



Universidad de Oriente  
Núcleo de Sucre  
Escuela de Administración  
Departamento de Contaduría

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE  
MEJORAS DE CALIDAD EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR  
COMERCIAL C.A, PLANTA MARIGÜITAR. PERIODO: ENERO-MARZO  
2013.**

Elaborado por:

**Br. Limpio M. Mariana Del V.**

**Br. Sucre M. Yairimil E.**

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Cumaná, Enero 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE  
MEJORAS DE CALIDAD EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR  
COMERCIAL C.A, PLANTA MARIGÜITAR. PERIODO: ENERO-MARZO  
2013.**

Elaborado por:

**Br. Limpio M. Mariana Del V.**

**C.I. V- 20.991.871**

**Br. Sucre M. Yairimil E.**

**C.I. V- 20.404.841**

**ACTA DE APROBACIÓN**

Trabajo de grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná a los ocho días del mes de marzo de 2013.

**Prof. Danny Delgado López**

**Jurado Asesor**

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN .....	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	5
ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.1. Planteamiento Del Problema .....	5
1.2. Objetivos De La Investigación.....	13
1.2.1 General:.....	13
1.2.2. Específicos: .....	14
1.3. Justificación .....	14
CAPÍTULO II .....	17
MARCO METODOLÓGICO .....	17
2.1. Nivel De La Investigación.....	18
2.2. Diseño De Investigación. ....	18
2.3. Fuentes De Información.....	19
2.4. Población Y Muestra.....	20
2.4.1. Población.....	20
2.4.2. Muestra. ....	21
2.5. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información. ....	21
2.6. Técnicas De Procesamiento Y Análisis De La Información. ....	23

CAPÍTULO III .....	24
GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.....	24
3.1 Antecedentes De La Capacitación.....	24
3.2. Definición De Capacitación.....	25
3.3. Finalidad Y Características De La Capacitación .....	26
3.4. Tipos De Capacitación.....	27
3.4.1. Por Su Formalidad: .....	27
3.4.2. Por Su Naturaleza: .....	28
3.5. Plan De Capacitación. ....	28
3.6. Diseño De Un Plan De Capacitación. ....	29
CAPÍTULO IV .....	31
ASPECTOS GENERALES DE GRUPO POLAR.....	31
4.1. Reseña Histórica.....	31
4.2. Misión. ....	40
4.3. Visión.....	40
4.4. Alimentos Polar.....	41
4.4.1. Reseña Histórica .....	41
4.5. Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.....	42
4.5.1. Reseña Histórica. ....	42
4.5.2 Objetivos. ....	46
4.5.2.1. General.....	46
4.5.2.2 Específicos. ....	46
4.5.3. Misión.....	47

4.5.4. Visión.....	47
4.5.5. Valores. ....	48
4.5.6. Actividad Económica. ....	49
CAPÍTULO V .....	50
PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE MEJORAS DE CALIDAD EN ALIMENTOS POLAR, PLANTA MARIGÜITAR, MARIGÜITAR ESTADO SUCRE.....	50
5.1. Objetivos Del Plan De Capacitación. ....	52
5.2. Políticas Del Plan De Capacitación.....	53
5.3. Normas Del Plan De Capacitación.....	54
5.4. Etapa 1, Análisis De La Situación Actual Del Proceso De Implantación De Mejoras De La Calidad En Alimentos Polar, Planta Marigüitar, Marigüitar, Estado Sucre. ....	55
5.5. Etapa 2: Concientización Y Motivación.....	62
5.5.1. Objetivo Específico:.....	63
5.5.2. Actividades: .....	63
5.6. Etapa 3: Capacitación.....	64
5.6.1. Objetivo Específico:.....	65
5.6.2. Actividades: .....	65
5.6.3. Estrategias Metodológicas: .....	66
5.6.4. Evaluación:.....	66
5.6.5. Recursos Disponibles:.....	67
5.7. Etapa 4, Propuesta De Equipo Coordinado De Procesos De Mejora. ....	67

5.7.1. Instrucciones Para La Conformación Del Equipo Coordinador.....	68
5.7.2. Funciones Del Equipo Coordinador De Proyectos De Mejora De La Calidad.....	69
5.8. Etapa 5, Implementación Y Seguimiento Del Programa De Capacitación.....	70
5.8.1. Objetivos Específicos:.....	70
5.8.2. Actividades:.....	70
5.8.3. Recursos Disponibles:.....	71
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES .....	76
BIBLIOGRAFÍA .....	78
HOJA DE METADATOS.....	81

## DEDICATORIA

Este logro se lo dedico de forma muy especial a mis padres Anahys Marval y Henry Limpio, sin ellos nada de esto estaría sucediendo porque constantemente me dieron el apoyo, estímulo y cariño que siempre necesite para seguir adelante, ¡Este éxito también es suyo!

A mis hermanos Rannelys y Henderson Limpio a los que quiero mucho y son muy importantes para mí.

A esa gran señora Justina Benítez por todos sus regaños y abrazos, que siempre estuvo allí para mí de forma incondicional, te adoro abuela.

Y por último pero no menos importante a toda esa inmensa familia que Dios me dio, a mis amigos y profesores, de todos ustedes aprendí algo importante.

Mariana Limpio

## **DEDICATORIA**

Este logro se lo dedico a mis padres, a mis hermanos y a toda mi familia.

Yairimil Sucre



## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a Dios por permitirme tener salud y fortaleza para poder alcanzar con tantos éxitos las metas que me propuse.

A mi madre Anahys Marval por darme todo su amor y confianza, pero sobre todo por ser ese ángel de la guarda que siempre estuvo conmigo día y noche diciéndome si se puede.

A mi padre Henry Limpio por depositar su confianza en mí y darme todo su apoyo para poder alcanzar mis metas.

A toda mi familia que siempre me alentaron a continuar, ustedes siempre fueron parte importante en la consecución de este logro.

A todos mis amigos, especialmente a Norexys Vargas, Edgar Alfonzo, Mariana Maestre, Alejandro Mirabal, Martha Marin, Juliorka Cortes, María Galindo, Marialbert Bruzual y Carmen Vegas, todos ustedes son parte importante en mi vida siempre me brindaron su valiosa ayuda y me impulsaron continuamente a sacar lo mejor de mí.

También les agradezco en el alma a todos mis profesores, que de alguna u otra forma siempre estuvieron allí para apoyarme.

A Yairimil Sucre que es mi compañera de trabajo de grado y con quién siempre estaré agradecida por todas las cosas buenas que hemos compartido dentro y fuera de la universidad desde el mismo día que nos conocimos.

A la empresa Alimentos Polar Planta Marigüitar, muy especialmente a la Licenciada Marlin Vellorín quien nos presto su maravillosa ayuda dentro de las instalaciones de la empresa para poder realizar nuestro trabajo de grado.

Y por último, quisiera agradecerle al profesor Danny Delgado quien nos asesoro de la mejor forma para poder realizar con éxito este trabajo ¡Muchas gracias!

Mariana Limpio

## **AGRADECIMIENTO**

Algo que comenzó como un sueño, hoy se termina para convertirse en una nueva etapa, por eso quiero agradecer principalmente a Dios por permitirme llegar a esta etapa y realizar este trabajo.

De manera muy especial quiero agradecer a mi mamá por toda mi formación académica y personal y por enseñarme que vale la pena seguir luchando cuando se quiere algo.

Quiero agradecer a mi papá, a mis hermanos Yisbel y Yomer Sucre por estar conmigo en todas las etapas de mi formación académica y personal.

A toda la familia por todos los buenos momentos y por su apoyo.

Quiero agradecer a una persona muy especial que conozco desde mi primer día de clases, que se ha convertido con el pasar del tiempo una gran amiga y ahora somos un equipo de trabajo en la elaboración de este proyecto Mariana Limpio.

Quiero agradecer a personas muy especiales que me han acompañado en esta etapa y que al igual que yo, aun están en busca de esa meta, mis amigos Alejandro Mirabal y Mariana Maestre.

Así como también a mi amigo inigualable Edgar José Alfonzo.

A Maryhen Lira, Mariannis Vellorín, María Dimas y Rommel Rodríguez por brindarme su apoyo y su amistad en los momentos difíciles y por compartir tan buenos momentos.

A Norexys Vargas y Martha Marín por todos esos buenos momentos.

A mis amigas Juliorka Cortez, María Galindo, Marialbert Bruzual, y Carmen Vegas.

Al profesor Luis Marcano por sus buenas lecciones.

A la licenciada Marlin Vellorín por su colaboración en este proyecto.

Y al Profesor Danny Delgado por toda la ayuda brindada en la realización del trabajo.

