América Central y los cinco países más septentrionales de Sudamérica) Año 2011		
Membresía y empleados	N°	Relacion a Nivel Mundial
Iglesias	10.484	14%
Miembros de Iglesia	3.370.354	19%
Trabaja Misionero		
Uniones	20	16%
Programa Educativo		
Academias y Universidades	14	13%
Colegios de Secundaria	117	6%
Escuelas de primarias	35	1%
Industrias de Alimentos	10	22%
Restaurantes Vegetarianos	4	40%
Ministerio de salud		
Hospitales y Sanatorios	11	6%
Clínicas y Dispensarios	19	8%
Residencias y Centros de Retiro	1	1%
Orfanatos y hogares para niños	1	3%
Publicaciones		
Casas Editoras	2	3%
Librerías Adventistas	25	7%
Comunicaciones		
Radios Adventistas locales	56	57%

Fuente: Elaboración propia, con datos del Yearbook Seventh Day Adventist Church. Pág.109. 2013.

Unión Venezolana Antillana y Aruba

Actualmente conocida Unión Venezolana Occidental está constituida por la integración administrativa de los estados venezolanos en Asociaciones y Misiones y la presencia de los Isla del caribe Aruba, Curazao y Bonaire.

1. Asociación Curacao y Bonaire : Islas de Curacao y Bonaire
2. Asociación Venezolana Centro Occidental: Lara
3. Asociación Venezolana Occidental: Trujillo, Zulia y Zona Fría (parte de Mérida)
4. Asociación Venezolana Centro Norte: Carabobo, Cojedes y Yaracuy
5. Misión Venezolana de los Llanos Occidentales: Barinas, Portuguesa y parte central de Apure.
6. Misión Venezolana Sur Occidental: Mérida, Táchira y parte occidental de Apure.
7. Misión de Aruba: Isla de Aruba

Unión Venezolana Oriental.

La Unión Venezolana Oriental está constituida por la integración administrativas de los estados en Asociaciones y Misiones:

1. Asociación Venezolana Central: Distrito Capital y Vargas.
2. Asociación Venezolana Centro Sur: Aragua, Guárico, Miranda y oriente de Apure.
3. Asociación Venezolana Oriental: Monagas, Anzoátegui, Sucre, Delta Amacuro y Nueva Esparta
4. Asociación Venezolana Sur Oriental: Estado Bolívar

5. Misión Venezolana Experimental Centro Oriental: Parte oriental del Estado Miranda.

Tabla 5. Estadísticas UVO de la Iglesia Adventista del Séptimo Día

Estadísticas de la Unión Venezolana Oriental Año 2010	
Membresía	
Nº de Iglesias	648
Miembros de Iglesia	113215
Trabaja Misionero	
Asociaciones	4
Misiones	1
Programa Educativo	
Colegios de Secundaria	12
Escuelas de primarias (Preescolares)	2
Clínicas y Dispensarios	3
Publicaciones	
Librerías Adventistas	4
Radios Adventistas locales	15
Restaurantes Vegetarianos	1

Fuente: Elaboración propia, con datos suministrados por entrevista el 09 de Junio de 2011

Asociación Venezolana Central

La Asociación Venezolana Central la conforman las Iglesias establecidas de los estados Vargas y Distrito Capital, actualmente existe un total de 57 Iglesias, y cuenta con una membresía de 3.500 personas. Adicionalmente, dirigir y monitorear y evaluar 6 empresas de las Iglesias adventistas, las cuales se mencionan a continuación:

Instituciones Educativas:

1. Colegio Adventista Ricardo Greenidge (educación inicial, primaria y secundaria)
2. Unidad educativa Adventista de Carapita (primaria y secundaria)

Instituciones de Salud:

1. Dispensario Adventista

Empresas de Alimentos:

1. Restaurante Vegetariano Súper Bueno.
2. Distribuidora kanutri C.A

Agencia de Publicaciones:

1. Agencia de Educación para la Familia y la Salud.

Para los fines de este trabajo de investigación, la institución escogida como caso de estudio es el Restaurante Vegetariano Superbueno, que se detallara en el siguiente capítulo.

PRESENTACION DE LA EMPRESA

RESTAURANTE VEGETARIANO SUPERBUENO

Breve Reseña Histórica

Hasta la fecha no ha sido publicado ningún documento de corte histórico que contenga información referente a los inicios de la trayectoria de la Fundación Restaurante Vegetariano Superbueno, por lo tanto se realizó una entrevista al Sr. Severino Villalba, quién tiene 30 años prestando sus servicios para la Iglesia Adventista Séptimo Día con sede en Caracas, y ha laborado en diferentes instituciones de la misma y en especial en el Restaurante.

La Fundación Restaurante Vegetariano Superbueno, fue establecida, en el mes de septiembre del año 1983, por el pastor Ardoval Schevanni, en la ciudad de Caracas, ubicado para ese entonces en un local cercano a la Plaza El Venezolano. Tres años más tarde se comenzó con otra sucursal, ubicada en las cercanías del Capitolio Nacional. Por poco tiempo funcionaron las dos sedes del Restaurante, ya por motivos económicos, hubo que cerrar una de las sucursales, específicamente la que estaba ubicada cerca de la Plaza El Venezolano y quedó solamente lo que actualmente funciona como La Fundación Restaurante Vegetariano Superbueno, ubicado de Conde a Padre Sierra, en el Edificio Vagel. (Villalba S. de, entrevista personal, Junio 9, 2011).

La Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD), basada en las enseñanzas de Jesús, tiene una misión que abarca tres áreas principales: Enseñar, Predicar y Sanar. Para el cumplimiento de esta misión, sostiene en el mundo restaurantes vegetarianos en todos los niveles, diferentes culturas y variedades en comidas típicas. Los restaurantes contribuyen al evangelio, porque las personas al interesarse en la comida vegetariana, de igual manera

se interesan en conocer las creencias de las personas que promueven el consumo de tales alimentos.

White, E. (1985), en su libro *Régimen Alimenticio* expone: “En nuestras ciudades se deben establecer restaurantes vegetarianos que se dediquen a promover el mensaje de temperancia”. (p. 175). Expone también la autora antes mencionada que: “Cuando quiera que sea posible, búsquese un salón a donde puedan invitarse los clientes para tener conferencias sobre la ciencia de la salud y la temperancia cristiana, dónde éstos puedan recibir instrucción sobre la preparación de alimentos sanos” (p. 326).

Por lo antes expuesto, La Iglesia Adventista del Séptimo Día promueve la elaboración de alimentos sencillos, fáciles de preparar y saludables con la finalidad de que la vida sea preservada a través del consumo de éstos alimentos.

Identificación

Fundación Restaurante Vegetariano Súper Bueno, para los fines de esta investigación se identificara con la forma abreviada “Restaurante Vegetariano Súperbueno.”

Objetivo social de la Empresa

De acuerdo a su acta constitutiva (1983), es una fundación sin fines de lucro de servicio cuyo objetivo social es:

La fundación tendrá por objeto el de servir como centro para la promoción de hábitos alimenticios, saludables y consecuentes para todos aquellas personas con deseos de cuidar su salud integral, mediante la preparación y distribución de alimentos sanos de fácil adquisición para la comunidad.

Tipo de Servicio

Los servicios que ofrece el Restaurante Vegetariano Súper Bueno:

1. El suministro de desayunos y almuerzos vegetarianos con un horario comprendido de la siguiente manera: De lunes a viernes
Desayunos, desde las 7: 30 am a 10: 00 am
Almuerzos desde las 11:30 am a 3:00 pm
2. Semestralmente ofrecen a su clientela o interesados cursos de comida vegetariana y talleres de autoestima.
3. Existe dentro de las instalaciones del restaurante un stand de ventas de productos naturales, panes integrales, postres naturales y material literario sobre la alimentación vegetariana.

Principales Clientes

Entendiéndose como clientes todas aquellas personas que asisten al Restaurante Vegetariano Súper Bueno, para adquirir comidas saludables. Se puede describir los clientes con nivel socio económico medio bajo, con un promedio de edades de 30 hasta 70 años, con diferentes ocupaciones, tales como trabajadores formales del sector público y privado, trabajadores informales, y pensionados.

Principales competidores local

Dentro de los competidores se identifican dos tipos de restaurantes: los directos que son los que ofrecen el mismo tipo de comida del negocio propuesto y los indirectos que son los que ofrecen adicionalmente otros tipos

de comida: mejicanos, orientales, español, italiano, francés e incluyen en sus platos con carnes rojas o blancas, que se pudiera definir como restaurantes vegetarianos –mixto.

Adicionalmente existe competencia por precios entre los competidores los directos e indirectos ya el Restaurante Vegetariano Súper Bueno posee los precios bajos del mercado.

Entre los competidores directos, se enumeran todos los identificados en la siguiente tabla.

Tabla 6. Competidores Directos del Restaurant Vegetariano Superbueno.

COMPETIDORES DIRECTOS				
Nº	Nombre	Tipo de Servicio	Dirección	Teléfono
1	SABAS NIEVES	Restaurante vegetariano	Calle Pascual Navarro, Quinta Jennymar, Sabana Grande.	0212-763.6712
2	EL CHALET VEGETARIANO	Restaurante vegetariano	Centro Comercial Sabana Grande, Caracas .	(0212) 761.1658
3	EL EXQUISITO VEGETARIANO	Restaurante vegetariano	Avenida Universidad, Centro Comercial Centro Parque Carabobo, planta, local 120. La Candelaria	0212- 574.8532 / 577.2429
4	GOURMET VEGETARIANO	Restaurante vegetariano	Avenida Los Jardines, La Florida	(0212) 730.74.90 - 730.75.12
5	JARDÍN DE LA SALUD	Restaurante vegetariano	Avenida Rufino Blanco Fombona, Quinta Antonieta, Santa Mónica.	0212- 514.31.83
6	VEGANO RENACER	Restaurante vegetariano	Conde a Padre Sierra, Edif. Bapgel, P.B, Local D-4. Capitolio	0424 1690677/ Fax: 0212 8603134

Fuente: Elaboración Propia, 2011

Entre las ventajas competitivas que podemos mencionar, sobre ellos es que ninguno cuenta con una capacidad para atender a 168 clientes sentados al mismo tiempo y los precios de las comidas que actualmente tiene al Restaurante, están por debajo de sus competidores y el Restaurante demuestra una excelente atención al cliente.

Competidores indirectos, se enumeran solo los que tienen características de restaurante de ofrecer comidas mixtas: vegetarianas y con carnes rojas y blancas.

Tabla 7. Competidores Indirectos del Restaurant Vegetariano Superbueno.

COMPETIDORES INDIRECTOS				
Nº	Nombre	Tipo de Servicio	Dirección	Teléfono
1	DEL CANALITO NATURAL	Restaurante vegetariano - mixto	Avenida Principal de Los Ruices, Edificio Dak Doul. Los Cortijos	0212-238.1952 - 237.4702
2	EL SALÓN DEL SABOR	Restaurante vegetariano - mixto	Avenida Urdaneta, Esquina de Animas, Edificio Iberia, planta baja.	(0212) 564.9396
3	YAYAHYLE COMIDA LIGERA	Restaurante vegetariano - mixto	Urbanización Boleíta, quinta transversal, entre la Avenida Alfredo Nãñez y la Avenida Andrés Bello	0212- 286.5891
4	HYLE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA	Restaurante vegetariano- mixto	Urb. Los Palos Grandes entre la 5ta y 6ta avenida	(0212) 286.5891

Fuente: Elaboración Propia, 2011

Principales proveedores.

El Restaurante Vegetariano Súper Bueno, requiere insumos tanto de alimentos perecederos, no perecederos, utensilios de cocina, productos y artículos de limpiezas, ente otros, no obstante, los proveedores que se destacan en el suministro frecuentemente los insumos son los siguientes: proveedor específico de alimentos perecederos, Concesionario Asociados Hermanos Pombo, C.A, proveedor de leche en soya Industrias Venepan, y los demás productos, artículos y utensilios se adquieren en Makro y a los minoristas o mayoristas del Mercado de Quinta Crespo y del Junquito.

Recursos y capacidades:

En cuantos a los recursos que tiene el restaurante Vegetariano Superbueno podemos dividirlos en dos partes: tangibles e intangibles.

Tangibles: se refiere a los recursos físicos, y financieros del Restaurante como muestra el balance General (anexo n° 3) donde se puede identificar la situación económica del restaurante y también se muestra el Estado de Resultados del mes de Julio de 2011 facilitado por la empresa, que serán de utilidad para establecer los objetivos financieros.

Intangibles: estos recursos son difíciles de identificar pero son de vital importancia para la empresa, en el caso el restaurante, se encuentra sustentado en el conocimiento de los empleados, en la capacitación recibida por parte de Gerente o Administrador y la experiencia en cuanto a la preparación de alimentos se refiere. Los recursos humanos juegan un papel importante en el Restaurante ya que son las piezas claves para ofrecer un buen servicio a los clientes.

Recursos Humanos

Actualmente el Restaurante Vegetariano Súper Bueno, cuenta con un capital humano de 15 personas, entre administrativos y obreros, número necesario para su operatividad.

En la tabla 8, se presenta la descripción del personal, por su cargo, cantidad en el puesto y breve descripción de responsabilidades.

Tabla 8. Personal del Restaurante Vegetariano Superbueno.

Recursos Humanos del Restauante Vegetariano		
Cargo	Cantidad de Empleados	Responsabilidad Primaria
Gerente General	1	Administración General de Restaurante
Gerente Financiero/ Contador	1	Administración Financiera y contable
Gerente de Operaciones	1	Administración de Operaciones
Jefe de Cocina	1	Ensamblaje y preparación de platos
Asistente de Cocina/ Ensaladas	2	Cocción y preparación de Ensaladas
Asistente de Cocina / Jugos	1	Cocción y preparación de bebidas frías y calientes
Asistente de Cocina / Panadería	1	Cocción y preparación de productos de panadería y pastelería
Asistente de Cocina /	3	Cocción, preparación de platos y arreglo de los cubiertos y bandejas
Lavaplatos	1	Limpieza General del Cocina
Almacenista	1	Custodia y despacho de los alimentos perecederos y no perecederos
Mantenimiento	1	Limpieza General del Restaurante
Cajero	1	Custodia de dinero y flujo de caja
TOTAL	15	

Fuente: Elaboración Propia, datos suministrados en entrevista 09 junio de 2011

Estructura Organizativa

El restaurante no tiene un organigrama oficial aprobado por su junta directa, sin embargo para los fines de la investigación se realizó la propuesta de este organigrama con la ayuda del Gerente General del Restaurante.

Figura 5. Estructura organizativa del Restaurante Vegetariano Superbueno.



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados en la entrevista con el Administración el 09 de Junio de 2011.

En el organigrama se puede observar que la estructura está orientada hacia la producción de alimentos del restaurante, y cuenta con la junta administrativa y el Gerente General, para establecer las pautas a seguir con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por Asociación Venezolana Central, en el cumplimiento de su misión y lograr su visión empresarial y espiritual.

Matriz estratégica de la Organización

La Fundación Restaurante Vegetariano Superbueno no posee una matriz estratégica que contemple los Fines, Misión, Valores, Visión y Objetivos claramente especificados. La autora del presente Trabajo Especial de Grado, asesorada por el Licenciado Vladimir Kabbas, presidente de la Asociación Venezolana Central, propone la Misión, la Visión, los Valores Organizacionales y los Objetivos para la Fundación Restaurante Vegetariano Superbueno.

Fines

1. Tratar de alcanzar a otras personas para Cristo, y satisfacer las necesidades de un mundo que está saturado de problemas de salud, causadas por una mala alimentación.
2. Lograr la satisfacción de los clientes, que buscan una alimentación sana, mediante un servicio excelente de calidad, de comidas saludables vegetarianas.
3. Generar beneficio económico que le permita al restaurante permanecer en el tiempo.

Misión

Proclamar el evangelio eterno a través, de nuestra empresa dedicada a la venta de comida y productos vegetarianos, que pretende promover los beneficios que se obtienen mediante el consumo de alimentos con alto contenido nutricional, sustentada en los principios bíblicos de nutrición, enseñados por la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Valores

Amor: Entendiendo el mismo como un principio fundamentado en el amor al prójimo como a ti mismo, orientado de los trabajadores a sus clientes.

Fe: Consiste en la convicción de sus trabajadores en los principios bíblicos y transmisión de los mismos a sus clientes y proveedores.

Integridad: Refleja el comportamiento ético y moral de sus autoridades, cuerpo gerencial y trabajadores dentro y fuera del restaurante, en la gestión transparente de todos los procesos administrativos.

Eficiencia: búsqueda de la óptima utilización de los recursos disponible del restaurante en el logro de las metas propuestas.

Calidad: Consiste en proporcionar las mejores comidas vegetariana a partir de la utilizaciones de excelentes productos.

Trabajo en Equipo: constituye el comportamiento de los trabajadores en unir sus esfuerzos, pensamientos y estrategias para obtener mejores resultados.

Visión

Ser la empresa líder de los restaurantes vegetarianos de la región capital, dedicada al servicio de la salud en el buen comer, y que sea un punto de referencia para sus clientes en obtener no solo alimentos de alta calidad sino además alimento espiritual para su vida personal.

Objetivos:

- a. Dar a conocer a los clientes los fundamentos principales del evangelio eterno dado por Jesucristo, a través de nuestros servicios de alimentos.
- b. Impulsar un programa de salud a través de talleres relacionados con los beneficios del consumo de comida vegetariana, que pueda ayudar al individuo a mantener un estilo de vida saludable.
- c. Buscar el posicionamiento en el mercado del restaurant de tal manera que permita un mejor ingreso y de esa forma incrementar el capital de trabajo y recursos financieros, para contribuir a su Misión.
- d. Fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar la unidad entre los empleados.
- e. Promover que los empleados no cristianos estudien las escrituras y puedan aceptar a Jesús como su Salvador, para que puedan trabajar en pro del cumplimiento de la misión del restaurante.
- f. Optimizar una cultura de proyección de la imagen que presente a La Fundación Restaurante Vegetariano Superbueno como un ente de servicio productivo a la sociedad.

Necesidad de la gerencia estratégica en empresas pertenecientes a instituciones religiosas.

La administración estratégica es parte fundamental de cualquier tipo de empresa, ya que es el proceso de formular, ejecutar y evaluar estrategias que tome en consideración toda la organización y que permita alcanzar todos sus objetivos y permanecer en tiempo.

Las instituciones religiosas al igual que cualquier empresa de producción o de servicios, posee objetivos claros a en cuanto a su crecimiento,

desarrollo y sustentabilidad en el tiempo. Considerando que estos objetivos principales son netamente espirituales, que el propósito de cualquier religión.

En el ámbito espiritual, todas las religiones o instituciones religiosas buscan presentarles a las personas sus doctrinas y principios espirituales, con el fin de que ellos acepten voluntariamente ser fieles seguidores y observadores de tales creencias. En este proceso, las instituciones religiosas utilizan diversas manera de llevar su mensaje espiritual a las personas, a través del evangelización personal, evangelización por medio de comunicación (radio, periódico y televisión), establecimientos de Iglesia para la congregación y adicionalmente por medio de la creación de empresas de producción o de servicios que le permitan satisfacer necesidades de una comunidad determinada y que las mismas sean un puente para la predicación de su doctrina.

En este sentido, las empresas que pertenece a cualquier institución religiosa deberán no solo ser competitividad con otras empresas de su sector, sino que además deberán cumplir con su objetivo principal es que meramente espiritual.

Sin embargo, para que tales empresas cumplieran con su objetivo espiritual, es fundamental que sean rentables, competitiva, y que proporcione uno o varios factores diferenciales en comparaciones con las otras empresas del mismo sector y a su vez le permitan sobrevivir en un mercado cada vez más fluctuantes, en donde su entorno económico es inestable, cambiante e impredecible, como es el caso de en hoy en día en Venezuela. Esto obliga a que cualquier empresa privada y pertenecientes a las de las instituciones que deseen sobrevivir, tengan que prepararse recurriendo a modelos de gerencia estratégica simplificada y adaptadas a sus necesidades, para afrontar esta situación y otras situaciones de una forma más planificada.

Es por esta razón, se ha planteado diseñar una metodología que tiene como bases teóricas las técnicas mundialmente difundidas de gerencia estratégica y adaptarlas a la realidad Venezolana específicamente a las empresas que pertenecen a una institución religiosa.

La metodología propuesta se aplica más como un auto análisis que realiza la gerencia tanto del ambiente externo y la industria, como de su desempeño organizacional o análisis interno y haciendo especial énfasis desempeño de los objetivos espirituales . Viene a dar una estructura formal y organizada al conocimiento interno que reside dentro de la empresa y a orientar los esfuerzos hacia estrategias comunes compartidas por todas las áreas de la empresa, con el propósito de cumplir sus objetivos espirituales.

Es por todo esto que surge la necesidad de diseñar una metodología para las empresas que pertenecen a una institución religiosa, que les permita a sus gerentes o administradores aplicar los conceptos fundamentales de gerencia estratégica de una forma simple y eficiente. La metodología plantea la intervención de la empresa y sus distintas áreas guiando a los gerentes durante el proceso de una forma no traumática, no compleja, ni costosa para que las empresas puedan lograr sus objetivos espirituales, económicos, y a la vez permitirles ser más competitivas en la nueva realidad económica.

CAPÍTULO V

METODOLOGIA

El objetivo fundamental de la metodología propuesta es dar herramientas a los gerentes de las empresas pertenecientes a instituciones religiosas, a fin de que consideren de una forma primordial el cumplimiento de la misión espiritual-religiosa y que a la vez sean exitosas en el ámbito económicos, aplicando los conceptos fundamentales de gerencia estratégica adaptados a la naturaleza de empresa, de una forma simple y eficiente.

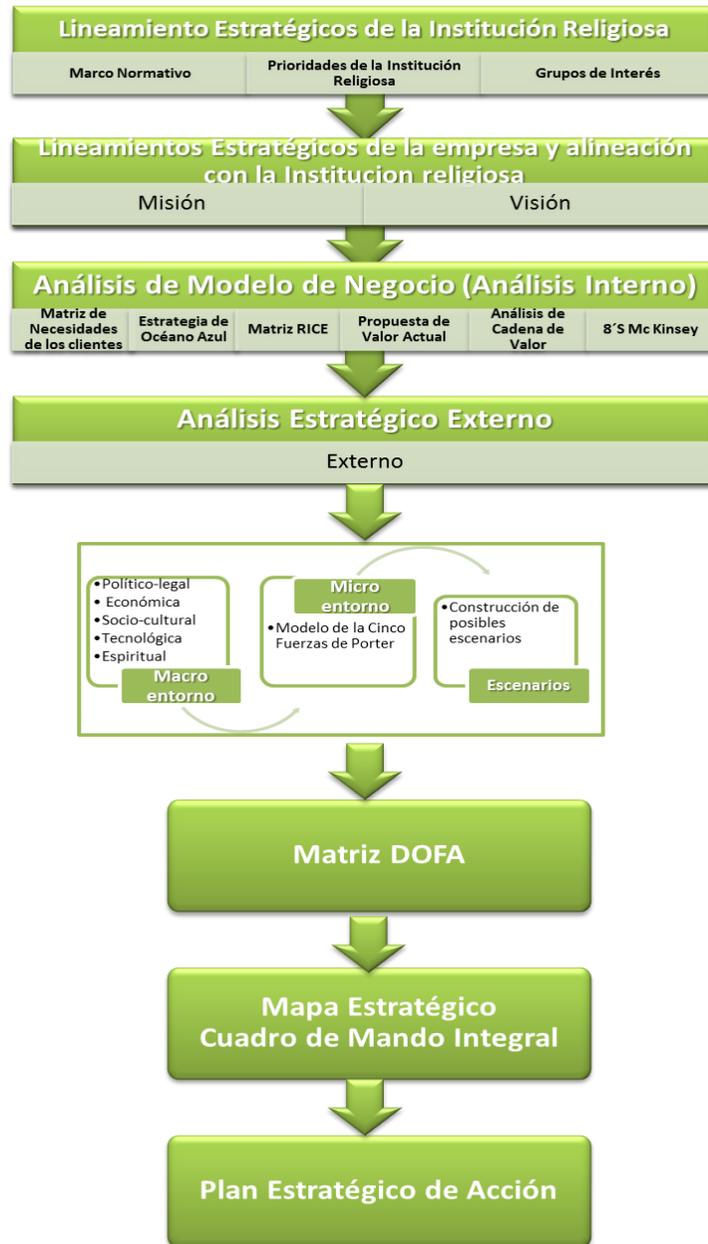
Etapas de la metodología

Esta metodología está dividida en ocho procesos principales:

1. Lineamientos Estratégicos de la Institución Religiosa.
2. Lineamientos estratégicos de la empresa y alineamiento con los lineamientos estratégicos de la Institución Religiosa.
3. Análisis de Modelo de negocio (Análisis Interno)
 - Propuesta de Valor para los Clientes.
 - Re-estructuración de la Cadena de Valor
 - Análisis de la Cadena o Red de Valor.
 - 8'S McKinsey
4. Análisis estratégico del Entorno Externo.
 - Análisis Macroentorno
 - Análisis Microntorno (Modelo de las cinco Fuerzas de Porter)
5. Escenarios

6. Matriz DOFA
7. Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral).
8. Planes Estratégicos de Acción.

Figura 6. Esquema de la Metodología propuesta para empresas pertenecientes a Instituciones Religiosas.



Fuente: Elaboración propia 2011 Metodológica propuesta.

1. Lineamientos Estratégicos de la Organización Religiosa

Análisis del marco normativo

Este paso consiste en analizar las leyes, decretos, y demás normativa en la cual, la institución religiosa se basa para crear empresas, adicionalmente las empresas debe analizar cuales es el marco legal que deben cumplir ante el Estado para su funcionamiento. Las normativas generales, ponen de manifiesto la capacidad de ajuste de la empresa y sirven como un primer acercamiento a lo que se supone deben ser los cometidos esenciales de la Institución religiosa.

Lineamientos, Objetivos y Prioridades de la Institución Religiosa

Paralelamente al marco normativo señalado, cada institución religiosa tiene una Filosofía, del cual se derivan los objetivos, prioridades, lineamientos espirituales, y económicos estratégicamente propios. Cada empresa necesita un entendimiento básico de las prioridades de su Institución para poder determinar qué programas o proyectos contribuyen a ellos.

Una vez identificado tales prioridades de la institución, las empresas deberán examinar su rendimiento actual en relación con esas prioridades. Para determinar cuales es la visión y dirección que la administración de la institución ha articulado, y cómo cada empresa encaja o contribuye en ello.

Necesidades y demandas generales de los grupos de interés

Por grupo de interés se debe entender toda persona, grupo u organización que puede influir en los objetivos de la empresa o de la institución

religiosa, sus recursos, sus servicios o que, de alguna forma, se vea afectado por lo que las mismas realizan o por los servicios que proveen.

De esta manera, se puede definir a los Grupos de interés como aquellos individuos o grupos: cuyos objetivos dependen o son influenciados por el accionar de la empresa y que determinan el éxito o fracaso de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

Todos estos grupos tienen algún interés en los resultados y efectos de la empresa y ésta depende de ellos en alguna medida para existir. Todos ellos conforman grupos de interés que la empresa debe tener en cuenta para definir su estrategia.

Es importante que la empresa sea consciente que los grupos de interés son tanto internos como externos a la organización.

Los internos son las unidades o personas cuyo trabajo depende de otra unidad o persona de la misma organización, tales como accionistas, directivos y trabajadores. El reconocimiento y entendimiento de los grupos de interés internos y sus demandas en la empresa juegan un rol importante en la habilidad de la misma para poder satisfacer eficazmente a los grupos de interés externos.

Los grupos de interés externos se puede mencionar son los siguientes los clientes, proveedores, acreedores, gobierno y la sociedad.

La idea de este paso es no sólo comprender cuales son los principales grupos de interés de la empresa sino además entender lo que cada grupo de interés desea de la misma. Esta información será de extrema importancia para evaluar la misión de la empresa, para identificar sus factores críticos y para el desarrollo de estrategias.

Es un aspecto básico para los procesos de planificación estratégica en las empresas, quienes necesitan identificar a los más relevantes grupos de interés, y decidir cuáles serán priorizados frente a otros.

Lineamientos Estratégicos de la empresa y alineación con la Institución Religiosa.

Cada institución religiosa debe presentar lineamientos estratégicos en cuanto a su misión y visión es la esencia de su existencia, para poder cumplir su mandato, las instituciones religiosas han desarrollado diferentes maneras de transmitir sus creencias y prestación de servicios a las comunidad, una de ellas es la creación de empresas de servicios y/o de producción de bienes que le permitan llevar sus enseñanzas religiosa a un nivel macro y así mismo obtener recursos económicos para continuar con su misión.

Sin embargo, tales empresas deben ser creadas con una misión, visión que armonice directamente con los lineamientos estratégicos de la Institución Religiosa, que evalúe su propósito y visualice el futuro de empresa en conjunto con los de Institución religiosa.

Identificación de la Misión y la Visión

Misión

La misión es una definición comprensible, clara y concisa del propósito empresa. La declaración de la misión responde a la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que hace la empresa? ¿Qué es lo que la hace diferente, particular y que sea preferida por los clientes objetivos?.

Para responder a esto, se deben tomar en cuenta aspectos tales como: la dirección que las acciones de la empresa deben seguir, la imagen que desea

proyectar, refleja el concepto que tiene la empresa de si misma, indica los principales productos o servicios que provee, e identifica los principales grupos de interés que la empresa busca satisfacer.

Una vez declarada la misión, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿La misión ha sido escrita y está acorde con el pensamiento y dirección de la junta directiva enmarcada bajos los lineamientos de la Institución Religiosa?
- Describir la misión de la institución religiosa y determinar la relación con la misión de la empresa
- ¿Todo los grupos de interés conocen la misión y tiene acceso a ella?

Visión

La visión es la representación de lo que debe ser en el futuro la empresa, lo que debe materializar en un horizonte de tiempo dado, descrito en sus características más importantes como empresa y cumpliendo su Misión. Es un enunciado que describe la aspiración de la alta gerencia en cuanto a lo que se quiere convertir la empresa. La principal pregunta a responder es para estas empresas:

- ¿Dónde espero que la empresa llegue en cinco o más años?

La visión debe ser alcanzable en un período de tiempo específico y debe ser revisada en el momento en el que los objetivos son alcanzados. Si ya tiene una visión, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿La visión ha sido escrita y está acorde con el pensamiento y dirección de la junta directiva enmarcada bajos los lineamientos de la Institución Religiosa?

- Describir la visión de la institución religiosa y determinar la relación con la visión de la empresa
- ¿Todos los grupos de interés conoce la visión y tiene acceso a ella?
- ¿Ha sido revisada recientemente?

Análisis del Modelo de Negocio

El modelo de negocio solo se aplicará a la empresa de la institución religiosa, la cual determinará la manera en que la empresa se desarrolla para generar valor, hacer negocio y competir.

El Modelo de Negocio lo entendemos como la manera que tiene una organización para generar valor, lo cual requiere del análisis de dos elementos fundamentales: 1) La Propuesta de Valor para los Clientes y 2) La Cadena o Red de Valor que se estructura para materializar esa Propuesta de Valor. A continuación desarrollamos el análisis de estos elementos:

1) Propuesta de Valor para los Clientes:

Para ello es necesario realizar una matriz de necesidades de los clientes, esto consiste en construir un cuadrante de 4 divisiones, en la cual se identifican las necesidades directas, necesidades relaciones de los clientes en función de dos (2) aspectos: fundamentales para ellos, y aspectos de comodidad placer ego entre otros.

Tabla 9. Matriz de necesidades de los clientes.

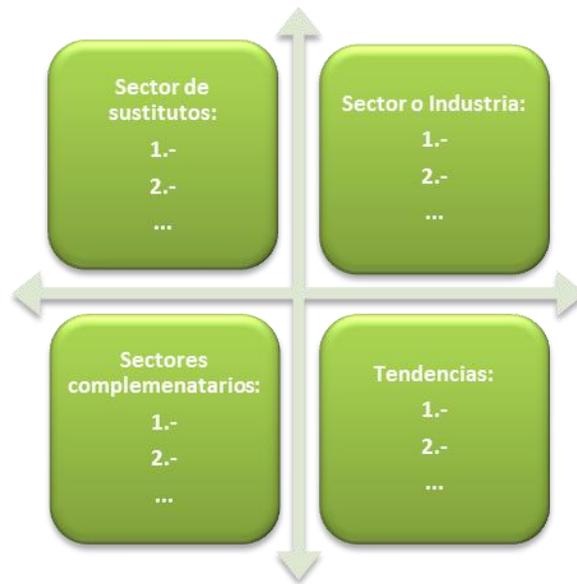
	Necesidades Directas	Necesidades Indirectas
Fundamentales		
Comodidades, placeres, ego, entretenimiento, estatus, estéticas, facilidades de uso, una experiencia, etc.		

Fuente: Contreras H. Clases magistral de política de empresa (2010).

Estrategia de Océano Azul (Innovación en la Propuesta de Valor para los Clientes, en línea con el Marco Estratégico armonizado con los de la Institución Religiosa)

Para cualquier empresa que opera dentro de un sector es necesario determinar las variables estratégicas estructurales del sector:

Figura 7. Variables de los sectores involucrados.



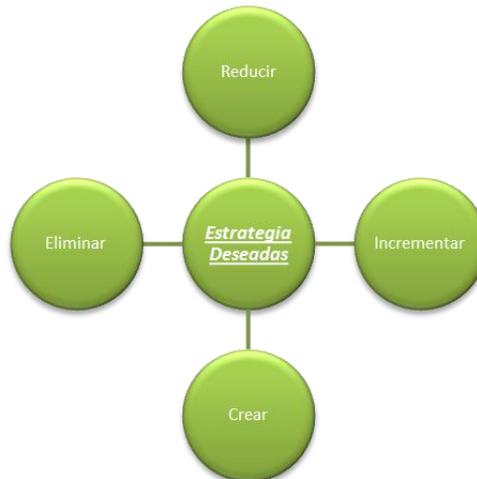
Fuente: Contreras H. Clases magistral de política de empresa (2010).

Posteriormente, una vez identificados las necesidades de los clientes objetivo, y analizado el sector donde opera la empresa (análisis competitivo de la Propuesta de Valor innovada), se establecen cuáles serían variables más predominantes, las cuales se graficaran dentro de la herramienta de análisis denominado Estrategia del Océano Azul, en este caso, se realizaran dos gráficas una con las variables actuales de la empresa en comparación de la competencia directa y otra con las diferenciaciones deseadas.

Una vez identificadas las necesidades de los clientes, se determinaría las variables estratégicas necesarias que hará que la empresa este por un servicio y producto más eficiente y original en comparación con la competencia, y se establecerá cuáles de esas estrategias se pueden emprender en cortos tiempo, en otras palabras, cuales serias los Diferenciadores que podrá ofrecer a sus clientes.

Analizar la estrategia de Océano Azul, se realizar una matriz que le permitirá evaluar las estrategias deseadas de la empresa, la matriz es RICE, reducir, incrementar, crear o eliminar las estrategias propuestas.

Figura 8. Matriz RICE



Fuente: Contreras H. Clases magistral de política de empresa (2010).

Propuesta de valor Actual y la Deseada.

Adicionalmente como un complemento a este análisis se evaluara, el valor del producto o del servicio de la empresa perteneciente a la institución religiosa, que los compradores están dispuesto a pagar. Este concepto de valor para el cliente se ha denominado por Kaplan y Norton (1996) como la propuesta de valor al cliente donde el mismo se compone como un conjunto de elementos que determinar el valor que percibe el comprador.

La propuesta de valor incluye los siguientes elementos:

1. Atributos del producto o servicio: comprenden las funciones de producto o servicios, calidad (sana, limpia, casera, nutritiva, cantidad, y sabrosas) precio y tiempo.

2. Imagen del producto o servicio
3. Relación con el cliente.

No obstante, es necesario evaluar la percepción actual de los clientes y la propuesta deseada, que le permitirá tener una diferenciación del resto de los competidores.

Con este análisis del modelo de negocio, se puede establecer un panorama más amplio para hacia donde se debe dirigir la empresa, para alcanzar una ventaja competitiva y realizar un plan estratégico exitoso, y así proceder a realizar el análisis externo e interno de la empresa de una manera más detallada del sector y de la empresa.

2) Cadena o Red de Valor

Cadena de valor

Las actividades de la cadena de valor que se consideran más relevantes en la empresa las podemos dividir en actividades primarias o medulares y las actividades secundarias o de apoyo.

a) Actividades primarias o medulares: Son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de insumos y servicios. Dentro de las actividades primarias se tienen:

Logística de entrada: Consiste en la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales. Se debe identificar cuáles son los puntos que representan fortalezas y cuáles requieren más atención por parte de la gerencia. Hay que analizar actividades de recepción y almacenamiento de materia prima; cómo es el manejo de los insumos, materiales y transporte de los mismos, verificar los procesos de almacenamiento y de control de

inventario, así como las devoluciones a los proveedores. A continuación algunas preguntas que pueden ayudar en el análisis:

- ¿Se ha revisado la distribución de la empresa en función de la entrada de la materia prima y cómo fluyen los procesos de producción?
- ¿Se han revisado las capacidades de los equipos y maquinaria en la recepción y control de la entrada de la materia prima a la empresa?
- ¿Usan sistemas de control de inventario, manejan mínimos y máximos en función al área de almacenamiento y disponibilidad en stock, y utilizan sistema de información integrado con el inventario y la facturación?
- ¿Se tiene una correcta estimación de materia prima en función a su producción?
- ¿Se revisa la calidad de la materia prima en función a la disponibilidad y costo de los mismos?
- ¿Se planifica la adquisición de materiales e insumos, con qué frecuencia?

La logística de entrada es uno de los procesos más importantes de una empresa, ya que representa el punto de partida del proceso de producción.

Operaciones y producción: Consiste en analizar el proceso de transformación de la materia prima en producto terminado. Se analizan actividades como: el detalle de la manipulación de la materia prima e insumos hasta los productos finales. En esta etapa se debe analizar con detalle la falta o deficiencia en el registro de la contabilidad de costos, las debilidades en el control de inventarios tanto de materia prima como producto terminado, las fallas en la administración de producción como: procesos, flujo continuo “layout”, carga de trabajo uniforme, desperdicios, disponibilidad de equipos, inspección y calidad de producto terminado, fallas en planes de mantenimiento y seguridad industrial, y mal diseño en la ergonomía en cuanto a los puestos

de trabajo. A continuación algunas preguntas que pueden ayudar en el análisis de las diversas áreas:

Procesos Productivos / operativos: el proceso de producción son determinantes en el resultado de la competitividad de la empresa, ya que la mayor parte de los esfuerzos están orientados a esta función (Corebusiness). Reducir costos y obtener mayor eficiencia en esta área representan una gran ganancia.

- ¿Han sido revisados los procesos de producción, capacidad instalada, diseño, tecnología y mano de obra?
- ¿Existe un manual de operaciones o de procedimientos de producción que le permitan a los empleados conocer en detalla su funciones y manera de realizar?
- ¿Se busca optimizar los procesos productivos y se maneja el concepto de eficiencia?
- ¿Se revisan los procesos de forma continua para introducir mejoras e innovación a través de iniciativas del personal o nuevas tecnologías?
- ¿Dentro de las empresas pertenecientes a instituciones religiosas, se considera algún procedimiento religioso de rutina que se realice dentro del proceso productivo?