Yairimil Sucre



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**

**PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN  
DE MEJORAS DE CALIDAD EN LA EMPRESA ALIMENTOS POLAR  
COMERCIAL C.A, PLANTA MARIGÜITAR. ENERO-MARZO 2013.**

**Elaborado por:**  
**Br. Limpio M. Mariana Del V.**  
**C.I. V- 20.991.871**  
**Br. Sucre M. Yairimil E.**  
**C.I. V- 20.404.841**  
**Asesor: Prof. Danny Delgado L.**  
**Fecha: 15/03/2013**

## **RESUMEN**

El propósito de este trabajo de investigación consistió en diseñar un Plan de Capacitación, orientado a todo el personal que integran los equipos de proyectos de mejoras en la Empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar para el período Enero – Marzo de 2013, con el fin de mejorar la elaboración de dichos proyectos evitando que se comentan errores en la imputación de las partidas que provocan el mal registro y el doble trabajo, el plan fue diseñado para mejorar determinados aspectos que influyen en la elaboración de los proyectos, entre ellos se encuentran la poca comunicación existente entre los jefes de áreas que son los líderes de los proyectos por mejoras y el personal administrativo, además de la falta de manejo de los términos básicos contables que son requeridos para su elaboración, así como también dar una orientación más clara sobre los mismos para evitar cualquier tipo de confusión. Este Plan trae implícito una serie de beneficios que ayudará a la empresa a disminuir estas debilidades aumentando la eficiencia en el trabajo, comenzando desde tener claro las partidas que se van a imputar desde el momento en que surge la idea, ya sea porque el líder tiene completamente claro la partida que va imputar o porque busco asesoría en el área administrativa antes iniciar el proyecto, pasando a que se lleve a cabo su ejecución sin ningún problema y cuando llegue el momento del registro el proyecto se encuentre bajo los lineamientos requeridos por la empresa y cumpliendo de igual modo con la normativa contable vigente, para que la información contable presentada este completamente razonable y no perjudique a la empresa al momento de una auditoría externa, es de allí donde radica la importancia de diseñar este Plan y de ponerlo en marcha.

**Palabras Clave:** Capacitación, Plan de Capacitación, Alimentos Polar.

## INTRODUCCIÓN

La globalización afecta a las organizaciones, particularmente a las económicas, proponiendo que las mismas extiendan su campo de acción por todo el mundo y que sepan desarrollar de manera correcta sus principales actividades y negocios, comprendiendo que las fronteras de un determinado país ya no representan impedimento alguno para ellas. Esto se ha facilitado con los grandes avances en la comunicación, transporte y avances tecnológicos de todo tipo, en especial los avances informáticos. Todo esto nos da una idea de la facilidad que cuentan las organizaciones para el intercambio económico y el buen manejo de éstas en los diferentes mercados internacionales.

Ahora bien, debido a este fenómeno que predomina en las organizaciones mundiales, se entiende que el grado de competitividad entre éstas es mucho mayor en la actualidad, ya que en dichas organizaciones no sólo se preocupan por estar a la par de los diferentes competidores nacionales sino que también es un reto para ellas estar al nivel o sobrepasar los internacionales para alcanzar la cima económica, lo que las lleva a implementar elevados niveles de planificación y organización, utilizar la tecnología más avanzada y además contar con un recurso humano especializado, comprometido y competente en el desarrollo de su trabajo.

También hay que comprender que una empresa se vuelve competitiva no sólo por los productos que tiene en el mercado, sino también por la calidad de la misma, no sólo a nivel productivo sino de una forma general, es decir, que exista calidad en todos los niveles de la compañía.

Una de las estrategias más exitosas utilizadas en las organizaciones basadas en la gestión de la calidad, es el trabajo de proyectos de mejora, mediante el cual se fomenta la participación de los trabajadores en la búsqueda constante de la mejora continua.

Estos proyectos surgen por la evidencia de una necesidad, que se manifiesta a través de un diagnóstico y por el problema que lo origina, pero también pueden surgir a partir de planes o programas, estos proyectos se inician identificando necesidades o problemas y concluyen en propuestas no sólo para atenderlas o solucionarlas, sino también para mejorar la calidad de vida de la población en el área que se refiere tal plan o programa.

Estos proyectos deben de tener varias etapas, primero deben de incluir los estudios que corresponden a la documentación de base que describe y justifica el proyecto, después se debe ejecutar o implementar la etapa en la que el proyecto se convierte progresivamente en realidad a través del uso de los recursos y las actividades previstas, y por último la evaluación de los resultados, donde se verifica si se alcanzó el objetivo planificado al inicio de la intervención.

Cuando se va a aprobar un proyecto de mejora se debe tener un sustento lógico y coherente del por qué ha sido elegido para lo cual se debe estimar el impacto del proyecto en el desempeño de la organización, lo que incluye analizar por ejemplo el impacto en calidad, tiempo, costos, clima laboral, productividad, entre otros y según corresponda.

Planteado todo lo anterior y sabiendo los grandes beneficios que traen consigo estos proyectos no es raro que una empresa como Alimentos Polar también ponga en práctica los mismos para la mejora de su calidad, ya que

a través de ellos se utiliza el ingenio y la creatividad de los trabajadores en el diseño de las soluciones y la forma de implementarlas, planteando alternativas que permitan solucionar el problema desarrollando y ejecutando actividades orientadas a garantizar que el proyecto que fue ejecutado continúe funcionando a futuro y permita su mejora permanente.

Es por ello que uno de los principales objetivos de la gerencia de la empresa es que estos proyectos se lleven a cabo de la mejor forma posible, evitando cualquier tipo de errores y problemas que se puedan presentar en la realización de los mismos.

Visto de esta forma, este trabajo de investigación está orientado a estudiar los problemas que se hacen presentes en la realización de los proyectos por mejoras en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar, que están impidiendo el buen desarrollo de los mismos causando debilidades internas en la compañía que deben de ser solventadas antes de que se vuelvan más grandes.

El objetivo principal de este trabajo de investigación, sabiendo lo importante que son los proyectos por mejoras en la calidad de la empresa, es solucionar el problema que se encuentra presente actualmente en la compañía a través de la propuesta del diseño de un Plan de Capacitación que permita corregir los inconvenientes que se puedan encontrar en el desarrollo de los proyectos, para de esa forma mejorar la calidad de los empleados en la realización de su trabajo y de manera inmediata mejorar la calidad de toda la empresa.

La realización de esta investigación estuvo estructurada en cinco (5) capítulos, constituidos cada uno de la siguiente manera:



Capítulo I: Planteamiento del Problema, Objetivo General, Objetivos específicos y Justificación.

Capítulo II: Generalidades de la Capacitación.

Capítulo III: Aspectos Generales del Grupo Polar

Capítulo IV: Marco Metodológico.

Capítulo V: Análisis de la Situación, Plan de Capacitación, Conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento Del Problema

Desde tiempos remotos el hombre se ha caracterizado por realizar actividades para satisfacer sus necesidades con los recursos que contaba para ese momento, llegando de alguna manera a lo que se conoce como el comercio actualmente, que con el pasar de los años ha evolucionado de muchas formas principalmente en lo que ha sido la creación de empresas.

Según Chiavenato (1994) la empresa:

*“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.*

Como lo ha expresado el autor una empresa no es más que un grupo de personas con la misma visión para lograr beneficios comunes utilizando los recursos que sean necesarios. La ambición del hombre no quedo aquí sino que fue mucho más allá con la creación de grandes grupos empresariales que está conformado por un conjunto de empresas.

José Del Hierro (1991), cita a Darío Laguado el cual explica que un grupo empresarial es:

*“La pluralidad de compañías, la unidad de designio y el control en cuanto a sus políticas, que impone una misma persona con poder suficiente en las mismas compañías”.*

Venezuela no escapa de esta realidad cuenta con una gran cantidad de empresas y organizaciones con y sin fines de lucro, además de contar también con importantes grupos empresariales que tienen un gran impacto en la economía del país.

Las grandes compañías no se mantienen a flote sólo con los recursos financieros y materiales, el recurso humano es uno de los más importantes ya que es el que mantiene en funcionamiento la empresa, por ello el nivel intelectual que poseen es muy significativo y no sólo debe limitarse a conocimientos adquiridos en una universidad, sino que deben de estar en constante capacitación para ir al día con los muchos cambios que se hacen presente.

Harmon y Jacobs (1998), en su famoso libro *“La diferencia vital”*, citan una frase de Tom Watson fundador de IBM

*“La capacitación es un lujo del cual nunca se puede tener suficiente. No existe punto de saturación en el saber.”*

Lo cual ratifica lo importante que es para las grandes compañías que su personal se encuentre completamente actualizado en conocimientos, pues es la empresa la que se está fortaleciendo, tal como dice una frase atribuida a Benjamin Franklin:

*“Si tu vacías el bolsillo en tu cabeza, tu cabeza llenará tu bolsillo”.*

Aplicada a la capacitación, esta frase pudiera modificarse así:

*“Si un empresario vacía su bolsillo capacitando a sus empleados, estos, a su vez, al mejorar su productividad, se lo llenarán de nuevo.”*

Por otro lado Idalberto Chiavenato (2007) expone que:

*“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicada de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.*

Teniendo en cuenta lo anterior es fácil apreciar la importancia que tiene la capacitación ya que el aprendizaje es el único camino cierto para lograr la evolución, negarse es provocar quedarse estancado, lo cual sólo generaría atrasos en el trabajo.

Cuando una empresa tiene capacitado a su recurso humano, se vuelve mucho más sólida y con mejor calidad, y una empresa con calidad no sólo en sus productos y servicios sino también en el personal, sin dudas representa una compañía con muy buenas fortalezas y pocas debilidades.

Es fácil para una persona común y corriente asociar el término calidad sólo a que tan bueno es el producto o el servicio que ofrece la empresa, sin embargo, la realidad es que la palabra calidad debe de estar presente en toda la compañía, no sólo en el proceso productivo, es decir, de que sirve tener un producto de calidad si por ejemplo el departamento administrativo no tiene una buena gestión y, por ende, una mala calidad de trabajo, por ello, un producto rentable no garantiza el completo éxito de la empresa.

Es por esto que muchas compañías utilizan las ISO 9000 para el manejo de la calidad ya que es un conjunto de normas sobre calidad y

gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), la misma define calidad como:

*“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.*

Describiendo además la forma en que una organización maneja sus estándares de calidad, tiempo de entrega y niveles de servicio. De esta forma las compañías aseguran mantener eficacia no sólo en el proceso productivo sino en toda la empresa, haciendo un claro hincapié en el recurso humano, ya que su calidad intelectual y como personas serán fundamentales para el buen funcionamiento de la organización.

En otro orden de ideas las Empresas Polar han hecho una gran diferencia en el ámbito empresarial, ya que la misma tiene más de 70 años consolidándose en el mercado llegando a ser considerada la segunda mejor empresa del país sólo por detrás de PDVSA, todo esto se inicio cuando Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury decidió incursionar en el negocio familiar, que en aquel entonces estaba dedicado a la fabricación de velas y jabones, con la finalidad de hacerlo crecer con su ingenio.

Al momento de estallar la Segunda Guerra Mundial, Mendoza Fleury se abre una compañía Cervecera, situación que marco un antes y un después en la historia de las Empresas Polar ya que fue un producto de gran aceptación por los Venezolanos desde el momento de su distribución, debido al crecimiento progresivo de la misma, en la actualidad cuenta con Cervecerías Polar, Pepsi Venezuela y Alimentos Polar como las tres grandes empresas del grupo empresarial.

Siendo esta última la que aporta la mayor cantidad de productos a la canasta básica del país desde su constitución en 1954 bajo el nombre de Alimentos Remavenca con el objetivo de producir hojuelas de maíz las cuales eran necesarias para la producción de cerveza, de allí surge la idea de crear un producto de harina que llega bajo el nombre de Harina Pan en 1960, y desde ese momento se empezó a incursionar en distintas líneas de producción desde alimentos para animales, arroz, pastas, etc, sin embargo a pesar de todo este crecimiento el Grupo Polar quería seguir creciendo y es por ello que también empiezan a comprar empresas convirtiéndolas en sus subsidiarias con el fin de aumentar la cantidad de productos en el mercado, es en el 2003 cuando nace oficialmente Alimentos Polar al fusionar en una sola empresa todos los rubros de alimentos de las Empresas Polar.

En el estado Sucre también se ha notado la participación del grupo Polar con su producción de harina pre cocida bajo el nombre de harina Mazorca y con la producción de Enlatados Margarita adquirido por el grupo en 2001, convirtiéndose en una subsidiaria más ya que la historia de la creación de la misma se remonta a mayo de 1938 en la isla de Margarita que luego es movida a Marigüitar en 1943 por razones estratégicas. Luego del 2001 la empresa consiguió la consolidación en el mercado convirtiéndose en una de las compañías de mayor importancia en la producción de enlatados del país.

Sin embargo, a pesar de la fortaleza que muestra Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar a nivel general, existen problemas internos que representan una dificultad a la gerencia de la misma, debido a esto se puede considerar una debilidad que es necesario que sean solventadas para evitar consecuencias más graves en el futuro.

Luego de una entrevista realizada en Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar se pudo notar que el principal problema que se encuentra actualmente en la empresa es en lo referente a la elaboración de proyectos de mejoras por parte de los empleados en las distintas áreas de trabajo, ya que cuando se plantea el mismo los registros que se realizan son llevados a gastos, se aprueba y se empieza a realizar el servicio, sin embargo cuando el proyecto se registra en el sistema SAP R/3 no cumple con los requisitos del mismo ya que los desembolsos de dinero son muy grandes y capitalizables por lo tanto estos no pueden ser considerados un gasto.

Esta situación ha generado un grave error en el registro porque el tratamiento más correcto que se le debe dar es de una partida capitalizable, porque el servicio que se lleva a cabo o revaloriza un bien o propone la adquisición de algún equipo, lo cual sin duda conlleva un gran problema ya que un proyecto para adquirir o revalorizar un activo fijo necesita un tratamiento completamente diferente.

A pesar de que la gerencia de la empresa ha realizado cursos de capacitación para reducir esta debilidad, el problema ha sido persistente y no se ha podido erradicar, provocando que se tenga que hacer hasta un doble trabajo debido a que cuando se dan cuenta de que se ha cometido el error de registro ya el servicio se ha prestado, entonces se ven obligados a realizar una vez más el proyecto pero al revés, es decir, se hace el trabajo bajo los requisitos de un proyecto de inversión para algo que ya está hecho y completamente listo. Es importante señalar que el sistema SAP R/3 funciona a través de un software que trabaja a varios niveles, permitiendo una interacción constante con los clientes y los servidores gracias a la posibilidad de crear la cantidad de módulos que sean necesarios.

La gerencia también debe de resaltar la importancia que trae consigo la capacitación para el aprendizaje de los trabajadores ya que siguen cometiendo el mismo fallo a pesar de los cursos que se les han impartido, claro no con la misma frecuencia de antes pero aún así se siguen presentando, los empleados deben de entender lo importante que es capacitarse y evitar este tipo de problemas que se vuelven engorrosos para la compañía.

Empresas como las del grupo Polar que son tan grandes e importantes a nivel nacional no sólo para la economía del país sino también para satisfacer las necesidades del consumidor, no se puede permitir que se presenten debilidades de este tipo que a pesar de que a nivel general puede ser considerado algo muy pequeño, puede convertirse en el futuro en un problema muy grande es por ello que surge la necesidad inmediata de remediarlo ahora que la dificultad es pequeña y manejable

Es preciso poder encontrar de donde proviene esta falla, que le permita a la empresa el mejoramiento de las operaciones internas de la compañía con el propósito de implementar los medios que permitan la mejor descripción posible al personal, de cómo se diferencia un gasto de un activo fijo al momento de elaborar un proyecto por mejoras.

La empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar cuenta con una política de activos fijos donde su registro y control se encuentran de forma estandarizada producto de la implementación del sistema SAP R/3, lo cual permite poder compartir información integrada entre las áreas interesadas, dichas políticas establecen las características de adquisición de los mismos y por lo tanto especifica el monto que se debe desembolsar para que sea considerado un activo fijo en vez de un gasto.



Los trabajadores que se encuentran involucrados en la realización de este tipo de proyectos deben de tener en cuenta las políticas de activos fijos para su correcta realización, sin embargo presentan errores, ya que registran como un gasto el desembolso, una de las posibles causas de este problema es que el encargado de realizar el proyecto lo registra de esa forma porque el desembolso se realiza en varias partes y cada una de esas partes es pequeña, sin embargo no toma en cuenta que el monto total es la suma de cada una de esas porciones y juntos hacen un desembolso de dinero que es considerable en las políticas de la empresa como un activo fijo.

Si esta debilidad se sigue haciendo presente se puede llegar a convertir en un grave problema para la empresa, sobre todo en la contabilización de la misma, ya que un error contable puede ser muy significativo en la situación financiera de la compañía, además también está el esfuerzo que genera realizar el trabajo dos veces por los errores que presentan los proyectos.

Esta situación genera que los investigadores tengan como principal propósito solventar la dificultad proponiendo el diseño de un plan de capacitación, estructurado en varias fases para un mejor entendimiento por parte de los empleados de Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar, buscando de esta forma eliminar la debilidad y convertir el plan de capacitación en una fortaleza que pueda ayudar a todo aquel que lo necesite para una buena realización de proyectos.

Partiendo de este hecho es necesario resaltar ¿qué plan de capacitación debe diseñarse para la implantación de mejoras de calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar?

- ¿Cuál es la situación actual del proceso de implantación de mejoras en Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar?
- ¿Qué problemas se presentan en el diseño, formulación y ejecución de proyectos de mejora de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal involucrado en los proyectos de mejora de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar?
- ¿Es necesario un programa de capacitación que deba implementarse para el proceso de mejorar de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar?
- ¿Se debe conformar un equipo coordinador de proyectos de mejora de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar?

## **1.2. Objetivos De La Investigación**

### 1.2.1 General:

Proponer el diseño de un plan de capacitación para la implantación de mejoras de calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.

### 1.2.2. Específicos:

- Describir el proceso de mejoras de calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.
- Identificar los problemas en el diseño, formulación y ejecución de proyectos de mejora de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.
- Determinar las necesidades de capacitación del personal involucrado en los proyectos de mejora de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.
- Elaborar un programa de capacitación para el proceso de mejorar de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.
- Proponer la conformación de un equipo coordinador de proyectos de mejora de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.

### 1.3. Justificación

En la actualidad los cambios ocurren de manera muy rápida lo que genera la necesidad de ir a la par con los mismos, para no quedarnos estancados en el tiempo, pudiendo ser este un efecto más de la globalización, ya que desde la infraestructura hasta el personal que labora en

la empresa conforman un sistema el cual permite que todas las partes involucradas actúen para conseguir un objetivo común de la mejor manera posible.