Control de producción: Consiste en mantener la producción controlada para así conocer cualquier influencia positiva o negativa sobre el proceso productivo. A continuación algunas preguntas para el análisis.

- ¿Está la producción en función de la demanda de la empresa?
- ¿Se produce cuando hay demanda y se aprovechan los momentos de no producción para hacer otras funciones (mantenimiento, almacenamiento estratégico de materia prima, etc.)?
- ¿Se manejan presupuestos de producción?.

- ¿Se manejan costos de producción y costos estándar en cada una de las etapas?
- ¿Se lleva control de desperdicios y las mermas?
- ¿Existen sistemas de monitoreo y control sobre la producción?

Calidad: Competir con un producto de alta calidad en un mercado que así lo exige representa una gran ventaja competitiva.

- ¿Manejan estándares de calidad de la materia prima?
- ¿Se revisa la calidad durante el proceso de producción?

Seguridad industrial: Manejos de los equipos y maquinarias de las empresas, algunos de los equipos son maquinaria de muy alto riesgo para las personas que los operan; además, el ambiente donde se trabaja se debe evaluar por lo que se deben tomar estrictas medidas seguridad.

- ¿Existe alguna persona o departamento responsable de verificar y normalizar las condiciones de higiene y seguridad?
- ¿Se cumplen con las normas industriales de seguridad y protección y se mantienen campañas de concientización en esta materia (uso de botas, ropas adecuadas, gorros, etc.)?

Mantenimiento y servicio: La producción de las empresas se basa principalmente en el uso de maquinaria, por lo que requieren de mantenimiento preventivo y correctivo.

- ¿Existen planes de mantenimiento correctivo, preventivo y en marcha que permita minimizar los tiempos de espera?
- ¿Se llevan controles formales sobre todas las reparaciones y mantenimientos realizados, bitácora por equipos y fallas?

- ¿Se tiene un stock de repuestos críticos y de insumos de mantenimiento?

Distribución y logística externa: Consiste en verificar el proceso de distribución de los productos terminados. Para ello se analizan actividades como el almacenamiento de los productos terminados, manejo de los productos y la entrega de los productos. A continuación algunas preguntas que ayudan en el análisis:

- ¿Se ha revisado la manera que se despacha los productos terminados a sus clientes?
- ¿Se ha revisado la calidad y especificaciones requeridas del producto terminado en función a las observaciones manifestadas por los clientes?
- ¿Se ha analizado el proceso de entrega en función de la eficiencia y eficacia atención al cliente.)?

Mercadeo y ventas: Se trata de verificar el proceso de inducción y facilitación de la adquisición de los productos por parte de los compradores, a través de estudios de mercado, promoción y venta. Se analizan cuáles son las actividades de publicidad, fuerza de venta y estudios de mercado más adecuados; se analizan los resultados, las políticas de fijación de precios y la selección de los canales o medios de distribución. Es muy importante que se analicen cuáles son las estrategias de mercadeo en caso de existir. A continuación algunas preguntas referidas a cada área de mercadeo que pueden ayudar en el análisis en sus diversas áreas:

Posicionamiento y Segmentación: Esto tiene que ver con la Propuesta de Valor para los Clientes, porque es para los Clientes Objetivos Conocer a quién va dirigido los productos o servicios esenciales. Hay que tratar de buscar el segmento óptimo para maximizar las ganancias.

- ¿Conoce la empresa el posicionamiento (sus clientes)?
- ¿Conoce la segmentación del mercado y se mantiene monitoreando las nuevas necesidades y tendencias del sector?
- ¿Maneja la empresa algún sistema de feedback con sus consumidores, en cuanto a servicio y satisfacción?
- ¿Poseen sistemas de registros históricos sobre ventas y la producción que puedan ser consultados por la empresa?
- ¿Existe entre ventas, mercadeo y producción un flujo de información que permite una óptima respuesta a los clientes y una buena planificación en la producción? Esta comunicación es importante, ya que permite planificar entre las distintas áreas los requerimientos de producción y ventas, basados en aumentos o disminución de la demanda.

Publicidad y Promoción: En el área de publicidad y promoción es importante responder a las preguntas

- ¿Manejan algún tipo de publicidad y promoción, se ha analizado el “target” de los medios seleccionados?
- ¿Han sido cuantificadas sus promociones y publicidad?

Canales de distribución: Los canales de distribución son esenciales en los negocios, sin embargo dependiendo de la empresa es necesario identificar si aplica o no analizar los canales de distribución.

- ¿La empresa posee canales de distribución?
- ¿posee alguna estrategia con canales de distribución externos a la empresa?

Precios: Consiste en determinar cuál es el costo real del producto y cuánto es lo que el mercado está dispuesto a pagar.

- ¿Están los precios que cobra por su producto acorde con el mercado y sus competidores?
- ¿Están sus precios acordes con sus expectativas de rentabilidad? La devaluación y falta de demanda afecta los precios y puede estar perturbando a la empresa sin haber recuperado la inversión.

Servicio pre, durante y postventa: Consiste en la verificación de los servicios ofrecidos, devoluciones y manejo de reclamos.

- ¿Están bien definidas las condiciones de servicio post venta, devoluciones y reclamos?
- ¿Hay programa de fidelidad de los clientes?

b) Actividades de soporte o secundarias: Son aquellas que apoyan o alimentan a las actividades primarias, a la vez que se apoyan entre sí. Dentro de las actividades secundarias se tienen:

Dirección o gerencia: Consiste en la identificación de las fortalezas y debilidades de la gerencia general, actividades de planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales. Se deben verificar aspectos, como flexibilidad de la gerencia (nuevos enfoques gerenciales) y resistencia al cambio cultural (de lo familiar a lo empresarial), el uso de servicios externos de apoyo, como consultorías, planes de ampliación e internacionalización de la empresa. A continuación algunas preguntas que pueden ayudar en el análisis:

- ¿Existe un plan de gerencia estratégica para la empresa?

- ¿Posee la gerencia de la empresa autonomía la toma de decisiones?
- ¿Posee objetivos anuales mensurables y alcanzables que sean integrales a toda la empresa?
- ¿Son revisados periódicamente los objetivos y se les da la prioridad debida?
- ¿Utiliza indicadores de gestión para la toma de decisiones en base a datos?
- ¿Maneja sistemas de información computarizados accesibles y eficientes que permitan centralizar la información para las distintas gerencias?

Finanzas: Consiste en la verificación de los procesos financieros básicos, como caja, tesorería y contabilidad. A continuación algunas preguntas que pueden ayudar en el análisis en las distintas áreas:

Políticas

- ¿El pago a los proveedores se hace de acuerdo con las políticas establecidas? Créditos, tiempos de entrega y calidad requerida.
- ¿Existen políticas de dividendos a los accionistas o dueños?

Control y dirección

- ¿Manejan los indicadores de gestión financiera como: índices de liquidez, rentabilidad, eficiencia y apalancamiento?
- ¿Tiene la empresa suficiente capital de trabajo?
- ¿Se lleva alguna forma de contabilidad de costos y se compara ésta con estándares (históricos)?
- ¿Se llevan los registros contables de acuerdo a lo exigido por la ley?

Presupuesto

- ¿Maneja la empresa presupuesto para cada área y éste es ejecutado según lo planificado?
- ¿Se usan los presupuestos para controlar y verificar lo planificado Vs. lo real?

Recursos humanos (Gente): Consiste en la verificación de los procesos de selección, promoción, remuneración, planes de desarrollo y carrera de los empleados, así como los incentivos y asignación de los mismos a las diferentes actividades. A continuación algunas preguntas que pueden ayudar en el análisis:

- ¿La estructura organizacional está actualizada (definición de cargos) y los cargos de la empresa coinciden con ésta estructura?
- ¿La empresa cuenta con planes de capacitación y adiestramiento en caso de necesitarlo?
- ¿Existe baja rotación de personal?
- Existe personal en el área de recursos humanos especializados en el manejo de los requerimientos y beneficios del personal?
- ¿La empresa clasifica de personal activo de acuerdo a lo establecido por su institución religiosa?
- ¿La empresa en cuanto a los beneficios económicos a los empleados: sueldos, bonificación de fin de año, pago de alimentación y bono vacacionales, es autónoma en las modificaciones de los beneficios, o se rigen por los parámetros de su institución religiosa?
- ¿La empresa proporciona sueldo y beneficios por encima de lo estipula la ley?

Innovación y cambio Tecnológico: Consiste en la verificación de aspectos tecnológicos como el know-how, investigación, desarrollo

tecnológico, inversión en maquinarias y equipos. A continuación algunas preguntas que pueden ayudar en el análisis:

- ¿La tecnología que tiene instalada en la empresa es mayor en comparación a la tecnología de los otros competidores?
- ¿Conoce las nuevas tendencias de tecnología que se utilizan en los restaurantes?
- ¿Tiene definidos planes de inversión o renovación tecnológica?

Suministros: Consiste en la verificación de los procesos de compra de materias primas y otros insumos, repuestos para maquinarias y equipos. A continuación algunas preguntas que pueden ayudar en el análisis:

- ¿Qué tan bien conoce a sus proveedores en cuanto a confiabilidad, condiciones, precios, calidad, cantidad, tamaño?
- ¿Ha buscado fuentes alternas de proveedores nacionales e internacionales?
- ¿Están sus proveedores registrados en sistemas de bases de datos interna?

Análisis de la Cadena - Red de Valor

Posteriormente de realizar un examen crítico de cómo la empresa Agrega Valor, es importante materializar la Propuesta de Valor para los clientes objetivos, mediante una herramienta denominada Red de Valor el constituye el Modelo de negocio de cualquier empresa que lo implemente, el cual consiste en maximizar la obtención de Valor Agregado.

La Red de Valor es una estructura de procesos inicia desde la generación de las materias primas y otro factores productivos básicos, aguas arriba de la empresa estudiada; hasta los procesos de consumo y-o insumo aguas abajo de la empresa bajo análisis.

Para realizar y analizar la Red de Valor se utilizará una hoja de Excel estructurada de la siguiente manera:

Tabla 10. Formato de la Cadena de Valor- Red de valor

Fuente: Contreras H. Clases magistral de política de empresa (2010).

ANÁLISIS DE LA CADENA - RED DE VALOR							
NEGOCIO:							
	Principales Procesos	Impacto en la Ventaja Competitiva y en la Propuesta de Valor para los Clientes	Impacto en las Inversiones (tangibles e Intangibles) y Costos	Impacto en las Inversiones y Costos de otros procesos	Posibilidades de potenciar vía TIC y - o nuevas tecnologías	Impacto de pasar a Socios, Aliados, Proveedores o Clientes	Decisión: Agregar, Eliminar, Hacerla con recursos propios, vía sociedad (¿con quién?), Aliados, Proveedores, Clientes, Donde (lugar), Cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios, etc.
Procesos "aguas arriba"							
Procesos actuales del Negocio							
Procesos "aguas abajo"							

Según Contreras H. (2010), Implementar los Pasos metodológico para el análisis de la Red de Valor, es recomendable analizar y completar la planilla hoja Excel antes mencionada, el cual es una importante y útil herramienta para materializar la Estrategia y adecuar la Organización.

En este caso se utilizó la misma metodología planteada por Contreras, el cual se describe a continuación:

1. Colocar en la 1° columna de la Planilla u hoja de Excel, los procesos identificados anteriormente por la Cadena de Valor es decir, actividades primarias y apoyo, en la sección correspondiente a la empresa: Procesos Actuales del Negocio.

2. Al identificar para los principales factores productivos que utiliza la empresa, los procesos “aguas arriba” más fundamentales de esos factores, por ejemplo si uno de los factores productivos es los alimentos, incluir los procesos de siembra, tipo de cosecha y traslados, etc.), es necesario ubicar estos procesos en la Planilla u hoja Excel en la parte correspondiente a Procesos Aguas Arriba (1° columna de la Planilla).
3. Establecer en la Planilla u hoja Excel la parte correspondiente a Procesos Aguas Abajo (1° columna de la Planilla), los procesos fundamentales “aguas abajo” de la empresa estudiada, como se distribuyen y usan los productos –bienes o servicios – generados, hasta llegar a los consumidores finales.
4. Considerando la Propuesta de Valor para los Clientes planteada, ver que procesos importantes deben añadirse a la Planilla u hoja Excel, sean estos procesos “aguas arriba”, o “aguas abajo”, como primera evaluación de donde deben ir estos nuevos procesos fundamentales para poder materializar la nueva Propuesta de Valor para los Clientes. Incluir estos procesos en la parte correspondiente de la Planilla u hoja Excel (1° columna de la Planilla).
5. Analice los Procesos incluidos en la Planilla, de manera de disminuir la probabilidad de que un proceso importante no sea incluido. Ajustar la Planilla en lo que sea necesario agregando o quitando Procesos de la 1° columna.
6. Iniciar el analice, de proceso a proceso en función de las columnas de la Planilla u hoja Excel, a partir de la 2° columna en adelante: desde la perspectiva del Valor Agregado (considerar impactos en la Rentabilidad, Riesgo y Crecimiento a mediano y largo plazo)
 - i) 2° columna: Impacto en la Ventaja Competitiva del Negocio y en la Propuesta de Valor para los Clientes: En esta columna se debe

indicar el resultado de analizar el impacto que tiene ese proceso a) En materializar la Ventaja Competitiva de la empresa, es decir los Diferenciadores, y b) En materializar un factor importante, aunque no diferenciador, en la Propuesta de Valor al Cliente, confiabilidad en un servicio por ejemplo. La respuesta debe ser **A: Alta importancia, M: Mediana importancia; B: Baja importancia o N: Nula importancia para la ventaja Competitiva y para materializar la Propuesta de Valor.** Esta información es útil porque las empresas deben tender a hacer con recursos propios los procesos de Alta Importancia, o a lo más en Sociedad, pero los de Mediana y Baja importancia pueden hacerse vía asociaciones, alianzas, tercerizarse o en el límite eliminarse.

ii) 3° columna: Impacto en las Inversiones (tangibles e intangibles) y Costos: En esta columna se debe indicar el resultado de analizar cuan elevada son las Inversiones a que obliga cada proceso ejecutado bajo la mejor alternativa tecnológica disponible, este hecha o no esa inversión, así como los costos que implican los factores productivos requeridos por él proceso, es decir su impacto en los costos de los productos que genera la empresa.. **La respuesta debe ser A: Alto impacto en las inversiones y-o costos, M: Mediano impacto en las inversiones y o costos; B: Baja impacto en las Inversiones y – o costos.** Esta información es útil para decidir si lo conveniente para agregar Valor es hacerlo con recursos propios o en asociación, o vía alianzas o tercerizarlo, claro está en combinación con lo que muestran los análisis de las otras columnas para ese proceso.

iii) 4° columna: Impacto en las Inversiones y Costos de otros Procesos: En esta columna se debe indicar el resultado de analizar Impacto que tiene el proceso de la línea en las Inversiones (tangibles e intangibles) y Costos de otros procesos de la Red de Valor, por

ejemplo, los procesos de planificación normalmente son de bajos requerimientos de inversión y bajos costos, pero tienen un gran impacto sobre las inversiones y costos de otros procesos, situaciones similares ocurren en procesos de mantenimiento, diseño, investigación incluso entre procesos de manufactura. **La respuesta debe ser A: Alto impacto en las inversiones y-o costos de otros procesos, M: Mediano impacto en las inversiones y o costos de otros procesos; B: Baja impacto en las Inversiones y – o costos de otros procesos.** Esta información es útil para decidir si lo conveniente para agregar Valor es hacerlo con recursos propios o en asociación, o vía alianzas o tercerizarlo, claro está en combinación con lo que muestran los análisis de las otras columnas para ese proceso.

- iv) 5° columna: Posibilidades de potenciar vía TIC y-o nuevas tecnologías: En esta columna se debe indicar el resultado de analizar el efecto que tiene utilizar, para potenciar el proceso, la tecnología de la información y las telecomunicaciones (TIC) u otras nuevas tecnologías (nano tecnología, biotecnologías, nuevos materiales, etc.). Este cambio o complemento tecnológico puede significar mejorar la propuesta de Valor para los Clientes, al satisfacerse de mejor manera alguna(s) necesidades de clientes o la satisfacción de necesidades adicionales. **La respuesta debe ser A: Alto impacto en la mejora del proceso y – o de la Propuesta de valor para los Clientes, M: Mediano impacto en la mejora del proceso y – o de la Propuesta de valor para los Clientes; B: Baja impacto en impacto en la mejora del proceso y – o de la Propuesta de valor para los Clientes.** Esta información es útil para decidir si lo conveniente para agregar Valor utilizar las TICs o nuevas tecnologías en potenciar el Proceso y el negocio.

- v) 6° columna: Impacto de pasar a Socios, Aliados, Proveedores o Clientes: En esta columna se debe indicar el resultado de analizar Impacto que tiene el proceso de la línea si es pasado de ser realizado por un proveedor, aliado, socio o cliente, a ser hecho por la empresa, o lo contrario, el efecto estratégico – sobre el éxito de la empresa – de pasarlo de ser hecho con recursos propios a ser realizado por un socio, aliado, proveedor o los clientes, o combinación de los casos anteriores. En los últimos años ha sido útil para agregar valor pasar a terceros actividades o muy especializadas o de grandes requerimientos de inversiones, por ejemplo tercerizar la manufactura o pasar a cliente el proceso ensamblado de muebles, por ejemplo; este es el tipo de análisis estratégico a realizar para llenar esta columna. **La respuesta debe ser A: Alto impacto estratégico de pasar desde (procesos “aguas arriba o aguas abajo”) o a terceros el proceso de la línea, M: Mediano impacto estratégico de pasar desde (procesos “aguas arriba o aguas abajo”) o a terceros el proceso de la línea; B: Bajo impacto estratégico de pasar desde (procesos “aguas arriba o aguas abajo”) o a terceros el proceso de la línea.** Esta información es útil para mejorar la capacidad de agregar Valor y – o para mejorar la Propuesta de Valor para los Clientes, en este último caso ya sea porque hacemos procesos que antes hacían ellos (comida pre elaborada por ejemplo) y eso les facilita la vida, o porque les traspasamos procesos a ellos (ensamblaje de muebles y juguetes por ejemplo), lo cual les entretiene y les mejora la relación precio – valor.
- vi) 7° columna: Decisión: Agregar, Eliminar, Hacerla con Recursos Propios, vía Sociedad (¿con quién?), Aliados, Proveedores, Dónde (lugar(es)), Cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios, etc. En esta columna se debe indicar el resultado final, de analizar

Impacto que tiene el proceso de la línea, considerando los impactos evaluados en las columnas de la 2° a la 6° y sin perder la visión de conjunto de la empresa y sus negocios. El resultado debe incluir los puntos mencionados:

a) El proceso debe ser realizado o eliminado.

b) De tener que desarrollarse el proceso:

1. Debemos hacerlo con recursos propios

2. Vía una Sociedad con terceros. ¿Quiénes?

3. Vía una alianza estratégica, outsourcing ¿Con quiénes?

4. Vía un proveedor. ¿Con cuáles?

5. El Cliente. ¿Qué tipo?

6. Mezcla de lo anterior

c) Cómo hacerlo: con que tecnología, potenciado o no con las TICs y-u otras nuevas tecnologías

d) Debe hacerse en un solo lugar (elevadas economías de escala, por ejemplo) o en varios, ¿Cuáles? (globalización en el despliegue de la Red de Valor)

e) Cuando o bajo qué condiciones – escenarios es oportuno hacer estos cambios.

7. Reajustar el Modelo de Negocio, redefiniendo, como resultado de lo decidido o propuesto en la columna 7:

a. Nueva Propuesta de Valor para los clientes, considerando los efectos de las decisiones o sugerencias de la columna 7

b. La nueva Red de Valor resultados de lo planteado en la columna 7.

Una vez que el análisis de red de valor ha sido realizado, se deberá realizar el análisis de la interno de la empresa el cual permitirá determinar las fortalezas y debilidades respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas del entorno.

Las fortalezas del negocio son también conocidas como ventajas competitivas. Para poder realizar este análisis, se debe hacer un recorrido completo por todas las actividades que realizan las unidades estratégicas del negocio (cadena de valor) e ir identificando cuáles de éstas se pueden considerar como fortalezas y cuáles pueden ser consideradas debilidades.

La utilización del modelo de la ocho “S” de Mc Kinsey que permitirá realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de la empresa.

Ocho (8´S) McKinsey.

Este herramienta nos permitirá focalizar nuestra atención para determinar ventajas competitivas y aspectos que puede ser mejorados, las siete consiste en términos correspondientes en idiomas en inglés: Strategy (estrategia), Structura (Estructura), Systems (sistemas y procesos), Style (estilo gerenciales), Skills (capacidades), Staff (cuadros jerárquicos/personal), Shared Values (valores compartidos/ Cultura y Valores) y Superordinate goals (objetivos de orden superiores). Este modelo, consiste en realizar un análisis descriptivo de cada término de la empresa que se está evaluando, en este caso sería la empresa que pertenece a la institución religiosa, de manera de determinar las áreas estructuralmente favorables para el éxito deseado y las áreas organizacionales estructuralmente débiles, todo lo cual debe verse en

función del futuro deseado y del entorno –escenarios en los que debe construirse ese futuro.

Análisis Estratégico del Entorno.

Análisis Externo

La empresa se encuentra en un sistema dinámico dentro de su entorno y dependerá sobreviva y crezca dentro del mismo. Podemos considerar el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa como organizaciones y donde desarrolla su actividad.

El entorno, debe ser analizado de acuerdo con una metodología que nos ayude a identificar las oportunidades y amenazas que plantea. Para ello, deben diferenciar el análisis dos planos complementarios entre sí: los correspondientes al macroentorno y al microentorno.

El primero que está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la actividad de una empresa. Afecta a todas las empresas o instituciones religiosas en una sociedad determinada, englobando a todos los elementos que lo componen.

El segundo análisis lo conforman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización este caso, a la institución religiosa y a la empresa. Es decir, es aquél que afectan a las empresas consideradas, de una forma más directa, creando su entorno competitivo.

Análisis del Macroentorno

Para realizar el análisis externo macroentorno de la empresa se requiere de un cierto método que permitirá la formulación del diagnóstico externo. En este caso, se propone que el mismo sea abordado teniendo en cuenta, a diferentes niveles – descendiendo de los genéricos a lo particular-, cuatro dimensiones (Análisis PEST):

- Político-legal
- Económica
- Socio-cultural
- Tecnológica

No obstante, por considerar esta metodología a organizaciones que contemplan el aspecto espiritual, se añadirá a este análisis macroentorno una quinta dimensión, de índole ***Espiritual***; resultando un Análisis **PESTE**:

- Político-legal |
- Económica
- Socio-cultural
- Tecnológica
- ***Espiritual***.

Cada entorno o dimensión será identificada por un determinado número de factores o variables explicativas y que sirven de referencia para elaborar el diagnóstico correspondiente.

Tabla 11. Análisis Macroentorno

<u>Empresa</u>
<p>Entorno político-legal: ¿Conoce la gerencia las condiciones político-legales que afectan el desenvolvimiento del negocio? El gerente debe considerar las políticas públicas dirigidas a la empresa.</p> <p>El gerente deberá informarse sobre los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aspectos tributarios.• Excepciones o incentivos tributarios que sean favorables a la empresa de acuerdo a su naturaleza.

- Permisología y trámites legales
- Cargas sociales y leyes laborales.

Entorno económico: ¿Conoce la gerencia las condiciones económicas del entorno que pueden afectar directamente los planes de inversión, Expansión y línea general de su negocio?

Para ello debe conocer los indicadores económicos que más afectan el desarrollo de las empresas en el sector. Ellos son los siguientes:

- Tasa de inflación: Es un factor relacionado con el precio y sincerar el valor real del producto. A medida que aumenta la tasa de inflación el costo de vida y de los productos, insumos o materiales tienden a incrementarse.
- Acceso al crédito: Este es el indicador del entorno económico que afecta más a las empresas por el poco interés que han mostrado los bancos en asistir a estas empresas.
- Tasas de interés: Es otro indicador económico determinante en el funcionamiento de las empresas. Inversión en equipos: Para poder invertir en nuevos equipos de producción y tecnologías alternas, generalmente se recurren a créditos los cuales son afectados por las altas tasas de interés.
- Estabilidad de la moneda: Los equipos y repuestos empleados por el sector son en su mayoría importados, así como algunas materias primas; por lo que la estabilidad o no de la moneda influirá en los costos de los insumos, la producción y el mantenimiento.

Entorno socio-cultural: La gerencia de la empresa debe considerar los siguientes los factores que afectan en el desempeño de sus labores:

- Identificar cual es el estilo de vida de sus clientes potenciales.
- Cambios en los patrones de estilo de vida de la sociedad actual.
- ¿Que contribuyen los bienes o servicios que producen la empresa a la sociedad donde se encuentra?
- ¿Cuál es la disponibilidad de recursos humanos calificados: personas calificadas y con experiencia?

Entorno tecnológico: ¿Conoce la gerencia la existencia de las nuevas tecnologías y sistemas de información que aumenten la productividad y la eficiencia de la empresa, y ha estudiado la viabilidad de invertir en ellos y estimar los beneficios posibles?

- ¿Está la gerencia en la posibilidad de acceder a nuevas tecnologías de información, como Internet, la cual le permitiría expandir mercados, y buscar nuevos proveedores, entre otros?
- ¿Ha considerado la gerencia buscar tecnologías alternas que le permitan afrontar las deficiencias y altos costos de producción y costos administrativos?

Entorno Espiritual:

- ¿Cuáles son las religiones que predominan en el entorno de la empresa?
- ¿Cuáles de ellas pueden afectar directamente a la empresa?

Fuente: Elaboración propia 2011.

En este estudio del entorno requiere de un cierto método que permitirá la formulación del diagnóstico externo. En general, hay que definir unos niveles de estudio, cada uno de ellos compuesto por las cinco dimensiones anteriormente citadas. Niveles que siguen un proceso de desagregación, es decir, desde lo más general a lo particular o medio específico en el que se desenvuelve la Institución Religiosa y la Empresa.

Esta metodología de estudio se puede configurar combinando los niveles de análisis del medio con sus dimensiones de la forma siguiente:

Tabla 12. Análisis del medio con sus dimensiones.

<i>Dimensiones</i> NIVELES	Político-legal	Económica	Socio-cultural	Tecnológica	Espiritual
Mundial o Área					
Económica					
Nacional					
Regional o Local					
Sectorial (del sector)					

Fuente: Elaboración propia 2011

Este estudio, tanto por niveles, según la agregación de la información, como por la naturaleza en la que se manifiesta el entorno (dimensiones), es válido para diagnosticar los retos, impactos, amenazas y oportunidades del medio general o macroentorno, así como el medio específico o microentorno, si bien para poder completar el diagnóstico de este último hay que considerar cada uno de los factores competitivos.

Análisis del microentorno (Sector de actividad económica)

Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter

Conociendo a la empresa y la institución religiosa, a sus competidores y a la industria donde se desenvuelve, el gerente puede deducir las oportunidades

y amenazas que existen en el entorno. A esto se le conoce como “Análisis de Intensidad de la Competencia en la Industria” de Michael Porter. Se deben anotar las oportunidades y amenazas en la tabla de evaluación de los factores externos.

La metodología utilizada será la de enumerar cada una de las cinco fuerzas que plantea el modelo y colocar en forma de preguntas cada uno de los factores que se deben tomar en cuenta para la evaluación de cada una de ellas.

1. Intensidad de la Rivalidad entre competidores actuales:

El propósito de este análisis es determinar cómo se sitúa la institución religiosa y la empresa frente a sus competidores, considerando las siguientes preguntas:

Tabla 13. Intensidad de la rivalidad entre actuales.

Empresa
¿Cómo es el crecimiento de la industria en el sector?
¿Cómo se comparan sus productos con los de sus competidores?
¿Cómo es la capacidad productiva de sus competidores?
¿Sus competidores tienen diversidad de productos?
¿Tiene relaciones con sus competidores?
¿Conoce, en líneas generales, cuales son las limitaciones o las barreras de salida de los competidores y/o de la empresa?

Fuente: Elaboración propia 2011

2. Poder de los compradores:

El propósito de este análisis es determinar cómo se encuentra la empresa frente a sus compradores, y el caso de la institución religiosa con sus feligreses considerando las siguientes preguntas:

Tabla 14. Poder de los compradores.

Empresa
¿Su producto o servicio es poco diferenciado y existen muchos proveedores de los mismos?
¿Cómo considera el costo de cambio de sus compradores?
¿Cómo considera el número de competidores alternos a los que el comprador puede cambiarse?

Fuente: Elaboración propia 2011

3. Poder de los proveedores

Tabla 15. Poder de los proveedores.

Empresa
¿Existe suficiente cantidad de proveedores de alimentos perecederos (frutas y vegetales) y no perecedero?
¿Cómo son sus costos de cambio?
¿Tiene acceso a productos sustitutos?
¿Pueden sus proveedores integrarse hacia delante y convertirse en competencia?
¿Cuánto es el porcentaje de su producto que le compra al proveedor?

Fuente: Elaboración propia 2011

4. Amenaza de nuevos competidores

Tabla 16. Amenaza de nuevos competidores.

Empresa
¿Cuáles son los requerimientos de capital para entrar en su industria?
¿Cómo es acceso a los canales de distribución?
¿En qué proporción su industria produce en economía de escala?
¿Sus productos son diferenciados?
Hay una fuerte lealtad de marca y preferencia marcada del cliente?
¿Es complicado lograr aprobar las regulaciones, tarifas y restricciones comerciales?

Fuente: Elaboración propia 2011.

5. Amenaza de productos sustitutos

Tabla 17. Amenaza de productos sustitutos.

Empresa
¿Existen productos sustitutos?
¿Sus productos están suficientemente diferenciados?

Fuente: Elaboración propia 2011

Dependiendo del resultado (ALTO, MEDIO o BAJO) de cada factor de las fuerzas se podrá considerar como una oportunidad o una amenaza.

Escenarios (Análisis Estratégico del Entorno)

Una vez, estudiado los entorno macroeconómico, microeconómico y analizado el entorno competitivo de la institución religiosa así como el de su empresa (caso de estudio), se identifican los factores, que pueden considerarse constante en el horizonte temporal determinado y tendencias futuras. Adicionalmente es necesario identificar cuáles son los actores estratégicamente claves o grupo de poder que influyen directamente en los factores.

Determinados los factores y los actores, es decir las variables obtenidas, se procede a agrupar para constituir un sistema en el que se relacionan cada variable con las restantes, valiéndose de la dependencia de una sobre otra. Se ordena las variables en filas y columnas en un cuadro de doble entrada, la cual permite relacionar cada una de las variables con el resto. Se verifica por columna la dependencia de cada variable contra el resto, asignándole el valor de uno (1) a aquellas que dependen real y potencialmente de la variable comparada y cero (0) a la que no hagan. De esa manera se construye la matriz estructural, que determinarán las variables de claves de éxitos.

El procedimiento a seguir para determinar las variables claves y realizar el análisis estructural es:

- Calcular el total de motricidad de cada variable, sumando los valores por filas, y el dependencia, sumando por columnas.
- Calcular el total de motricidad y dependencia del conjunto de las variables, sumándolos marginales de filas y columnas (debe ser el mismo valor en ambos casos).
- Hacer una tabla de coordenadas cartesianas de motricidad - dependencia en valores absolutos.
- Estimar las coordenadas cartesianas de motricidad - dependencia en porcentajes, dividiendo cada valor absoluto por el total de motricidad o dependencia de la matriz.
- Calcular el PROMEDIO (en porcentajes) de la motricidad y dependencia, que resulta de determinar el valor que tendría cada problema en el caso que fuera totalmente independiente. El procedimiento es el siguiente:

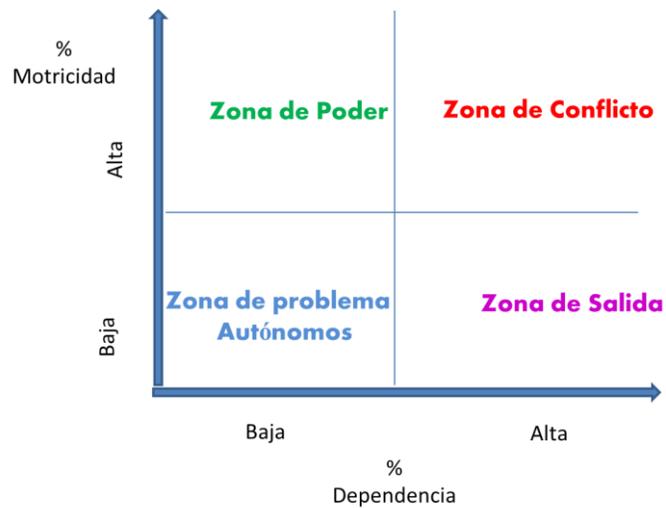
$$E = \text{Motricidad o Dependencia total} / n$$

Donde, E = promedio de Motricidad o Dependencia por fuerza consideradas (esperanza matemática),

n = número de fuerzas consideradas en el escenario.

- Construir un plano cartesiano, dividiendo sus ejes en el valor de la esperanza matemática y ubicar cada problema en el plano según sus coordenadas.

Figura 9. Plano de Motricidad – Dependencia.



Fuente. Garcia Anibal. (1997).

En la **zona de poder** se encontraran las variables que tienen más alta motricidad y la de más baja dependencia; este grupo de variables son las más importantes ya que influyen sobre la mayoría y dependen pocos de ellas. Estas variables serán muy fuertes y poco vulnerables, cualquier modificación que ocurra en ellas ira a tener repercusiones en todo el entorno.

En la **zona de conflicto**, se hallaran las variables de alta motricidad y alta dependencia, este grupo son muy influyentes y también altamente vulnerables; este grupo de variables, influyen sobre los restantes pero son, así mismo influidas por ellas mismas, por esta razón, pertenece a la zona de conflicto.

En la **zona de salida** estarán todas aquellas variables que son producto de las anteriores, lo cual se evidencia si tenemos en cuenta que esta zona se caracterizara por tener baja motricidad, pero alta dependencia.

En la **zona de problemas autónomos**: se llama así porque el grupo de variable que allí aparecen son “ruedas sueltas” con respecto a los demás

sistemas; ni influyen significativamente sobre las otras y no son influidas por ellas, por esta razón, tiene poca motricidad y poca dependencia, generando situaciones aisladas o problemas autónomos.

- Para el análisis se debe tomar en cuenta, las variables con los más altos valores de motricidad y a la vez, se debe considerar la zona en la cual se encuentran ubicadas dichas variables (zona de poder, de conflicto, problemas autónomos y salida), posteriormente se realiza un análisis de la incertidumbre determinar su evolución en el futuro analizado, de las variables antes identificadas de alta motricidad considerando el nivel de incertidumbre que presenta BAJA; MEDIA; ALTA.
- Seguidamente con cada variable claves de alta motricidad y alta incertidumbre, se inicia la construcción de los escenarios: actual, objetivo y el desafiante, la cual consiste en una descripción narrada que explica su lógica y principales rasgos posibles; identificando las oportunidades que deben aprovecharse, amenazas que habrían que evitar, fortalezas que se requieren y debilidades que se deben reducir o disminuir, y adicionalmente determinar sus posibles estrategias.

Matriz DOFA

Concluido el análisis externo e interno, se procederá a la creación de la matriz DOFA. La Tabla DOFA debe ser completada con las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en los pasos anteriores. Posteriormente se procederá a formular las estrategias en función de fortalezas Vs. oportunidades, debilidades Vs. oportunidades, fortalezas Vs. amenazas, debilidades Vs. amenazas. Estas Oportunidades y Amenazas corresponden a un escenario, por lo tanto este estudio debe hacerse para cada escenario considerado: El Plan de Acción es Contingente al Escenario.

Tabla 18. Matriz DOFA Propuesta.

Matriz DOFA	Fuerzas – F 1. 2. Anotar las fuerzas 3. consideradas más 4. importantes 5.	Debilidades – D 1. 2. Anotar las debilidades 3. consideradas más 4. importantes 5.
Oportunidades – O 1. 2. Anotar las 3. oportunidades más 4. importantes 5.	Estrategías FO 1. 2. Usar las fuerzas para 3. aprovechar las 4. oportunidades 5.	Estrategias – DO 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5.
Amenazas – A 1. 2. Anotar las 3. amenazas más 4. importantes 5.	Estrategias – FA 1. 2. Usar las fuerzas 3. para evitar las 4. amenazas 5.	Estrategias – DA 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las amenazas 4. 5.

Fuente: Contreras H. Clases magistral de política de empresa (2010).

Una vez completada la matriz DOFA, se tendrá un bosquejo general de las estrategias a las cuales podrá recurrir la empresa de acuerdo a los objetivos y metas de la gerencia.

Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral)

Temas Estratégicos:

“Los temas estratégicos reflejan lo que el equipo directivo cree que debe hacerse para alcanzar el éxito” Kaplan y Norton 2005.pg. 89..

Las estrategias que fueron identificadas en el análisis DOFA, se podrán dividir o segmentar en temas concretos, los cuales proporcionaran la elaboración del mapa estratégico que se adapta a las empresas pertenecientes a Instituciones religiosas.

Sin embargo, es indispensable en la elaboración del mapa estratégico para empresas pertenecientes a instituciones religiosas, revisar y analizar la misión con la base fundamental de punto de partida.

En otras palabras, la misión y visión de la empresa es el punto de partida y los temas estratégicos son los aspectos secundarios que se consideran al arma el mapa estratégico.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard o CMI)

El mapa estratégico de un cuadro de mando integral proporcionará a los directivos de una empresa el marco de referencia que les permite describir, medir y gestionar estrategias basadas en una economía del conocimiento.

El cuadro de mando integral se presenta en cuatro perspectivas:

- Financieras
- Clientes y terceros
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento

No obstante, se debe considerar añadir una perspectiva que la denominaremos perspectiva Espiritual, el cual es el pilar fundamental de la existencia de las empresa de esta investigación.

El mapa estratégico propuesto se definirá de la siguiente manera:

Tabla 19. Modelo del Cuadro de Mando Integral.

Perspectivas	Mapa Estratégico
Espiritual	
Financieros	
Clientes y terceros	
Procesos Internos	
Aprendizaje y Crecimiento	

Fuente: Elaboración propia 2011

Pasos para la elaboración del mapa estratégico o Cuadro de Mando Integral:

1. Identificar los objetivos estratégicos espirituales y financieros que pueden alcanzar el éxito en función de la misión, visión de la empresa y las estrategias encontradas en el análisis DOFA
2. Determinar los temas estratégicos de acuerdo a las estrategias encontradas en el análisis DOFA, dependiendo de la empresa, los temas estratégicos se encuentran ubicados en la perspectiva de procesos internos, en los procesos internos es necesario analizar los resultados obtenidos de la cadena de valor y las ventajas competitivas.
3. Identificar dentro de los temas estratégicos cuales serían los objetivos modulares que contribuirían al cumplimiento de los objetivos estratégicos

espirituales y financieros, para determinar los objetivos modulares es necesario

4. Identificar cuáles son los objetivos de los actores estratégicos claves, ubicados en la perspectiva del cliente y terceros, que le proporcionar valor al cliente.
5. Establecer los objetivos de capacidades que permitan mejorar la empresa en el desarrollo organizacional para alcanzar el éxito deseado.
6. Identificar los vectores de los temas estratégicos que conectan los objetivos que pasando verticalmente por las perspectivas, con el propósito de conocer la manera de como contribuyen los temas estratégicos al éxito de la empresa.