Es por ello que toda organización debe de contar, con recursos de cualquier índole ya sea administrativo, financiero, económico o humano para poder llevar sus operaciones a cabo, siendo este último recurso de gran importancia para cualquier empresa sin importar su magnitud ya que es este quien da vida a la organización con las labores que allí realizan.

Cabe destacar que el hecho no solo de contar con el recurso humano es necesario para que una organización surja y se mantenga en el mercado durante mucho tiempo, también es necesario la constante preparación de ese personal que allí labora, así como el seguimiento de las políticas internas de la organización .

De acuerdo a lo anteriormente planteado surge la necesidad de realizar un trabajo de investigación en Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar donde se pueda indagar sobre conocimiento que posee el personal que allí labora en lo referente a los gastos y a los desembolso de dinero capitalizables a los activos fijos y además si saben diferenciar uno de otro, con la finalidad de poder solventar un problema a la compañía que brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad para proponer una alternativa que pueda ayudar a solventar la situación que se presenta en cuanto a la elaboración de los proyectos de mejoras.

Además dicho trabajo de investigación les servirá a la empresa para que los problemas que se hacen presentes durante la preparación, ejecución y control de los proyectos por mejoras, que son indispensables para el

proceso de mejoras continuas de la empresa, se eliminen por completo beneficiando no sólo a la Planta de Marigüitar sino a todas las empresas que forman parte del Grupo Polar.

Sin embargo la principal razón que motiva las investigadoras a realizar este trabajo de investigación es que es un requisito indispensable para obtener el título de Licenciadas en Contaduría Pública como otra exigencia contenida en el reglamento de la Universidad De Oriente Núcleo de Sucre (UDO-SUCRE).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico tiene como propósito describir detalladamente cada uno de los aspectos relacionados con la metodología que se ha seleccionado para desarrollar la investigación, los cuales el investigador debe justificar, por consiguiente, una vez que se ha formulado el problema de investigación, establecidos sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma de manera precisa, para indicar el tipo de datos que se requiere indagar, deben seleccionarse los distintos métodos y técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. A fin de cumplir con los elementos básicos que deben conformar todo proceso de investigación, se deberá elaborar el marco metodológico o la metodología dentro del proyecto de investigación (Balestrini, 2002).

Para Balestrini (2002), el marco metodológico:

*“Es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real y el fin esencial es el de situar en el lenguaje de la investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de la investigación; su universo o población, su muestra, los instrumentos” y para objeto de este estudio las técnicas de recolección de datos”*

En este contexto se describe el tipo de investigación, el diseño de investigación, la población y muestra, el instrumento de recolección de datos, la técnica de análisis y el procedimiento para llevar a cabo el estudio por medio de los objetivos debidamente planteados.

## **2.1. Nivel De La Investigación.**

Para seleccionar el nivel de la investigación, se consideró la profundidad de los aspectos que influyen directa o indirectamente sobre el problema planteado; permitiendo canalizar procedimientos y esquemas necesarios para el desarrollo y culminación de esta investigación.

Al respecto, Balestrini (2001), señala que el nivel de investigación descriptiva:

*“Es aquella que se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales una realidad”.*

Por lo tanto, el nivel seleccionado fue descriptivo ya que se relacionaba con la investigación desarrollada, dado que mediante un análisis detallado del proceso de implantación de mejoras de calidad en la Planta Marigüitar de Alimentos Polar, se logró describir la situación para posteriormente proponer una solución viable a través de un plan de capacitación que facilite corregir los problemas presentes en la preparación, ejecución y control de los proyectos de mejora; desde la perspectiva operativa y administrativa.

## **2.2. Diseño De Investigación.**

La importancia de contar con un diseño idóneo que contemple los lineamientos y expectativas que se persiguen para la realización y culminación de la investigación facilitó los esquemas y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados.

En este sentido, Arias (2006), conceptualiza a la investigación de campo de la siguiente manera:

*“Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.*

Por lo tanto, la investigación fue de campo porque se recolectaron los datos directamente del lugar donde ocurren los hechos, por medio de la observación libre y entrevistas no estructuradas al personal con funciones gerenciales (líderes de proyecto de las áreas organizativas) de la Planta Marigüitar; esenciales para el logro de los objetivos y solución a la situación en estudio.

### **2.3. Fuentes De Información.**

Con la utilización de las fuentes de información se logró suministrar todos aquellos datos e informaciones que de alguna manera contribuyeron a complementar la ejecución del trabajo.

Para la realización de esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

- Fuentes vivas (primarias): Entrevistas en su modalidad de No Estructurada realizadas al personal con funciones gerenciales (líderes de proyecto de las áreas organizativas) de la Planta Marigüitar.
- Fuentes secundarias: Consultas bibliográficas exhaustivas y rigurosas de todos los documentos relacionados con el tema objeto de investigación, entre otros; dentro de las que destacan libros, trabajos



de investigación, artículos de revistas especializadas, material digital e internet.

Estas fuentes de información permitieron conocer los aspectos teóricos prácticos que sirvieron de base para el análisis y posterior descripción del objeto de investigación, facilitando la fase diagnóstico y la formulación de una alternativa para mejorar la situación problema.

## **2.4. Población Y Muestra.**

### 2.4.1. Población.

La población es parte importante en una investigación por medio de esta se llegó a la resolución del problema, de tal manera que la escogencia de un número apropiado de ésta determinó y le dio forma al problema planteado.

Balestrini (2001), define la población como:

*“La totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación”.*

La importancia de definir la población dentro de una investigación es evitar diferencias entre las características y comportamientos que puedan diferir con el tema de estudio.

Por consiguiente, la población que fue objeto de estudio estuvo constituida por un grupo de 04 personas que conforman el tren gerencial de la Planta Marigüitar y representa los lideres de proyectos involucrados en los

procesos de mejora de la calidad en las fases de preparación, ejecución y control de los mismos.

#### 2.4.2. Muestra.

Para el buen desarrollo y culminación de toda investigación es necesario la eficiente selección de una muestra representativa de la población, que permita lograr obtener la información y datos suficientes que al ser estudiados y analizados conlleven a dar un sentido verdadero y una solución viable a la realidad problema, en vista de que se trabaja directamente con los protagonistas de la investigación.

En este sentido, Balestrini (2001), define la muestra como:

*“El sub conjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus necesidades al que llamamos población”.*

Para la investigación no se hizo uso de la muestra por ser la población finita y, representada por un número manejable en términos de investigación.

#### **2.5. Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información.**

Las técnicas e instrumentos de recolección de información permitieron la obtención de los datos requeridos para el desarrollo y culminación de esta investigación. Una vez recopilados todos los datos se pudo procesarles y analizar los mismo tomando en cuenta los síntomas y causas que originaron el problema en estudio, con el propósito de buscar las posibles soluciones requeridas.

Por consiguiente, las técnicas e instrumentos utilizados para recabar la información con la finalidad de lograr los objetivos propuestos investigación fueron las siguientes:

La Observación no estructurada, Arias, Fideas (2006), la define como

*“La que se ejecuta en función de un objetivo, pero sin una guía prediseñada que especifique cada uno de los aspectos que deben ser observados”.*

Con la aplicación de esta técnica se logro recabar información acerca de los contenidos prácticos existentes en torno al tema tratado, a través del contacto directo con los líderes de la empresa objeto de estudio.

También se utilizó la entrevista no estructurada definida por Sabino, C. (2002), como:

*"Aquella en que no existe una estandarización formal, habiendo por lo tanto un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas."*

Estas entrevistas sirvieron para recolectar toda la información que fue necesaria para desarrollar el tema objeto de estudio, permitiendo indagar directamente con el personal que presenta problemas al momento de realizar los proyectos por mejoras, para posteriormente poder proponer una solución a dicha problemática que se le haga factible a todos los involucrados en el proceso de mejoras continuas de la empresa específicamente en la realización de proyectos.

## **2.6. Técnicas De Procesamiento Y Análisis De La Información.**

Por medio de las técnicas de procesamiento y análisis de la información se pudo dar una mejor descripción a las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos y que posteriormente fueron clasificados y tabulados para darle un eficiente análisis.

En su obra, Méndez (2001), expone que se trata de la:

*“Determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenamiento en tablas o cuadros”.*

Las actividades fueron supervisadas para asegurar la recolección de datos y para promover acciones que permiten minimizar y solucionar inconvenientes con respecto a los datos faltantes o cuestionables. Los procedimientos de monitorización fueron establecidos al inicio y mantenidos durante toda la realización de la investigación, debido a que cuanto antes se detectaron las irregularidades, mayor fue la probabilidad de que puedan ser resueltas de manera eficiente e inmediatamente y así se puedan establecer medidas preventivas.

Posteriormente para un desarrollo y análisis de la investigación, se hizo necesario profundizar los temas de Capacitación de Personal, Formulación, ejecución y Control de Proyectos de Mejora de Calidad, por ser algunos de los protagonistas en esta investigación y para manejar eficientemente todo lo que a ellos se refiere, buscando una mayor comprensión del tema en estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.**

#### **3.1 Antecedentes De La Capacitación.**

La evolución histórica de la capacitación se puede ubicar en varios siglos antes de Cristo, donde el hombre por la necesidad de enfrentarse a la naturaleza y subsistir en su medio creó herramientas, armas, viviendas y fue perfeccionando el lenguaje, a fin de cubrir esas necesidades de supervivencia. Muchos estudios de este interesante tema indican que hace 600 años la capacitación y el aprendizaje han jugado en el desarrollo de los conocimientos y de las civilizaciones un papel acelerado y cada día más relevante. En épocas anteriores, las condiciones geográficas de los pueblos, hizo cambiar profundamente las costumbres y los patrones mentales de sus pobladores, puesto que las condiciones climáticas, limitaban la actividad agropecuaria de las zonas, tal es el caso que en los países del norte solo se daba una cosecha al año, existían menos animales, además, de ser estos difíciles de cazar.

Se dice que el hombre empezó a tomar conocimientos de trabajo al inicio de la época de piedra, lo más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidas al desarrollar sus tareas y enfrentarse a determinadas circunstancias. Se enseñó a las tribus a planificar y sistematizar gran parte de su vida, a fin de tener alimentos tratados y almacenado, sobre todo en la época de frío. De acuerdo a esto, estas tribus de no haber aprendido, aplicado y desarrollados estrategias para sobrevivir hubiesen desaparecido.

El hombre, para tratar de sobrevivir creó e inventó las herramientas necesarias que lo ayudarían a mantenerse vivo ante un escenario tan adverso como era en época remota la falta de vivienda, abrigos, alimentos, calzados, lenguaje y en la medida que fue aprendiendo y especializándose en la fabricación y confección de sus viviendas, muebles, calzados y enseres, entre otros, surgieron nuevas necesidades como era de esperarse, por lo que la necesidad de adiestramiento fue determinante en el proceso de la civilización.

### **3.2. Definición De Capacitación.**

Jesús Reza (2000), define capacitación como:

*“Acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo”*

Por otro lado Idalberto Chiavenato (2007) precisa que:

*“la capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicada de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.*

Y Dessler Gary (1994), la define como:

*“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados”*

Todos estos autores coinciden en que la capacitación consiste en proporcionar nuevos conocimientos a empleados ya sean nuevos o antiguos en sus puestos trabajo, que le permitan desarrollar sus labores de la manera más idónea para ayudar a lograr los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta los muchos cambios que se están haciendo presentes en el mundo, un personal desactualizado puede generar graves problemas internos dentro la organización.

### **3.3. Finalidad Y Características De La Capacitación**

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final. Hoy son los propios colaboradores quiénes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Dentro de las características de la capacitación destacan:

- Previene riesgos en el puesto de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Genera mayor rentabilidad a la empresa.

- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

### **3.4. Tipos De Capacitación**

Los procesos de capacitación se clasifican por:

#### 3.4.1. Por Su Formalidad:

- **Capacitación Informal:** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos.
- **Capacitación Formal:** Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día



hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

#### 3.4.2. Por Su Naturaleza:

- Capacitación de preingreso: Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- Capacitación de inducción: Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
- Capacitación promocional: Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
- Capacitación en el trabajo. Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

### **3.5. Plan De Capacitación.**

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y

teórico del empleado y el trabajador; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, preveer y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

A través del plan de capacitación, el nivel del empleado se adecua a los conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridos para un puesto de trabajo.

### **3.6. Diseño De Un Plan De Capacitación.**

El plan de capacitación se emprende de dos modos. El interno y el externo. El primero se realiza dentro del mismo grupo de trabajo, se conoce también como capacitación inmanente. El segundo, un agente externo a la empresa brinda los conocimientos que se requieren, ésta se denomina capacitación inducida. Ambos métodos son efectivos y se utilizan según las circunstancias lo requieran.

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos, a que continuación mencionamos:

- Detección y análisis de las necesidades. Identifica fortalezas y debilidades en el ámbito laboral, es decir, las necesidades de conocimiento y desempeño.
- Diseño del plan de capacitación: Se elabora el contenido del plan, folletos, libros, actividades.
- Validación del plan de capacitación: Se eliminan los defectos del plan haciendo una presentación a un grupo pequeño de empleados.

- Ejecución del plan de capacitación: Se dicta el plan de capacitación a los trabajadores.
- Evaluación del plan de capacitación: Se determinan los resultados del plan, los pros y los contras del mismo.
- Se ejecutan mecanismos de control: Se realizan seguimientos de las etapas anteriores que se realizaron para llevar a cabo el plan.

## **CAPÍTULO IV**

### **ASPECTOS GENERALES DE GRUPO POLAR**

#### **4.1. Reseña Histórica.**

Al finalizar la dictadura gomecista, Venezuela se disponía a vivir nuevos tiempos. Fue entonces cuando el joven abogado caraqueño Lorenzo Alejandro Mendoza Fleury se incorporó al negocio familiar al hacerse socio principal de Mendoza y Compañía, empresa dedicada a la fabricación de velas y jabones. Allí encontró el terreno fértil donde sembrar la semilla de un estilo propio, caracterizado por un espíritu emprendedor, intuitivo, entusiasta y siempre orientado a la excelencia.

A pesar de ser una época de grandes dificultades, el poder creativo de un grupo de hombres dedicados a aquella fábrica supo salir adelante bajo el liderazgo de Mendoza Fleury, hombre conocedor del mundo, con una destacada trayectoria como diplomático y empresario.

Justo al estallar la Segunda Guerra Mundial, Mendoza Fleury tuvo la idea de establecer una compañía cervecera. El proyecto implicaba grandes riesgos, pero comenzó a hacerse realidad cuando el barco que transportaba desde Europa la primera paila de cocimiento logró cruzar el océano para llegar finalmente a Venezuela, en la Navidad de 1939.

Poco más de un año después, el 14 de marzo de 1941, se iniciaba la historia de Cervecería Polar C. A., con capital totalmente venezolano, en la pequeña planta de Antímano, al oeste de Caracas.

La iniciativa daba sus primeros y tímidos pasos hasta que, luego de una

serie de coincidencias y gracias a un anuncio de solicitud de personal publicado en la prensa caraqueña, el 1 de enero de 1943, ingresó a la empresa Carlos Roubicek, un joven checoslovaco de origen judío, quien había emigrado a Ecuador tras la ocupación militar de su país por Adolfo Hitler.

Este maestro cervecero consiguió así, a los 26 años de edad, más que un trabajo, un proyecto de vida. Cuatro meses después de su ingreso, Roubicek planteó a la Junta Directiva la necesidad de cambiar la fórmula del producto, pues detectó que el consumidor deseaba una cerveza más refrescante. Así logró reformular la cerveza Polar, adaptándola al gusto del consumidor, imprimiéndole un cuerpo y sabor inigualables. Esto la llevó rápidamente a ocupar el primer lugar en la preferencia de los venezolanos.

Desde los mismos inicios de Cervecería Polar, cuando apenas producía unos 30 mil litros mensuales y contaba con 50 trabajadores, hubo que enfrentar la competencia agresiva de unas 14 marcas, para lo cual se emplearon dos elementos clave: un producto de extraordinaria calidad y un equipo de ventas con ímpetu y garra suficientes para sortear las pruebas que el mercado de entonces imponía.

- Creciendo con Venezuela.

Fue así como, a finales de los años cuarenta, Cervecería Polar ya contaba con notables hombres de producción y de ventas, para quienes eran sagrados los principios de excelencia, compañerismo y sentido de pertenencia. Desde entonces se respiraba esa identificación plena de los trabajadores con su empresa, lo cual no fue una mera casualidad, sino el

sello que le imprimieron Lorenzo Mendoza Fleury y su hijo Juan Lorenzo Mendoza Quintero al promover de manera constante que lo más importante en la filosofía de la empresa era la gente.

Si bien la rigurosidad con la que los Maestros Cerveceros elaboraban la cerveza Polar había sido determinante en el éxito del producto, también lo era una estructura de distribución eficaz que garantizara el crecimiento sostenido del mercado y la capacidad de satisfacer a los clientes.

Nace entonces, en 1948 y bajo la visión de Juan Lorenzo Mendoza Quintero, la primera compañía comercializadora de los productos de Cervecería Polar. De esa manera, este ingeniero industrial visionario e incansable, junto a pioneros como los hermanos Augusto y Ramón Gallardo, Antonio Aldazoro y el popular “Gato” Landaeta, entre muchos otros, hizo posible la sólida conformación de la estructura de ventas y distribución que llevó a Cervecería Polar al liderazgo que hoy mantiene.

Llega el año 1950 y arrancan las operaciones de una segunda planta cervecera, esta vez en el oriente del país; al año siguiente, se suma otra en Los Cortijos, complementando la producción ya insuficiente de la Planta de Antímano. Estos hitos fueron muestra de la actitud pujante de hombres como Mendoza Fleury y su hijo Juan Lorenzo, que apostaron por la prosperidad de Venezuela y de este negocio, en medio de escenarios políticos complejos.

Contando para entonces con tres plantas cerveceras en operación y siendo las hojuelas de maíz uno de los ingredientes fundamentales de la exitosa fórmula ideada por Roubicek para la cerveza Polar, la empresa decide construir su propia planta procesadora de maíz en Turmero, estado Aragua, con el fin de sustituir la importación y autoabastecerse. Esta decisión

sería un paso determinante en el posterior desarrollo del negocio de alimentos.