Plan Estratégico de Acción

Una vez realizado el mapa estratégico, se procederá a montar el plan estratégico de acción, el cual está compuesto:

1. Objetivos en cada perspectiva.
2. Indicadores de resultados: medición cuantitativa o cualitativa de los resultados.
3. Las metas a corto, mediano o largo plazo en función de los indicadores.
4. Iniciativas y proyectos, son planes de acción que permitan lograr las metas propuestas de una manera eficiente, identificando los recursos, presupuestos requeridos y el responsable de ejecutar cada acción.

5. Indicadores Guías son las mediciones cuantitativa o cualitativa de los proyectivas de los resultados futuros

Tabla 20. Plan estratégico de Acción.

Objetivos/ Perspectiva	Indicadores de Resultados	Metas	Plan Estrategico de Accion (Iniciativas y proyectos)	Indicadores Guía
Espiritual				
Financieros				
Clientes y terceros				
Procesos Internos				
Aprendizaje y Crecimiento				

Fuente: Elaboración Propia con base a Clase: Política Empresarial. Contreras (2010).

Una vez llenado el Cuadro de Mando Integral, este nos permitirá tener un plan estratégico de acción (iniciativas y proyectos) que deberán presentar a la Junta Directiva de la Empresa para determinar la aprobación, el orden de prioridad de las iniciativas e iniciar su ejecución. Es necesario revisar la gestión mensual y trimestralmente, evaluando los objetivos logrados en relación a la estrategia formulada y a los objetivos propuestos, sin olvidar considerar la misión de la empresa que su fin es un mandato espiritual.

Esquema de Guía para la Aplicación de esta Metodología y Producto Final.

A continuación se presentan los pasos que debe contener la guía (de no más de 30 páginas) que se entregará a las personas que deseen aplicar esta metodología para su fácil y rápido entendimiento.

Es importante comentar que la elaboración completa de esta guía deber ser paso obligado para los desarrollos subsiguientes a este trabajo de grado, sin embargo, a continuación se nombran los pasos que esta debería contener con un lenguaje fácilmente entendible por los administradores de la empresas de la instituciones religiosas que deseen aplicarla.

1. Conocer situación actual de la empresa
 - a. Elaborar un análisis del marco normativo de la Institución Religiosa y el de la empresa.
 - b. Identificar las prioridades que estable la Instituciones Religiosa
 - c. Conocer las necesidades de los grupos de interés de la empresa.

2. Identificación y alineación de la Misión y Visión de la empresa con la Institución Religiosa.

3. Realizar Investigación de mercado para conocer la satisfacción de un grupo de interés determinado, con el propósito de enlazar los resultados, con los posteriores componentes de la metodología.

4. Determinar y analizar las fortalezas y las debilidades, oportunidades y amenazas que pueden presentar la empresa al hacer:
 - a. El análisis de la Cadena de Valor
 - b. Analizar una propuesta de Valor a los clientes objetivos a través del diseño de una Red de Valor

- c. Utilizar la herramienta de las ocho 8's Mc Kinsey adaptada a la empresa.
 - d. Identificar de los factores internos que puede afectar el desempeño de la empresa en sus diferentes áreas funcionales
- 5. Analizar los componentes externos que pueden afectar o favorecer la Institución Religiosa y la empresa, con el propósito identificar las oportunidades y las amenazas.
 - a. Nivel macro-entorno (país) de la Institución Religiosa y la empresa
 - b. Nivel micro-entorno (sector de actividad económica): aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter en la Institución Religiosa y en la empresa.
 - c. Identificación de los factores externos que puede afectar el desempeño de la empresa.
- 6. Construcción y descripción de escenarios con bases de los factores externos.
- 7. Elaborar y analizar la Matriz DOFA para establecer las iniciativas y proyectos estratégicos o utilizar el enfoque del Balanced Scorecard que debe seguir la empresa.
- 8. Por último, unir los resultados obtenidos en cada uno de los pasos anteriores con el fin de implementar, evaluar y controlar las estrategias seleccionadas por la empresa, para el logro de sus objetivos espirituales y económicos.
 - a. Identificación de los temas estratégicos de las estrategias extraídas del análisis DOFA

- b. Elaborar el cuadro de mando integral a la empresa incorporando la perspectiva espiritual como base principal de las gerencias de las empresas de las instituciones religiosas.
- c. Determinar el plan de estratégico de acción, con sus iniciativas y proyectos con sus respectivos indicadores de seguimiento.

CAPÍTULO VII

METODOLOGIA EJEMPLO DE APLICACIÓN EL CASO DE ESTUDIOS

CASO RESTURANTE VEGETARIANO.

Análisis del Marco Normativo

Institución Religiosa: Iglesia Adventista del Séptimo Día

La Iglesia Adventista del Séptimo Día se rige a nivel mundial por un Manual de Iglesia. ¿Por qué la Iglesia Adventista del Séptimo Día tiene un Manual de la Iglesia?

Dios es un Dios de orden, tal como se evidencia en sus obras de creación y redención. Por lo tanto, el orden pertenece a la esencia de su Iglesia. El orden se alcanza por medio de principios y normas que guían a la Iglesia en sus operaciones internas y en el cumplimiento de su misión al mundo. Para que sea una organización eclesiástica exitosa al servicio del Señor y de la humanidad, necesita orden, reglamentos y disciplina. Las Escrituras afirman: “Hágase todo decentemente y con orden” (1 Cor. 14:40).

A medida que la Iglesia crecía rápidamente en el mundo entero a comienzos del Siglo XX, se fue incrementando la necesidad de un manual de uso mundial para los pastores y los laicos. En 1931, la Junta Directiva de la Asociación General acordó publicar un Manual de la Iglesia. J. L. McElhany, que posteriormente fue presidente de la Asociación General, preparó el manuscrito, que fue publicado en 1932.

La frase inicial del prefacio de esa primera edición hacía notar que “se hace cada vez más evidente la necesidad de un manual sobre el gobierno de

la Iglesia, para establecer y preservar nuestras normas y prácticas denominacionales”. Nótese la expresión preservar. No hay un intento de crear e imponer repentinamente un modelo completo de gobierno eclesiástico. Se trata, más bien, de un esfuerzo realizado para, primero, preservar todos los buenos acuerdos adoptados a través de los años y, luego, añadir otros reglamentos que nuestros crecientes progreso y complejidad llegaran a exigir.

El Manual de la Iglesia ha existido en su actual formato desde 1932. Describe la operación y las funciones de las Iglesias locales, y su relación con las estructuras denominacionales en las que tienen su membresía. El Manual de la Iglesia también esa la comprensión que la Iglesia Adventista del Séptimo Día tiene de la vida cristiana, del gobierno de la iglesia y de la disciplina, basada en principios bíblicos y en la autoridad de los congresos de la Asociación General debidamente constituidos

Empresa perteneciente a la institución religiosa: Restaurante Vegetariano Superbueno.

Las empresas de las instituciones de religiosa cumplen con todas las leyes y normativas que impone el estado venezolano en la regularización y fiscalización de cualquier actividad económica, social y productiva dentro del territorio nacional.

En este caso cumple con las siguientes normativas: Ley Orgánica del Trabajo, las providencias impuestas por la Alcaldía Metropolitanas o las de su jurisdicción, providencia sobre en materia tributaria emitidas por El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), entre otras.

Prioridades de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día enfatiza las declaraciones oficiales adventista a cerca de los tópicos que nos indica sus prioridades:

- Abuso sexual del niño
- Abuso y violencia familiar
- Afirmación de las familia
- Afirmación del matrimonio
- Arma de asalto
- Bienestar y derecho del niño
- Clonación Humana, Consideraciones Éticas
- Confianza en el Espíritu de Profecía
- Cuidado con la creación- Declaración sobre el medio ambiente
- Plan de Alimentación Sana
- El fumar y la ética
- El medio ambiente
- El racismo
- El control de natalidad
- El desamparo y la pobreza
- El hogar y la familia
- El paciente terminal
- El SIDA
- La conducta sexual
- La Homosexual
- La Pornografía

- Las drogas
- Las enfermedades de transmisión sexual
- Las relaciones humanas
- Los derechos humanos
- Los juegos de azar
- Mayordomía del medio ambiente
- Minorías religiosas y libertad religiosa.
- Misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día
- Principios de temperancia y aceptaciones de donaciones
- Tolerancia
- Uso, abuso de sustancias químicas

Estas son algunos de las prioridades que tiene la Iglesia adventista a nivel mundial, con el propósito de ayudar a ser humano a alcanzar un estilo de vida diferente que le permita desarrollar una excelente salud mental, física e espiritual.

Necesidades y demandas generales de los grupos de interés de la empresa perteneciente a la institución religiosa.

En este caso de estudio los grupos de interés del Restaurante Superbueno están compuestos por:

- **INTERNOS:**

1. **Junta Directiva del Restaurante:** en entrevista realizada el 31 de julio 2011, miembros de la junta directiva manifestaron que el interés de ellos, es direccionar la empresa en el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la Iglesia Adventista a nivel mundial (misión de dar a conocer las Buenas Nuevas de Jesús

Cristo es decir sus creencias adventistas o evangelización, a todo el mundo.), y a la vez velar que la gerencia o la administración ejecute de una manera íntegra y honestas los recursos financieros y humanos , que pertenece a la Asociación Venezolana Central que es la entidad jurídica que esta integridad por un conjunto de Iglesia Adventista del Estado Distrito Capital y Estado Vargas.

2. **Gerencia:** en entrevista realizada en la misma fecha antes mencionada, miembros de la Gerencia manifestaron que el interés de ellos, es cumplir con la misión de dar a conocer las Buenas Nuevas de Jesús Cristo es decir sus (creencias adventistas o evangelización), a través de un excelente servicio en el suministro de alimentos saludables a la población del centro de Caracas y a la vez ofrecerle sin ningún compromiso información de la Iglesia Adventista, no obstante enfatizaron la importancia de gerenciar la empresa eficientemente con el propósito que la misma pueda generar rentabilidad y así apoyar económicamente a proyectos misiones de la Asociación Venezolana Central (AVC).
3. **Trabajadores:** según entrevistas realizadas en el mes de septiembre de 2011, presentaron que los interés de ellos, son el cumplimiento de laborales remuneradas, conociendo la importancia de elaborar sus tareas en función del beneficio de los clientes o en este caso de los comensales de ofrecerles alimentos de la mejor calidad posible y adicionalmente manifestaron que ellos obtiene información espiritual a través de un devocional diario para todo el personal, sin embargo en la parte económica están a la espera de un ajuste salarial en virtud de la situación inflacionaria del país.

- **EXTERNOS :**

1. **Proveedores:** los pocos proveedores que cuenta el Restaurante expresan la confianza que existe entre ellos, por el fiel cumplimiento del Restaurante de sus compromisos adquiridos, sin embargo ellos manifestaron que no revisen información religiosa por ningún concepto por parte del Restaurante.
2. **Acreedores:** el único acreedor que cuenta el restaurante en la Asociación Venezolana Central (AVC) que es el encargado de regular y controlar la gestión financiera y espiritual del mismo, debido a que por medio de ella recibió financiamiento para para iniciar operaciones o en algunos casos, cuando la gestión del restaurante de años anteriores no ha generados beneficios económicos, la AVC le provee de préstamos para poder continuar con su actividad económicas, si embargos en los últimos años 2010-2011, el Restaurante ha generados beneficios que le ha permitidos apoyar a la AVC en su proyectos misioneros.
3. **Comensales o clientes:** con el propósito de conocer las necesidades y nivel de satisfacción de los clientes y conocer si el Restaurante si está cumpliendo con la misión de dar a conocer la Iglesia sus doctrinas se realizó una encuesta la cual se presenta los siguientes resultados:

Población o Universo: El universo está constituido por los grupos de personas que visitaron el restaurante el año 2011, basado en las estadísticas registradas por la administración del restaurante, el cual presenta un promedio de 200 personas diarias, por 20 días laborales que equivale a 4.000 comensales

mensuales por los 12 meses de año serían un total de clientes de 48.000, de cual se extraerá la muestra representativa.

Tamaño de la Muestra: Posteriormente, se procedió a calcular el tamaño de la muestra a ser utilizada para la investigación de mercado tomando la fórmula de muestreo sistemático. A continuación se presenta el cálculo realizado:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

en donde,

n = tamaño de la muestra

p = la probabilidad de ocurrencia

q = (1-p)= la probabilidad de no ocurrencia

e = error máximo permitido (precisión)

Z = Abscisa correspondiente al área bajo la curva normal igual a confianza.

N-1 = el factor de corrección por finitud, ya que la población no es infinita.

Entonces, para un intervalo de confianza del 95%:

Z = 1,96 (nivel de significación)

Los otros parámetros:

p= 0,5 (caso más desfavorable)

q=(1-p)= 0,5

N= 48.000 personas

e= 10% (Error suficiente para poblaciones)

Calculamos

$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 48.000}{(0,1)^2 \times (48.000-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 95,85 \approx 96$
personas.

$$(0,1)^2 \times (48.000-1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5$$

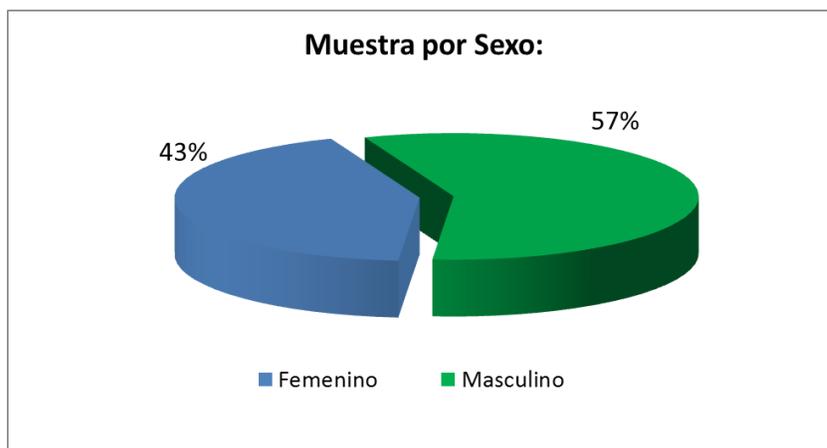
El tamaño de la muestra que se calculó fue de 96 personas, la aplicación de la encuestas se realizó en varios días, los días con mayor frecuencia de clientes que fueron los tres primeros días de la semana hasta completar la cantidad requerida.

Análisis de los Resultados de la Investigación

Análisis de los Gráficos

Todo el análisis de resultados se realizó al procesar los datos en tablas de Excel, debido a que es la herramienta con más probabilidades de conseguirse entre los posibles aplicantes de este modelo. Además, los gráficos que a continuación se presentan son extraídos de la encuesta aplicada:

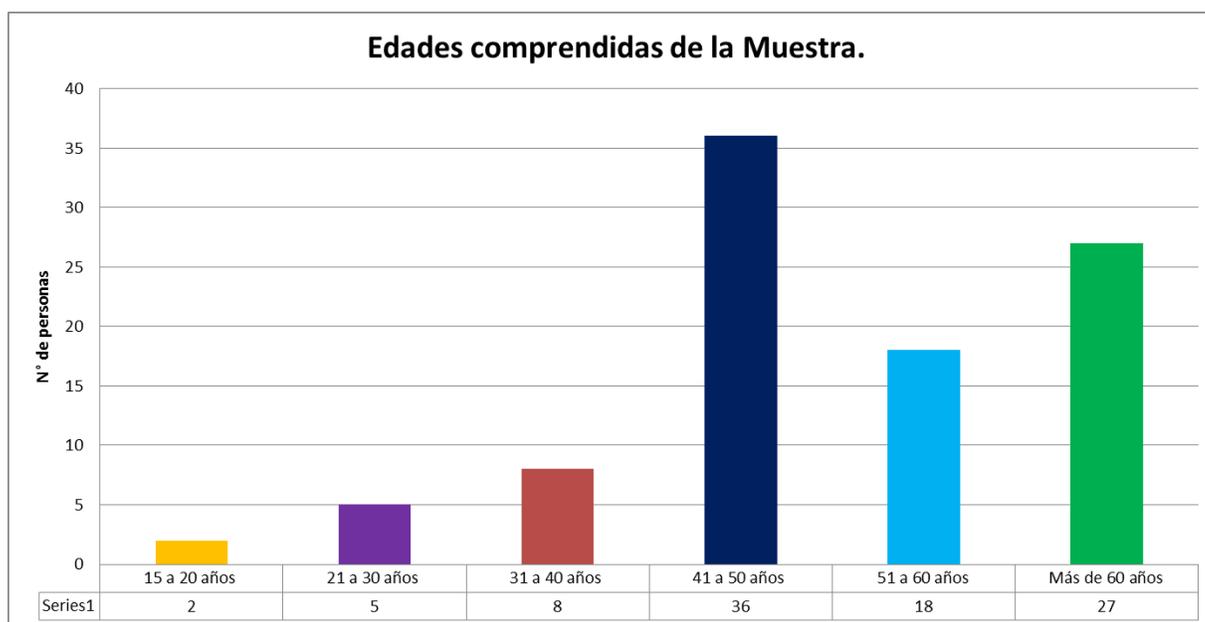
Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

Este gráfico indica que en la muestra escogida, las proporciones de sexo no son tan diferentes, con un 57% al género masculino como factor predominante en comparación con el femenino.

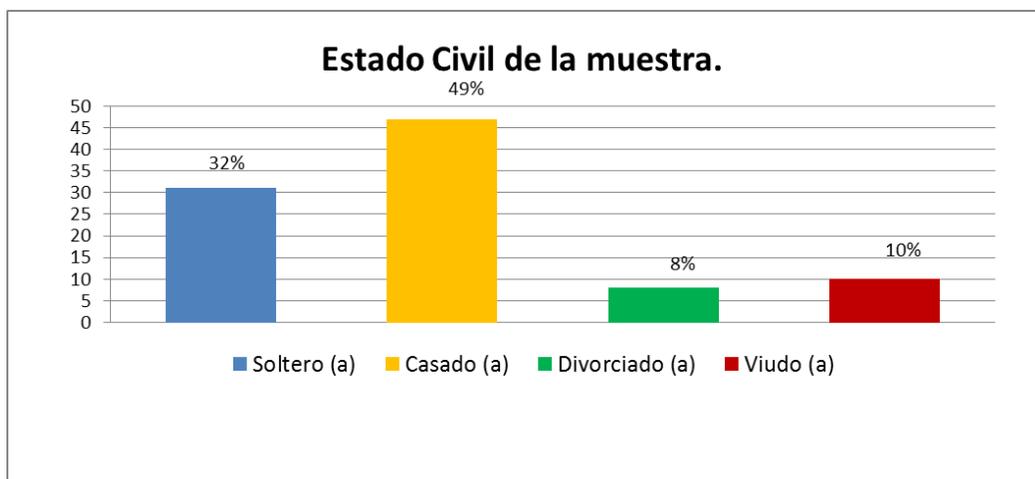
Gráfico 2.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

Podemos observar efectivamente que la gran parte de la muestra está incluida dentro de los rangos de edades de mayores a 41 años, en este rango de edades se puede inferir que existen intereses en la alimentación por motivos de salud, sin dejar de mencionar el factor económico que buscan ese sector de la población venezolana, en busca de precios accesibles.

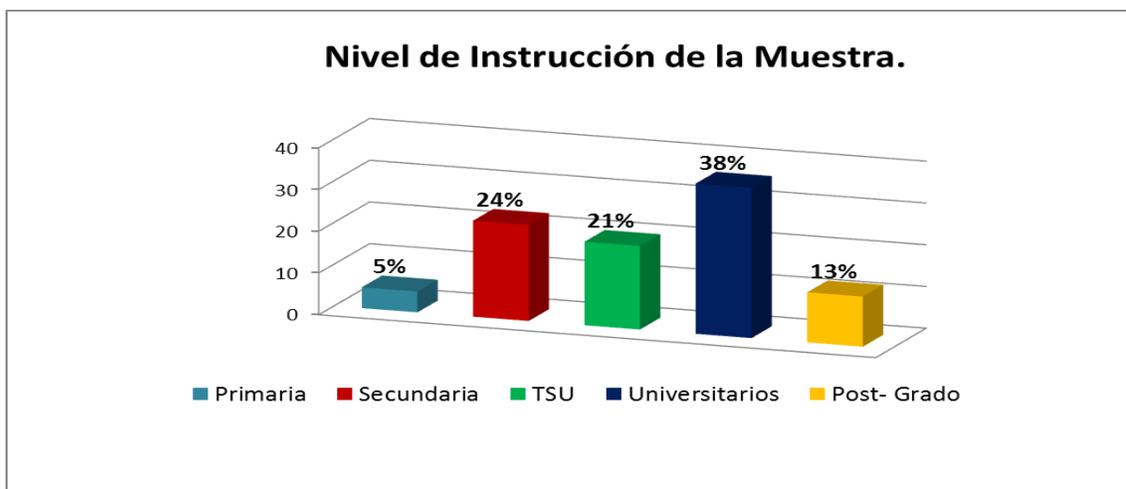
Gráfico 3.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

Este gráfico indica que el 49 % la muestra escogida se encuentra casada, lo que evidencia personas con responsabilidades dentro de la sociedad, y que sin embargo prefieren almorzar fuera de su hogar.

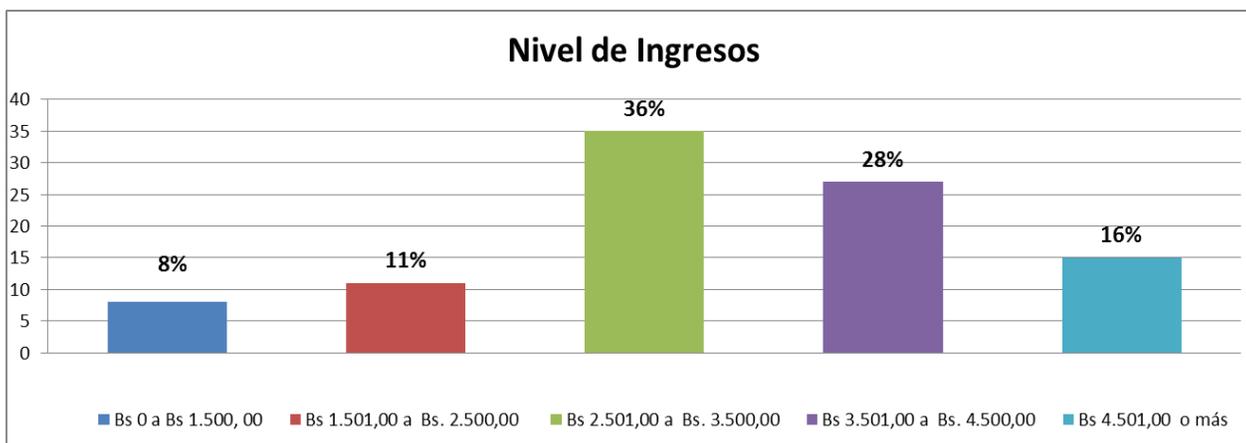
Gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

Esta gráfica evidencia, que una gran parte de la muestra posee un nivel instrucción Universitaria, y estos suelen tener mayor poder adquisitivo.

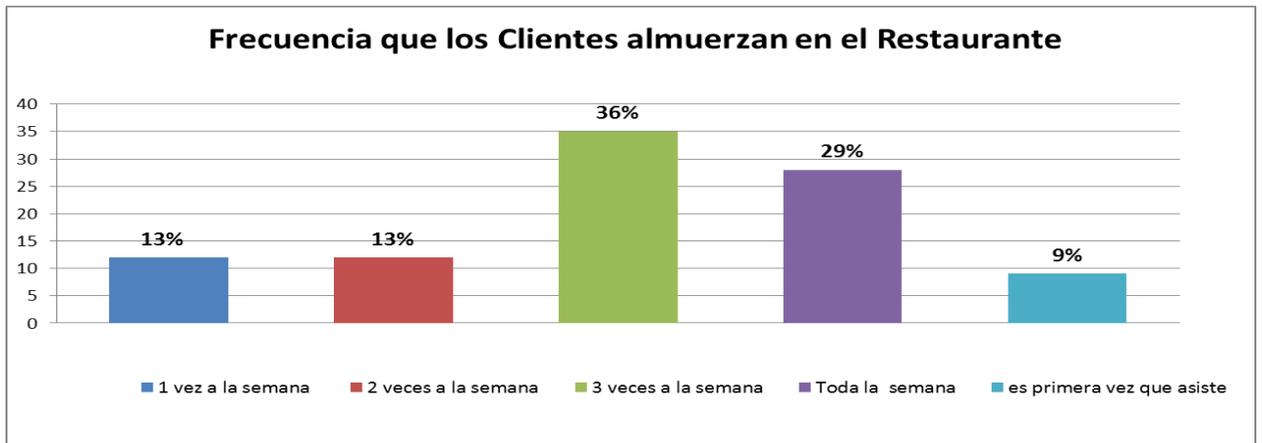
Gráfica 5.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

En este grafico se puede evidenciar que el nivel de ingresos 36% de la muestra poseen ingresos superior al salario mínimo.

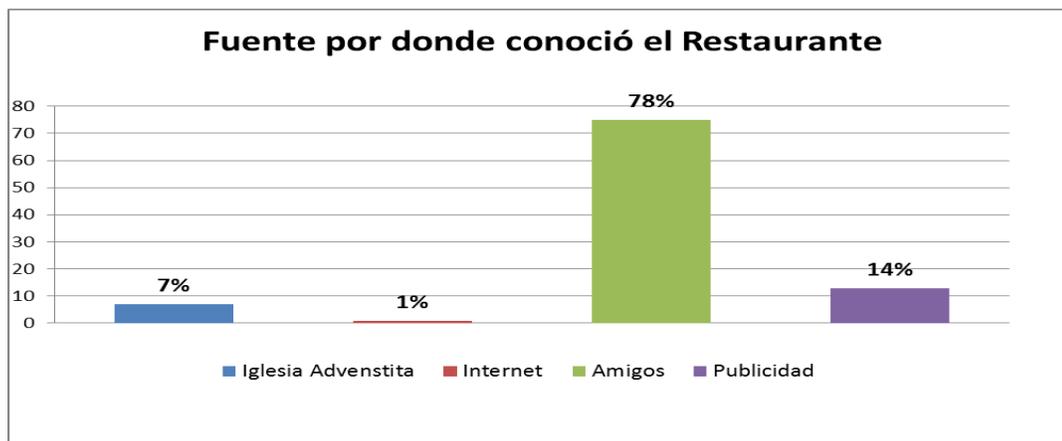
Gráfica 6.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

En este gráfico, podemos observar una alta fidelidad que poseen los clientes en relación a la asistencia del restaurant, ya que un 29% asiste toda la semana y un 36% tres veces por semana, lo que evidencia que existe un contentamiento de los clientes .

Gráfica 7.

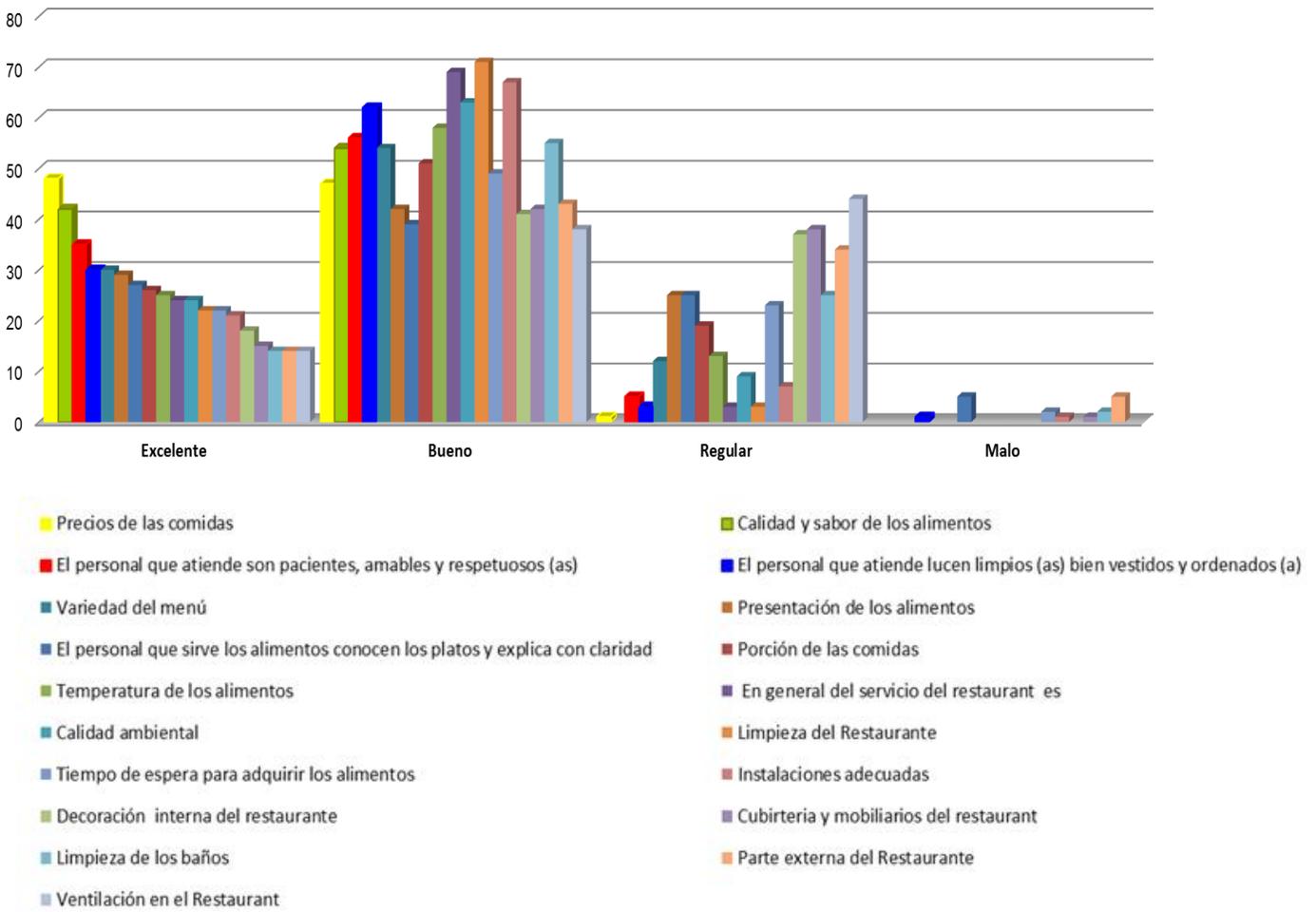


Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

Podemos observar en este grafico, que la mayor estrategia de publicidad cuenta el resturante es las referencias de amigos y familiares que se sienten a gusto con el servicio del restaurante y lo recomiendan.

Gráfico 8.

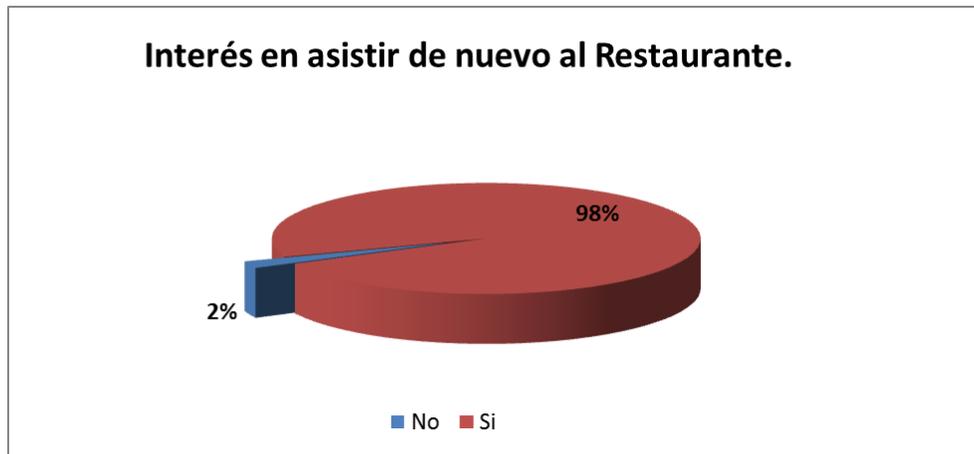
Clasificación de los Servicios del Restaurante.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

En este grafico, se pudo medir la satisfacion del cliente en cuanto al servicio ofrecido por restaurante, en terminos general esta calificado como un servicio **bueno**, sin embargo algunos manifestarón los siguientes aspectos como **regular**: presentacion de los platos, tiempo de espera de los alimentos, cubirteria y mobiliario del restaurante, decoración del restaurante, ventilación del restaurante, parte externa del Restaurante; los cuales se deben mejorar y asi ofrecer un mejor servicio.

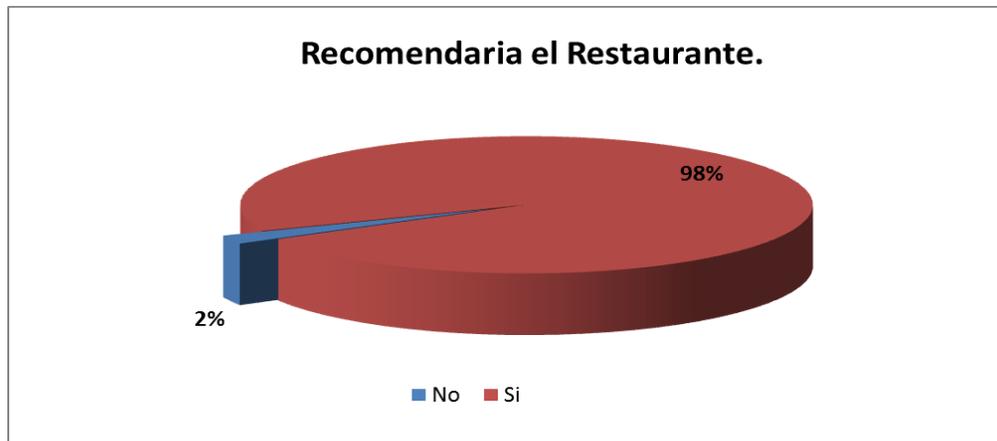
Gráfico 9.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

En este caso observamos, que casi la totalidad de la muestra está muy interesada en continuar asistiendo al restaurante, siendo este un factor clave el éxito del restaurante.

Gráfico 10.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

Como en el gráfico anterior, este muestra la alta disposición que tiene los clientes en recomendar el restaurante a un tercero, este sería otro factor clave de éxito que se debe considerar el restaurante.

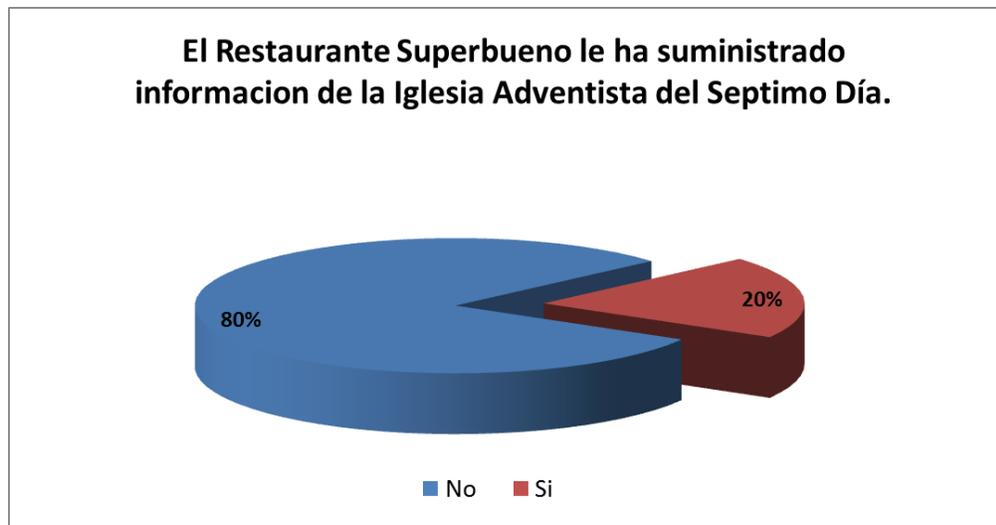
Gráfico 11.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

Según la encuestas realizadas, se puede notar que alto porcentaje de los clientes conoce el dueño del Restaurante Superbueno pertenece a una Institución religiosa denominada Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Gráfico 12.



Fuente: Elaboración propia, resultados de encuesta (2012)

Se puede evidenciar un bajo porcentaje en el suministro de informacion acerca de lo que es la Iglesia Adventista del Séptimo Día por parte del Restaurante Vegetariano Superbueno a los clientes del mismo; notando es

que un punto negativo en el cumplimiento de su misión en relación a los lineamientos generales de la Iglesia por cuanto es una de sus empresas.

Este análisis de mercado permitió identificar puntos claves de partida tales como la satisfacción de los clientes en cuanto a sus servicios y el suministro de material religioso a los clientes por parte del restaurante, los cuales son factores determinantes para el éxito de la empresa y así con insumo fundamental en los posteriores análisis estratégicos.

El análisis de los lineamientos estratégicos tanto de la empresa como de su institución religiosa permite obtener una perspectiva diferente de la naturaleza de la empresa en relación con otras empresas de la misma actividad económica.

Lineamientos Estratégicos de la Empresa y Alineación con la Institución Religiosa.

A continuación se procederá con el análisis de la misión y la visión de la empresa: Restaurante Vegetariano Superbueno.

Misión

“Proclamar el Evangelio eterno a través, de nuestra empresa dedicada a la venta de comida y productos vegetarianos, que pretende promover los beneficios que se obtienen mediante el consumo de alimentos con alto contenido nutricional, sustentada en los principios bíblicos de nutrición, enseñados por la Iglesia Adventista del Séptimo Día.”

¿La misión ha sido escrita y está acorde con el pensamiento y dirección de la junta directiva enmarcada bajo los lineamientos de la institución religiosa?

Actualmente, el restaurante no posee ninguna declaración escrita de su misión como empresa, en este caso de estudio para continuar la investigación, se tuvo que redactar una misión en conjunto con el presidente de la Asociación Venezolana y miembro de la junta Directa del restaurante, que estuviera enmarcada bajo los lineamientos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

• Describir la misión de la institución religiosa y determinar la relación con la misión de la empresa.

La misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día es proclamar a todas las personas el evangelio eterno del amor de Dios, en el contexto del mensaje de los tres ángeles en Apocalipsis 14:6 -12, como está revelado en la vida, muerte, resurrección, y el ministerio sumo sacerdotal de Cristo Jesús, llevándolos a aceptar a Jesús como Salvador y Señor personal y a unirse a su Iglesia y asistiéndolos y edificándolos espiritualmente en preparación para su pronto regreso. (División Interamericana de la Asociación General, 2009, pág.39).