En 1960 se sumaría otra planta cervecera en Maracaibo, para atender el occidente del país. Primero fue el gran éxito de cerveza Polar y de malta Polar, bebida sin alcohol que apareció en 1951 y que luego se denominaría Maltín Polar. Después, la creación de la emblemática harina P.A.N., en aquella Venezuela de 1960. Para esa época la arepa, el plato típico del venezolano, corría el peligro de desaparecer de los hogares por su laboriosa preparación, en un país que comenzaba a experimentar cambios en su ritmo de vida.

Este innovador producto, creado por el espíritu emprendedor y creativo de Juan Lorenzo Mendoza Quintero y el maestro Carlos Roubicek, marcó un antes y un después en la mesa del venezolano, al industrializar la harina precocida de maíz, haciendo mucho más rápida y sencilla la preparación de la arepa.

Juan Lorenzo Mendoza Quintero fue el gran visionario que apoyó con su entusiasmo y convicción el crecimiento de Cervecería Polar y el desarrollo de harina P.A.N., pero en ningún momento perdió de vista su prioridad: la gente. Desde muy joven se interesó por hacer el bien a las personas, dentro y fuera de la empresa.

Es así como, preocupado por el bienestar integral de los trabajadores, propuso la creación de la Asociación Civil sin fines de lucro “El Puntal”. Esta iniciativa estaba destinada a fortalecer la acción social que ya venían desarrollando las diferentes instalaciones de la empresa en sus localidades, tanto para los trabajadores y sus familias como para la comunidad.

En 1962, a sus 35 años de edad, Juan Lorenzo Mendoza Quintero afirmaba: “en la vida todo se puede construir y hacer, siempre y cuando sea para el bienestar general”. Un profundo sentimiento de confianza en la gente y amor por Venezuela inspiró en él iniciativas y proyectos que le iban a permitir ser útil al país y cumplir así uno de sus principios de vida. Ese mismo año, Juan Lorenzo moriría repentinamente dejando muchos sueños inconclusos.

Ante esta circunstancia, su padre, Lorenzo Mendoza Fleury, debió retomar la dirección de la empresa. En esos años, el crecimiento continuo de manera organizada y racional; se incorporaron nuevas instalaciones en puntos estratégicos del país y se amplió el portafolio de productos al incluir nuevos rubros como aceite de maíz (1966) y alimentos balanceados para animales (1967).

- Liderazgo con Sensibilidad Social.

En 1969 fallece el Dr. Mendoza Fleury. Es entonces cuando le corresponde asumir la dirección a su otro hijo, Lorenzo Alejandro Mendoza Quintero, quien tuvo que dejar su profesión de médico psiquiatra para dedicarse al fortalecimiento de la organización. Su gran misión sería dar continuidad a la filosofía empresarial que colocaba al hombre como prioridad, siendo este su norte para la toma de decisiones y fijación del rumbo. Ejemplo de esto fue la creación del plan de jubilación para los trabajadores, en 1972.

Lorenzo Alejandro Mendoza Quintero también impulsó la idea de construir un gran complejo cervecero en el centro del país, que le diera una fortaleza determinante a la compañía. Con esta decisión, asumió grandes



riesgos y puso a prueba la capacidad de Cervecería Polar para convertirse en líder del mercado. Contando con el apoyo de un destacado equipo de profesionales, Mendoza Quintero colocó la primera piedra el 5 de diciembre de 1975.

Teniendo como premisa que la empresa privada, además de generar empleo y prosperidad, también debía involucrarse de manera directa en promover la calidad de vida de las comunidades, es creada en 1977 Fundación Polar, conocida a partir de 2006 como Fundación Empresas Polar, institución consolidada como referente indispensable de acción social en el sector privado venezolano.

Leonor Giménez de Mendoza asume desde el primer día la presidencia de esta fundación, donde ha puesto al servicio de Venezuela su vocación social, con entrega permanente y genuino compromiso. Fundación Empresas Polar ha contribuido en gran medida con el desarrollo integral de la sociedad venezolana, a través de programas propios o apoyando valiosas iniciativas de terceros en áreas consideradas prioritarias.

Por esta razón, su trayectoria ha sido reconocida dentro y fuera de Venezuela, como ejemplo de profesionalismo en el campo social. Lorenzo Alejandro Mendoza Quintero concretaba así dos de sus grandes sueños: la creación de Fundación Empresas Polar y la construcción de Cervecería Polar Planta San Joaquín, que comenzó a operar en 1978.

Su paso por la organización estuvo íntimamente asociado a la madurez que este grupo de compañías alcanzó durante los años setenta y primera mitad de los ochenta. Es el período durante el cual la cultura Polar adquirió rasgos definitivos. Con él surgió una nueva concepción corporativa que se

constituiría en la base fundamental para la posterior conformación de Empresas Polar.

El crecimiento continuó en esos años con la incursión en los negocios de arroz (1986), pastas y helados (1987). En febrero de 1987 muere Lorenzo A. Mendoza Quintero y le corresponde tanto a su viuda, Leonor Giménez de Mendoza, como a la viuda de su hermano, Morella Pacheco Ramella, encargarse de la conducción de la empresa con un enorme sentido pragmático, en acuerdo constante con la junta directiva y contando con grandes colaboradores que estuvieron siempre dispuestos a brindarles apoyo. El papel de ambas fue clave para mantener el norte hasta asegurar que el relevo generacional estuviera preparado para colocarse al frente de la organización, lo que ocurriría en 1992.

- Hacia una Nueva Etapa.

El mayor legado que dejaron esos hombres y mujeres a los futuros líderes de la organización, fue el conjunto de valores y principios fundamentales que supieron transmitir con el ejemplo a todos los que formaron parte de la empresa desde sus inicios.

El compromiso a largo plazo con el bienestar del país y su gente, hizo posible el surgimiento de la corporación industrial de alimentos y bebidas más importante de Venezuela y una de las principales en América Latina.

Luego de la desaparición física de Lorenzo A. Mendoza Quintero, miembros de la tercera generación de la familia fueron incorporados a la Junta Directiva y, pocos años más tarde, asumieron posiciones ejecutivas.

Desde 1992, Lorenzo Mendoza Giménez y Juan Lorenzo Mendoza Pacheco lideraron un complejo proceso de consolidación accionaria, que le permitiría a Empresas Polar adecuarse a los tiempos por venir. Trabajaron juntos y arduamente con la orientación de la Junta Directiva, enfocados en tres aspectos relevantes: Reinversión Continua, Visión de Largo Plazo y Excelencia Operativa.

La organización seguía innovando. En 1990 salió al mercado la primera producción de vinos Pomar, abriendo un importante capítulo en la historia vitivinícola del país. 1991 fue el año del cincuentenario de Cervecería Polar, que fue celebrado por toda la organización con una nueva identidad corporativa: Empresas Polar.

Durante los actos de celebración, se anunció que en los terrenos donde había funcionado la primera planta de la empresa, se construiría una obra social de alto impacto para la comunidad de esa populosa parroquia caraqueña. Es así como, cuatro años después, abrió sus puertas el Centro de Atención Nutricional Infantil Antímamo (Cania), institución que hoy es modelo en el manejo interdisciplinario de la malnutrición infantil.

En 1993 comienza una nueva era para la organización al sumar el negocio Refrescos, con la adquisición de la compañía Golden Cup, que hasta entonces solo cubría el centro del país con dos pequeñas plantas.

Este primer paso se consolidaría tres años después, en diciembre de 1996, mediante la alianza estratégica acordada con el socio internacional PepsiCo. Así nace lo que hoy conocemos como Pepsi-Cola Venezuela C.A. 1996 marca el comienzo de las actividades del negocio de Alimentos en Colombia. Hoy cuenta con oficinas en Bogotá y con una planta productora de

harinas precocidas de maíz, avenas y arepas listas para comer, ubicada en Facatativá población cercana a la capital colombiana.

- Somos Empresas Polar.

Gracias al pleno entendimiento y alineación que ha existido siempre entre los accionistas, fue posible que al cabo de siete años de trabajo, en 1999, se concluyera la consolidación accionaria que dio paso a la evolución organizacional más relevante vivida por Empresas Polar hasta ese momento.

Lorenzo Mendoza Giménez es designado como responsable de un importante proyecto de reorganización que incluyó la primera estructura organizativa integral de Empresas Polar, que entró en vigencia en julio de 1999. Por primera vez se establecía una estructura corporativa que integraba a todos los negocios, orientada a facilitar el cumplimiento de la estrategia fijada por la organización.

Entre los acontecimientos más relevantes de esos años figuran: construcción de dos grandes plantas de Pepsi-Cola Venezuela en Caucagua y Maracaibo (1999), adquisición de Mavesa (2001), incorporación de los productos Quaker y Gatorade (2002), aparición de la identidad Alimentos Polar (2003) y la ampliación de la planta Limpieza (2009), que duplicó su capacidad de producción.

En 2009 se inaugura el Centro de Desarrollo Deportivo Empresas Polar, en San Joaquín, estado Carabobo. Allí más de 200.000 niños y jóvenes practican diversas disciplinas de forma organizada.

Y en 2010, Alimentos Polar anuncia la instalación de una planta de yogures en Venezuela, mediante una alianza con el Grupo Leche Pascual, de España. Empresas Polar participa con orgullo y pasión en la construcción de Venezuela y lo ha hecho durante décadas con honestidad y respeto por el país, manteniendo un compromiso de reinversión permanente y generación de nuevos puestos de trabajo.