• ¿Todo los grupos de interés conocen la misión y tiene acceso a ella?

De acuerdo a los seis grupos de interés antes mencionados podemos señalar, que solamente dos grupo de interés conoce en forma emperica la misión, los cuales serían la junta directiva y la gerencia. Siendo desconocida en su totalidad por los resto de los grupos de interés.

La empresa y la institución religiosa tienen como Misión, proclamar el Evangelio Eterno (creencia de la vida, muerte, resurrección y la segunda venida de Jesucristo, como su propósito fundamental) a todo el mundo, la empresa realiza su proclamación de una manera indirecta y sutil, para alcanzar a la personas por medio del servicio el cual ofrece a la comunidad una

alimentación sana y que a su vez despierte el interés de conocer las bases bíblicas de un estilo de vida diferente.

Por otra parte, la Institución Religiosa cumple su misión en proclamar de manera directa a través de la predicación de los principios y doctrinas encontrados en la Biblia, para que las personas acepten voluntariamente unirse a ella, asistiendo y fortaleciendo asimismo en la creencia del regreso de Señor Jesucristo.

De modo que existe un vínculo directo entre declaración de la misión de la Institución Religiosa con la misión de la empresa.

Visión

“Ser la empresa líder de los restaurantes vegetarianos de la región capital, dedicada al servicio de la salud en el buen comer, y que sea un punto de referencia para sus clientes en obtener no solo alimentos de alta calidad sino además alimento espiritual para su vida personal.”

- **¿La visión ha sido escrita y está acorde con el pensamiento y dirección de la junta directiva enmarcada bajo los lineamientos de la Institución Religiosa?**

Como en el caso de la Misión, el restaurante no posee ninguna declaración escrita de su Visión como empresa, en este caso de estudio para continuar con la investigación, se tuvo que redactar una visión en conjunto con el presidente de la Asociación Venezolana y miembro de la junta directiva del restaurante, que estuviera enmarcada bajo los lineamientos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

- **Describir la misión de la institución religiosa y determinar la relación con la misión de la empresa.**

“En armonía con las grandes profecías de las Escrituras, vemos el clímax del plano de Dios, y la restauración de toda Su creación en armonía completa con su perfecta voluntad y justicia”.

La relación que se puede analizar, que al referirse a toda su Creación incluye al ser humano, el cual la armonía completa con su perfecta voluntad y justicia es que el hombre llegue a una plano de felicidad total, sin embargo en el contexto de la creación restaurante vegetariano por parte del Institución religiosa es la proporción salud a todos sus clientes a través de una alimentación sana, el cual el enfoque espiritual que el cuerpo es templo de Dios como lo explica el apóstol San Pablo en la 1era carta a los Corintios en el capítulo 6 versículo 19 al 20, los cuales cita “¿O ignoráis que vuestro cuerpo es templo del Espíritu Santo, el cual está en vosotros, el cual tenéis de Dios, y que no sois vuestros?. Porque habéis sido comprados por precio; glorificad, pues, a Dios en vuestro cuerpo y en vuestro espíritu, los cuales son de Dios.”

Además el restaurante vegetariano como empresa de la institución religiosa es un punto de referencia donde las personas puedan encontrar alimento espiritual para su alma, con el objetivo de prepararse espiritualmente para el encuentro en la restauración de toda Su creación, es decir la creencia de la segunda venida del hijo de Dios. En concordancia con la Iglesia como Institución Religiosa.

- **¿Todos los grupos de interés conoce la visión y tiene acceso a ella?**

No, solamente la conoce la junta directiva y la gerencia.

- **¿Ha sido revisada recientemente?**

No, por no estar oficialmente declarada.

Análisis del Modelo de Negocio

En este punto de estudio, se identificaron los motivos de consumo del público objetivo del Restaurante Vegetariano Superbueno, con las capacidades del servicio que ofrece como satisfactor de necesidades alimenticias.

De acuerdo al análisis general de los clientes del sector de restaurantes vegetarianos y de los resultados de las encuestas realizadas se puede desarrollar la siguiente matriz:

Tabla 21. Matriz de análisis de las necesidades de los clientes.

	Necesidades Directas	Necesidades Indirectas
Fundamentales	<ul style="list-style-type: none"> * Alimentos sanos y balanceados bajo el régimen del vegetarianismo * Accesibilidad de comida sana a bajos precios. * Accesible a los lugares de trabajo. * Excelente trato y atención del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conseguir comida sana en las horas de almuerzo. * Contar con un lugar de encuentro y sociabilización con personas con el mismo concepto del vegetarianismo. * Accesibilidad a productos naturales que adicionalmente ofrece el restaurante.
Comodidades, placeres, ego,	<ul style="list-style-type: none"> * Accesibilidad de comida sin tener que prepararla. * Centro de encuentro social con ambiente agradable especialmente para las personas de la tercera edad. * Contribución en la lucha contra el consumo de carnes de origen animal. * Disfrute de variados platos vegetarianos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Facilitar a los clientes información de productos naturales y de libros de cocina vegetariano. * Facilitar a los Clientes información religiosa de la Iglesia Adventista, si está interesado en recibirla.

Fuente Elaboración Propia, 2012.

Estrategia del Océano Azul

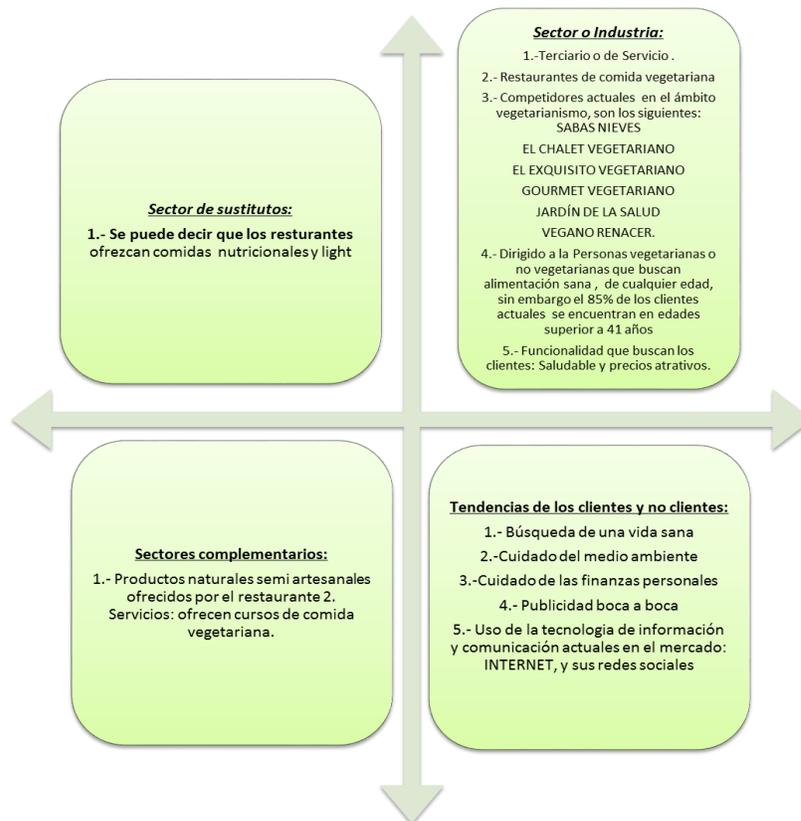
Análisis del sector para construir un océano azul.

El sector de terciario o de servicio, incluye actividades económicas tales como los restaurantes, las cuales se refieren a aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

En este caso de los restaurantes se puede decir que es un sector muy competitivo, el cual muchos restaurantes tienen que buscar las maneras de crear e innovar nuevas tendencias de estilos y sabores para ser preferidos por los clientes ante otros competidores.

A continuación se analizó que el sector de restaurantes de comida vegetariana.

Figura 10. Análisis del sector



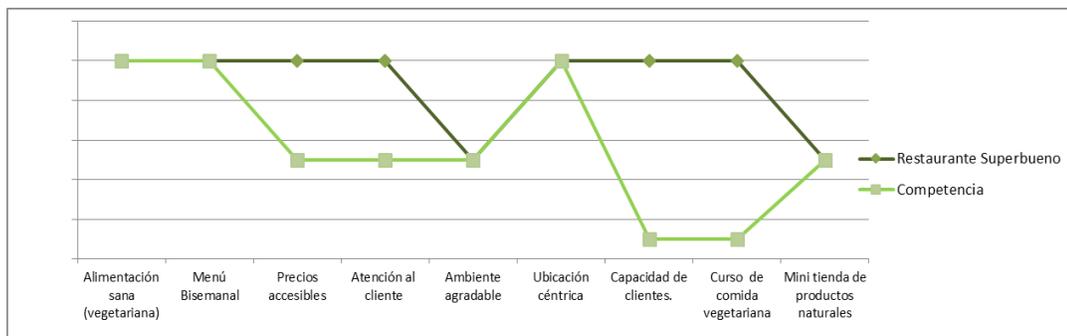
Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Variables o factores estratégicos actuales del Restaurante

1. Alimentación sana bajo el régimen del vegetarianismo: elaboración de alimentos con ingredientes de prima calidad.
2. Menú bisemanal: realizan una planificación de menús balanceados cada dos semanas para ofrecerles a los clientes deguste diferentes platos cada dos semanas.
3. Precios accesibles: los altos precios de la comida fuera de casa, hace que las personas busquen siempre más alternativas más razonables a su presupuesto.
4. Atención al cliente: ofreciendo un excelente servicios de amabilidad y cortesía a los clientes, conduce a que los clientes el deseo de regresar y recomendar el restaurante
5. Ambiente agradable: brindan un ambiente limpio y con iluminación.
6. Ubicación céntrica: accesible a las personas ubicadas en el Centro de Caracas, cuenta con cercanía al metro y a avenidas principales de la capital
7. Capacidad de clientes: cuenta con una capacidad de 130 comensales sentados.
8. Cursos de comida vegetariana: ofrecen dos cursos anuales de comida vegetariana que dura 8 horas académicas.
9. Mini tienda de productos naturales: dentro del restaurante cuenta con una mini tienda de productos naturales que le permite a los comensales adquirir a precios accesibles.

En el siguiente gráfico, se puede observar que actualmente el restaurante Superbueno tiene variables o factores se diferencian de los demás competidores.

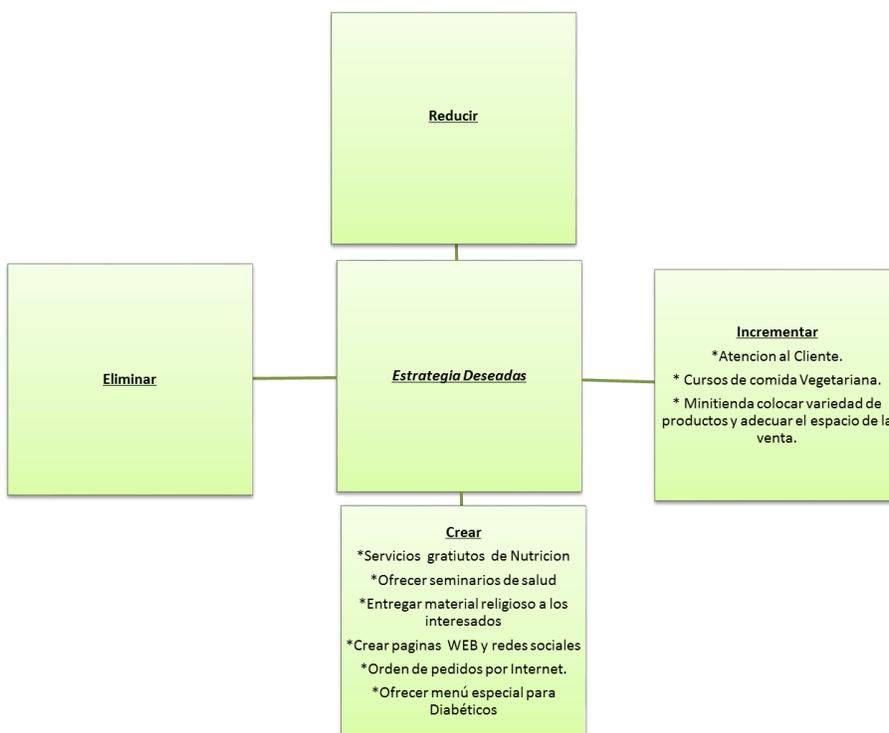
Gráfico 13. Estrategia del Océano Azul Actual.



Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Adicionalmente, se requiere evaluar cada factor o variable con la matriz RICE, que consistía en determinar cuáles de ellas se debe reducir, incrementar, crear y eliminar dentro de un análisis intrínseco, que continuación se presenta:

Figura 11. Matriz RICE del Restaurante Vegetariano Superbueno.

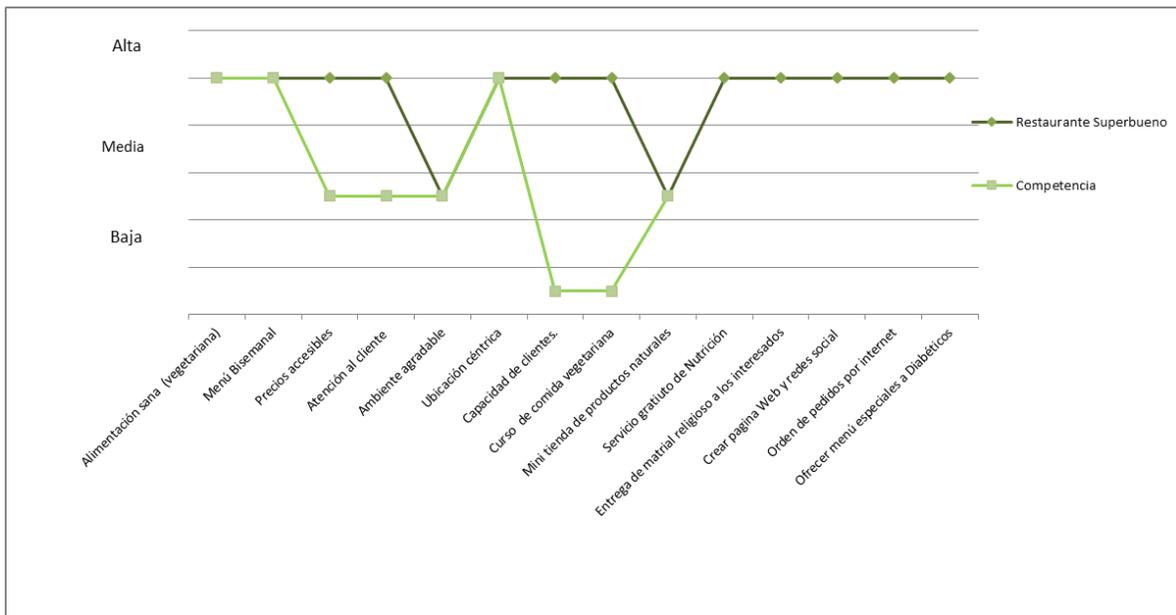


Fuente: Elaboración Propia, 2012.

DIFERENCIADORES: Crear Servicios gratuitos de Nutrition, Ofrecer seminarios de salud, entregar material religioso a los interesados, crear pagina Web y redes sociales, orden de pedidos por internet y ofrecer menú especial para diabéticos.

Posteriormente, con el resultado de la matriz RICE, se realizo una nueva grafica del Océano Azul tomando en cuenta los factores Deseados que la empresa pretende alcanzar.

Grafico 14. Estrategia del Océano Azul Deseada.



Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Variables Estratégicas Diferenciadoras

Las posibles estratégicas diferenciadoras:

Atención al Cliente

Capacidad de cliente

Mini tienda de productos naturales

Servicio gratuito de nutrición

Entrega de material religioso a los interesados

Crear página web y redes sociales
Orden de pedidos por Internet
Ofrecer menús especiales a Diabéticos.

Propuesta de Valor Deseada del Restaurante Vegetariano

En esta propuesta de Valor que se analizaron los siguientes aspectos:

Atributos: Comida sana, menú bisemanal y opción de un menú especial para diabéticos.

Imagen:

Calidad: Alimentos sanos, nutritivos y con ingredientes de mejor calidad.

Precio: mejor precio de la competencia.

Relación: Excelente trato, sensibles a las necesidades de los clientes en consumir comida saludable, ofrecer servicios de pedidos por internet y mantener informa a sus clientes a través de la web y las redes sociales.

Una vez determinado la propuesta de valor deseada de la empresa, es fundamental realizar un análisis interno de la actividades de la mismas, a través es de la elaboración de la Cadena de Valor de la empresa, con el fin de identificar las áreas y los procesos que ser mejorados o potenciados para lograr una mayor ventaja competitiva en relación a otras empresas, que a continuación se presenta:

Cadena de valor

a) Actividades primarias o medulares:

Logística de entrada:

- ¿Se ha revisado la distribución del restaurante en función de la entrada de la materia prima y cómo fluyen los procesos de producción?

No, a pesar que el restaurante Vegetariano Superbueno cuenta una sola entrada o puerta tanto para los clientes como la materia prima, el almacén del restaurante se encuentra en la mezzanina del local, y los transportan desde el almacén a la cocina se realiza por todo el medio del salón principal restaurante, lo que dificulta el acceso de los materiales, engorroso para el personal e incómodo para los clientes, por lo que se debería revisar, estudiar y diseñar un acceso de la mezzanina directo hacia la cocina, sin necesidad de transitar por salón principal.

- ¿Se han revisado las capacidades de los equipos y maquinaria en la recepción y control de la entrada de la materia prima a la empresa?

No, solo cuenta con una balanza industrial, el transporte al almacén se realiza de manera manual, provocando desgaste físico de los empleados pero es necesario contar con equipos que transporte los alimentos de una manera rápido y eficiente.

- ¿Usan sistemas de control de inventario, manejan mínimos y máximos en función al área de almacenamiento y disponibilidad en stock, y utilizan sistema de información integrado con el inventario y la facturación?

El restaurante posee un sistema de control inventario informal basado en la experiencia del gerente, el cual solo realizan el conteo a nivel manual de los requerimientos semanales de alimentos y no posee ningún sistema integrado de gestión.

- ¿Se tiene una correcta estimación de materia prima en función a su producción?

La estimación se realiza a base a la producción semanal lo cual le permite tener una baja desperdicios de materia producción.

- ¿Se revisa la calidad de la materia prima en función a la disponibilidad y costo de los mismos?

Si, la verificación de la materia prima se realiza de una manera detallada de la calidad, cantidad, fecha de vencimiento y costos.

- ¿Se planifica la adquisición de materiales e insumos, con qué frecuencia?

Si, se realiza a nivel semanal y quincenal en la programación de los menús a elaborar.

La logística de entrada es uno de los procesos más importantes de una empresa, ya que representa el punto de partida del proceso de producción.

En este caso, se considera la logística de entrada como una **Debilidad**.

Operaciones y producción:

Procesos

- ¿Han sido revisados los procesos de producción, capacidad instalada, diseño, tecnología y mano de obra?

No, se ha revisado los procesos de producción, sin embargo se ha realizado modificaciones al diseño de la instalaciones tales como: cambio de techo, cambio de cerámica del piso de la cocina. Adicionalmente se tiene planificado actualizar los equipos de informáticos del restaurante y en cuanto a la mano de obra se realizó por parte de la administración un documento de los perfiles de los cargos y las tareas, pero no se ha discutidos e implementado los trabajadores.

- ¿Existe un manual de operaciones o de procedimientos de producción que le permitan a los empleados conocer en detalla su funciones y manera de realizar?

No, se ha realizado ningún manual de producción (elaboración de recetas), y operaciones de mantenimientos de utensilios y equipos.

- ¿Se busca optimizar los procesos productivos y se maneja el concepto de eficiencia?

No, pero se puede mejorar al elaborar, ejecutar y evaluar los procedimientos estandarizados a través de los manuales.

- ¿Se revisan los procesos de forma continua para introducir mejoras e innovación a través de iniciativas del personal o nuevas tecnologías?

No, se limitan a realizar el trabajo de una manera muy mecanizada por la rutina de los mismos.

- ¿Dentro de las empresas pertenecientes a instituciones religiosas, se considera algún procedimiento religioso de rutina que se realice dentro del proceso productivo?

Si, cada mañana antes de iniciar la jornada laboral se realiza un pequeño devocional espiritual y participan todo el personal del restaurante.

El área de proceso es considerado como una **Debilidad**

Control de producción:

- ¿Está la producción en función de la demanda de la empresa?

No, la demanda es mayor a la producción, frecuentemente a dos horas de iniciar la hora de los almuerzos, se finaliza algunos comidas principales y se requiere cocinar alimentos adicionales para los clientes que van al restaurante después de las 2 tarde.

- ¿Se produce cuando hay demanda y se aprovechan los momentos de no producción para hacer otras funciones (mantenimiento, almacenamiento estratégico de materia prima, etc.)?

En ocasiones sí.

- ¿Se manejan presupuestos de producción?.

No, de manera formal

- ¿Se manejan costos de producción y costos estándar en cada una de las etapas?

No, se requiere realizar un análisis de costos.

- ¿Se lleva control de desperdicios y las mermas?

No.

- ¿Existen sistemas de monitoreo y control sobre la producción?

No.

El área de control de producción es considerada como una **Debilidad**

Calidad:

- ¿Manejan estándares de calidad de la materia prima?

Si, que los alimentos se encuentren en perfectas condiciones para las actividades culinarias

- ¿Se revisa la calidad durante el proceso de producción?

Si, se verifica las fechas de vencimiento y la utilización de los alimentos perecederos en buenas condiciones.

- ¿Se revisa la calidad de los servicios de los baños?

Existe calidad en la limpieza de los baños pero en la totalidad de la Calidad del servicio, especial por el suministro de agua.

El área de Calidad es considerada como una **Fortaleza**

Seguridad industrial:

- ¿Existe alguna persona o departamento responsable de verificar y normalizar las condiciones de higiene y seguridad?

El jefe o gerente de producción está al control de los equipos y utensilios de seguridad.

- ¿Se cumplen con las normas industriales de seguridad y protección y se mantienen campañas de concientización en esta materia (uso de botas, ropas adecuadas, gorros, etc.)?

Si, se utiliza los implementos necesarios para la elaboración de los alimentos y el transporte de la materia prima.

El área de seguridad industrial es considerada como una **Fortaleza**.

Mantenimiento y servicio:

- ¿Existen planes de mantenimiento correctivo, preventivo y en marcha que permita minimizar los tiempos de espera?

No, se cuenta con ningún plan de mantenimiento, solo se realiza mantenimiento mensual a los aires acondicionados.

- ¿Se llevan controles formales sobre todas las reparaciones y mantenimientos realizados, bitácora por equipos y fallas?

No.

- ¿Se tiene un stock de repuestos críticos y de insumos de mantenimiento?

No.

- ¿Se tiene una de repuestos críticos y de insumos de mantenimiento?

El área de mantenimiento y servicios es considerada como una **Debilidad**

Distribución y logística externa:

- ¿Se ha revisado la manera que se despacha los productos terminados a sus clientes?

Si, se ha elaborado mejorar el despacho de los alimentos de una manera más eficaz y eficiente.

- ¿Se ha revisado la calidad y especificaciones requeridas del producto terminado en función a los observaciones manifestadas por los clientes?.

Si, se ha realizado algunas sugerencias de los clientes para mejorar el servicio.

- ¿Se ha analizado el proceso de entrega en función de la eficiencia y eficacia atención al cliente.)?

Actualmente, se ha revisado la entrega de las comidas para disminuir la espera de los clientes

El área de Distribución y logística externa es considerada una **Fortaleza**

Mercadeo y ventas:

Posicionamiento y Segmentación:

- ¿Conoce la empresa el posicionamiento sus productos y servicios?
No, se conoce suficientemente.
- ¿Conoce la segmentación del mercado y se mantiene monitoreando las nuevas necesidades y tendencias del sector?
Actualmente no.
- ¿Maneja la empresa algún sistema de feedback con sus consumidores, en cuanto a servicio y satisfacción?
No, solo se recibe a manera verbal de los clientes.
- ¿Poseen sistemas de registros históricos sobre ventas y la producción que puedan ser consultados por la empresa?
Si, se realiza un seguimiento estadístico de las ventas.
- ¿Existe entre ventas, mercadeo y producción un flujo de información que permite una óptima respuesta a los clientes y una buena planificación en la producción?
No, porque no se cuenta con el personal especializado para el área de mercadeo.

El área de posicionamiento y segmentación es considerada como una **Debilidad**.

Publicidad y Promoción:

- ¿Manejan algún tipo de publicidad y promoción, se ha analizado el “target” de los medios seleccionados?
No
- ¿Han sido cuantificadas sus promociones y publicidad?
No, se invierte en publicidad y promoción

El área de publicidad y promoción es considerada como una **Debilidad**

Canales de distribución:

- ¿La empresa posee canales de distribución?

Si, el local propio.

- ¿Posee alguna estrategia con canales de distribución externos a la empresa?

No, lo realizado ningún plan estratégico de canales de distribución, se concentra desde el local propio.

El área de Canales de distribución es considerada como una **Fortaleza**.

Precios:

- ¿Están los precios que cobra por su producto acorde con el mercado y sus competidores?

Si, están por debajo del mercado.

- ¿Están sus precios acordes con sus expectativas de rentabilidad?

Si, a pesar que son bajos los precios, están acorde a las expectativas de sostenibilidad del restaurante.

El área de Precios es considerada como una **Fortaleza**

Servicio postventa:

- ¿Están bien definidas las condiciones de servicio post venta, devoluciones y reclamos?

Si, se realiza un servicio post venta de una excelente atención al cliente.

El área de Servicio post venta es considerada como una **Fortaleza**

b) Actividades de soporte o secundarias:

Dirección o gerencia:

- ¿Existe un plan de gerencia estratégica para la empresa?

No, se gerencia en función de los demanda y los procedimientos establecidos.

- ¿Posee la gerencia de la empresa autonomía la toma de decisiones?

Depende de las decisiones a tomar, se requiere de autorización y aprobación por la junta Directiva en asunto de infraestructura e inversiones de mayor envergadura.

- ¿Posee objetivos anuales mensurables y alcanzables que sean integrales a toda la empresa?

No, solo presenta a la junta directa un Informe de Gestión del año en ejecución.

- ¿Son revisados periódicamente los objetivos y se les da la prioridad debida?

No hay objetivos que evaluar.

- ¿Utiliza indicadores de gestión para la toma de decisiones en base a datos?

Solo se verifica los indicadores financieros del restaurante.

- ¿Maneja sistemas de información computarizados accesibles y eficientes que permitan centralizar la información para las distintas gerencias?

No.

La gerencia siempre se ha llevado de la misma manera. De una forma tradicional, con las decisiones tomadas por una sola persona, sin ningún tipo de estrategia predeterminada.

El área de dirección o gerencia es considerada como una **Debilidad**.

Finanzas:

Políticas

- ¿El pago a los proveedores se hace de acuerdo con las políticas establecidas? Créditos, tiempos de entrega y calidad requerida.

Si,

- ¿Existen políticas de dividendos a los accionistas o dueños?

Si, cuando se genera excedente al restaurante la junta Directa establece las políticas del uso de los mismos en la reinversión y/o el apoyo de proyectos misioneros.

El área de políticas es considerada como una **Fortaleza**

Control y seguimiento

- ¿Manejan los indicadores de gestión financiera como: índices de liquidez, rentabilidad, eficiencia y apalancamiento?

Sí.

- ¿Tiene la empresa suficiente capital de trabajo?

Sí.

- ¿Se lleva alguna forma de contabilidad de costos y se compara ésta con estándares (históricos)?

Sí. Aunque falta determinar de manera más específica el detalle la estructura de costo de las comidas.

- ¿Se llevan los registros contables de acuerdo a lo exigido por la ley?

Sí.

El área de control y seguimiento es considerada como una **Fortaleza**

Presupuesto

- ¿Maneja la empresa presupuesto para cada área y éste es ejecutado según lo planificado?

Si maneja un presupuesto de ingresos y egresos, pero no por cada área.

- ¿Se usan los presupuestos para controlar y verificar lo planificado Vs. lo real?

No

El área de presupuesto es considerada como una **Debilidad**.

Recursos humanos:

- ¿La estructura organizacional está actualizada (definición de cargos) y los cargos de la empresa coinciden con ésta estructura?

Sí.

- ¿La empresa cuenta con planes de capacitación y adiestramiento en caso de necesitarlo?

No.

- ¿Existe personal en el área de recursos humanos especializados en el manejo de los requerimientos y beneficios del personal?

No.

- ¿Existe baja rotación de personal?

No, hay alta rotación.

- ¿La empresa en cuanto a los beneficios económicos a los empleados: sueldos, bonificación de fin de año, pago de alimentación y bono vacacionales, es autónoma en las modificaciones de los beneficios, o se rigen por los parámetros de su institución religiosa?

La política salarial y laboral es regulada por los parámetros de la Institución religiosa y las leyes laborales.

- ¿La empresa proporciona sueldo y beneficios por encima de lo estipula la ley?

Sí.

El área de Recursos humanos es considerada como una **Debilidad**.

Tecnología:

- ¿La tecnología que tiene instalada en la empresa es mayor en comparación a la tecnología de los otros competidores?

Poseen igual tecnología.

- ¿Tiene definidos planes de inversión o renovación tecnológica?

No, se puede invertir en tecnología en estos momentos.

- ¿Conoce las nuevas tendencias de tecnología que se utilizan en los restaurantes?

No.

El área de Tecnología es considerada como una **Debilidad**

Suministros:

- ¿Qué tan bien conoce a sus proveedores en cuanto a confiabilidad, condiciones, precios, calidad, cantidad, tamaño?

Los pocos proveedores que posee tienen confianza en la entrega y la calidad de la mercancía.

- ¿Ha buscado fuentes alternas de proveedores nacionales e internacionales?

No.

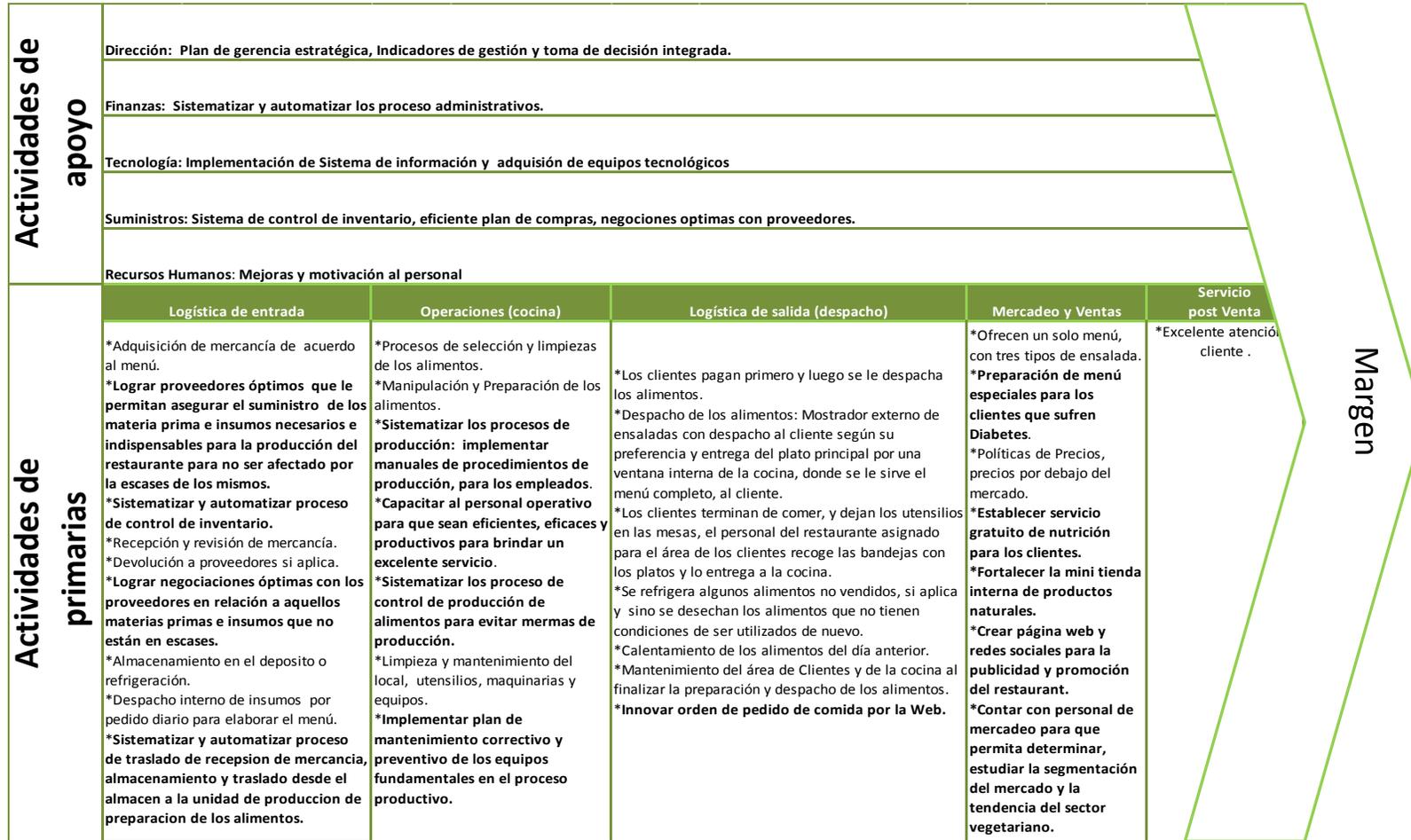
- ¿Están sus proveedores registrados en sistemas de bases de datos interna?

Si.

El área de Suministro es considerada como una **Fortaleza**

A continuación se puede diseñar la cadena de valor de la siguiente manera:

Figura Nº 12 Cadena de Valor del Restaurante Vegetariano Superbueno.



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados en observación directa de los procesos Junio 2011.

A continuación se describe y evalúan las diferentes funciones de la cadena de valor operativa del Restaurante Vegetariano Superbueno:

Actividades de primarias:

- **Logística de entrada:** dentro de la logística de entrada hay que tomar en cuenta la recepción de materia prima, almacenaje y control de inventarios, en este caso es lo más importante. La mercancía que se requiere para la producción de los platos se pueden clasificar en alimentos perecederos y no perecederos, los alimentos perecederos, tales como hortalizas, frutas y verduras son despachados por un proveedor semanalmente directamente al restaurante, los cuales se almacenan en cavas de refrigeración de acuerdo a la necesidad de cada producto, en cuanto a los productos lácteos y alimentos no perecederos son adquiridos quincenalmente, en establecimientos comerciales directamente, tales como Makro, distribuidores de Quinta Crespo, entre otros. Tiene su almacén propio para alimentos no perecederos y cavas de refrigeración para alimentos perecederos. No existe un control de inventarios que le permita administrar de manera eficiente la rotación del stock, y a la vez realizar una estructura de costo y análisis de los costos de los platos preparados.
- **Operaciones:** Se realizan por equipos de trabajos: producción de los desayunos y los almuerzos, producción de Jugo, producción de las ensaladas (crudas y cocida), producción de panes y postre, tales líneas de producción operan en un turno de ocho horas diaria por cinco días a la semana de lunes a viernes. Se realizan reuniones cada día antes de comenzar la jornada donde se hace un devocional espiritual y a la vez dar algunas pautas del trabajo. Es de señalar, que el proceso de producción cuenta con equipos y máquinas industriales tales como: cocina, hornos, batidores, cavas, procesador de alimentos, e utensilios de cocinas, entre otros, indispensables para la elaboración de los alimentos. Actualmente no

se tiene procesos de preparación escritos, sino únicamente se realizan por rutina. Lo que conlleva que las operaciones no sean eficientes en el manejo de los ingredientes, tiempo y cocción de los mismos, y pueden producir un alto porcentaje de mermas.

- **Logística de salida:** el proceso del despacho de los alimentos a los comensales se ha revisado en los últimos meses con el fin de mejorar eficiente el proceso, debido a que los clientes cancelan sus comidas, en las cajas, luego pasan por la barra de ensaladas, seleccionan la ensaladas de su preferencia, se dirigen a la sección de comidas al estilo bufet, pero 2 personal del restaurante le sirven los alimentos a las persona. El local es tiene una capacidad limitada para la gran demanda de comensales que asisten diariamente.
- **Mercadeo y Ventas:** No poseen un departamento encargado del planificar las estrategias de mercadeo a utilizar para el crecimiento y posicionamiento del mercado de target vegetariano. Las estrategias de mercadeo que se puede mencionar que las utilizan son precios y producto: los precios son competitivos y se ubican por debajo de los principales competidores, existen adicionalmente otros opciones de comidas no vegetarianas en donde sus precios están por encima del restaurante vegetariano, el cual favorecen al restaurant al ser la opción más accesible por los clientes a buscar bajos precios. El restaurante vegetariano que posee platos saludables y sabrosos a precios bajos por el mercado capitalino. El producto es este caso los menús, se elaboran con productos e insumos de buena calidad y cumpliendo con todas las exigencia de higiene y salubridad de los entes reguladores, logrando elaborar platos de calidad y buen sabor para los comensales, los menús varían semanalmente. El nombre o razón social del Restaurante Superbueno es reconocido por los vegetarianos y amantes de la comida sana de la capital por ser un restaurante que se ha

mantenido en por más de 30 años, esto ha beneficiado en mantener una cartera de clientes fieles desde hace 3 décadas.

- **Servicio post venta:** no cuenta con servicio post venta definido, solo cuenta con un excelente servicio a los clientes durante su permanencia dentro del restaurante in situ por aparte del administrador y supervisor de producción, y demás personal, buscando la satisfacción de las necesidad de los clientes, en cuanto a la comodidad y la buena degustación de platos saludables.

Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo del restaurante están compuestas por las áreas de: Administración, y contabilidad.

- **Recursos humanos:** la empresa no cuenta con un área de recursos humanos o persona que se dedique exclusivamente a estas tareas, actualmente estas tareas son realizadas de manera global por el contador o la contadora del restaurante, el cual se limita a solo llevar un control de asistencia, pago de nómina, pago de prestaciones. Existe dos clasificación de personal: los misioneros y empleados contratados, los misioneros son las personas que administrativamente pertenece a la organización de la Iglesia, en este caso, se le otorga beneficios laborales especiales de acuerdo a la organización que rige el restaurante la Asociación Venezolana Central, y los empleados contratados reciben sus beneficios están ajustados a lo contemplado en la ley de trabajo. No cuenta con planes de: capacitación, incentivo y evaluación del personal. Todo lo mencionado, ayuda que haya una alta rotación de personal.
- **Suministros:** los proveedores que posee son insuficientes, las compras de los alimentos perecederos, es traída por dos proveedores, en cambio los alimentos no perecederos son

comprados directamente a los establecimientos comerciales, esto trae consecuencia que la poca seguridad de encontrar los productos requeridos, materiales e insumos, necesarios para la producción de los alimentos. Porque no posee una alianza con algún proveedor que se encargue de buscar los alimentos sé que encuentran escasos en el mercado.

- **Tecnología:** la empresa no cuenta tecnología suficientes que permitan optimizar sus procesos y ser más eficientes en sus operaciones, actualmente solo posee un sistema de contabilidad, los proceso de compras, inventarios y facturaciones, se realizan de manualmente.
- **Finanzas:** en el área de finanzas, únicamente cuenta con lo necesarios, caja, tesorería, contabilidad e impuestos realizados por el contador.
- **Dirección:** la dirección del Restaurante está regida por la Asociación Venezolana Central (AVC) a través de una Junta Directiva, la cual sus miembros perteneces a diferentes la Iglesia Adventista del Séptimo Día, de la ciudad de Caracas y la misma está clasificada de la siguiente manera: por el presidente de la AVC, el tesorero de la AVC, el pastor de las Iglesias del distrito (es decir de varias Iglesias), el Administrador del restaurante, y 5 miembros de diferentes Iglesia de la ciudad de caracas. El restaurante no cuenta con un plan estratégico, que le permita definir una guía de acción para diseñar, ejecutar y evaluar sus objetivos, metas e indicadores, no solo en el ámbito económico sino en el ámbito espiritual por ser una empresa del a Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Una vez determinados los procesos identificados en la cadena de valor, la gerencia de la empresa materializa la estratégica y adecua la organización, para identificar cuáles son los procesos que generan valor, a través de la Red Valor se propone el mejoramiento de la cadena de valor o incluso crear una nueva cadena de valor, considerando los cambios en la Estrategia y en el Modelo de Negocio.

Se elaboró la Red de Valor evaluando los procesos de cadena de valor clasificando de la siguiente manera Leyenda: **A: Alto Impacto**, **M: Mediano Impacto** y **B: Bajo Impacto** con relación a diferentes aspectos estratégicos que la empresa tiene que evaluar para determinar la generación de valor, el cual se detalla a continuación.

Tabla 22. Análisis de la Cadena de Valor- Red de valor

ANÁLISIS DE LA CADENA - RED DE VALOR							
NEGOCIO:							
	Principales Procesos	Impacto en la Ventaja Competitiva y en la Propuesta de Valor para los Clientes	Impacto en las Inversiones (tangibles e Intangibles) y Costos	Impacto en las Inversiones y Costos de otros procesos	Posibilidades de potenciar vía TIC y - o nuevas tecnologías	Impacto de pasar a Socios, Aliados, Proveedores o Clientes	Decisión: Agregar, Eliminar, Hacerla con recursos propios, vía sociedad (¿con quién?), Aliados, Proveedores, Clientes, Donde (lugar), Cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios, etc.
Procesos "aguas arriba"	*Lograr proveedores óptimos que le permitan asegurar el suministro de la materia prima e insumos necesarios e indispensables para la producción del restaurante para no ser afectado por la escases de los mismos.	A	A			A	Agregar Negociaciones con Proveedores Nacionales, se realizaría con recursos propios, buscar proveedores de la zona.
	*Lograr negociaciones óptimas con los proveedores en relación a aquellos materias primas e insumos que no están en escases.	A	A	A		A	Agregar Proceso de negociaciones rentables con alianza estratégica con proveedores de la zona.
Procesos actuales del Negocios	*Sistematizar y automatizar proceso de traslado de recepción de mercancía, almacenamiento y traslado desde el almacén a la unidad de producción de preparación de los alimentos.		A	A	A		Agregar Sistemas y Automatización de proceso de traslado de mercancía, usando maquinaria automatizada, se realizará con recursos propios.
	*Sistematizar y automatizar proceso de control de inventario.		A	A	A	B	Agregar Sistemas y Automatización de proceso de traslado de mercancía, usando maquinaria automatizada, se realizará con recursos propios.
	*Recepción y revisión de mercancía.		B	A			Agregar proceso de recepción y revisión de mercancía, por implementar un sistema automatizado, se realizará con recursos propios.
	*Devolución a proveedores si aplica.			A			Agregar proceso de negociaciones de devolución de mercancía.
	*Almacenamiento en el deposito o refrigeración.	B	B	A			Agregar proceso de almacenamiento.
	*Despacho interno de insumos por pedido diario para elaborar el menú.	B	B	A			Agregar proceso despacho de insumos diarios desde el almacén al proceso de elaboración
	*Procesos de selección y limpiezas de los alimentos.			A			Agregar proceso selección y limpieza de los alimentos.
	*Manipulación y Preparación de los alimentos.			A			Agregar proceso manipulación y preparación de los alimentos.

ANÁLISIS DE LA CADENA - RED DE VALOR							
NEGOCIO:							
	Principales Procesos	Impacto en la Ventaja Competitiva y en la Propuesta de Valor para los Clientes	Impacto en las Inversiones (tangibles e Intangibles) y Costos	Impacto en las Inversiones y Costos de otros procesos	Posibilidades de potenciar vía TIC y - o nuevas tecnologías	Impacto de pasar a Socios, Aliados, Proveedores o Clientes	Decisión: Agregar, Eliminar, Hacerla con recursos propios, vía sociedad (¿con quién?), Aliados, Proveedores, Clientes, Donde (Lugar), Cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios, etc.
Procesos actuales del Negocio	*Sistematizar los procesos de producción: implementar manuales de procedimientos de producción, para los empleados.	A		A			Agregar sistema los procesos de producción a través de manuales, se realizará con recursos propios.
	*Capacitar al personal operativo para que sean eficientes, eficaces y productivos para brindar un excelente servicio.	A					Agregar proceso de capacitación al personal, contratando empresas de entrenamiento de alimentos, utilizando recursos propios.
	*Sistematizar los proceso de control de producción de alimentos para evitar mermas de producción.	A		A	B		Agregar proceso de control de producción de alimentos, utilizando recursos propios.
	*Limpieza y mantenimiento de utensilios, maquinarias y equipos.		M	M			Agregar proceso de limpieza y mantenimiento de utensilios, maquinaria y equipos, utilizando recursos propios.
	*Implementar plan de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos fundamentales en el proceso productivo.		A	A			Agregar plan de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos y maquinaria, contratando empresas de mantenimiento especializado, utilizando recursos propios.
	*Los clientes pagan primero y luego se le despacha los alimentos.	B					Agregar mejoras al proceso del despacho de la comida con el fin de menguar las excesivas colas .
	*Despacho de los alimentos: Mostrador externo de ensaladas con despacho al cliente según su preferencia y entrega del plato principal por una ventana interna de la cocina, donde se le sirve el menú completo, al cliente.	M		M			Eliminar este proceso.
	*Los clientes terminan de comer, y dejan los utensilios en las mesas, el personal del restaurante asignado para el área de los clientes recoge las bandejas con los platos y lo entrega a la cocina.	M					Agregar proceso de recolección de los utensilios dejados por el clientes, utilizando personal para elaborar este proceso, se utilizarán recursos propios.
	*Se refrigera algunos alimentos no vendidos, si aplica y sino se desechan los alimentos que no tienen condiciones de ser utilizados de nuevo.				A		Agregar proceso de refrigeración de alimentos, utilizando recursos propios.
	*Calentamiento de los alimentos del día anterior.	M			B		Eliminar este proceso.

ANÁLISIS DE LA CADENA - RED DE VALOR							
NEGOCIO:							
	Principales Procesos	Impacto en la Ventaja Competitiva y en la Propuesta de Valor para los Clientes	Impacto en las Inversiones (tangibles e Intangibles) y Costos	Impacto en las Inversiones y Costos de otros procesos	Posibilidades de potenciar vía TIC y - o nuevas tecnologías	Impacto de pasar a Socios, Aliados, Proveedores o Clientes	Decisión: Agregar, Eliminar, Hacerla con recursos propios, vía sociedad (¿con quién?), Aliados, Proveedores, Clientes, Donde (lugar), Cómo hacerlo (tecnología), en un solo lugar o en varios, etc.
	*Mantenimiento del área de Clientes y de la cocina al finalizar la preparación y despacho de los alimentos.	A				A	Agregar proceso de limpieza y mantenimiento de las áreas de la cocina y el salón de los clientes
	*Ofrecen un solo menú, con tres tipos de ensalada.	A					Eliminar este proceso.
	*Políticas de Precios, precios por debajo del mercado.	A		A			Agregar políticas de precios.
	*Contar con personal de mercadeo para que permita determinar, estudiar la segmentación del mercado y la tendencia del sector vegetariano.	A	A	A	A	A	Agregar personal de mercadeo, usando recursos propios, contratando una empresa de servicios de mercadeo para elaborar un estudio y plan de mercadeo.
	*Excelente atención a cliente .	A					Agregar Excelente atención al cliente.
Procesos "aguas abajo"	*Innovar orden de pedido de comida por la Web.	A	A	A	A		Agregar proceso de inversión en pagina Web, para que los clientes realicen a ordenes o pedidos de comidas.
	*Preparación de menú especiales para los clientes que sufren Diabetes.	A		A			Agregar proceso de especialización de menú para diferentes patologías medicas.
	*Crear página web y redes sociales para la publicidad y promoción del restaurant.	A	A	A	A		Agregar proceso de inversión en pagina Web, para que publicidad y promoción del restaurant.
	*Establecer servicio gratuito de nutrición para los clientes.	A	A	A		A	Agregar servicio gratuito de nutrición para los clientes, usando recursos propios y con alianzas estratégicas con profesionales del área de nutrición.
	*Fortalecer la mini tienda interna de productos naturales.	A	A	A			Agregar proceso de inversión en el fortalecimiento de la mini tienda de productos naturales, con recursos propios

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados en observación directa de los procesos Junio 2011

El modelo de las Ocho “S” de Mc Kinsey

El modelo de las siete “S” de Mc Kinsey aplicado al Restaurante permite analizar lo siguiente:

1. Estrategia (Strategy): Restaurant Vegetariano Superbueno no ha elaborado hasta el momento un plan estratégico.
2. Estructura (Structure): Posee una estructura organizacional estándar como cualquier restaurante básico, sin embargo deberá ajustar su estructura a un plan estratégico ámbito económico- espiritual.
3. Sistemas (Systems): Para el área contable, existen procedimientos definidos y utilizando un sistema contable A2, que permite obtener los estados financieros de una manera eficiente. No obstante, no hay integración en el sistema de las otras áreas transcendental tales como compras, inventarios y facturación o ventas.
4. Estilos (Style): Por ser una empresa perteneciente a una institución religiosa, su gestión es vertical, direccionada directamente por los planes de la AVC y por el administrador, aunque existe comunicación tanto vertical como horizontes.
5. Capacitación (Skills): El restaurante no cuenta con personal especializado en el área de cocina es decir un chef, un nutricionista, un educador en alimentación sana, el perfil de sus empleados son cocineros y ayudantes de cocina. Adicionalmente el restaurante no cuenta con un plan de capacitación y existe alta rotación de personal.
6. Cuadros Jerárquicos (Staff): Cuenta con niveles de supervisión cuales son la administración y la supervisión de operaciones, posee su nivel de operaciones definidos por tareas. No posee entrenamientos, ni existe un plan de evaluación de desempeño del personal.
7. Shared Values (Cultura y Valores Compartidos): existe un sentido de solidaridad y ayuda mutua entre el personal del restaurante en relación

a la ejecución de sus actividades y promueven el buen trato a los clientes.

8. Objetivos de orden superior (Superordinate goals): Los miembros de la Junta Directiva pertenece a la Iglesia Adventista y tiene un fin común de principios religiosos.

A continuación se presenta un resumen del análisis interno de los factores, que incide en el éxito o fracaso a la empresa.

Tabla 23. Factores Interno de la empresa

Actividades		Factores Internos Identificados
Primaria	Logística de entrada	18.-Infraestructura no adecuada
	Operación y producción	19.-Diseño de procesos y manual de procedimiento de las estaciones de trabajo 20.-Sistema de control de inventarios 21.-Mantemiento preventivo de maquinarias y equipos 22.- Calidad de la materia prima.
	Mercadeo y ventas	23.-Publicidad y promoción 24.-Posecionamiento y segmentación 25.- precios competitivos 26.- Atención al cliente
Apoyo o Secundarias	Dirección o gerencia	27.-Estilo de Dirección
	Finanzas	28.-Sistema de planificación y evaluación del presupuesto
	Recursos Humanos	29.-Política de personal 30.-Manual de procedimientos y funciones 31.-Division del trabajo - Diseño de cargos
	Tecnología	32.-Nuevas tecnología de información
	Suministros	33.- Poco proveedores fijos

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Análisis del Macro-entorno

El análisis de macro entorno se procedió a interrogar a los directivos de la empresa para poder determinar el punto de vista en cuanto a los aspectos externos que pueden favorecer o desmejorar las condiciones de funcionamiento general de la empresa.

Tabla 24. Análisis del Macro-entorno del Restaurante Vegetariano Superbueno.

<u>Empresa</u>
<p>Entorno político-legal: ¿Conoce la gerencia las condiciones político-legales que afectan el desenvolvimiento del negocio?</p> <p>Entre los aspectos políticos y legales que conoce son los siguientes:</p> <p><i>En este caso el Restaurante Vegetariano Superbueno, por una Fundación sin fines de lucro, está exento de los pagos El Impuesto sobre la Renta (ISLR), Impuesto al Valor Agregado (IVA) en 12%.</i></p> <p><i>El Restaurante Vegetariano Superbueno declara:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><i>1. Impuesto Municipal Ordenanza de Impuestos sobre Actividades Económicas de Industria y Comercio o Servicios de Indole Similar publicada en Gaceta Municipal nº 2172-A mes IV Caracas jueves 04 de octubre de 2001, con base imponible a los ingresos brutos generados por las actividades u operaciones de las empresas o fundaciones ejercidas en jurisdicción del Municipio Libertador de acuerdo a la clasificación de actividades económicas, en este caso es 60000 RESTAURANTES Y/U HOTELES, Etc.60002 Restaurante sin expendio de bebidas alcohólicas con base de 0,60%.</i><i>2. El Restaurante vegetariano Superbueno declara los Impuestos sobre la nómina o parafiscales (Paro Forzoso, Política Habitacional, IVSS, entre otros), que son deducciones que se les hace tanto a los trabajadores como a los empleadores, y que los empresarios deben pagar al organismo competente que recauda estos tributos.</i> <p><i>Sin embargo la administración del restaurante desconoce la Ordenanza de impuesto sobre propaganda y Publicidad comercial en el municipio bolivariano Libertador publicada Gaceta municipal Nº 2905-2 de fecha 13 de julio de 2007, el cual le proporcionaría las normativas para la publicidad exterior.</i></p>

La administración del Restaurante Vegetariano Superbueno tienen el deber de estar muy atentos a todas las leyes y políticas que pudieran favorecer o desfavorecer las actividades comerciales, laborales, de salud y espirituales (en este caso) del Restaurante.

En el mes de Abril se publicó el Aumento de 30% del Salario Mínimo mensual obligatorio para los trabajadores del sector público y privado en Gaceta Oficial N° 39.908 en fecha 25 de abril de 2012.

*En el mes de mayo del presente se aprobó la **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)** publicada Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012.*

Existen leyes que puede favorecer a la empresa que promocionar salud tales sería el caso de la

Ley antitabaco" Gaceta Oficial N° 39.627 del 2 de marzo de 2011, que prohíbe fumar en espacios cerrados, a nivel nacional.

Entorno económico: ¿Conoce la gerencia las condiciones económicas del entorno que pueden afectar directamente los planes de inversión, Expansión y línea general de su negocio?

La empresa conoce los siguientes son aspectos económicos:

- **Tasa de inflación:** *El Índice Nacional de Precios al Consumidor (IPC) registró para el cierre del primer trimestre 2012 con 3,5% lo cual representa el mínimo valor histórico de la serie trimestral, mientras que la variación anualizada alcanzó 24,6% para marzo, lo cual hace factible alcanzar la meta prevista por el Gobierno Nacional, de cerrar este año con una inflación de entre 20 y 22%, esto le permitirá al Restaurante proyectar su presupuesto de gastos mensuales incluyendo las variaciones El Índice Nacional de Precios al Consumidor (IPC).*

- **Acceso al crédito:** *El Restaurante tiene por política de Gestión por la Junta de Directiva apoyada con la asociación Venezolana Central de no optar por créditos bancarios, solo los créditos que le permiten al restaurante es entre institución de la misma organización religiosa. En este caso el acceso de crédito a través de la*

Bancos privados o públicos no afecta a esta empresa en su análisis económico.

- **Tasas de interés:** *de acuerdo al punto anterior la tasa de interés dependerá en este caso de la Institución religiosas que le proporciona el crédito.*

- **Control de Cambio:** *Es importante resaltar que bajo el sistema de control cambiario vigente en Venezuela, con un precio oficial del dólar americano en 4.30 bolívares fuertes por dólar a partir del 1 de enero del 2011. El cual está regulado por Comisión de Administración de Divisas CADIVI. Este control cambiario presentas muchas desventajas a l sector privado para realizar importaciones de maquinarias y equipos, y a su vez para las exportaciones de*

productos nacionales. En este caso, limita al restaurante el tramitar la importación de equipos especializado en el área de cocina tales como un lavaplatos industrial entre otros.

Entorno socio-cultural:

Identificar cual es el estilo de vida de sus clientes potenciales.

El venezolano especialmente el caraqueño en general vive atado a un ritmo de vida bastante acelerado en donde no siempre se tiene la capacidad de consumir los requerimientos alimenticios necesarios. Debido a ese ritmo buscan soluciones alígeras en adquirir comida rápida, no saludable. Lo que al final le conlleva consecuencias de salud y afectan su presupuesto familiar.

- Cambios en los patrones de estilo de vida de la sociedad actual.

Sin embargo, actualmente la sociedad venezolana, ha empezado a considerar las consecuencias en su salud de físicas que le ha traído por ingerir comidas pocas saludables, entre ellas están las enfermedades más comunes: Diabetes, obesidad, enfermedades en el aparato circulatorio, entre otras. Según estudios realizados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2007, presentado en la página web del Instituto Nacional de Nutrición, en Venezuela de 65 cada 100 personas mayores de 15 años de edad sufren obesidad. En preocupación por esta situación la dirección del INN exhorta a la población a tomar conciencia y mejorar sus hábitos alimentarios y así prevenir enfermedades.

La sociedad venezolana en virtud a los antes mencionado, ha resaltado la importancia que tiene alimentarse y nutrirse de manera más adecuada; considerar mejorar los estilos de vida, como factor de prevención y evitar inadecuados modos de vivir; la adopción de hábitos adecuados y maneras saludables, reduciría considerablemente la aparición de diabetes, enfermedades cardiovasculares, cáncer, entre otras. Así como también, se podría disminuir la incidencia de estas enfermedades, resaltando el valor que tiene el aspecto alimentario del cuerpo y la mente.

- ¿Que contribuyen los bienes o servicios que producen la empresa a la sociedad donde se encuentra?

El restaurante vegetariano Superbueno, contribuye en promocionar hábitos alimenticios saludables, proporcionándoles a los clientes comidas preparadas bajo el régimen vegetariano, así como también productos naturales e impartiendo cursos de comidas vegetarianas. Podemos decir, que el restaurante es una de las empresas que se preocupa por la salud y el bienestar de sus clientes.

- ¿Cuál es la disponibilidad de recursos humanos calificados: personas calificadas y con experiencia?

El personal que cuenta el restaurante, en el área de preparación de los alimentos, tienen experiencia en la elaboración de comidas vegetariana, aunque existe un ausencia de un nutricionista y chef especializado, los cuales se darían una mayor ventaja competitiva al restaurante por mejorar

las preparación de sus comidas y dar a conocer su aporte nutricional en cada una de ellas.

En el área de administrativo el restaurante carece de personal de experiencia en el área de contabilidad y marketing, en cual son claves para el funcionamiento de la empresa.

Entorno tecnológico: ¿Conoce la gerencia la existencia de las nuevas tecnologías y sistemas de información que aumenten la productividad y la eficiencia de la empresa, y ha estudiado la viabilidad de invertir en ellos y estimar los beneficios posibles?

Existe en el mercado, muchos sistemas de gestión e información para restaurante que le permitan integrar, todas las áreas de la empresa podrá administrar su negocio, de una manera eficiente. El restaurante solo cuenta con un sistema de contabilidad, el cual no está integrado a ninguna otra área de la administración y ni de producción, lo que conlleva a que no aprovecha al máximo sus procesos, y desperdicia todo posibilidad de ser más eficientes en los manejos de recursos.

¿Está la gerencia en la posibilidad de acceder a nuevas tecnologías de información, como Internet, la cual le permitiría expandir mercados, y buscar nuevos proveedores, entre otros?

La administración del restaurante, cuenta con los recursos económicos para poder invertir en sistema de información y tecnologías, solo tendrá que presentar a la junta directiva las propuesta de un plan de inversión de los mismos, demostrando las ventajas y beneficios de sistematizar los proceso del Restaurante.

• ¿Ha considerado la gerencia buscar tecnologías alternas que le permitan afrontar las deficiencias y altos costos de producción y costos administrativos?

Actualmente, el administrador o gerente tiene toda la disposición de afrontar los altos de costos de producción y administrativos, realizando las compras de insumos y de productos de calidad a baja costos, evitando intermediarios, el cual se proporcionar un mayor margen de ganancia.

Estudia la posibilidad de invertir en sistema de conservación y regeneración de alimentos y en sistema de marketing.

Entorno Espiritual:

• ¿Cuáles son las religiones que predominan en el entorno de la empresa?

En relación a los trabajadores administrativos y de supervisión, son miembros activos de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, mientras que el personal un 70% ellos miembros de la Iglesia Católica.

- *¿Cuáles de ellas pueden afectar directamente a la empresa?*

No, se considera que ninguna religión pueda afectar el proceso de ofrecer a los clientes salud a través de los alimentos, en este caso, el personal obrero tiene que tener muy en cuenta que el propósito del restaurante, de ofrecer a sus clientes la mejor de comida saludable en el centro de caracas, sino adicionalmente ser un restaurante sustentable.

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

En las siguientes tablas se elaboraron las Matrices del Análisis del Entorno del Restaurante Vegetariano Superbueno. En las cuales se presenta una matriz de doble entrada, con una fila que determina las dimensiones generales en: político- legal, económico, socio-cultural, tecnológico y una dimensión aspectos espirituales; y cuenta con una columna que termina los niveles de impacto de las dimensiones tales como: global, continental, nacional, regional y local.

Tabla 25. Matriz del Análisis del Entorno de la Empresa: Caso de Estudio Restaurante Vegetariano Superbueno.

Dimensiones	Político-legal	Económica	Socio-cultural	Tecnológica	Espiritual
Niveles					
Global	---	---	---	---	---
Continental	---	---	---	---	---
Nacional	Legalmente registrada en las entidades legales del país y cumple con las exigencias y ordenanzas tributarias por el SENIAT.	Otorga y recibe recursos provenientes de la Unión Venezolana Central en el manejo de recursos específicos tales como fondo de retiro, caja de ahorro, plan de Jubilación.	---	---	---
Regional	Cumple con los tributos y ordenanzas estatales impuesta por el Gobierno Capital	Otorga y recibe recursos provenientes de la Asociación Venezolana Central (ACV) en el financiamiento de proyectos internos del Restaurante y proyectos misioneros que promueva la AVC.	---	---	Seguimientos de los objetivos que la empresa se propuso a realizar y reporte a nivel nacional de los logros espirituales alcanzado por la empresa.
Local	Cumple con los tributos y ordenanzas municipales	Recursos provenientes de las ventas de alimentos y otros ingresos tales como alquiler del restaurante a eventos especiales y cursos de comida vegetarianas.	Promoción de la alimentación saludable a la población del centro de la capital.	Inversión de tecnología de gestión y de información para mejorar la administración del Restaurante.	Determina sus propios objetivos espirituales en concordia a los lineamientos generales de la Iglesia.

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Análisis del Micro Entorno

Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter

6. Intensidad de la Rivalidad entre competidores actuales:

Se analizó la situación actual de la empresa frente a sus competidores, considerando las siguientes preguntas:

Tabla 26. Intensidad de la Rivalidad entre competidores actuales de la empresa

Empresa
<p>¿Cómo es el crecimiento de la industria en el sector? <i>Cada día más personas abrazan el vegetarianismo como parte de un estilo de vida, por salud y por factores nutricionales. Sin embargo, hoy día muchas personas adoptan el vegetarianismo por razones éticas. En Venezuela no existe ninguna estadística que nos demuestre que el crecimiento de los restaurantes específicamente vegetariano, se hace referencia al sector Restaurante y Hoteles a nivel general.</i></p>
<p>¿Cómo se comparan sus productos con los de sus competidores? <i>Los productos (las comidas) igual al de los competidores, tiene los mismos ingredientes y especificaciones, lo que varía es sabor y la presentación de los platos elaborados por el Restaurante Vegetariano.</i></p>
<p>¿Cómo es la capacidad productiva de sus competidores? <i>Los competidores más resaltantes que posee el Restaurante Vegetariano Superbueno, cuentan con una capacidad productiva (capacidad de Clientes que puede atender dentro del local) inferior en un 30 % en comparación al Restaurante Superbueno.</i></p>
<p>¿Sus competidores tienen diversidad de productos? <i>Los menús de los Restaurantes siempre son los similares.</i></p>
<p>¿Tiene relaciones con sus competidores? <i>No maneja ninguna información en conjunta ni mantiene amistades con los competidores En Venezuela no existe una organización formal que asocie a todos los restaurantes Vegetarianos, que permitan realizar actividades que fortalezca el</i></p>

Sector de los Restaurantes Vegetariano. Solo aparecen blogspot informativos de direcciones de los restaurantes.

¿Conoce, en líneas generales, cuales son las limitaciones o las barreras de salida de los competidores y/o de la empresa?

Se posee un conocimiento general de los competidores y su localización, pero no presentan grandes obstáculos debido a los bajos costos que estos incurren.

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

La rivalidad entre competidores es considerada ALTA y por tanto representa una AMENAZA.

1. Poder de los compradores:

El propósito de este análisis es determinar cómo se encuentra la empresa frente a sus compradores, considerando las siguientes preguntas:

Tabla 27. Poder de los compradores de la empresa.

Empresa
<i>¿Su producto o servicio es poco diferenciado y existen muchos proveedores de los mismos? Los productos (comidas) son poco diferenciados, pero existe pocos restaurantes vegetarianos con precios accesibles dentro del mercado potencial especialmente en el centro de Caracas.</i>
<i>¿Cómo considera el costo de cambio de sus compradores? Los compradores se pueden cambiar en consumir alimentos en otros restaurantes pero el costo que asumiría le afectaría a su presupuesto ya que los precios de Restaurante Vegetarianos son los más bajos del Mercado.</i>
<i>¿Cómo considera el número de competidores alternos a los que el comprador puede cambiarse? Se consideran bajos, ya que los competidores que posee el Restaurante en el dentro de su área de ubicación son muy poco en comparación a un mercado potencial que existe en el centro de la capital Venezolana.</i>

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

El poder de los compradores es considerado BAJO y por tanto representa una OPORTUNIDAD

2. Poder de los proveedores

Tabla 28. Poder de los proveedores de la empresa.

Empresa
<p>¿Existe suficiente cantidad de proveedores de alimentos perecederos (frutas y vegetales) y no perecedero?</p> <p><i>Sí, hay cantidad suficientes de proveedores en la zona metropolitana.</i></p>
<p>¿Cómo son sus costos de cambio?</p> <p><i>Al cambiar de proveedores los costos serian Bajos, por la alta competencia de precios que siempre se buscaría los más económicos con buena calidad, pero considerar un factor muy importante es la responsabilidad de los proveedores en la entrega de los insumos en los tiempos requeridos.</i></p>
<p>¿Tiene acceso a productos sustitutos?</p> <p><i>Si algunos productos se pueden buscar sustitutos, tales como la margarina, leche de vaso con la leche de soja entre otros. Pero el problema que se enfrenta actualmente el país es la escasez de alimentos.</i></p>
<p>¿Pueden sus proveedores integrarse hacia delante y convertirse en competencia?</p> <p><i>Es muy baja posibilidad que los proveedores se conviertan hacia adelante y sean nuestros competidores ya que ellos se están especializados en sus propios comercios.</i></p>
<p>¿Cuánto es el porcentaje de su producto que le compra al proveedor?</p> <p><i>En los proveedores de vegetales y frutas es porcentaje medio-bajo, pero en los alimentos no perecederos es bajo porque los compramos a varios supermercados mayoristas.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

El poder de los proveedores es considerado BAJO y por tanto representa una OPORTUNIDAD a pesar de la escasez de algunos alimentos de primera necesidad que presente el país.

3. Amenaza de nuevos competidores

Tabla 29. Amenaza de nuevos competidores de la empresa.

Empresa
<p>¿Cuáles son los requerimientos de capital para entrar en su industria? <i>En el sector de restaurantes el capital es Medio Alto por el requerimiento de un local propio o rentado, máquinas y equipos de cocción, refrigeración, almacenaje y elaboración de los alimentos, utensilios de comidas, mobiliario de los comensales, decoración del local, Recursos humanos, publicidad y capital de trabajo por meses, entre otros, en términos generales se puede señalar que el capital requerido es Medio Alto.</i></p>
<p>¿Cómo es acceso a los canales de distribución? <i>Es difícil en el acceso de los canales de distribución de los nuevos competidores es la adquisición o renta del local comercial en lugares estratégicos para abarca mayor cantidad de clientes potenciales.</i></p>
<p>¿En qué proporción su industria produce en economía de escala? <i>La economía de escala está presente en la gestión del Restaurante ya que a medida aumente de la producción menor es el costo de los productos elaborados tanto en las compras de los insumos, 80% de su producción.</i></p>
<p>¿Sus productos son diferenciados? <i>Los productos más diferenciados, son los comidas más solicitadas por los clientes son pastichos, panes de vegetales y soufflé de vegetales. En términos generales son comidas similares a la competencia.</i></p>
<p>Hay una fuerte lealtad de marca y preferencia marcada del cliente? <i>Si, una lealtad muy afirmada por los clientes, debido que un 30 % de los clientes asiste al Restaurante desde que inició sus operaciones en 1983.</i></p>
<p>¿Es complicado lograr aprobar las regulaciones, tarifas y restricciones comerciales? <i>No, con la asistencia de profesionales del área (leyes, contable, nutricionista o persona del experiencia en la elaboración de alimentos y en especial vegetariano). Cualquier nuevo competidor puede ingresar en la actividad económica de Restaurante vegetarianos.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

La amenaza de nuevos competidores es considerada ALTA y por tanto representa una AMENAZA

4. Amenaza de productos sustitutos

Tabla 30. Amenaza de productos sustitutos de la empresa.

Empresa
<p>¿Existen productos sustitutos?</p> <p><i>Si, hay muchos restaurantes asiáticos e indios que ofrecen una variada selección de platos vegetarianos. Adicionalmente un incremento de oferta de comidas light en cadena de restaurantes, que ofrecen platos vegetarianos.</i></p>
<p>¿Sus productos están suficientemente diferenciados?</p> <p><i>No, el restaurante posee muy poca diferenciación en sus productos (comida).</i></p>

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

La amenaza de productos sustitutos es considerada MEDIA.

A continuación se presenta un resumen del análisis externo de los factores, las tendencias y los actores que incide en el éxito o fracaso a la empresa y la industria.

Tabla 31. Factores Externos de la empresa.

<i>Factores</i> <i>Tendencias</i>	Factores externos
Tendencia y evolución de Economía	1.-Tasa de Inflación 2.-Cotrol de cambio 3.-Tasa de desempleo 4.- Escases de alimentos básicos
Tendencias del consumidor	5.-Inovación de nuevos productos (comidas) y sabores 6.- Demanda de comidas más sanas y nutricionales 7.- Conveniencia 8.-Comportamiento Low Cost 9.- Estilo de vida de los clientes
Tendencias políticas-legales	10.- Incertidumbre política y social 11.-Libertad Religiosa 12.-Políticas de expropiación de inmuebles 13.- Ley antitabaco
Tecnología	14.-Actualizacion de Tecnología de información y comunicación 15.- Sistema de gestión integrado. 16.- Equipos tecnológicos y especializados.
Espiritual	17.- Proliferación de otras religiones cristianas y no cristianas.

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

A continuación de presentan los factores internos y externos con mayor relevancia de los aspectos de la situación actual y futura de la empresa Restaurante Vegetariano Superbueno perteneciente a la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Tabla 32. Factores Externos e Internos de la empresa

Factores Externos Identificados	Factores Internos Identificados
1.-Tasa de Inflación 2.-Control de cambio 3.-Tasa de desempleo 4.- Escases de alimentos básicos 5.-Inovación de nuevos productos (comidas) y sabores 6.- Demanda de comidas más sanas y nutricionales 7.- Conveniencia 8.-Comportamiento Low Cost 9.- Estilo de vida de los clientes 10.- Incertidumbre política y social 11.-Libertad Religiosa 12.-Políticas de expropiación de inmuebles 13.- Ley antibacoco 14.-Actualización de Tecnología de información y comunicación 15.- Sistema de gestión integrado. 16.- Equipos tecnológicos y especializados. 17.- Proliferación de otras religiones cristianas y no cristianas.	18.-Infraestructura no adecuada 19.-Diseño de procesos y manual de procedimiento de las estaciones de trabajo 20.-Sistema de control de inventarios 21.-Mantenimiento preventivo de maquinarias y equipos 22.- Calidad de la materia prima. 23.-Publicidad y promoción 24.-Posecionamiento y segmentación 25.- Precios competitivos 26.- Atención al cliente/ servicio post venta 27.-Estilo de Dirección 28.-Sistema de planificación y evaluación del presupuesto 29.-Política de personal 30.-Manual de procedimientos y funciones 31.-Division del trabajo - Diseño de cargos 32.-Nuevas tecnología de información 33.- Proveedores fijos

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Posteriormente después de identificar los factores internos y externos, se procedió a realizar una matriz de dependencia, exclusivamente con las variables del entorno de la empresa, es decir los factores externos, que consistió en analizar relacionar cada variable con las restantes, valiéndose de la dependencia de una sobre otra. Se verificó por columna la dependencia de cada variable contra el resto, asignándole el valor de uno (1) a aquellas que dependían real y potencialmente de la variable comparada y cero (0) a las que no dependían.

De esa manera se construyó la matriz estructural, que determinó las variables de claves de éxitos.

Tabla 33. Matriz Estructural de Motricidad y Dependencia.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	Total de puntos	%
F1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	9	13
F2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	8	12
F3	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	6	9
F4	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	7	10
F5	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3
F6	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6
F7	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
F8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
F9	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3
F10	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	11	16
F11	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	4	6
F12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	3	4
F13	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	3
F14	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	3	4
F15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
F16	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	3
F17	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	3
Total	4	3	2	4	6	2	4	7	10	6	3	2	1	3	3	5	3	68	100
%	6	4	3	6	9	3	6	10	15	9	4	3	1	4	4	7	4	100%	

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Se calculó el total de motricidad de cada variable sumando los valores por filas, y para determinar el total de las dependencias se sumó los valores por columnas, adicionalmente se calculó las coordenadas cartesianas de motricidad - dependencia en porcentajes, dividiendo cada valor absoluto por el total de motricidad o dependencia de la matriz.

Tabla 34. Coordenadas de motricidad y dependencia en porcentaje.

	Dependencia %	Motricidad %
F1	13	6
F2	12	4
F3	9	3
F4	10	6
F5	3	9
F6	6	3
F7	1	6
F8	1	10
F9	3	15
F10	16	9
F11	6	4
F12	4	3
F13	3	1
F14	4	4
F15	1	4
F16	3	7
F17	3	4

Fuente: Elaboración Propia, 2012.

La esperanza matemática (en porcentajes) de la motricidad y dependencia resultó de determinar el valor que tendría cada factor en el caso que fuera totalmente independiente. El procedimiento fue el siguiente: el total de la MOTRICIDAD que es igual al total de la DEPENDENCIA (total de 1 en la matriz), ese es el que se divide por el número de fuerzas del entorno. (EXTERNAS)

$$E = \text{Motricidad o Dependencia total} / n$$

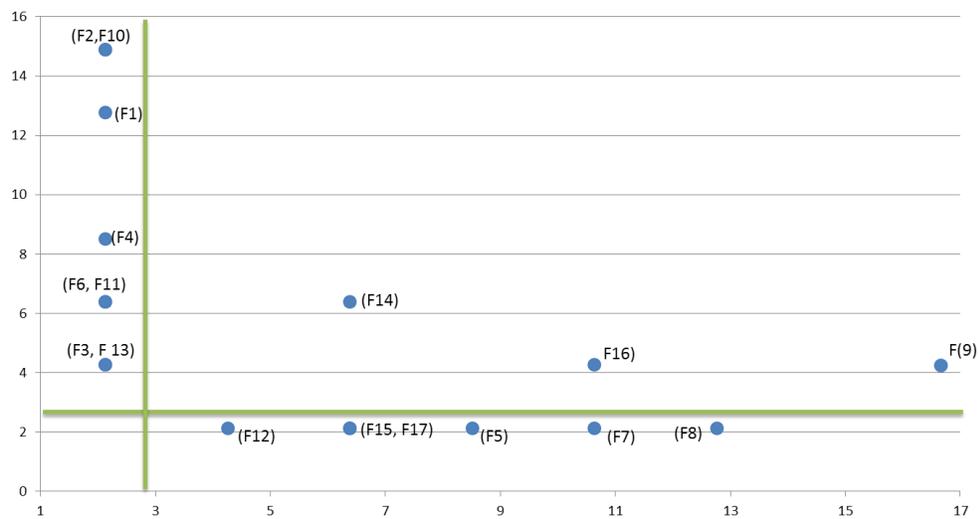
Donde, E = promedio de Motricidad o Dependencia por fuerza consideradas (esperanza matemática),
n = número de fuerzas consideradas en el escenario

$$E = 68/17$$

E = 4 que es la esperanza matemática.

Se construyó un plano cartesiano, dividiendo sus ejes en el valor de la esperanza matemática y ubicar cada factor en el plano según sus coordenadas.

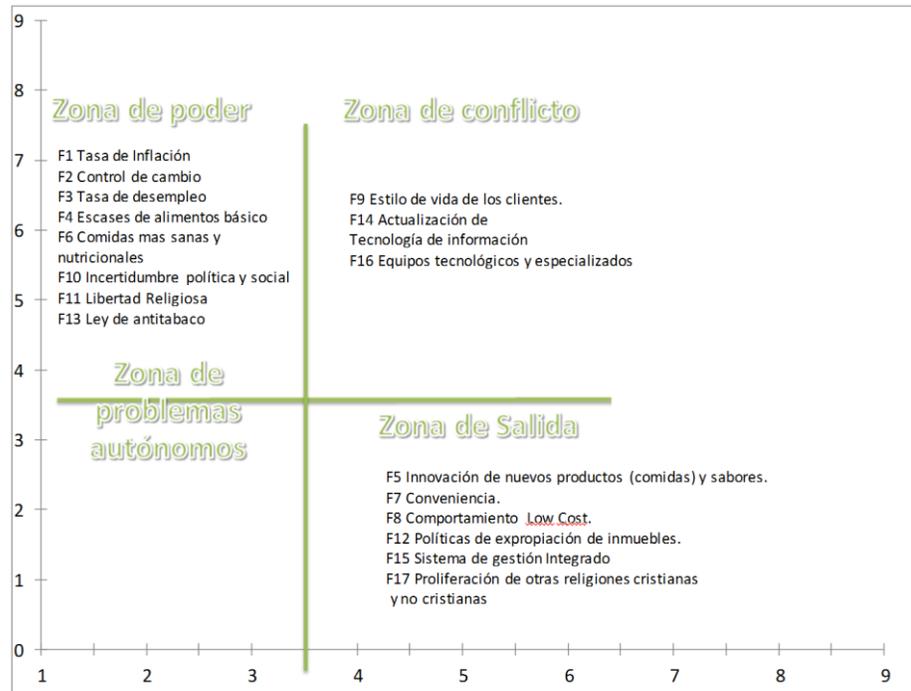
Grafico 15. Plano de Motricidad – Dependencia de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Durante el análisis se consideró las variables con los más altos valores de motricidad y la zona en la cual se encuentran ubicadas dichas variables (zona de poder, de conflicto, problemas autónomos y salida).