Esta es la historia de varias generaciones de hombres y mujeres que asumieron su destino con dignidad, dando lo mejor de sí, con responsabilidad y humildad, por el bien de todos los venezolanos.

#### **4.2. Misión.**

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedoras, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país.

#### **4.3. Visión.**

Seremos una corporación líder en alimentos y bebidas, tanto en Venezuela como en los mercados de América Latina, donde participaremos mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguren la generación de valor para nuestros accionistas. Estaremos orientados al mercado con una presencia predominante en el punto de venta y un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad. Promoveremos la generación y

difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

#### **4.4. Alimentos Polar.**

##### 4.4.1. Reseña Histórica

Alimentos Polar Comercial C.A. es una subsidiaria del conglomerado venezolano Empresas Polar que opera en Venezuela y Colombia. Se encarga del segmento de alimentos y bebidas naturales de la compañía.

Nace en 1954 como Alimentos Remavenca con el objetivo de producir las hojuelas de maíz necesarias para producir cerveza en la Cervecería Polar, desde entonces se comienza a plantear la posibilidad de crear un producto de harina que llega en 1960 con el establecimiento de la marca Harina PAN bajo el eslogan de "se acabó la piladera" en alusión a la forma en la que se debían hacer las arepas sin este producto. En 1967 se crea la empresa Procria especializada en alimentos para animales, aunque ésta operaba de manera independiente respecto a Alimentos Remavenca pero dentro de Empresas Polar. En 1986 crean la empresa Corporación Agroindustrial Corina especializada en producción de arroz y un año después incursionan en la venta de pastas con la compañía Mosaca. En 1987 adquieren la Heladería EFE que ha sido la principal compañía de helados junto a Tío Rico en Venezuela. En 2001 compran la compañía Mavesa líder en productos de salsas, enlatados y productos de limpieza entre ellos Mayonesa Mavesa, Margarina Mavesa, Atún Margarita y Jabón Las Llaves entre otros.

En 2003 nace oficialmente Alimentos Polar al fusionar en una sola empresa todos los rubros alimenticios de las Empresas Polar.

#### **4.5. Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.**

##### 4.5.1. Reseña Histórica.

Alimentos Polar Comercial, C.A Planta Enlatados, está ubicada en la calle el Mamey de la Población de Marigüitar Estado Sucre. Su principal vía de acceso es la troncal 9. Su actividad Económica: Es la elaboración de Conservas Marinas.

Tiene sus orígenes desde la muerte del General Juan Vicente Gómez cuando se produjeron en Venezuela cambios profundos en lo político, social y económico que permitieron que se dieran las condiciones para la creación un tres de Mayo de 1938 en la Isla de Margarita, de la empresa C.A Asociación de Pescadores de Margarita primera factoría para el procesamiento de conservas marinas en América Latina según Registro Mercantil # 137, constituida con un capital Social de Ciento Veinte Mil Bolívares dividido en mil doscientas acciones nominativas con un valor de 100 Bs. cada una.

Es en este momento que la C.A Asociación de Pescadores de Margarita rompe con el esquema industrial predominante en el país, al constituirse en la primera empresa que sin ser propiedad del dictador, se inscribe en la oficina de Catastro industrial del Ministerio de Fomento, correspondiéndole el número cuatro (4) por cuanto las que le presidieron eran empresas del General Gómez y sus familiares.

En 1943 por razones estratégicas para la captura y transporte de la sardina, además de las facilidades ofrecidas por las autoridades municipales de aquella época; la recién constituida empresa tomó la decisión de trasladar sus instalaciones a la población de Marigüitar Municipio Bolívar Estado Sucre a orillas del Golfo de Cariaco, con un mar de aguas tranquilas y abundante pesca.

Los esfuerzos de sus fundadores, los señores Alejandro y Eduardo Oropeza Castillo, fueron gigantescos, quienes lograron subsistir a fuerza de perseverancia y creatividad, dado que en la época no se contaba en el país con la tecnología para la elaboración de conservas marinas. No obstante, con una tecnología rudimentaria pero de gran calidad, la aceptación del producto sorprendió a muchos, debido a que su buen gusto y alto nivel de calidad en comparación con otros productos similares provenientes de otros mares.

Esta empresa contaba en aquel entonces con tan sólo un galpón y la fuerza motriz de un motor de camión, trabajaba las 24 horas del día, contando con el apoyo de un personal que lo hacía todo en forma manual, desde cortar la cabeza hasta el empaque del mismo.

En el año 1958 comienza en Venezuela una nueva época, el derrocamiento de la dictadura abre un nuevo horizonte para el ejercicio democrático, y retornan al país los venezolanos exiliados; entre ellos los hermanos Oropeza Castillo. El 29 de diciembre de 1967, la empresa adopta el nombre de Alimentos Margarita, C.A (A.M.C.A.)

A.M.C.A no sólo se dedica a la elaboración de conservas marinas, sino también a la fabricación de envases metálicos que le son necesarios, así



como también a la obtención de harina de Pescado. Ha constituido un importante factor de desarrollo económico y social, particularmente para la Región Oriental y es una de las que integran el Grupo Inversiones Aledo, C.A, siendo la primera y más importante de todas.

Para satisfacer las necesidades y deseos del público consumidor Alimentos Margarita elabora la más completa gama de productos con la marca Margarita conformada por una variedad de enlatados en base a diferentes especies marinas como: Sardinias, atún, pepitonas, calamares, guacucos, mejillones, huevas, ostras, camarones, etc, dentro de una escala de tamaños precios accesibles a diferentes sectores de la población, siendo el atún y la sardina sus productos principales.

La experiencia adquirida y los sólidos valores que posee el personal de Alimentos Margarita, sirvieron de sustento para lograr superar las dificultades surgidas a causa del terremoto que sufrió Sucre el 9 de julio de 1.997, el cual afectó el 70% de las instalaciones de la planta. No obstante, el arduo esfuerzo impuesto por el recurso humano en su reconstrucción, permitió la recuperación de la misma en el lapso record de 360 mil horas / hombres de ingeniería y mantenimiento en menos de un trimestre.

Más del 80% del personal que laboran en la esta empresa son habitantes de Marigüitar, valores como la honestidad, responsabilidad, lealtad, unidad, disciplina, son compartidos desde hace décadas por cada uno de los Marigüitense que laboran en la planta, manteniéndose de esta manera el lema “Somos Equipo”.

En mayo de 1.998, Mavesa adquirió Inversiones Aledo, lo que condujo a un proceso de intercambio de experiencias y aprendizaje sobre este negocio completamente nuevo para la compañía.

De este modo se abren nuevos caminos para la empresa, no solamente en su estructura organizacional, sino también en la incorporación de nuevos productos; además se implementaron nuevos sistemas como BPF (Buenas Prácticas de Fabricación), H.A.C.C.P (Hazard Analysis Critical Point) y haciendo énfasis en el logro de las normas ISO-9000 para obtener la certificación de calidad de sus productos.

El 27 de mayo del año 2.001 Alimentos Margarita es adquirida por Empresas Polar lo que condujo nuevamente a una serie de cambios e implantación de sistemas, cabe destacar que el 26 de septiembre del año 2.001 Mavesa adquirió la totalidad de las acciones de Alimentos Margarita lo que ocasionó la fusión de las mismas, esto trajo como consecuencia el cierre contable y jurídico de esta empresa cuyas operaciones giran ahora bajo la denominación de Mavesa, sin embargo esto no ocasionó el cese de sus operaciones, ya que por ser una empresa a nivel mundial debe cumplir con sus clientes, proveedores y trabajadores, conservando además su marca "Margarita" y lema "Tan frescos en la lata como en el Mar".

Esta planta es propiedad de empresas Polar y está ubicada en la región Nor-Oriental de Venezuela sobre el golfo de Cariaco, más específicamente en la población de Marigüitar, municipio Bolívar del estado Sucre (figura 1.1). Su principal vía de acceso es la troncal 9. Esta empresa procesa aproximadamente 2.000.000 Kgs. de productos del mar mensual entre atún, sardina y pepitonas.

La Empresa posee la planta más moderna dentro de la industria de Enlatados del mar en el país. Su capacidad de producción se estima en más de tres millones de cajas anuales. Participando de esta manera en el mercado interno y exportando sus productos al mercado internacional.

Una de las características fundamentales propias de la empresa Alimentos Polar Comercial. Planta Enlatados Marigüitar, es el respeto hacia la comunidad al igual que la conservación del medio ambiente

#### 4.5.2 Objetivos.

##### 4.5.2.1. General.

Mantener el liderazgo de sus productos en el mercado Nacional e Internacional.

##### 4.5.2.2 Específicos.

- Elaborar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores.
- Motivar al trabajador, a través de incentivos para que rinda al máximo en las funciones asignadas,
- Obtener certificaciones de calidad que le permitan ampliar la posición de la marca a nivel nacional e incursionar en otros mercados internacionales.

- Minimizar costos que le permitan ser un negocio rentable y competitivo.
- Mejorar sus procesos productivos a través de la implantación de nuevas tecnologías.