Figura 13. Zonas de motricidad e incertidumbre.



Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Posteriormente se realizó un análisis simple de incertidumbre, de las variables antes identificadas de alta motricidad considerando el nivel de incertidumbre que presenta BAJA; MEDIA; ALTA.

Tabla 35. Análisis de Incertidumbre de la empresa.

	Factores	Nivel de Incertidumbre
F1	Tasa de Inflación	ALTA
F2	Control de cambio	MEDIA
F3	Tasa de Desempleo	MEDIA
F4	Escasez de alimentos básico	ALTA
F6	Demanda de comidas más sanas y nutricionales	ALTA
F10	Incertidumbre política y social	ALTA
F11	Libertad Religiosa	BAJA
F13	Ley de Antitabaco	BAJA

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Seguidamente con cada variable claves de alta motricidad y alta incertidumbre, se inició la construcción de los escenarios: actual, objetivo y el desafiante, elaborando posibles perfiles de escenarios.

Tabla 36. Estructura de los escenarios

	F1. Tasa de Inflación	F4. Escasez de alimentos básicos	F6. Demanda de comidas más sanas y nutricionales	F10. Incertidumbre política y social
1	Alta	Alta	Alta	Alta
2	Media	Media	Media	Media
3	Baja	Baja	Baja	Baja

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Tabla 37. Perfil de los escenarios de la empresa.

Escenario	Evoluciones	F1. Tasa de Inflación	F4. Escasez de alimentos básicos	F6. Demanda de comidas más sanas y nutricionales	F10. Incertidumbre política y social
Actual	1	Alta	Alta	Alta	Alta
Objetivo	2	Media	Media	Media	Media
Desafiante	3	Baja	Baja	Baja	Baja

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Descripción de los Escenarios

Escenario Actual:

Definición: Alta tasa de inflación, alta escasez de alimentos básicos, media demanda de comidas más sanas y nutritivas y una alta incertidumbre política.

Actualmente Venezuela presenta una alta tasa de inflación con un 23,3% lo cual trae consecuencias negativas en el bienestar de la población y perjudica el desarrollo y el crecimiento económico del país. Aunando a este factor económico, la alta y dinámica escasez de alimentos básico que varía cada mes, ha afectado la calidad de vida del venezolano. Uno de los factores que actualmente inciden en la escasez es la promulgación y la aplicación de la Ley de Costos y Precios, que obliga al productor nacional a colocar los precios no razonables que conlleva la baja producción de alimentos básicos. Es por ello que sector de restaurante se ve seriamente afectado en dos puntos básicos: en primer lugar en el abastecimiento de los algunos alimentos básicos para la preparación de sus platos, y segundo las variaciones de los precios de los alimentos repercuten en las finanzas de los restaurantes y especialmente en los bolsillos de los clientes.

No obstante, la situación política y social de Venezuela proporciona un panorama de alta incertidumbre para los inversionistas privados nacionales e internacionales, en cuantos a las nuevas políticas económicas que implementará el gobierno nacional en el nuevo periodo de mando 2013- 2019. Lo que inducirá a que continuará una recesión en la inversión privada en algunos sectores económicos.

A pesar de las situaciones económicas, políticas y sociales del país, existe un alto olaje de personas que se interesan cada día en la búsqueda de un estilo de vida saludable a través del consumo de alimentos nutricionales, que les permitan retribuir el gasto realizado en salud física. Esta demanda de comidas saludables favorecen el crecimientos de los restaurantes vegetarianos ya existente, y le garantiza a un mercado seguro a los nuevos restaurante.

Ante todo este escenario se puede determinar que en Venezuela el negocio de Restaurante presenta una alta demanda de clientes en búsqueda

de comidas saludables que podríamos denominar como una oportunidad que se debe aprovechar en satisfacer las necesidades de tales clientes. No obstante la situación económica, política y social no favorece para el crecimiento del sector servicios lo que sería una gran amenaza que tendrán que afrontar los restaurantes, para su sobrevivencia en un ambiente tan vulnerable.

Escenario Objetivo:

Definición: Tasa de inflación media, baja escasez de alimentos básico, alta demanda de comidas saludables y nutricionales, baja incertidumbre política y social.

Este escenario sería el más ideal para cualquier inversionista o empresario, en donde se presenta condiciones económicas, políticas y sociales estables que le permitirían a los empresarios ejecutar sus planes ya establecidos con un nivel bajo de incertidumbre externa. No obstante, este escenario presentaría una alta competitividad entre las empresas del mismo sector, debido a que si todas las condiciones externas favorecen la inversión, cada empresa en este caso, los restaurantes presentarían alta competitividad para obtener mayor clientela.

En el caso de restaurante vegetariano tendrá que desarrollar estrategias enfocadas a la diferenciación entre su competencia, lo que conlleva incrementar el servicio al cliente, unos ejemplos de estrategia de diferenciación sería: un desarrollo de servicio nutricional gratuito a sus clientes y elaboración de menús especiales como por ejemplo para diabéticos.

Escenario Desafiante:

Definición: Alta tasa de inflación, alta escasez de alimentos básico, baja demanda de comidas saludables y nutricionales, alta incertidumbre política y social.

Este escenario es retador para las iniciativas del restaurante, partiendo de la idea de que las situaciones que se van a presentar necesitarán de estrategias altamente eficaces para obtener el negocio deseado.

En donde el restaurante tendrá que manejar alta tasa de inflación, donde tendrá que ajustar dinámicamente nivel de costos, este desfavorece su rentabilidad, al enfrentar un alta escasez de alimentos básicos esta situación la coloca en una posición desventajosa para la producción de sus alimentos, lo que optará en búsqueda de productos con altos precios o buscar los productos sustitutos que no afecten la calidad de los comidas. El presentar una baja demanda de comida saludables y nutricionales, la empresa tendrá que desarrollar estratégicas que fomente la necesidad de ingerir alimentos que proporcionen salud y presentar a su mercado actual y potencial cuales son los beneficios de la alimentación vegetariana. Una alta incertidumbre política y social ha incidido y siguen incidiendo en el deterioro cada vez más del clima de inversión en Venezuela, trayendo como consecuencia la no inversión de capital en el país, afectado a todos los sectores económicos. Todo estos aspecto englobados simularan retadores y alterados escenarios, es necesario para el Restaurante desarrollo de estrategias de precio y servicios que le garantice sustentabilidad en un ambiente vulnerable.

Matriz DOFA

Esta herramienta permitió visualizar de una manera muy amplia las fortalezas y debilidades previamente identificadas en el análisis interno a través del análisis de negocio, y además se presenta las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis externo.

En la siguiente matriz que está identificada con tabla número 37 se identificaron las estratégicas que se aprovechan, superan y confortan en la combinación de la misma a través de sus Fortalezas con las oportunidades, Debilidades con las oportunidades, y las Fortalezas con las amenazas, y las Debilidades con las amenazas

Tabla 38. Matriz DOFA de la Restaurante Vegetariano del Escenario Actual.

<p style="text-align: center;">Matriz DOFA</p>	<p>Fuerzas – F</p> <p>F1. Instalación y equipos necesarios y adecuados con capacidad de expansión. F2. Servicio y producto con calidad. F3. Precios competitivos. F4. Fidelidad de los clientes. F5. Menús saludables. F6. Proporciona a los empleados diariamente devocionales espirituales</p>	<p>Debilidades – D</p> <p>D1. No existe un sistema de información integrado en todas las áreas del restaurant. D2. Publicidad y mercadeo deficiente. D3. No cuenta con personal calificado en áreas claves: producción (chef), nutricionista, educador en alimentación, recursos humanos y mercadeo. D4. Alta ausentismos y rotación del personal. D5. No cuenta con manuales de procedimiento y de funciones. D6. Desconocimiento de los clientes de ser Restaurante que pertenece a una institución religiosa.</p>
<p>Oportunidades – O</p> <p>O1. Clientes económicos activos en Caracas. O2. Establecimientos comerciales, empresariales y gubernamentales cerca de la ubicación del Restaurant. O3. Tendencia de comida saludable. O4. Nuevas Tecnología de información para el manejo y administración de restaurantes. O5. Poca competencia de restaurantes vegetarianos en la zona y que pertenezcan a otras instituciones religiosas.</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>*Crear un servicio integrado de comida sana con asistencia nutricional para los clientes.</p>	<p>Estrategias – DO</p> <p>*Inyectar más capital: en la adquisición de sistema de información integrado para la mejora de la eficiencia de los procesos y en el diseño de un plan de mercado y publicidad que impacto a los clientes utilizando los medios más populares en el mercado, internet, redes sociales entro otros, para dar a conocer sus servicios y productos saludables, adicionalmente darse a conocer que es una empresa de la Iglesia Adventista del Séptimo Día. *Elaborar un plan de incentivos y motivación al personal del Restaurante.</p>
<p>Amenazas – A</p> <p>A1. Aumento continuo de los precios de los alimentos. A2. Alta escases de alimentos básicos. A3. Incertidumbre política y económica del país en la limitación de importación de sector alimentos.</p>	<p>Estrategias – FA</p> <p>*Aumentar relaciones de negocios con los proveedores. *Maximizar el valor de la marca para obtener mayor beneficio económico.</p>	<p>Estrategias – DA</p> <p>*Establecer análisis de costos de los productos ofrecidos. *Elaborar un control de inventario eficiente. *Estandarizar y formalizar los procedimientos de producción y las funciones del personal.</p>

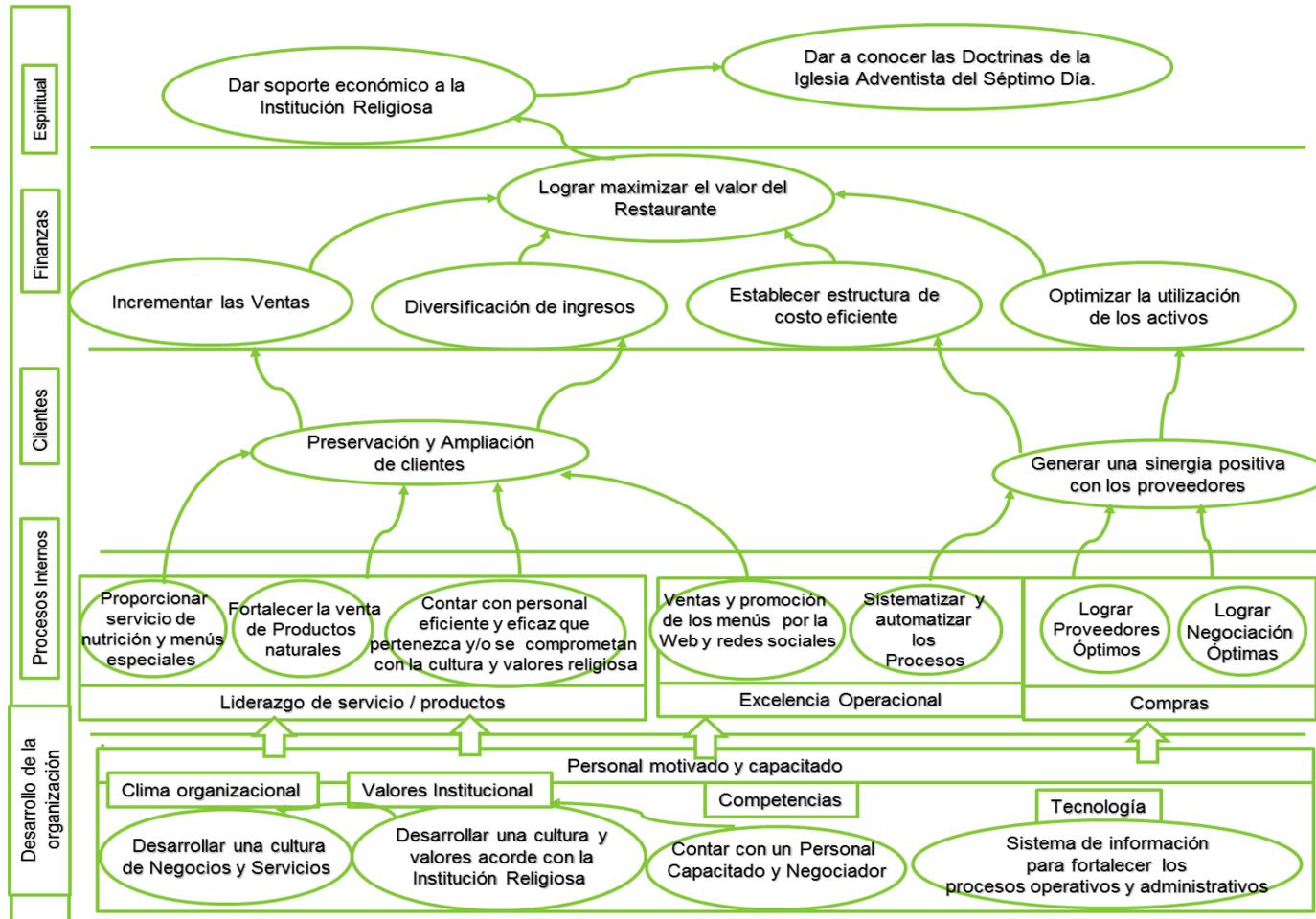
Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral)

El mapa estratégico expresa la Visión de Restaurante Vegetariano Superbueno, es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la empresa y provee un lenguaje para describir esa estrategia. Los elementos utilizados dentro del mapa estratégico son: los temas, los objetivos estratégicos, las conexiones causales, las perspectivas y los vectores. El mapa estratégico es el primer paso para la implementación de la metodología de Balanced Scorecard, es una herramienta que nos servir en el negocio como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construyó en función de lo que el negocio piensa hoy con respecto al futuro.

La siguiente representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas, por temas estratégicos.

Figura 14. Mapa estratégico del Restaurante Vegetariano Superbueno.



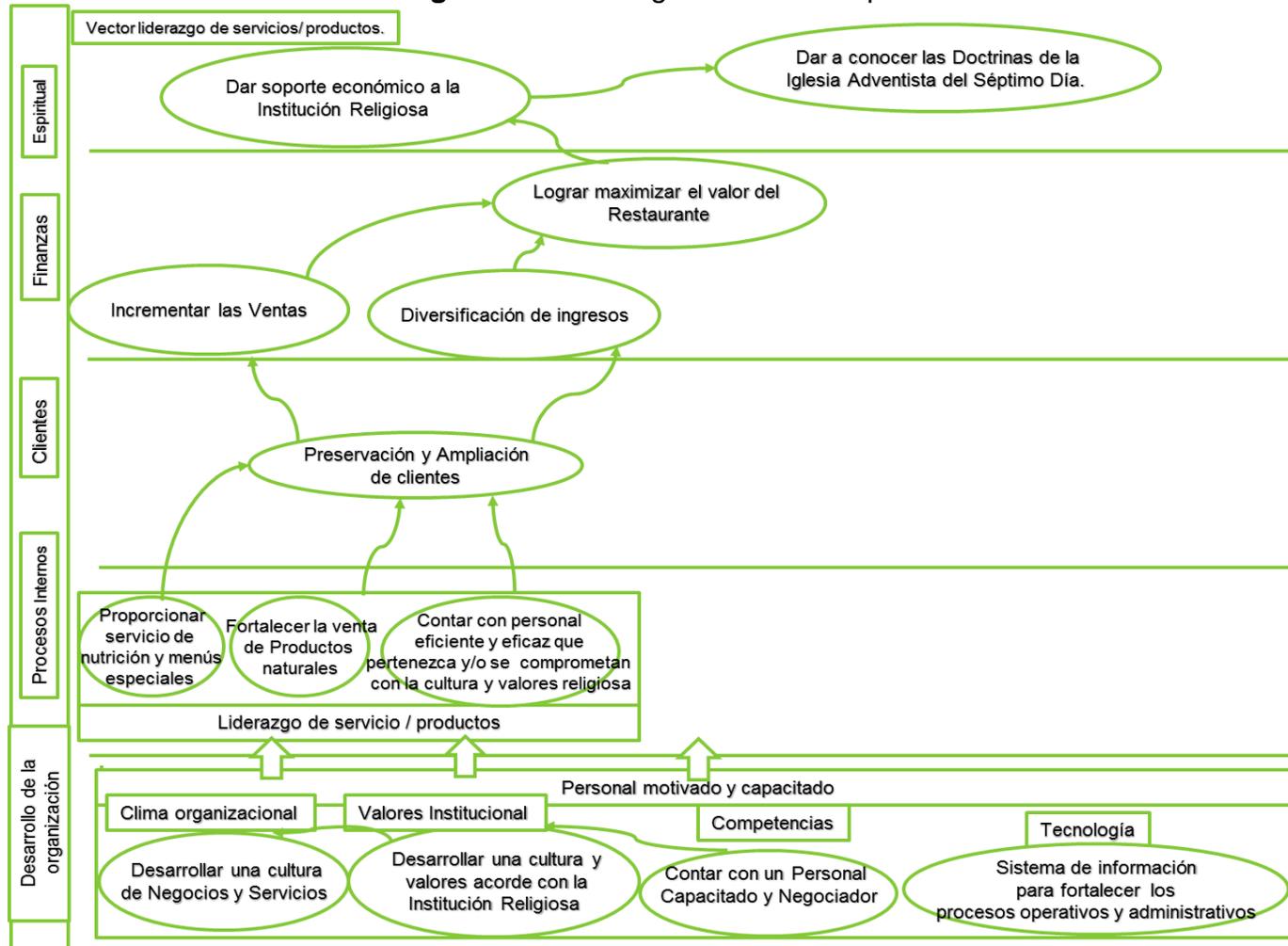
Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Los temas estratégicos

En relación a los análisis obtenidos del DOFA, se puede determinar tres temas central para lograr que el funcionamiento del restaurantes sea diferenciados en comparación a los demás restaurantes vegetarianos, los cuales se tienen que desarrollarse de una manera eficientes y eficaz, los temas son los siguientes: Liderazgo de servicios / productos, Excelencia operacional y Compras.

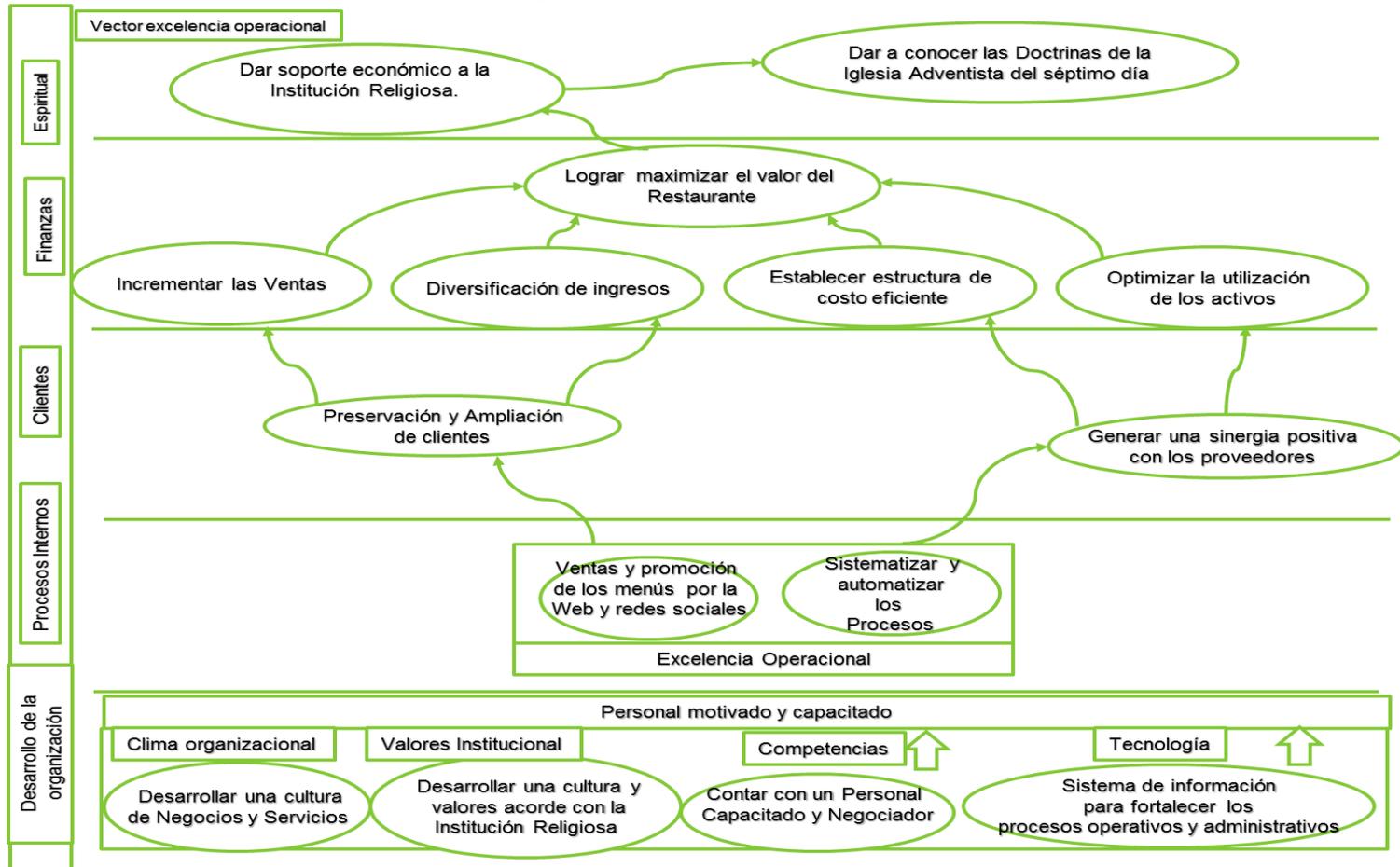
En este caso de estudios del mapa estratégico se identificó los temas centrales, cada cual con los componentes que se deben mejorar en los procesos operacionales, administrativos y gerenciales del restaurantes, se presenta a continuación cada tema por separado.

Figura 15. Liderazgo de servicios/ productos.



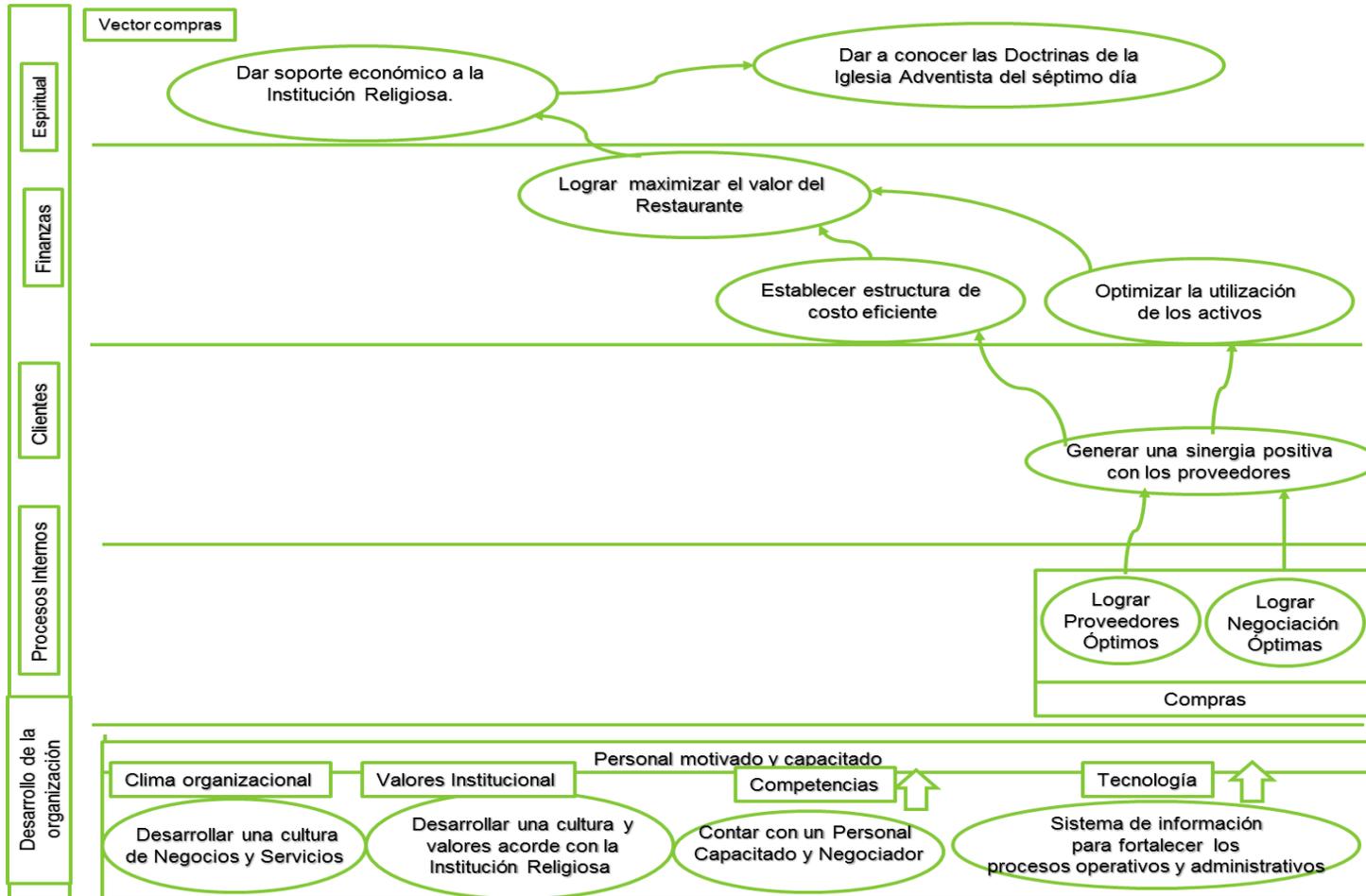
Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Figura 16. Excelencia Operacional



Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Figura 17. Compras.



Fuente: Elaboración Propia, 2012.

Por todo lo anteriormente expuesto el mapa estratégico se puede considerar que el mismo es una excelente herramienta de planificación estructurada por objetivos, y que les permite identificar a los administradores, personal directivo y el personal operativo los procesos en cada una de las perspectivas, considerando a detalle los requerimientos que precisa para lograr los objetivos metas.

Plan Estratégico de Acción

En el último paso de esta metodología propuesta que es una herramienta para los gerentes de las empresas pertenecientes a Instituciones Religiosas, se procedió a considerar los objetivos, traduciendo las estrategias en acciones, por lo que se realizó el montaje del Plan Estratégico de Acción para cada uno de los Objetivos del Mapa Estratégico del Negocio.

A continuación se presenta el Plan Estratégico de Acción con sus respectivas acciones técnicas que representa en este caso las iniciativas o proyectos a ejecutar, el cual se debe presentar a la Junta Directiva de la Restaurante Vegetariano Superbueno para determinar su aprobación, el orden de prioridad de las iniciativas e iniciar su ejecución, considerando primordialmente el cumplimiento de la misión espiritual-religiosa del Restaurante, y que a la vez sean exitosas en las otras perspectivas de la empresa.

Es necesario que el Plan Estratégico de Acción se revise mensual y trimestral, evaluando los objetivos logrados en relación a la estrategia formulada y a los objetivos propuestos, sin obviar la misión de la empresa que es de carácter espiritual- religioso.

Tabla 39. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Desarrollo de la Organización del Restaurante Vegetariano.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas Periodos: 2014 2015 2016	Iniciativas	Indicadores de Guías
Desarrollo de la Organización	Sistema de información para fortalecer los procesos operativos y administrativos.	Evaluación Cualitativa por expertos en Tecnología.	Automatizar, Simplificar y Mejorar los procesos de compra, procedimientos y venta de anualmente.	Implementación de sistemas ERP de tecnología que integre los procesos del restaurante; para contar con una herramienta de control, supervisión y análisis de bases de datos que apoyen la mejora en las actividades diarias del restaurante.	Cumplimiento del Sistema ERP.
	Desarrollar una cultura de Negocios y Servicios.	Evaluación porcentual por comportamiento organizacional de la capacitación de los empleados.	2014: 100% de empleados capacitados. 2015: 100% de empleados capacitados. 2016: 100% de empleados capacitados.	Implementación de evaluaciones estructuradas de servicio, para la creación de estándares de actividades, logrando capacitar a los Trabajadores para contar con un servicio de calidad, apoyado por la automatización de procesos del restaurante, con auditorías de Servicios y Negocios, y así lograr un servicio efectivo y eficiente para los clientes.	Cumplimiento del proceso de evaluación.
	Desarrollar una cultura y valores acorde con al Institución Religiosa.	Evaluación porcentual del desempeño laboral al personal con relación a los valores establecidos por la empresa. Acorde con los principios religiosos.	2014:80% de los empleados se encuentren altamente comprometidos con la empresa. 2015:90% de los empleados se encuentren altamente comprometidos con la empresa. 2016:100% de los empleados se encuentren altamente comprometidos con la empresa.	Implementación de un sistema de evaluación del personal en el desempeño laboral en relación a los valores de la empresa, en concordancia a los principios religiosa, en la determinación del alto nivel de compromiso laboral.	Cumplimiento del proceso de evaluación.
	Contar con un Personal Capacitado y Negociador	Evaluación porcentual del diagnóstico de motivación de los empleados.	2014: 100% de empleados motivados. 2015: 100% de empleados motivados. 2016: 100% de empleados motivados.	Estructurar Planes y Programas de Capacitación y Educación Continua: para aumentar los niveles de motivación de los empleados y lograr dar un servicio completo de eficiencia y eficacia a los clientes.	Cumplimiento de los planes y programas de capacitación y educación.

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Tabla 40. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Procesos Internos del Restaurante Vegetariano Superbueno.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas Periodos: 2014 2015 2016	Iniciativas	Indicadores de Guías
Procesos Internos	Crear un servicio de Nutrición y menús especiales	Número de clientes atendidos Incremento Porcentual (%) de las Ventas por la implementación del nuevo servicio	2014: N° clientes atendidos ≥ 300 personas; e Incrementar las ventas en un 10%. 2015: : N° clientes atendidos ≥ 300 personas; e Incrementar las ventas en un 15%. 2016: : N° clientes atendidos ≥ 300 personas; e Incrementar las ventas en un 20%.%	Crear, ejecutar, analizar y cumplir un Plan operativo eficiente para el crecimiento del restaurante a través del desarrollo de estrategias de negocio del nuevo servicio de nutrición y oferta de menús especiales a personas que padecen de Diabetes.	Evaluación del personal profesional en nutrición.
	Fortalecer las ventas de productos naturales	N° de ventas por categoría productos naturales.	2014: Incremento de ventas por categoría en un 10%. 2015: Incremento de ventas por categoría en un 15%. 2016: Incremento de ventas por categoría en un 20%.	Seguimiento y control de la aceptación de los productos naturales en los clientes. Realizar un plan de promoción de los beneficios de los productos naturales en la salud de los clientes.	Efectividad de los medios de promoción.

Tabla 40 (cont.)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas Periodos: 2014 2015 2016	Iniciativas	Indicadores de Guías
<p>Procesos Internos</p>	<p>Contar con personal eficiente y Eficaz que pertenezca y / o se comprometa con la cultura religiosa de la empresa.</p>	<p>N° de empleados que acatan las normas y principios religiosos de la empresa. N° de incidentes de fraude por parte de los empleados N° de empleados con desempeño excelente de acuerdo con los resultados de evaluación de desempeño.</p>	<p>2014 Incremento 90% de trabajadores que acatan normativas religiosa; 10% disminución de incidentes de fraude por parte de los trabajadores ; 90% de los trabajadores con desempeño excelente, 2015 Incremento 95% de trabajadores que acatan normativas religiosa; 5% disminución de incidentes de fraude por parte de los trabajadores ; 95% de los trabajadores con desempeño excelente, 2016 Incremento 100% de trabajadores que acatan normativas religiosa; 0% disminución de incidentes de fraude por parte de los trabajadores ; 100% de los trabajadores con desempeño excelente,</p>	<p>Establecimiento de las expectativas de la dirección en cuanto al comportamiento organizacional y o a los valores religiosa de los empleados. Sistemas de reconocimiento y recompensa alineados con metas y resultados</p>	<p>Cumplimientos con las expectativas organizacionales y religiosas.</p>

Tabla 40 (cont.)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas Periodos: 2014 2015 2016	Iniciativas	Indicadores de Guías
Procesos Internos	Ventas y promoción por la Web y redes sociales	Ventas por la Web/ Ventas totales * 100	2014: Ventas por la Web ≥ 10%. 2015: Ventas por la Web ≥ 15%. 2016: Ventas por la Web ≥ 20%.	Desarrollar una Plataforma tecnológica para analizar y aplicar la estrategia de negocio de ventas por la web y redes sociales, brindándole al consumidor de opción de solicitar la comida de una manera mas rápida y cómoda.	Eficacia en la compra y las visitas a la pagina web y por las redes sociales. .
	Sistematización y automatización de los procesos	% de sistematización y automatización de los procesos por fases en la jerarquización de actividades.	2014: Identificación , descripción de los procesos, ubicación del proveedor del sistema e 30% del instalación del sistema automatizado de todos los procesos. 2015: 60% del instalación del sistema automatizado 2016: 100% del instalación del sistema automatizado	Plan de sistematización y automatización de los procesos del restaurante, que se desarrolle por fases de ejecución.	Aplicación efectiva y eficiente de cada fase del plan de automatización.

Tabla 40 (cont.)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas Periodos: 2014 2015 2016	Iniciativas	Indicadores de Guías
Procesos Internos	Lograr Proveedores Óptimos	Encuesta vía escrita o por teléfono. Calificaciones de: Preferente, Bueno, Aceptable y No Aceptable: Dependiendo de parámetros claves de precios y entrega óptima de mercancía.	2014: Contar con proveedor Bueno. 2015: Contar con proveedor Preferente. 2016: Contar con proveedor Preferente.	Realizar anualmente todas las Evaluaciones de un mismo Proveedor, ejecutándola y analizando sus productos ofrecidos, considerando su calidad y pronta entrega de la insumos y materiales. Luego del Filtro, se empieza a trabajar con el proveedor seleccionado.	% del cumplimiento del Plan de Parámetros Claves de Evaluación de Proveedores.
	Lograr Negociaciones Óptimas	% de Negociación Cara-Cara efectivas: cumpliendo los requerimientos de la orden de compra.	2014: 80% de negociaciones efectivas. 2015: 90% de negociaciones efectivas. 2016: 95% de negociaciones efectivas.	Desarrollar planes de negociación para analizar y cubrir los requerimientos sobre la compra de insumos, buscando resultados efectivos en la contratación del proveedor.	Efectividad de negociaciones.

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Tabla 41. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Clientes y Terceros

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas Periodos: 2014 2015 2016	Iniciativas	Indicadores de Guías
Clientes y Terceros	Preservación y Ampliación de clientes	<p>% de incremento de la base datos de clientes.</p> <p>% de retención de clientes (base de datos actual / Total de clientes que anual)</p> <p>% de satisfacción al clientes de los servicios y de las condiciones higiénicas del lugar ofrecidos por el restaurante mediante las encuestas mensuales.</p>	<p>2014: 10% de incremento de base de datos de clientes, 85% de retención de clientes y 85% de satisfacción de los clientes</p> <p>2015: 15% de incremento y 90% de retención , 90% de satisfacción de los clientes.</p> <p>2016: 20% de incremento, 95% de retención y 95% de satisfacción de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Utilizar programa de Customer Relationship Magnament (CRM): Para analizar, aplicar y recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, buscando retener e incrementar en número de clientes. • Mejorar la atención a los clientes para lograr la mayor satisfacción. •Realizar un plan de evaluación y ejecución de los sugerencia y mejorar mas accesibles al restaurante de la opiniones de los clientes •Implementar un programa de promociones mensuales: Para activar, retener y aumentar la lealtad en los consumidores. 	Medición efectiva del análisis de datos de los clientes.
	Generar sinergia entre nuestra empresa y los Proveedores	% de objetivos y planes cumplidos, en función de los resultados obtenidos (fed back generado proveedor / restaurante) en un período determinado.	<p>2014: 80% de objetivos y planes cumplidos.</p> <p>2015: 90% de objetivos y planes cumplidos.</p> <p>2016: 95% de objetivos y planes cumplidos.</p>	<p>Crear una base de datos amplificada con cada uno de los requerimientos de cada proveedor, junto con crear un sistema de evaluación de desempeño para los proveedores, y trabajar con los proveedores que cubran las necesidades del mercado.</p>	Seguimiento efectivo a los planes de resultados, emitidos en los informes de preparación, derivados de las evaluaciones de desempeño (Retroalimentación)

Fuente:Elaboración Propia, 2013.

Tabla 42. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Financiera.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas Periodos: 2014 2015 2016	Iniciativas	Indicadores de Guías
Financiera	Lograr maximizar el valor del Restaurante	Crecimiento Porcentual (%) Interanual del EVA: [ROCE-WACC]*CAPEmpleado	2014: 10% de aumento. 2015: 15% de aumento 2016: 20% de aumento	Actuar con las siguientes estrategias para Incrementar el EVA: •Mejorar la eficiencia de los activos actuales por medio del aumento del rendimiento de los activos sin invertir más. •Aumentar las inversiones en activos que rindan por encima del costo del pasivo. •Reducir el costo de capital para que sea menor la deducción que se le hace a la utilidad.	
	Incrementar las ventas	Incrementar Porcentualmente (%) la cartera de clientes .	2014: 10% de aumento 2015: 15% de aumento 2016: 20% de aumento	▪Hacer marketing de una manera más efectiva: realizando promociones y comunicaciones externas informativas para los clientes. ▪Realizar y poner en práctica el Plan Anual de Ventas Objetivo para el restaurante.	
	Diversificación de Ingresos	Incrementar Porcentualmente (%) ingresos por nuevos productos o servicios,	2014: 10% de aumento 2015: 15% de aumento 2016: 20% de aumento	▪Hacer plan de venta de nuevos productos naturales para los cliente ▪Alquiler el restaurante mas frecuente como salón de fiesta.	

Tabla 42 (cont.)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas Periodos: 2014 2015 2016	Iniciativas	Indicadores de Guías
Financiera	Establecer estructura de costo eficiente.	Disminuir Porcentualmente (%) la relación entre los Costos sobre las Ventas Anuales	2014: 10% de disminución. 2015: 15% de disminución 2016: 20% de disminución.	Ejecutar los siguientes Planes para disminuir los Costos: <ul style="list-style-type: none"> ▪Realizar planificaciones anuales de ventas, ▪Realizar las estimaciones de gastos. ▪Establecer los costos promedios por cada plato de comida. 	
	Optimizar la utilización de los activos	ROCE = Utilidad Neta/Patrimonio + Deuda largo plazo.	2014: 5% 2015: 5% 2016: 5%	Aplicar las formula del ROCE para medir el desempeño histórico del restaurante para proporcionar la información del comportamiento en el pasado, y determinar las capacidades de creación del valor del negocio.	

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

Tabla 43. Plan Estratégico de Acción Perspectiva Espiritual

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de Resultados	Metas			Iniciativas	Indicadores de Guías
			Periodos:	2014	2015		
Espirituales	Dar a conocer las Doctrinas de la Iglesia Adventista	N° de literatura religiosa entregada. N° de clientes interesados en recibir estudios bíblicos. N° de charlas y de asistentes en temas espirituales organizadas por la empresa.	2014: N° de material entregado > 300 mensuales; N° de estudios bíblicos > 30 impartidos por año. N° actividades espirituales > 3 en el año; N° de asistentes en las actividades espirituales > 60 personas. .	2015: 15% de aumento	2016: 20% de aumento		
	Dar Soporte económico a la Institución Religiosa	Incrementar Porcentualmente (%) de aporte económico a la Institución Religiosa trimestral.	2014: 10% de aumento	2015: 15% de aumento	2016: 20% de aumento		

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El diseño, análisis, evaluación y aplicación de los capítulos anteriores, permitieron alcanzar los objetivos de la investigación. En este sentido, se logró diseñar una metodología de planificación estratégica para empresas pertenecientes a organizaciones religiosas, de manera amplia como para concluir lo siguiente:

- Los métodos tradicionales de gerencia estratégica no están adaptados a las empresas que pertenecen a Organizaciones Religiosas, debido a que existen intereses espirituales en tales empresas, por encima de los financieros y que requieren herramientas estratégicas específicas que le permitan planificar, control y evaluar los aspectos espirituales-religiosos.
- Las empresas pertenecientes a organizaciones Religiosas, en este caso de estudio el Restaurante Vegetariano Superbueno que pertenece y es gestionada por Asociación Venezolana Central de la Iglesia Adventista de Séptimo Día de Venezuela, actualmente no poseen una metodología planificación estratégica en general, solo basan sus operaciones financieras y productivas por reportes de estados e indicadores financieros y reportes anuales de actividades espirituales realizadas.

- Se evidenció que existe poca visión de los administradores de las empresas que pertenecen a Organizaciones Religiosas, en el diseño de estrategias para el cumplimiento de su misión espiritual.
- En Venezuela es difícil la obtención de datos estadísticos referentes a organizaciones religiosas y al sector de restaurantes específicamente vegetarianos.
- El entorno externo de las empresas que pertenecen a Organizaciones Religiosas son comunes a todas las empresas, por ejemplo: incertidumbre política, políticas gubernamentales, etc.
- Aunque los problemas del entorno escapan al control de la gerencia, aplicando la metodología el gerente puede adaptar sus estrategias al entorno aprovechando sus oportunidades.
- La metodología adaptada a empresas que pertenezcan o sea gestionadas por una organización religiosa permitirá la aplicación de herramientas estratégicas que armonice con la misión de la empresa, considerando tanto del ambiente externo y la industria, como de su desempeño organizacional o análisis interno en la identificación de sus ventajas competitivas que le permita trazar las estrategias adecuadas. Promoviendo una estructura formal y organizada al conocimiento interno que reside dentro de la empresa y orienta los esfuerzos hacia estrategias comunes compartidas por todas las áreas de la empresa

RECOMENDACIONES

Para cualquier empresa que pertenezca o sea gestionada por una organización religiosa, el gerente o administrador requerirá conocimientos y herramientas estratégicos que le proporcionen una visión integrada entre visión, misión en el ámbito espiritual- religiosa en relación las expectativas financieras de cualquier negocio o empresa. En estés caso de estudio, la Iglesia Adventista del Séptimo Día, es una organización religiosa que actualmente cuenta con más de 17 millones de miembros, tiene una presencia misionera en más de 200 países y territorios y se diversifica étnica y culturalmente. La Iglesia administra numerosas escuelas, universidades, hospitales, clínicas, restaurantes vegetarianos, sanatorios, institutos y casas editoriales en todo el mundo, así como una destacada organización humanitaria conocida como la ADRA, la Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales.

En vista de la magnitud de la gestión espiritual, social y productiva que promueva la Iglesia Adventista a través de sus empresas, se presenta en este trabajo de grado las siguientes recomendaciones en la aplicación de una planificación estratégicas para tales empresas que pertenezca a esta denominación religiosa y también a otras denominaciones:

- Comprometer a alta gerencia de las empresas y de las organizaciones religiosa, desarrollar las capacidades gerenciales en la aplicaciones de herramientas estratégicas para el seguimiento y control del funcionamiento operativos, financiero y espiritual de la empresa, con el fin de minimizar el impacto negativos que puede producir en el sector religioso y el sector económico de las empresas.
- Exhortar la organizaciones religiosas, mejorar, profundizar y considerar mayores controles y mecanismos se seguimiento para la medición de los objetivos que se desean alcanzar a través de sus empresas, a fin

de detectar oportunamente el incumplimiento de sus objetivos, que vaya con la mano con los avances de los indicadores propuesto en esta metodología.

- Fomentar la publicación de los resultados de los indicadores de las gestión de la empresa, que le permita a los miembros de la Iglesia y demás personal administrativos, pastoral de Iglesia, evaluar las gestión de las mismas
- Implementar la metodología de planificación estratégica propuesto en esta investigación, a fin de desarrollar estándares de mediciones en ámbitos espirituales-religiosos para cuales tipo de empresa que pertenezca a cualquier organización religiosa.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica* (5ª ed). Caracas: Episteme.

Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de Investigación* (7ª ed). Caracas: BL Consultores Asociados.

Barrios, C (2006). *Diseño de una metodología para la formulación de indicadores de desempeño de la gestión por proyectos del consejo nacional de derechos del niño y el adolescente*. [Tesis en línea] Universidad Católica Andrés Bello. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/biblioteca/index.htm>
[Consultada: 2011, Junio 31]

Beltramino, H (2003) Síntesis del libro "la mente del estratega, el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios". [Artículo en línea] Estrategia y Dirección estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/japnego.htm>
[Consultada: 2013, Julio 18]

Castro, M. y Enrique, E. (2005). *Planificación estratégica de una empresa digital venezolana para poder competir en la nueva economía*. [Tesis en línea] Universidad Metropolitana, Caracas. Disponible en: <http://andromeda.unimet.edu.ve/catalogo/> [Consultada: 2011, Julio 11]

Contreras H. (2010). *Clases magistral de Política de Empresa*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

David, F. (1994). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Fondo Editorial Legis.

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. (5ta ed). México: Prentice Hall.

Dávila, A. (1999). "Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral", Revista de Antiguos Alumnos IESE. p. 36.

Díaz, J. (2007) *Diseño de un plan estratégico para la empresa, Domesa S.A Relativo al área de mantenimiento de la flota a nivel nacional, basado en el Balanced Scorecard*. [Tesis en línea] Universidad Metropolitana, Caracas. Disponible en: <http://andromeda.unimet.edu.ve/catalogo/>. [Consultada: 2011, Julio 4]

Editor YU (2012, 10 de octubre) Inflación alcanzó 1,6 % en septiembre y acumula 11,5 %. Informe21.com Disponible en: <http://informe21.com/economia/inflacion-alcanzo-16-en-septiembre-y-acumula-115> [Consultada: 2012, Octubre 30]

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*, Caracas: IESA.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*, Caracas: IESA

García, G (1997). *Estudios Estratégicos del desempeño Industrial UNET en las empresas manufactureras de la Región Centro Occidental, San Cristóbal*. Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Godet, M. (1979). *The Crisis in Forecasting and the Emergence of the Prospective Approach*. Pergamon Press, USA

Gómez, J. (1997). *Estrategias para la competitividad de las Pymes*. España: McGraw Hill Interamericana de España, S.A.

Hoher P. y Martorano T. (2003) *Metodología para la elaboración de un plan de Estrategia gerencial para la pyme del sector Minero/construcción en Venezuela*. [Tesis en línea] Universidad Metropolitana, Caracas. Disponible en: <http://andromeda.unimet.edu.ve/catalogo/>. [Consultada: 2011, Julio 2]

Iglesia Adventista del Séptimo Día. *Manual de la Iglesia Revisión 2005*. Colombia: Asociación Publicadora Interamericana/ Gemas Editores.

Instituto Nacional de Nutrición (2011) [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.inn.gob.ve/modules.php?name=News&file=article&sid=906> [Consultada: 2011, Julio 2]

Kaplan, R. y Norton, D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. y Norton, D. (1999) *Building a Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press Robert y Norton David, *Harvard Business Review*, 2005.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000).“*Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*”. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2001).*Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Publishing Corporation. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2002) “*Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*” (2da ed). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mintzberg, H, Briann J., Voyek, J. (1998) *El Proceso Estratégico*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Morrisey, G.(1996)*Construya los cimientos de su Planeación*. México: Prentice May Hispano-American. Performance” *Harvard Business Review*.

Oficina Comercial del Ecuador en Venezuela (2010) [Página Web en línea] Disponible en: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/04/PROEC-GC2010-VENEZUELA.pdf>

[Consultada: 2011, Julio 2]

Quero L. y Tappatá, P. (2001). *Diseño de un sistema gerencial estratégico basado en el cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el Complejo Educativo Antonio José de Sucre*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas (UNIMET N° P.G.GE.2001.Q84G3).

Rodríguez, A. (2005). *Cómo hacer Responsabilidad Social Empresarial para la Gente - Manual para la Gerencia* – Caracas: UCAB.

Rodríguez, R. (2005). *Metodología como meta teoría de: métodos y metódicas*. Disponible en: http://sunwc.cepade.es/~jriviera/bases_teor/episteme/metodolog/metodologia.htm [Consultada: 2011, Junio 7]

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología* Colombia: 3R Editores

Stainer, R.(1979). *Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber*. México:The free Press. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010)*Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (3ra ed). Caracas: FEDUPEL

Vargas, N.(2003). *Diseño de una Estrategia Competitiva para las Microempresas del Sector Telecomunicaciones del Distrito Metropolitano de Caracas*. [Tesis en línea] Universidad Católica Andrés Bello. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/biblioteca/index.htm> [Consultada: 2011, Junio 7]

VÍCTOR SALMERÓN (2012, 4 de mayo) *Rebota el índice de escasez y se ubica en 14,8% en abril. La inflación se desacelera por el efecto de la Ley de Costos* EL UNIVERSAL Disponible en: <http://www.eluniversal.com/economia/120504/rebota-el-indice-de-escasez-y-se-ubica-en-148-en-abril> [Consultada: 2012, Octubre 30]

ANEXOS

N° 1 Iglesia Adventista del Séptimo Día y sus orígenes.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día es una denominación cristiana distinguida por la esperanza de creer en la Segunda Venida de Jesucristo y la observancia del día sábado como día de reposo (Shabbath), los miembros Adventistas del Séptimo Día, como seguidores de Cristo creen en la comisión evangélica, en el ejemplo del Señor Jesucristo y de los apóstoles en manifestar la responsabilidad de servir a las personas como un todo, en este sentido, la Iglesia ha seguido en su obra mundial el modelo que utilizó la Iglesia cristiana en sus orígenes, por el ejemplo de Jesucristo: predicar, enseñar y sanar con el fin de cumplir su misión principal, que es llevar el evangelio a todo el mundo, tal como lo establece la Biblia en San Marcos 16:15 “Y les dijo: Id por todo el mundo y predicad el evangelio a toda criatura”

La Iglesia Adventista del Séptimo Día a nivel mundial posee una estructura administrativa bien definida, la cual tiene 13 Divisiones, con responsabilidad por áreas geográficas particulares, que abarcan normalmente continentes enteros o gran parte de ellos. Las divisiones se componen en grupos de Iglesias, que unidas representan Asociaciones Administrativas y éstas a su vez en Uniones. Estas Divisiones forman la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día, la cual es el nivel más alto de gobierno dentro de la estructura eclesiástica de los Adventistas, es la autoridad de la Iglesia y tiene la palabra final en temas de conjetura y de administración.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día, administra tales instituciones o empresas, con el propósito de que los adventistas puedan servir a las comunidades con los servicios más diversificados posibles, procurando siempre mejorar la calidad de vida de las personas y a la vez generar recursos

económicos adicionales que puedan financiar las actividades y servicios de la Iglesia Adventista.

Según el manual de la Iglesia, Revisión 2005, señala:

En nuestra teología y filosofía de la administración eclesiástica, dichas instituciones han constituido siempre parte integral de la Iglesia como instrumentos directos en el cumplimiento de su divina Misión. Por lo tanto, la Iglesia Adventista del Séptimo Día utiliza las instituciones que posee y administra, tales como las instituciones médicas, las editoriales, las fábricas de alimentos saludables y las instituciones educativas, [*entre otras*], como parte integrantes destinadas a llevar a cabo los ministerios de salud, las publicaciones y la enseñanza; y por lo tanto, esas instituciones son indispensables e inseparables del ministerio global de la Iglesia para llevar el evangelio a toda nación. (pág.57).

Tales instituciones o empresas se encuentran en la unidad organizacional de la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día. La Iglesia mundial actúa por medio de ellas, en el nombre de Cristo, para enfrentar algunas necesidades de las personas alrededor del mundo.

Bajo estas premisas, los administradores de las empresas de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, tienen el reto de enfocarse en la misión de la empresa, desarrollar objetivos y estrategias, implementar dichas orientaciones y controlar la marcha de la operación de la empresa con miras a mejorar el desempeño. En otras palabras, los administradores tienen la responsabilidad de establecer de forma oportuna y adecuada la direccionalidad de la empresa, a través de: la definición del negocio, su posicionamiento, el desarrollo de alianzas y la asignación de recursos, todo ello con la concordancia de la Misión principal que es el de llevar el evangelio a todo el mundo, y a la vez proporcionar beneficios a la comunidad.

Recuento histórico del origen de la Iglesia Adventista del Séptimo Día

Las raíces de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, se encuentran en el movimiento del segundo advenimiento de Jesucristo que se inició a principios de siglo XIX, en Norteamérica, por un laico bautista llamado William Miller (1782-1849), que desempeñó un papel crucial en los comienzos del Adventismo en Norteamérica.

Según Knight (2005) William Miller, nacido en un hogar cristiano, abandonó sus convicciones religiosas en favor del deísmo durante los primeros años del siglo XIX. El deísmo consistía en la creencia escéptica que rechaza al cristianismo junto con sus milagros y la revelación sobrenatural, y el cual aboga por un Dios distante que no participa activamente en los asuntos humanos. La creencia en el deísmo se había fortalecido en Europa y Norteamérica durante la última mitad del siglo XVIII, sin embargo, por las atrocidades que ocurrieron en la Revolución Francesa en la década de 1790, indujeron a muchos a cuestionar que el Ser Humano fuese la base suficiente para obtener la vida civilizada. Lo que trajo como consecuencia, el abandono masivo del deísmo y el regreso a muchas personas al cristianismo durante las primeras décadas del siglo XIX. (Pág.13).

Este acontecimiento se fue conociendo dentro del ámbito social de Estados Unidos como el Segundo Gran Reavivamiento. Miller estuvo entre los que volvieron a creer en la Biblia como la palabra de Dios.

Miller se convirtió en un estudiante celoso de la Biblia, su método de estudio de la palabra de Dios era la comparación escritura con escritura, con los pasajes colaterales y con la ayuda de concordancia Bíblica, todo ello con

el propósito de encontrar el verdadero significado de la palabra Dios en su vida.

Durante el estudio sistemático y detallista de la Biblia realizado por Miller, en 1816 a 1818, llegó a la conclusión, de que Cristo regresaría alrededor de 25 años después es decir en el año 1843, y que todo nuestros asuntos terrenales llegarían a su fin, todo esto basado en el estudio de la profecía del Libro de Daniel, especialmente en Daniel 8:14 “Hasta dos mil trescientas tardes y mañanas, luego el santuarios será purificado”.

No obstante, por concluir que Cristo regresaría en esa fecha y que esta conclusión era contraria a la teología casi universal aceptada en sus días, que Cristo regresaría al final del milenio, Miller tuvo temor de presentar sus conclusiones, por si había alguna posibilidad de que hubiese cometido algún error y así no engañar a nadie. Decidió disipar sus temores, y dedicó otros cinco años (1818-1823) a reexaminar su Biblia y a evaluar todas las posibles objeciones a sus conclusiones. Como resultado, se sintió más seguro que nunca de que Cristo vendría alrededor de 1843. Knight (2005).

Fue a partir de esa época, que Miller comenzó a presentar abiertamente a las personas, de sus convicciones del segundo advenimiento de Cristo. Para finales de la década 1830, Miller había convertido a varios pastores del regreso de Cristo para el año 1844. Sin embargo, pasado el año 1844 se dio cuenta que su estudio había dado mala interpretación a la escrituras y que no se refería a la venida de cristo sino a un profecía del ministerio de cristo en el cielo (purificación del Santuario).

Pero a partir de eso acontecimiento, la nueva interpretación de la purificación del Santuario se convirtió en una piedra angular para el desarrollo de lo que llegaría a ser la teología Adventista del Séptimo Día.

Los primeros fundadores fue la señora Elena Harmon (Elena G. de White, después de casarse en 1846), persona escogida por Dios para la confirmación de las doctrinas, que los pioneros habían descubiertos a través del estudio de la Biblia y del consenso general entre los miembros del grupo. Otro fundador, Jaime White un joven predicador de la Conexión Cristiana, que se había convertido al mensaje de 1844 junto a él, Joseph Bates, ex capitán de la marina que aceptó la doctrina del Santuario.

Síntesis de la Historia de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

En síntesis, los hechos más resaltantes que la evolución de la doctrina adventista han sido los siguientes:

- **1839** Uno de los pastores convertidos, fue Josua V. Himes, el cual al percibir la urgencia del mensaje del segundo advenimiento, sintió la necesidad de presentar la doctrina adventista ante el mundo.
- **1839-1843** Josua V. Himes, se encargó que la doctrina adventista llegara a ser conocida en todo el mundo. Utilizó varias vías para cumplir su misión de advertir al mundo del regreso de Cristo, quizás la más importante e influyente fue la página impresa.
- **1842** Josua V. Himes, publicó dos diarios llamados *Signs of the Times* y *Midnight Cry*, para llevar el mensaje adventista al mundo, las cuales circulaban alrededor de 30.000 diarios semanales. Posteriormente surgió la necesidad de publicar folletos, panfletos y libros y enviarlos a diferentes países.
- **1843** El mensaje de Miller recalcaba que el regreso de Cristo era alrededor de 1843, pero en enero de 1843 Miller llegó a la conclusión,

basándose en las profecías de los 2300 días de Daniel 8:14, de que Cristo regresaría entre el 21 de marzo 1843 y el 21 de marzo de 1844.

- **1844. Año crucial para la doctrina Adventista.** Pasado la fecha del 21 de marzo de 1844, se puede decir que el “año del fin de mundo” de Miller pasó sin el regreso de Cristo. Así los milleritas sufrieron su primer chasco. En abril de 1844 Josua V. Himes, escribió a sus seguidores que se habían equivocado en el tiempo preciso del regreso de Cristo, pero tenían la convicción como lo dice en la Biblia especialmente en los versículos de Habacuc 2:3 “Aunque la visión tardará aún por un tiempo, más se apresura hacia el fin, no mentirá; aunque tardare, espéralo, porque sin duda vendrá” y San Mateo 25:5 que resalta que el esposo se demora antes de venir, mientras que las que esperaban “cabecearon todas y se durmieron”, basándose en estos textos, Himes instaba a los creyentes a seguir creyendo en la palabra de Dios hasta que todo se haya cumplido.

De este modo, los adventista milleristas entraron en tiempo de demora; el movimiento adventista recobró vida en el congreso al aire libre de New Hampshire, a mediados de agosto de 1844, cuando un ministro llamado S.S. Snow demostró convincentemente, por medio de una variedad de cálculos matemáticos, que el cumplimiento de las profecías de los 2300 días de Daniel 8:14, tendría lugar en el otoño 1844. El estudio demostraba que la fecha era relacionada con la ceremonias del año judío, llamada caraíta judío, el cual era el 22 de octubre de 1844, al fijar nuevamente la fecha, audiencia de congreso recobró nuevamente la confianza y salió fervorosa, para prepararse para el encuentro con Cristo. Aunque para Miller, Himes, y otros líderes adventistas vacilaban en fijar sus esperanzas en un día.

No obstante, transcurrió el 22 de octubre de 1844, decenas de miles de creyentes permanecían expectativa esperando la aparición de Jesucristo, en las nubes, pero el día llegó y Cristo no regresó. El evento fue conocido como el Gran Chasco y ocurrió el 22 de octubre de 1844. Produjo decepción y confusión entre los seguidores del mensaje adventista, pero es probable que la mayoría hayan abandonado su fe adventista y hayan regresado a sus iglesias anteriores o se hayan sumido a la incredulidad secular.

Sin embargo, los que mantuvieron su fe en el pronto regreso de Cristo, el movimiento adventista o millerista se dividió en tres grupos, el primer grupo bajo el liderazgo de Joshua Himes, sostenían que habían estado en lo correcto en cuanto al acontecimiento esperado (es decir, la segunda venida de Cristo), pero concluyeron que se habían equivocado en el cálculo del tiempo. El segundo grupo denominado los espiritualizados, este sector del adventismo sostenía que tanto el tiempo como el acontecimiento eran correctos, en otras palabras afirmaban que Cristo regresó en forma espiritual, era un sector extremadamente fanático. El tercer grupo, surgió del Gran Chasco, se encontraban los futuros dirigentes de lo que con el tiempo se convertiría en la Iglesia Adventista del Séptimo día, los cuales afirmaban habían estado en lo correcto en cuanto al tiempo, pero se habían equivocado en el acontecimiento esperado. En otras palabras, algo había ocurrido el 22 de octubre de 1844.

Este último grupo, obtuvo una comprensión más clara de lo que había ocurrido ese día, y fue al día siguiente, el 23 de octubre de 1844, cuando Hiram Edson un granjero metodista, tuvo una visión, en la cual se le mostró que el Sumo Sacerdote, al final de los 2300 días, de la profecía de Daniel, cruzaba hacia el otro lado del Santuario Celestial que era el lugar Santísimo. Al compartir la visión con los demás

creyentes y realizar un estudio detallado de las Santas Escrituras comprendieron que, la Profecía de Daniel 8:14, se refería a la purificación del Santuario, era el Ministerio que Jesús haría a partir de esa fecha, el cual posteriormente se denominó como el Juicio investigador que, era una limpieza de los pecados de los creyentes que se arrepintieran.

La nueva interpretación de la purificación del Santuario se convirtió en una piedra angular para el desarrollo de lo que llegaría a ser la teología Adventista del Séptimo Día.

Los primeros fundadores fue la señora Elena Harmon (Elena G. de White, después de casarse en 1846), persona escogida por Dios para la confirmación de las doctrinas, que los pioneros habían descubiertos a través del estudio de la Biblia y del consenso general entres los miembros del grupo. Otro fundador, Jaime White un joven predicador de la Conexión Cristiana, que se había convertido al mensaje de 1844 junto a él, Joseph Bates, ex capitán de la marina que aceptó la doctrina del Santuario.

- **1845**, Joseph Bates, estudió acerca del día Sábado como día de reposo y debido a su estudio, los demás fundadores se unieron a la creencia del Sábado como el verdadero día de reposo.
- **1846** Joseph Bates publicó un folleto titulado *The Seven Day Sabbath a Perpetual*, El Sábado, Señal Perpetua.
- **1848**, los fundadores utilizaron los congresos al aire libre para presentar sus doctrinas, en ese mismo año, Elena G. de White, recibió la visión de publicar sus doctrinas por medio de un pequeño periódico .

- **1849** Jaime White, publicó el periódico denominado *Present Truth*, aún con pocos recursos, pero los lectores envían sus donativos a fin de continuar con las publicaciones del periódico.
- **1850** aumentó la producción de literatura periódica entre los observadores del sábado, se publicaron otros folletos y revistas tales como *Advent Review*, y *Youth's Instructor*, para iniciar lecciones de estudios de escuela sabática; las publicaciones se habían convertido en una empresa importante.
- **1855** se estableció la primera casa editora propia en Battle Creek. Aunque todavía los adventistas observadores del sábado no tenían una organización formal amparada legalmente.
- **1860** adoptaron el nombre de Adventista del Séptimo Día.
- **1861** organizaron legalmente la Asociación Publicadora Adventista del Séptimo Día.
- **1863** se estableció la Asociación General de los Adventistas del Séptimo Día y contaba con alrededor de 3.500 miembros y casi 30 ministros. Este mismo año, se dio el primer movimiento dentro de la organización de estilo de vida saludable. La reforma pro salud y el cuidado de la salud se convirtieron en aspectos crecientes del ministerio adventistas para la iglesia y el mundo.
- **1866** se estableció el primer Instituto Occidental de Reforma pro Salud posteriormente denominado *Sanatorio de Battle Creek*, Michigan, administrada por John Harvey Kellogg, el cual se transformó en el mayor instituto de su tipo del mundo y alcanzó renombre universal, este

fue el pionero de cientos institutos adventistas para el cuidado de la salud.

- **1874**, se fundó la Colegio Battle Creek, con el propósito de impartir las clase regulares y adicionalmente lleva el mensaje adventista resaltando la Biblia y desarrollar en sus alumnos un equilibrio de las facultades físicas, mentales y espirituales.
- **1874**, la Iglesia Adventista envió al primer misionero J. N. Andrews, fuera de los Estados Unidos quien viajó al occidente de Europa para establecer la obra adventista en Suiza.
- **1876** los adventistas del séptimo día practicaron el diezmo bíblico de Malaquías 3:8-11.
- **1877** establecieron su presencia en muchas naciones de Europa, al igual que Australia y Sudáfrica.
- **1882** se organizó el Consejo Europeo de Misiones Adventistas del Séptimo Día, en Gran Bretaña.
- **1888** se inició la expansión de la educación adventistas de primaria y secundaria a nivel mundial.
- **1890** organizó la obra adventista en Sudáfrica, valiéndose de la designación de departamentos. En lugar que los programas de la Escuela Sabática y de publicaciones continuaran organizados en Asociaciones Autónomas, se convirtieron en parte integrante de la Asociación. De modo que de aquí en adelante, la asociación tuvo un director de Escuela Sabática, un director de publicaciones y así

sucesivamente por cada departamento, bajo la dirección del presidente de la Asociación.

- **1901** en el congreso de la Asociación General, se adoptó los sistemas de la uniones de las asociaciones y el de departamentos para unificar y coordinar la obra de la denominación. La estructura departamental se duplicó en cada nivel organizativo adventista, incluso en la iglesia local. Tales sistemas, se convirtieron en el patrón de la organización adventista. Esa misma estructura existe con una sola modificación en 1913 de incluir las Divisiones de la Asociación General, sigue existiendo en la Iglesia del siglo XXI.
- **1915** fallece Elena G. White, dejando a la Iglesia Adventista un legado de más de cien mil páginas de libros, folletos, revistas, artículos, cartas y manuscritos inéditos, todo esto convirtiéndose en el patrimonio espiritual y literario adventista.
- **1915 - 1990** décadas de crecimiento y expansión más grande de su historia a nivel mundial, se desarrolló el adventismo en Alemania, Inglaterra, Australia entre otros países, creando Misiones que luego se convertían en Asociaciones adventistas locales, establecimientos de sanatorios, educacional y publicaciones, en tales países. Las creaciones de universidades fue una gran señal de la creciente madurez de la Iglesia Adventista, dos de las universidades más importantes de la Iglesia en los estados Unidos son: la Universidad de Andrews, ubicada en Michigan y la Universidad de Loma Linda en California. Asimismo, se crearon universidades en diversos lugares del mundo, incluso en naciones como México, Alemania, Kenya, Zimbabue, Argentina, Brasil, Corea, Filipinas y otros países.

- **1990 – Actual.** La iglesia continúa compartiendo con esta generación las buenas nuevas de la justificación, la justicia por la fe, la salvación a través de Jesucristo y su inminente regreso. Por consiguiente, la Iglesia Adventista del Séptimo Día tiene presencia en más de doscientos países. Los adventistas desean vivir vidas de servicio a Dios y a la humanidad. Para ayudarlos a lograr este objetivo, la Iglesia posee y opera muchas instituciones: más de 7.000 escuelas (desde jardines de infancia hasta universidades), 720 hospitales y centros de atención sanitaria, casas editoriales y fábricas de alimentos naturales. En las últimas décadas, se han creado centros de medios de comunicación (televisión y radio mundial vía satélite). Los adventistas creen en un estilo de vida saludable, que incluye una buena alimentación (muchos adventistas son vegetarianos) y la abstinencia de drogas nocivas, incluidos los productos alcohólicos y de tabaco. La iglesia opera la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA), conocida internacionalmente por su trabajo en favor de las víctimas de desastres y sus proyectos de desarrollo en el tercer mundo. Todo estos logros, ha sido por el trabajo, dedicación y apoyo de su feligresía que para mediados del año 2009 eran 16.049.101 y con un apoyo financiero por los diezmos y ofrendas por un valor de casi de 2,700 millones de dólares.

N° 2 Creencias Fundamentales de la Iglesia Adventista del Séptimo Día

Los Adventistas del Séptimo Día aceptan la Biblia como su único credo y mantienen creencias fundamentales basadas en las enseñanzas de las Sagradas Escrituras. Estas creencias, de la manera como son presentadas aquí, constituyen la forma como la Iglesia comprende y expresa las enseñanzas de las Escrituras. (Manual de la Iglesia, 2005, P.37)

1. **La Palabra de Dios:** las Sagradas Escrituras, que abarcan el Antiguo y el Nuevo testamento, constituye la Palabra de Dios escrita, transmitida por inspiración divina mediante santos hombres de Dios que hablaron y escribieron impulsados por el Espíritu Santo. **Razones bíblicas:** II Pedro 1:20 y 21; II Tim. 3:16 y 17; Sal. 119:105; Prov. 30:5 y 6; Isa. 8:20; Juan 10:35; 17:17; I Tes. 2:13; Heb. 4:12.
2. **La Deidad:** hay un solo Dios: Padre, Hijo y Espíritu Santo, una unidad de tres personas coeternas. Dios es inmortal, todopoderoso, omnisapiente, superior a todos y omnipresente. **Razones bíblicas:** Deut. 6:4; Mat. 28:19; II Cor. 13:13; Efes. 4:4-6; I Pedro 1:2; I Tim. 1:17; Apoc. 14:6 y 7
3. **Dios el Padre:** Dios el Padre eterno es el Creador, Originador, Sustentador y Soberano de toda la creación. Es justo y santo, misericordioso y clemente, tardo en airarse, y abundante en amor y fidelidad. **Razones bíblicas:** Gén. 1:1; Apoc. 4:11; I Cor. 15:28; Juan 3:16; I Juan 4:8; I Tim. 1:17; Éxo. 34:6 y 7; Juan 14:9.
4. **El Hijo:** Dios el Hijo eterno se encarnó en Jesucristo. Por medio de Él fueron creadas todas las cosas, se reveló el carácter de Dios, se llevó a cabo la salvación de la humanidad y se juzga al mundo. Jesús sufrió y murió en la cruz por nuestros pecados y en nuestro lugar, fue resucitado

entre los muertos y ascendió para ministrar en el Santuario celestial a favor nuestro. Volverá otra vez en gloria para la liberación final de Su pueblo y la restauración de todas las cosas. **Razones bíblicas:** Juan 1:1-3 y 14; 5:22; Col. 1:15-19; Juan 10:30; 14:9; Rom 6:23; II Cor. 5:17-19; Lucas 1:35; Filip. 2:5-11; I Cor. 15:3 y 4; Heb. 2:9-18; 4:15; 7:25; 8:1 y 2; 9:28; Juan 14:1-3; I Ped. 2:21; Apoc. 22:20

5. **El Espíritu Santo:** Dios, el Espíritu Santo, desempeñó una parte activa con el Padre y el Hijo en la Creación, Encarnación y Redención. Inspiró a los escritores de las Escrituras. Llenó de poder la vida de Cristo. Atrae y convence a los seres humanos; y los que se muestran sensibles, son renovados y transformados por Él, a imagen de Dios. Concede dones espirituales a la Iglesia. **Razones bíblicas:** Gén. 1:1 y 2; Lucas 1:35; II Pedro 1:21; Lucas 4:18; Hechos 1:8; 10:38; II Cor. 3:18; Efes. 4:11 y 12; Juan 14:16-18 y 26; 15:26 y 27; 16:7-13.

6. **La Creación:** Dios es el Creador de todas las cosas y reveló en las Escrituras el relato auténtico de Su actividad creadora. En seis días hizo el Señor los Cielos y la Tierra y todo lo que tiene vida sobre la Tierra, y descansó el séptimo día de esa primera semana. **Razones bíblicas:** Gén. 1;2; Éxo. 20:8-11; Sal. 19:1-6; 33:6 y 9; 104; Heb. 11:3; Juan 1:1-3; Col. 1:16 y 17

7. **La naturaleza humana:** el hombre y la mujer fueron formados a imagen de Dios con individualidad y con el poder y la libertad de pensar y actuar. Como han sido creados como seres libres, cada uno es una unidad indivisible de cuerpo, mente y alma, y dependiente de Dios en cuanto a la vida, respiración y todo lo demás. Cuando nuestros primeros padres desobedecieron a Dios, negaron su dependencia de Él y cayeron de la elevada posición que ocupaban como dependientes de Dios. La imagen de Dios en ellos, fue desfigurada, se volvieron mortales. Sus

descendientes comparten esa naturaleza caída y de sus consecuencias.

Razones bíblicas: Gén. 1:26-28; 2:7; Sal. 8:4-8; Hechos 17:24-28; Gén. 3; Sal. 51:5; Rom. 5:12-17; II Cor. 5:19 y 20.

8. ***El gran Conflicto:*** toda la humanidad está involucrada en un gran conflicto entre Cristo y Satanás, en cuanto al carácter de Dios, su Ley y su soberanía sobre el Universo. Ese conflicto se originó en el Cielo, cuando un ser creado, dotado de libertad de elección, por exaltación propia, se convirtió en Satanás, el adversario de Dios, y condujo la rebelión de una parte de los ángeles. Él introdujo el espíritu de rebelión en este mundo. Observado por toda la Creación, el mundo se convirtió en el palco del conflicto universal, dentro del cual será finalmente reivindicado el Dios de amor. **Razones bíblicas:** Apoc. 12:4-9; Isa. 14:12-14; Ezeq. 28:12-18; Gén. 3; Gén. 6-8; II Pedro 3:6; Rom. 1:19-32; 5:19-21; 8:19-22; Heb. 1:4-14; I Cor. 4:9.

9. ***La vida, muerte y resurrección de Cristo:*** en la vida de Cristo, de perfecta obediencia a la voluntad de Dios, y en su sufrimiento, muerte y resurrección, Dios proveyó el único medio de expiación del pecado humano, de modo que los que aceptan esa expiación por fe, puedan tener vida eterna, y toda la Creación comprenda mejor el infinito y santo amor del Creador. **Razones bíblicas:** Juan 3:16; Isa. 53; II Cor. 5:14, 15 y 19-21; Rom. 1:4; 3:25; 4:25; 8:3 y 4; Filip. 2:6-11; I Juan 2:2; 4:10; Col. 2:15.

10. ***La experiencia de la Salvación:*** en infinito amor y misericordia, Dios permitió que Cristo se convirtiese en pecado por nosotros, para que en Él fuésemos hechos justicia de Dios. Guiados por el Espíritu Santo reconocemos nuestra pecaminosidad, nos arrepentimos de nuestras transgresiones y tenemos fe en Jesús como Señor y Cristo, como Sustituto y ejemplo. Esta fe que acepta la salvación, viene del poder de

la Palabra y es el don de la gracia de Dios. Por medio de Cristo somos justificados y libertados del dominio del pecado. A través del Espíritu, nacemos de nuevo y somos justificados. Permaneciendo en Él, participamos de la naturaleza divina y tenemos la seguridad de la salvación, ahora y en el Juicio. **Razones bíblicas:** Sal. 27:1; Isa. 12:2; Jonas 2:9; Juan 3:16; II Cor. 5:17-21; Gál. 1:4; 2:19 y 20; 3:13; 4:4-7; Rom. 3:24-26; 4:25; 5:6-10; 8:1-4, 14, 15, 26 y 27; 10:7; I Cor. 2:5; 15:3 y 4; I Juan 1:9; 2:1 y 2; Efes. 2:5-10; 3:16-19; Gál. 3:26; Juan 3:3-8; Mat. 18:3; I Pedro 1:23; 2:21; Heb. 8:7-12.

11. **El Crecimiento de Cristo:** por su muerte en la cruz Jesús triunfó sobre las fuerzas del mal. La victoria de Jesús nos da victoria sobre las fuerzas del mal que continúan procurando controlarnos, mientras caminamos con Él en paz, alegría, y con la certeza de su amor. Ahora el Espíritu Santo, vive con nosotros y nos da poder. Continuamente comprometidos con Jesús como nuestro Salvador y Señor, somos libres del fardo de nuestros hechos pasados. En esa nueva libertad en Jesús, somos llamados a crecer en semejanza a su carácter, comulgando con Él diariamente en oración, alimentándonos de su Palabra, meditando en eso y en su providencia, cantando sus alabanzas, reuniéndonos juntos en adoración, y participando en la misión de la Iglesia. **Razones bíblicas:** Salmos 1:1, 2; 23:4; 77:11, 12; Colosenses 1:13, 14; 2:6, 14, 15; San Lucas 10:17-20; Efesios 5:19, 20; 6:12-18; I Tesalonicenses 5:23; II San Pedro 2:9; 3:18; II Corintios 3:17, 18; Filipenses. 3:7-14; I Tesalonicenses 5:16-18; San Mateo 20:25-28; San Juan 20:21; Gálatas 5:22-25; Romanos 8:38, 39; I San Juan 4:4; Hebreos 10:25.

12. **La Iglesia:** la Iglesia es la comunidad de creyentes que confiesan a Jesucristo como Señor y Salvador. Nos unimos para adorar, en comunión, para instrucción en la Palabra, para celebrar la Cena del Señor, para el servicio a toda la humanidad y para la proclamación

mundial del Evangelio. La Iglesia es la Familia de Dios. La Iglesia es el cuerpo de Cristo.

Razones bíblicas: Gén. 12:3; Hechos 7:38; Mat. 21:43; 16:13-20; Juan 20:21 y 22; Hechos 1:8; Rom. 8:15-17; I Cor. 12:13-27; Efes. 1:15 y 23; 2:12; 3:8-11 y 15; 4:11-15.

13. ***El Remante y su Misión:*** la Iglesia universal se compone de todos los que verdaderamente creen en Cristo; pero, en los últimos días, un remanente ha sido llamado, a fin de guardar los mandamientos de Dios y la fe de Jesús. Este remanente anuncia la llegada de la hora del Juicio, proclama la salvación por medio de Cristo y predice la aproximación de su segundo advenimiento.

Razones bíblicas: Mar. 16:15; Mat. 28:18-20; 24:14; II Cor. 5:10; Apoc. 12:17; 14:6-12; 18:1-4; Efes. 5:22-27; Apoc. 21:1-14.

14. ***La unidad en el cuerpo de Cristo:*** la Iglesia es un cuerpo con muchos miembros, llamados de toda nación, tribu, lengua y pueblo. Todos somos iguales en Cristo. Mediante la revelación de Jesucristo en las Escrituras, compartimos la misma fe y esperanza y extendemos un solo testimonio para todos. Esta unidad encuentra su fuente en la unidad del Dios trueno, que nos adoptó como Sus hijos. **Razones bíblicas:** Sal. 133:1; I Cor. 12:12-14; Hechos 17:26 y 27; II Cor. 5:16 y 17; Gál. 3:27-29; Col. 3:10-15; Efes. 4:1-6; Juan 17:20-23; Santiago 2:2-9; I Juan 5:1.

15. ***El Bautismo:*** por el bautismo confesamos nuestra fe en la muerte y en la resurrección de Jesucristo y testificamos nuestra muerte al pecado y nuestro propósito de andar en novedad de vida, siendo aceptados como miembros por su Iglesia. Y por inmersión en el agua se sigue la instrucción en las Escrituras Sagradas y la aceptación de sus enseñanzas. **Razones bíblicas:** Mat. 3:13-16; 28:19 y 20; Hechos 2:38;

16:30-33; 22:16; Rom. 6:1-6; Gál. 3:27; I Cor. 12:13; Col. 2:12 y 13; I Pedro 3:21.

16. **La cena del Señor** La Cena del Señor es una participación en los emblemas del cuerpo y de la sangre de Jesús, como expresión de fe en Él, nuestro Señor y Salvador. La preparación incluye el examen de conciencia, el arrepentimiento y la confesión. El Maestro instituyó la Ceremonia del lavamiento de pies para representar renovada purificación, para expresar la disposición de servir uno al otro en humildad semejante a la de Cristo, y para unir nuestros corazones en amor. **Razones bíblicas:** Mat. 26:17-30; I Cor. 11:23-30; 10:16 y 17; Juan 6:48-63; Apoc. 3:20; Juan 13:1-17.

17. **Los dones y ministerios espirituales:** Dios concede a todos los miembros de Su Iglesia, en todas las épocas, dones espirituales. Siendo otorgados por la actuación del Espíritu Santo, el cual distribuye a cada miembro como le place, los dones proveen todas las aptitudes y ministerios que la Iglesia necesita para cumplir sus funciones divinamente ordenadas. Algunos miembros son llamados por Dios y dotados por el Espíritu para funciones reconocidas por la Iglesia en ministerios pastorales, evangélicos, apostólicos y de enseñanza. **Razones bíblicas:** Rom. 12:4-8; I Cor. 12:9-11, 27 y 28; Efes. 4:8 y 11-16; II Cor. 5:14-21; Hechos 6:1-7; I Tim. 2:1-3; I Pedro 4:10 y 11; Col. 2:19; Mat. 25:31-36.

18. **El don de profecía:** uno de los dones del Espíritu Santo es la profecía. Este don es una característica de la Iglesia remanente y fue manifestado en el ministerio de Ellen G. White. Como la mensajera del Señor, sus escritos son una continua y autorizada fuente de verdad y proporcionan consuelo, orientación, instrucción y corrección a la Iglesia. **Razones**

bíblicas: Joel 2:28 y 29; Hechos 2:14-21; Heb. 1:1-3; Apoc. 12-17; 19:10.

19. **La ley de Dios:** los grandes principios de la Ley de Dios son incorporados en los Diez Mandamientos y ejemplificados en la vida de Cristo. Expresan el amor, la voluntad y los propósitos de Dios acerca de la conducta y de las relaciones humanas, y son obligatorios a todas las personas, en todas las épocas. Esos preceptos constituyen la base del concierto de Dios con su pueblo y la norma del juicio de Dios. **Razones bíblicas:** Éxo. 20:1-17; Mat. 5:17; Deut. 28:1-14; Sal. 19:7-13; Juan 14:15; Rom. 8:1-4; I Juan 5:3; Mat. 22:36-40; Efes. 2:8.

20. **El sábado:** el bondadoso Creador, después de los seis días de la Creación, descansó el séptimo día e instituyó el sábado para todas las personas, como recordativo de la Creación. El cuarto mandamiento de la inmutable Ley de Dios requiere la observancia de este sábado, del séptimo día, como día de descanso, adoración y ministerio, en armonía con la enseñanza y práctica de Jesús, el Señor del Sábado. **Razones bíblicas:** Gén. 2:1-3; Éxo. 20:8-11; 31:12-17; Lucas 4:16; Heb. 4:1-11; Eze 20: 12, 20 Deut. 5:12-15; Isa. 56:5 y 6; 58:13 y 14; Lev. 23:32; Mar. 2:27 y 28.

21. **La mayordomía:** somos mayordomos de Dios, responsables por el uso apropiado del tiempo y de las oportunidades, capacidades y posesiones, y de las bendiciones de la Tierra y sus recursos que Él colocó bajo nuestro cuidado. Reconocemos el derecho de propiedad de parte de Dios, por medio del fiel servicio a Él y a nuestros semejantes, devolviendo los diezmos y dando ofrendas para la proclamación de su Evangelio y para la manutención y el crecimiento de la iglesia. **Razones bíblicas:** Gén. 1:26-28; 2:15; Hageo 1:3-11; Mal. 3:8-12; Mat. 23:23; I Cor. 9:9-14.

22. **La conducta cristiana:** somos llamados para ser un pueblo piadoso, que piensa, siente y actúa de acuerdo con los principios del Cielo. Para que el Espíritu Santo recree en nosotros el carácter de nuestro Señor, nos involucramos con aquellas cosas que producirán en nuestra vida, pureza, salud y alegría semejantes a las de Cristo. **Razones bíblicas:** I Juan 2:6; Efes. 5:1-13; Rom. 12:1 y 2; I Cor. 6:19 y 20; 10:31; I Tim. 2:9 y 10; Lev. 11:1-47; II Cor. 7:1; I Pedro 3:1-4; II Cor. 10:5; Filip. 4:8.

23. **El matrimonio y la familia:** el casamiento fue divinamente establecido en el Edén y confirmado por Jesús como unión vitalicia entre un hombre y una mujer, en amoroso compañerismo. Para el cristiano, el compromiso matrimonial es con Dios, y con el cónyuge, y solamente debe ser asumido entre parejas que comparten la misma fe. Referente al divorcio, Jesús enseñó que la persona que se divorcia del cónyuge, a no ser por causa de fornicación, y se casa con otro, comete adulterio. Dios bendice a la familia y quiere que sus miembros se ayuden uno al otro a alcanzar completa madurez. Los padres deben educar sus hijos a amar al Señor y a obedecerle. **Razones bíblicas:** Gén. 2:18-25; Deut. 6:5-9; Juan 2:1-11; Efes. 5:21-33; Mat. 5:31 y 32; 19:3-9; Prov. 22:6; Efes. 6:1-4; Mal. 4:5 y 6; Mar. 10:11 y 12; Lucas 16:18; I Cor. 7:10 y 11.(REVISAR)

24. **El ministerio de Cristo en el Santuario Celestial:** hay un santuario en el Cielo. En él, Cristo intercede en nuestro favor, haciendo accesibles a los creyentes los beneficios de su sacrificio expiatorio ofrecido una vez por todas, en la cruz. Él es nuestro gran Sumo Sacerdote y comenzó su ministerio intercesor en ocasión de su ascensión. En 1844, a final del período profético de los 2.300 días, inició la segunda y última etapa de su ministerio expiatorio. El juicio investigador revela a los seres celestiales quien entre los muertos será digno de formar parte en la

primera resurrección. También se hace manifestó quien, entre los vivos, está preparado para la traslación a su reino eterno. La terminación del ministerio de Cristo señalará el fin del tiempo de gracia para los seres humanos, antes del Segundo advenimiento. **Razones bíblicas:** Heb. 1:3; 8:1-5; 9:11-28; Dan. 7:9-27; 8:13 y 14; 9:24-27; Núm. 14:34; Ezeq. 4:6; Mal. 3:1; Lev. 16; Apoc. 14:12; 20:12; 22:12.

25. **La segunda venida de Cristo:** la segunda venida de Cristo es la bendita esperanza de la Iglesia. La venida del Salvador será literal, personal, visible y universal. **Razones bíblicas:** Tito 2:13; Juan 14:1-3; Hechos 1:9-11; I Tes. 4:16 y 17; I Cor. 15:51-54; II Tes. 2:8; Mat. 24; Mar. 13; Lucas 21; II Tim. 3:1-5; Joel 3:9-16; Heb. 9:28.

26. **La muerte y la resurrección:** el salario del pecado es la muerte. Pero Dios, el único que es inmortal, concederá vida eterna a sus redimidos. Hasta aquel día, la muerte es un estado inconsciente para todas las personas. **Razones bíblicas:** I Tim. 6:15 y 16; Rom. 6:23; I Cor. 15:51-54; Ecles. 9:5 y 6; Sal. 146:4; I Tes. 4:13-17; Rom. 8:35-39; Juan 5:28 y 29; Apoc. 20:1-10; Juan 5:24.

27. **El milenio y el fin del pecado:** el milenio es el reinado de mil años de Cristo con sus santos, en el Cielo, entre la primera y la segunda resurrección. Durante este tiempo serán juzgados los impíos muertos. Al fin de ese período, Cristo con sus Santos y la Ciudad Santa descenderán del Cielo a la Tierra. Los impíos muertos serán entonces resucitados y, con Satanás y sus ángeles, cercarán la ciudad; pero el fuego de Dios los consumirá y purificará la Tierra. El Universo quedará eternamente libre del pecado y de los pecadores. **Razones bíblicas:** Apoc. 20; Zac. 14:1-4; Mal. 4:1; Jer. 4:23-26; I Cor. 6; II Pedro 2:4; Ezeq. 28:18; II Tes. 1:7-9; Apoc. 19:17, 18 y 21.

28. **La Tierra nueva:** en la Tierra Nueva, en que habita la justicia, Dios proveerá un hogar eterno para los redimidos y un ambiente perfecto para vida, amor, alegría y aprendizaje eternos, en Su presencia. **Razones bíblicas:** II Pedro 3:13; Gén. 17:1-8; Isa. 35; 65:17-25; Mat. 5:5; Apoc. 21:1-7; 22:1-5; 11:15

N° 3 Estados Financieros de la Fundación Restaurante Vegetariano Superbueno

FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

edificio Bagel de conde a padre sierra ptanta baja

R.I.F.: j-30139979-0

N.I.T.:

Estado de Ganancias y Pérdidas

Fecha Desde 01/11/2011 Hasta 30/11/2011

Nivel: 4

Fecha:16/01/2012

Hora: 8:45

Página: 1

Ejercicio Actual

Desde: 01/01/2011

Hasta: 31/12/2011

Descripción	Saldo
INGRESOS	
INGRESOS OPERATIVOS	
INGRESOS OPERATIVOS	
Almuerzos diarios	(214.861,34)
Productos naturales y Medicinales	(22.643,59)
Desayunos diarios	(17.549,10)
Panadería y Repostería	(20.025,82)
Otros Ingresos	(11.860,00)
Total de INGRESOS OPERATIVOS	(286.939,85)
Total de INGRESOS OPERATIVOS	(286.939,85)
Total de INGRESOS	(286.939,85)
Sub Total	(286.939,85)
EGRESOS	
EGRESOS	
GASTOS DE PERSONAL	
Sueldos y Salarios	21.009,00
Bono Vacacional	1.636,19
Prestaciones Sociales	3.518,72
Jubilación	2.371,90
Bonificación de Fin de Año (Art.184)	1.909,91
Ley de Política Habitacional	169,51
Seguro Social Obligatorio	1.373,86
Caja de Ahorro	238,00
Ayuda de Alquiler	2.381,50
Ayuda de Seguro Denominacional	386,88
Ausencias y Suplencias	10.003,67
Total de GASTOS DE PERSONAL	44.999,14
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Impuestos	1.550,50
Honorarios y Asuntos Legales	340,00
Papelaría y Útiles de Oficina	2.237,60
Relaciones Públicas	10.424,00
Telefonos	270,64
Fotocopias	11,00
Comisiones Bancarias	3.225,04

Procesado por. Serial S/N: 2390908008507 FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPER BUENO

FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

Fecha:16/01/2012

Estado de Ganancias y Pérdidas

Página: 2

Descripción	Saldo
Seguro Denominacional	329,90
Total de GASTOS ADMINISTRATIVOS	18.388,68
GASTOS DE PRODUCCION	
Productos Perecederos - Frutas, Verduras, Hortalizas, etc-	54.079,59
Productos No Perecederos - Enlatados, Harinas, Durables-	17.547,63
Material de Higiene y Aseo	4.131,70
Productos de Tienda Superbueno	42.279,49
Suministros e Insumos de Empaque	17.937,92
Agua Potable	220,00
Dotacion y Uniformes	672,00
Mtto y Reparac. Equipos Cocina	1.500,00
Fletes y Transporte de productos	923,10
Servicio Eléctrico	2.898,96
Dotación Restaurante	69,00
Otras Compras	1.995,01
Mantenimiento General	931,83
Total de GASTOS DE PRODUCCION	145.186,23
GASTOS NO OPERATIVOS	
Condominio	394,68
Total de GASTOS NO OPERATIVOS	394,68
Total de EGRESOS	208.968,73
Total de EGRESOS	208.968,73
Sub Total	208.968,73
Total	(77.971,12)

FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

edificio Bagel de conde a padre sierra ptanta baja

R.I.F.: j-30139979-0

N.I.T.:

Estado de Ganancias y Pérdidas

Fecha Desde 01/01/2011 Hasta 30/11/2011

Nivel: 4

Fecha:16/01/2012

Hora: 8:44

Página: 1

Ejercicio Actual

Desde: 01/01/2011

Hasta: 31/12/2011

Descripción	Saldo
INGRESOS	
INGRESOS OPERATIVOS	
INGRESOS OPERATIVOS	
Almuerzos diarios	(2.071.512,94)
Productos naturales y Medicinales	(175.238,15)
Desayunos diarios	(165.334,83)
Panadería y Repostería	(141.597,32)
Recepciones y Banquetes	(3.460,50)
Otros Ingresos	(19.071,02)
Total de INGRESOS OPERATIVOS	(2.576.214,76)
Total de INGRESOS OPERATIVOS	(2.576.214,76)
Total de INGRESOS	(2.576.214,76)
Sub Total	(2.576.214,76)
EGRESOS	
EGRESOS	
GASTOS DE PERSONAL	
Sueldos y Salarios	237.972,66
Bono Vacacional	20.996,13
Prestaciones Sociales	41.268,86
Jubilación	26.221,66
Bonificación de Fin de Año (Art.184)	21.082,41
Ley de Política Habitacional	2.552,11
Seguro Social Obligatorio	17.171,22
Caja de Ahorro	5.502,50
Ayuda de Alquiler	77.496,50
Horas Extras	1.000,00
Capacitación y Mejoramiento	1.855,81
Ayuda Medica	8.319,85
Ayuda de Servicios	842,28
Ayuda de Seguro Denominacional	3.399,93
Ausencias y Suplencias	77.450,63
Total de GASTOS DE PERSONAL	543.132,55
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Impuestos	14.682,84
Honorarios y Asuntos Legales	1.107,00

Procesado por. Serial S/N: 2390908008507 FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPER BUENO

F FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO
E edificio Bagel de conde a padre sierra ptanta baja
De R.I.F.: j-30139979-0 N.I.T.:

Fecha:16/01/2012
 Hora: 8:42
 Página: 1

Balance de Comprobación
 Fecha Hasta 30/11/2011

Ejercicio Actual
 Desde: 01/01/2011
 Hasta: 31/12/2011

Código	Descripción	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Actual
1	ACTIVOS				
1.1	ACTIVO CIRCULANTE				
1.1.01	CAJAS Y BANCOS				
1.1.01.00001	Caja Principal	100,00	286.817,85	286.917,85	0,00
1.1.01.00002	Caja Base Restaurant	500,00	0,00	0,00	500,00
1.1.01.00003	Caja Base Tienda	2.500,00	0,00	0,00	2.500,00
1.1.01.00006	Caja Chica	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00
1.1.01.00007	Banco de Venezuela 0102-0243-	67.726,06	302.625,41	231.842,35	138.509,12
	Total de CAJAS Y BANCOS	75.826,06	589.443,26	518.760,20	146.509,12
1.1.03	CUENTAS POR COBRAR				
1.1.03.00008	Villalba Guilarte Severino Beltran	695,20	5.635,93	6.186,44	144,69
1.1.03.00010	Madrid de Marrero Yamilet	595,96	2.894,71	3.490,67	0,00
1.1.03.00011	Caicedo Domingez Adriana	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.03.00013	Bilbao Suarez Deibis Ramon	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.03.00014	Romero Alfonso Carmen Maria	(795,25)	0,00	0,00	(795,25)
1.1.03.00018	Ugueto Alix	(60,00)	1.860,00	1.800,00	0,00
1.1.03.00024	Ruiz, Juan	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.03.00025	Veliz, Paula de	0,00	2.400,00	2.400,00	0,00
1.1.03.00026	Canelon O. Marelis Y.	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.03.00031	Emmons, Joseph	0,00	1.260,00	1.260,00	0,00
1.1.03.00032	Ramirez, Sonia	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.03.00034	Bermúdez Salazar, Mary Yuly	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.03.00035	Cuentas por cobrar varias a	1.308,25	0,00	347,00	961,25
1.1.03.00036	Yuvanier José, Monzón Ramirez	0,00	0,00	266,67	(266,67)
1.1.03.00037	Naida Guadalupe Silva	0,00	1.550,00	1.550,00	0,00
1.1.03.00038	Karol Janina Fernandez Chila	(51,61)	1.601,61	1.550,00	0,00
1.1.03.00039	Jerzan Saúl Villalba Guilarte	0,00	1.446,67	1.446,67	0,00
1.1.03.00040	Sheila Cristina Bohorquez Vera	0,00	1.380,00	1.330,00	50,00
1.1.03.00041	Eza Filomena Carvalho	0,00	0,00	0,00	0,00
1.1.03.00042	Isimar Gonzalez	(0,01)	1.446,67	1.446,66	0,00
1.1.03.00043	Guillermina Gamboa	(0,01)	1.550,00	1.550,00	(0,01)
	Total de CUENTAS POR COBRAR	1.692,53	23.025,59	24.624,11	94,01
1.1.04	CUENTAS POR COBRAR				
1.1.04.00001	Sodexo Pass	11.220,03	8.907,55	11.431,45	8.696,13
1.1.04.00002	Cesta Tickets Accor	21.837,46	13.144,32	22.895,76	12.086,02

Procesado por. Serial S/N: 2390908008507 FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPER BUENO

Total de Registros: 129

FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

Fecha:16/01/2012

Página: 3

Balance de Comprobación

Código	Descripción	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Actual
2.2.01.00005	CxP Ley Política Habitacional	(13.285,83)	0,00	254,27	(13.540,10)
2.2.01.00006	CxP Diezmos Empleados	0,00	926,57	926,57	0,00
2.2.01.00010	CxP Prestaciones Sociales	14.941,97	5.800,33	3.518,72	17.223,58
2.2.01.00011	CxP Interes/Prestaciones Sociales	(1.013,25)	0,00	0,00	(1.013,25)
2.2.01.00012	CxP Bono Vacacional	(17.979,03)	373,33	1.636,19	(19.241,89)
2.2.01.00013	CxP Bonif. Fin de Año Art.184	(16.626,02)	24.837,22	1.909,91	6.301,29
2.2.01.00014	CxP Prestamo AVC	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.01.00015	CXP Hermanos Pombo/Proveedor	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.01.00016	Cuentas por pagar transitoria	(221,00)	0,00	0,00	(221,00)
2.2.01.00017	Cuenta por pagar cheques	6.000,00	0,00	6.000,00	0,00
	Total de CXP OBLIGACIONES	54.879,48	47.608,00	28.047,43	74.440,05
	Total de CUENTAS POR PAGAR	54.879,48	47.608,00	28.047,43	74.440,05
	Total de PASIVOS	54.879,48	47.608,00	28.047,43	74.440,05
3	CAPITAL Y PATRIMONIO				
3.2	SUPERAVIT				
3.2.01	SUPERAVIT GANANCIA				
3.2.01.00001	Superavit o Deficit Acumulado	(281.267,42)	0,00	0,00	(281.267,42)
	Total de SUPERAVIT GANANCIA	(281.267,42)	0,00	0,00	(281.267,42)
	Total de SUPERAVIT	(281.267,42)	0,00	0,00	(281.267,42)
	Total de CAPITAL Y PATRIMONIO	(281.267,42)	0,00	0,00	(281.267,42)
4	INGRESOS				
4.1	INGRESOS OPERATIVOS				
4.1.01	INGRESOS OPERATIVOS				
4.1.01.00001	Almuerzos diarios	(1.856.651,60)	0,00	214.861,34	(2.071.512,94)
4.1.01.00002	Productos naturales y Medicinales	(152.594,56)	0,00	22.643,59	(175.238,15)
4.1.01.00003	Desayunos diarios	(147.785,73)	0,00	17.549,10	(165.334,83)
4.1.01.00004	Panadería y Repostería	(121.571,50)	0,00	20.025,82	(141.597,32)
4.1.01.00009	Recepciones y Banquetes	(3.460,50)	0,00	0,00	(3.460,50)
4.1.01.00099	Otros Ingresos	(7.211,02)	0,00	11.860,00	(19.071,02)
	Total de INGRESOS OPERATIVOS	(2.289.274,91)	0,00	286.939,85	(2.576.214,76)
	Total de INGRESOS OPERATIVO	(2.289.274,91)	0,00	286.939,85	(2.576.214,76)
	Total de INGRESOS	(2.289.274,91)	0,00	286.939,85	(2.576.214,76)
5	EGRESOS				
5.1	EGRESOS				
5.1.01	GASTOS DE PERSONAL				

Procesado por. Serial S/N: 2390908008507 FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPER BUENO

Total de Registros: 129

FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

Fecha:16/01/2012

Página: 4

Balance de Comprobación

Código	Descripción	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Actual
5.1.01.00001	Sueldos y Salarios	216.963,66	21.009,00	0,00	237.972,66
5.1.01.00002	Bono Vacacional	19.359,94	1.636,19	0,00	20.996,13
5.1.01.00003	Prestaciones Sociales	37.750,14	3.518,72	0,00	41.268,86
5.1.01.00005	Jubilación	23.849,76	2.371,90	0,00	26.221,66
5.1.01.00006	Bonificación de Fin de Año	19.172,50	1.909,91	0,00	21.082,41
5.1.01.00007	Ley de Política Habitacional	2.382,60	169,51	0,00	2.552,11
5.1.01.00008	Seguro Social Obligatorio	15.797,36	1.373,86	0,00	17.171,22
5.1.01.00009	Caja de Ahorro	5.264,50	238,00	0,00	5.502,50
5.1.01.00011	Ayuda de Alquiler	75.115,00	2.700,00	318,50	77.496,50
5.1.01.00012	Horas Extras	1.000,00	0,00	0,00	1.000,00
5.1.01.00015	Capacitación y Mejoramiento	1.855,81	0,00	0,00	1.855,81
5.1.01.00017	Ayuda Médica	8.319,85	0,00	0,00	8.319,85
5.1.01.00018	Ayuda de Servicios	842,28	0,00	0,00	842,28
5.1.01.00019	Ayuda de Seguro Denominacional	3.013,05	386,88	0,00	3.399,93
5.1.01.00020	Ausencias y Suplencias	67.446,96	10.003,67	0,00	77.450,63
	Total de GASTOS DE PERSONA	498.133,41	45.317,64	318,50	543.132,55
5.1.02	GASTOS ADMINISTRATIVOS				
5.1.02.00001	Impuestos	13.132,34	1.550,50	0,00	14.682,84
5.1.02.00003	Honorarios y Asuntos Legales	767,00	340,00	0,00	1.107,00
5.1.02.00004	Papelaria y Útiles de Oficina	6.465,27	2.237,60	0,00	8.702,87
5.1.02.00006	Relaciones Públicas	2.491,58	10.424,00	0,00	12.915,58
5.1.02.00007	Telefonos	2.807,65	270,64	0,00	3.078,29
5.1.02.00008	Fotocopias	84,00	11,00	0,00	95,00
5.1.02.00009	Comisiones Bancarias	16.380,89	3.225,04	0,00	19.605,93
5.1.02.00010	Mto y Reparac. Equipos Oficina	1.557,00	0,00	0,00	1.557,00
5.1.02.00011	Seguro Denominacional	0,00	329,90	0,00	329,90
5.1.02.00012	Actividades Sociales	3.900,00	0,00	0,00	3.900,00
5.1.02.00015	Depreciac. Equipos de Cocina	4.500,00	0,00	0,00	4.500,00
5.1.02.00018	Mantenim/Reparac. Edificio	44.275,13	0,00	0,00	44.275,13
5.1.02.00019	Otros Egresos	10.204,00	0,00	0,00	10.204,00
	Total de GASTOS ADMINISTRATIVOS	106.564,86	18.388,68	0,00	124.953,54
5.1.03	GASTOS DE PRODUCCION				
5.1.03.00001	Productos Perecederos - Frutas,	828.102,39	54.079,59	0,00	882.181,98
5.1.03.00002	Productos No Perecederos -	215.040,60	17.547,63	0,00	232.588,23
5.1.03.00003	Material de Higiene y Aseo	34.289,61	4.131,70	0,00	38.421,31
5.1.03.00004	Productos de Tienda Superbueno	91.588,02	42.279,49	0,00	133.867,51
5.1.03.00005	Suministros e Insumos de	61.175,31	17.937,92	0,00	79.113,23
5.1.03.00006	Agua Potable	2.310,00	220,00	0,00	2.530,00
5.1.03.00008	Gas	728,12	0,00	0,00	728,12

Procesado por: Serial S/N: 2390908008507 FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPER BUENO

Total de Registros: 129

FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

Fecha: 16/01/2012

Página: 5

Balance de Comprobación

Código	Descripción	Saldo Anterior	Débitos	Créditos	Saldo Actual
5.1.03.00009	Dotacion y Uniformes	4.189,51	672,00	0,00	4.861,51
5.1.03.00010	Mtto y Reparac. Equipos Cocina	11.640,49	1.500,00	0,00	13.140,49
5.1.03.00011	Fletes y Transporte de productos	15.307,95	923,10	0,00	16.231,05
5.1.03.00012	Servicio Electrico	11.530,07	2.898,96	0,00	14.429,03
5.1.03.00013	Dotación Restaurante	15.059,27	69,00	0,00	15.128,27
5.1.03.00020	Otras Compras	6.867,50	1.995,01	0,00	8.862,51
5.1.03.00025	Mantenimiento General	43.378,44	931,83	0,00	44.310,27
	Total de GASTOS DE PRODUCC	1.341.207,26	145.186,23	0,00	1.486.393,51
5.1.04	GASTOS NO OPERATIVOS				
5.1.04.00001	Condominio	42.102,27	394,68	0,00	42.496,95
	Total de GASTOS NO OPERATI	42.102,27	394,68	0,00	42.496,95
	Total de EGRESOS	1.988.007,82	209.287,23	318,50	2.196.976,55
	Total de EGRESOS	1.988.007,82	209.287,23	318,50	2.196.976,55
	TOTAL:	0,00	898.271,10	898.271,10	0,00

FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

edificio Bagel de conde a padre sierra planta baja

R.I.F.: j-30139979-0

N.I.T.:

Fecha:16/01/2012

Hora: 08:39

Página: 1

Balance General

Fecha Hasta 30/11/2011

Nivel: 4

Ejercicio Actual

Desde: 01/01/2011

Hasta: 31/12/2011

Descripción	Saldo Actual
ACTIVOS	
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJAS Y BANCOS	
Caja Base Restaurant	500,00
Caja Base Tienda	2.500,00
Caja Chica	5.000,00
Banco de Venezuela 0102-0243-46-0000002367	138.509,12
Total de CAJAS Y BANCOS	146.509,12
CUENTAS POR COBRAR TERCEROS	
Villalba Guilarte Severino Beltran	144,69
Romero Alfonso Carmen Maria	(795,25)
Cuentas por cobrar varias a empleados	961,25
Yuvaner José, Monzón Ramirez	(266,67)
Sheila Cristina Bohorquez Vera	50,00
Guillermina Gamboa	(0,01)
Total de CUENTAS POR COBRAR TERCEROS	94,01
CUENTAS POR COBRAR INSTITUCIONES	
Sodexo Pass	8.696,13
Cesta Tickets Accor	12.086,02
Seguros Denominac.(Reclamos)	812,90
Vale Ven	8.517,32
Total de CUENTAS POR COBRAR INSTITUCIONES	30.112,37
Total de ACTIVO CIRCULANTE	176.715,50
Depreciaciones	
Depreciaciones Acumuladas	
Depósito Alquiler	7.200,00
Total de Depreciaciones Acumuladas	7.200,00
Total de Depreciaciones	7.200,00
INVENTARIOS	
INVENTARIO DE MERCANCIAS	
Inventario de Mercancia General	158.653,99
Total de INVENTARIO DE MERCANCIAS	158.653,99
Total de INVENTARIOS	158.653,99
PROPIEDAD Y EQUIPO	
INMUEBLES	
Local Baggel	190.385,23

Procesado por. Serial S/N: 2390908008507 FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPER BUENO

FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPERBUENO

Fecha:16/01/2012

Página: 2

Balance General

Descripción	Saldo Actual	
Depr Ac Local Bapgel	(27.953,86)	
Total de INMUEBLES	162.431,37	
MUEBLES Y EQUIPOS		
M&E de Oficina	47.801,39	
Depr Ac M&E de Oficina	(14.721,11)	
M&E de Cocina	67.546,92	
Depr Ac M&E de Cocina	(24.312,48)	
Equipo de aire acondicionado	4.750,00	
Total de MUEBLES Y EQUIPOS	81.064,72	
Total de PROPIEDAD Y EQUIPO	243.496,09	
Total de ACTIVOS		586.065,58
Total de ACTIVOS		586.065,58
PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR		
CXP OBLIGACIONES SOCIALES E INSTITUCIONES		
CxP Asociación Venezolana Central	6.837,68	
CxP Jubilación	139,17	
CxP Seguro Social Obligatorio	77.954,57	
CxP Ley Política Habitacional	(13.540,10)	
CxP Prestaciones Sociales	17.223,58	
CxP Interes/Prestaciones Sociales	(1.013,25)	
CxP Bono Vacacional	(19.241,89)	
CxP Bonif. Fin de Año Art.184	6.301,29	
Cuentas por pagar transitoria	(221,00)	
Total de CXP OBLIGACIONES SOCIALES E INSTITUCIONES	74.440,05	
Total de CUENTAS POR PAGAR	74.440,05	
Total de PASIVOS		74.440,05
Total de PASIVOS		74.440,05
CAPITAL Y PATRIMONIO		
SUPERAVIT		
- SUPERAVIT GANANCIA RETENIDA		
Superavit o Deficit Acumulado	(281.267,42)	
Total de SUPERAVIT GANANCIA RETENIDA	(281.267,42)	
Total de SUPERAVIT	(281.267,42)	
Total de CAPITAL Y PATRIMONIO		(281.267,42)
Total de CAPITAL Y PATRIMONIO		(281.267,42)
Total de Resultado Periodo Actual		(379.238,21)
Total de PASIVOS+CAPITAL Y PATRIMONIO		(586.065,58)

Procesado por. Serial S/N: 2390908008507 FUNDACION RESTAURANT VEGETARIANO SUPER BUENO

N° 4 Formato de Encuesta para los Clientes del Restaurante Superbueno

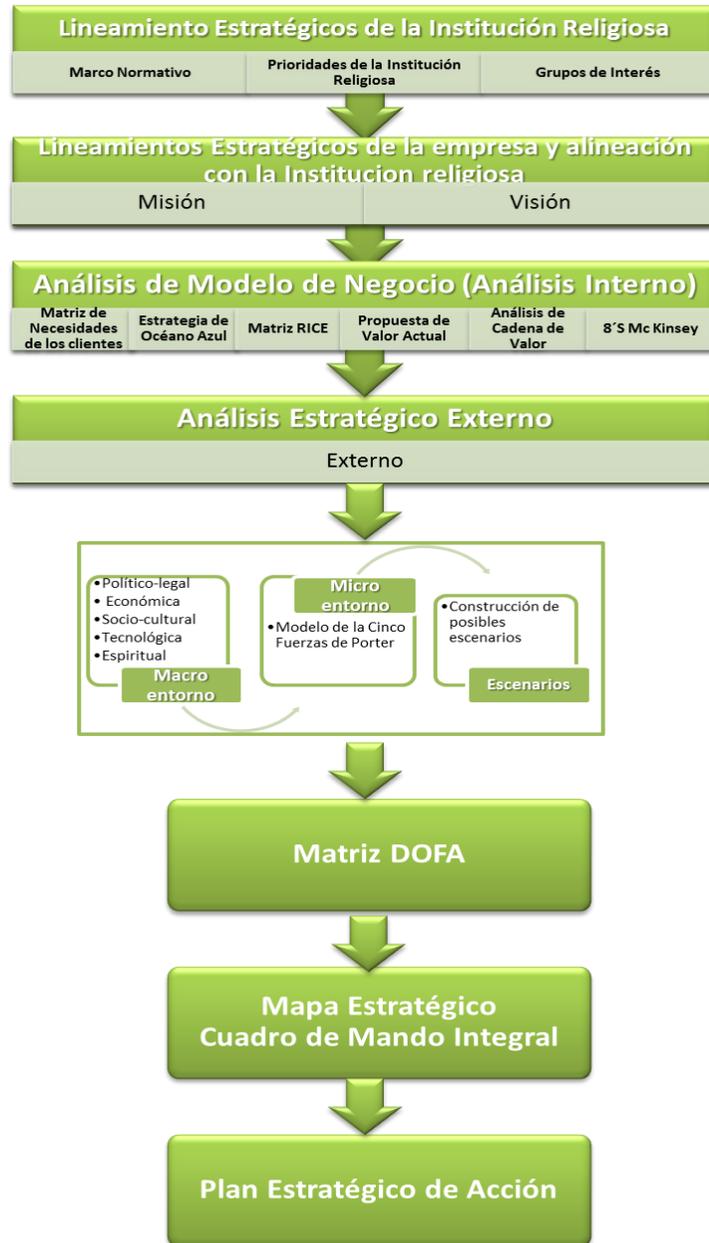
									
<p><u>Encuesta para los Clientes del Restaurant Superbueno</u></p>									
<p>Lugar: <input style="width: 300px;" type="text"/> Fecha <input style="width: 80px;" type="text"/> Hora <input style="width: 80px;" type="text"/></p>									
<p>Buenas Días/ Buenas tardes, soy estudiante de postgrado de la UCAB, estoy realizando una encuesta para medir la satisfacción de los clientes del Restaurante Adventista Superbueno. Por favor, dedique unos momentos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para fines académicos y ayudará a que el restaurante mejoren su servicio. La encuesta es anónima y las respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación a la antes señalada. Contestar (o llenar) este instrumento le tomará aproximadamente unos cinco minutos.</p>									
<p>Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/></p> <p>Edad Comprendida</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">15-20 años <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%;">41-50 años <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 33%;">Estado</td> </tr> <tr> <td>21-30 años <input type="checkbox"/></td> <td>51-60 años <input type="checkbox"/></td> <td>Soltero (a) <input type="checkbox"/>, Casado (a) <input type="checkbox"/>,</td> </tr> <tr> <td>31-40 años <input type="checkbox"/></td> <td>más de 60 años <input type="checkbox"/></td> <td>Divorciado (a) <input type="checkbox"/>, Viudo (a) <input type="checkbox"/>.</td> </tr> </table> <p>Nivel de Instrucción: Primaria <input type="checkbox"/>, Secundaria <input type="checkbox"/>, TSU <input type="checkbox"/>, Universitario <input type="checkbox"/>, Post Grado <input type="checkbox"/>.</p> <p>Nivel de Ingresos: Bs. 0 a 1.500 <input type="checkbox"/>, 1.501 a 2.500 <input type="checkbox"/>, 2.501 a 3.500 <input type="checkbox"/>, 3.501 a 4.500 <input type="checkbox"/>, 4.501 o más <input type="checkbox"/>.</p> <p>Sector de Residencia: <input style="width: 400px;" type="text"/> Sector donde trabaja: <input style="width: 400px;" type="text"/></p> <p>Parte I</p> <p>Con que frecuencia usted almuerza en el Restaurant.</p> <p>1 vez a la semana <input type="checkbox"/> 2 veces a la semana <input type="checkbox"/>, 3 veces a la semana <input type="checkbox"/> Toda la semana <input type="checkbox"/>, o es primera vez que asiste <input type="checkbox"/></p> <p>Como se enteró de la existencia del Restaurante () Iglesia () Internet () Amigos () Publicidad</p> <p>¿Por qué come en el Super Bueno ?</p> <p><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></p> <p><input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/></p>	15-20 años <input type="checkbox"/>	41-50 años <input type="checkbox"/>	Estado	21-30 años <input type="checkbox"/>	51-60 años <input type="checkbox"/>	Soltero (a) <input type="checkbox"/> , Casado (a) <input type="checkbox"/> ,	31-40 años <input type="checkbox"/>	más de 60 años <input type="checkbox"/>	Divorciado (a) <input type="checkbox"/> , Viudo (a) <input type="checkbox"/> .
15-20 años <input type="checkbox"/>	41-50 años <input type="checkbox"/>	Estado							
21-30 años <input type="checkbox"/>	51-60 años <input type="checkbox"/>	Soltero (a) <input type="checkbox"/> , Casado (a) <input type="checkbox"/> ,							
31-40 años <input type="checkbox"/>	más de 60 años <input type="checkbox"/>	Divorciado (a) <input type="checkbox"/> , Viudo (a) <input type="checkbox"/> .							

N° 5 Metodología Propuesta para la empresa de pertenecientes a Instituciones Religiosas.

Esta metodología está dividida en doce procesos principales:

1. Lineamientos Estratégicos de la Institución Religiosa.
2. Lineamientos estratégicos de la empresa y alineamiento con los lineamientos estratégicos de la Institución Religiosa.
3. Análisis de Modelo de negocio (Análisis Interno)
 - Propuesta de Valor para los Clientes.
 - Re-estructuración de la Cadena de Valor
 - Análisis de la Cadena o Red de Valor.
 - 8´S McKinsey
4. Análisis estratégico del Entorno Externo.
 - Análisis Macroentorno
 - Análisis Microntorno (Modelo de las cinco Fuerzas de Porter)
9. Escenarios
10. Matriz DOFA
11. Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral).
12. Planes Estratégicos de Acción.

Esquema de la Metodología propuesta para empresas pertenecientes a Instituciones Religiosas.



Fuente: Elaboración propia 2011 Metodológica propuesta