#### 4.5.3. Misión.

Satisfacer las necesidades de consumidores, clientes, compañías vendedores, concesionarios, distribuidores, accionistas, trabajadores y suplidores, a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio/valor, alta rentabilidad y crecimiento sostenido, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y el desarrollo del país

#### 4.5.4. Visión.

Consolidaremos nuestra posición en Venezuela y extenderemos nuestras actividades en la Comunidad Andina de Naciones.

Seremos líderes en los mercados donde participaremos, logrando que el 40% de nuestras ventas totales provengan de productos de alto valor agregado.

Contaremos con una organización orientada al mercado, que promueva la generación y difusión del conocimiento en las áreas comercial, tecnológico y gerencial. Desarrollaremos un portafolio de marcas fuertes y de reconocida calidad, así como sistemas comerciales y de información que nos permitan

colocar nuestros productos en la totalidad de los puntos de venta, donde tendremos una presencia predominante.

Seleccionaremos y capacitaremos a nuestro personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos, lograremos su pleno compromiso con los valores de Empresas Polar y le ofreceremos las mejores oportunidades de desarrollo.

#### 4.5.5. Valores.

- Orientación al Mercado: Satisfacemos las necesidades de nuestros consumidores y clientes de manera consistente.
- Orientación a resultados y eficiencia: Somos consistentes en el cumplimiento de nuestros objetivos, al menor costo posible.
- Agilidad y flexibilidad: Actuamos oportunamente ante los cambios del entorno, siempre guiados por nuestra visión, misión y valores.
- Innovación: Tenemos una actitud proactiva ante la generación de nuevas tecnologías y nuevos productos. Poseemos la disposición a aprender, Gerenciar y difundir el conocimiento.
- Trabajo en equipo: Fomentamos la integración de equipos con el propósito de alcanzar metas comunes.
- Reconocimiento continuo al logro y la excelencia: Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.

- Oportunidades de empleo sin distinción: Proveemos oportunidades de empleo en igualdad de condiciones.

La empresa APC. Planta Enlatados Mariguitar tiene una gran labor social con la comunidad y sus empleados a través de FUNDACION POLAR dando ayuda como: mantenimiento a los parques, construcción de áreas verdes, ayuda a las personas con bajos recursos para hacer operaciones, incentivar los niños a juegos deportivos, becas estudiantiles, etc.

#### 4.5.6. Actividad Económica.

Alimentos Polar Comercial, C.A, planta Enlatados tiene como actividad principal la transformación de las materias primas atún, sardinas y pepitonas en conservas marinas. Esta planta cuenta con una amplia gama de productos en diferentes presentaciones, lo cual le ha permitido mantener su liderazgo en el mercado en este renglón alimenticio a nivel nacional e internacional.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE MEJORAS DE CALIDAD EN ALIMENTOS POLAR, PLANTA MARIGÜITAR, MARIGÜITAR ESTADO SUCRE.**

El presente capítulo comprende la propuesta de un plan de capacitación continuo, que devela los propósitos, importancia y alcance como herramienta que permita mejorar continuamente el proceso de implantación de mejoras de la calidad a través de los equipos encargados de desarrollar esta actividad dentro de la Planta de Marigüitar de Alimentos Polar. Para ello, se presenta un esquema flexible que puede mejorarse en el tiempo en aras de contribuir a mejorar el radio de acción de los equipos de mejora y su incidencia en el bienestar laboral, la cultura organizacional, fomentar la participación y el trabajo en equipo y, contribuir con los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa. Las etapas a contemplar se señalan a continuación:

- Etapa 1, ANÁLISIS; constituye la etapa previa basada en la presentación de la situación actual del proceso de implantación de mejoras de la calidad; develando la problemática existente e identificando las necesidades de mejora.
- Etapa 2, CONCIENTIZACIÓN Y MOTIVACIÓN; donde se busca fomentar y establecer una cultura de trabajo en equipo y ambiente favorable.

- Etapa 3, CAPACITACIÓN; en la que se espera desarrollar habilidades y competencias para la proposición y de proyectos de mejora-; emprendimientos organizacionales en las áreas administrativas y operativas.
- Etapa 4, PROPUESTA DE EQUIPO COORDINADO DE PROCESOS DE MEJORA.
- Etapa 5, última etapa IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Esta propuesta está sustentada en los resultados obtenidos de la investigación de campo en el cual los agentes involucrados en los equipos de mejoras y el personal de Planta que, directa e indirectamente, participan o están relacionados con el diseño, formulación y ejecución de proyectos de mejora de la calidad; quienes brindaron información oportuna para conocer la realidad actual y contribuir a la estructuración del plan propuesto.

Se pretende que éste plan sirva para motorizar un cambio en la interacción del personal de las diferentes áreas organizacionales, con el firme convencimiento que la propuesta facilite un ambiente de trabajo armónico, con sinergia positiva para emprender las mejoras que requieren las áreas administrativas y operativas que garantizaran niveles de productividad y competitividad apegados al desarrollo de la persona, su bienestar y, el desarrollo y consolidación de objetivos personales y empresariales.



## **5.1. Objetivos Del Plan De Capacitación.**

El programa de capacitación está fundamentado en las expectativas de desarrollo integral del personal de la empresa, sentando así los cimientos para afrontar los retos internos y externos a los procesos organizacionales en una economía signada por la globalización y retos de la competencia, ésta última en constante cambio.

Por consiguiente, los objetivos que contempla el plan para capacitar al personal son:

- General: Proponer un plan de capacitación continuo y acorde a las necesidades derivadas del proceso de implantación de mejoras de la calidad de la Planta Marigüitar de Alimentos Polar.
  
- Específicos:
  - Identificar los elementos y pasos claves en el proceso de implantación de mejoras de la calidad, programas de capacitación y mejora continua que permitan estructurar un proceso sistemático de aprendizaje para el personal involucrado en el diseño, desarrollo y ejecución de proyectos de mejora de la calidad.
  
  - Presentar la importancia de la capacitación como medio para incrementar las potencialidades del personal en la consolidación de proyectos que garanticen emprendimientos cónsonos con los cambios requeridos en la empresa para desarrollar ventajas competitivas.

## **5.2. Políticas Del Plan De Capacitación.**

Planta Marigüitar deberá establecer políticas que contribuyan hacia el logro de los objetivos de la organización, por lo tanto es necesario señalar aquellas políticas que ayuden a los propósito del programa de capacitación que se propone. Entre ellas se tienen las siguientes:

- Todo plan de capacitación debe equilibrar aspectos como: la educación, actualización permanente de conocimientos y constante entrenamiento.
- Establecer un programa permanente de capacitación y asistencia para los equipos de mejora y el personal involucrado en el desarrollo de mejoras de la calidad.
- Detectar necesidades de capacitación y asistencia calificada en concordancia con los avances tecnológicos y de mercadeo.
- Presupuestar anualmente, de un a dos capacitaciones de personal como mínimo y que garanticen su formación continua.
- Monitorear semestralmente si los involucrados en los planes de capacitación están asimilando los conocimientos transferidos.
- Coordinar con personal de recursos humanos y organizaciones que garanticen la formación permanente.

### **5.3. Normas Del Plan De Capacitación**

- El personal con funciones gerenciales deberá aprobar la capacitación y asistencia técnica necesarias para el personal.
- Todo empleado de la Planta podrá participar en planes de capacitación y entrenamiento.
- El plan deberá ser flexible y acorde a las posibilidades financieras de la empresa.
- Los planes de capacitación deberán ajustarse a las proyecciones; corto y largo plazo.
- El representante de la empresa competente aprobará los procesos de capacitación y velará por su continuidad, garantizando el desarrollo personal y una cultura de gestión de conocimiento.
- El representante de la empresa podrá realizar diligencias necesarias para determinar los temas de interés sobre los planes de capacitación que podrán recibir los involucrados en los procesos de mejora y el personal de Planta en general.
- Los planes de capacitación deberán ajustarse a las proyecciones de mediano, corto y largo plazo.

#### **5.4. Etapa 1, Análisis De La Situación Actual Del Proceso De Implantación De Mejoras De La Calidad En Alimentos Polar, Planta Marigüitar, Marigüitar, Estado Sucre.**

El análisis situacional está orientado a determinar y reflejar los resultados derivados de la aplicación de una entrevista al personal con funciones gerenciales en la Planta Marigüitar de Alimentos Polar, así como a un grupo de personas involucradas directamente con el proceso de implantación de mejoras de calidad y líderes de éstos proyectos. Para ello, se aplicó una entrevista no estructurada, tal y como se señaló con anterioridad, con la finalidad de conocer las opiniones de los involucrados en el proceso de implantación de mejoras de la calidad.

Los resultados se desprendieron de la información suministrada por 04 individuos, entre los cuales destacan líderes de proyectos de mejoras de calidad, trabajadores de la Planta involucrados en los procesos de mejora y el personal con funciones de gerencia, entre otras personas que hacen vida organizacional en las instalaciones de la empresa y, con autoridad en la toma de decisiones en materia de procesos de mejora.

De acuerdo a los resultados del análisis de la investigación, se hace evidente la necesidad de analizar el proceso de implantación de mejoras de la calidad permitiendo abordar nuevos saberes, de manera que se puedan ampliar los conocimientos con respecto a los beneficios que se pueden derivar del análisis de los emprendimientos organizacionales con la finalidad de producir cambios positivamente significativos en beneficio de la productividad y competitividad organizacional.

A continuación se presenta los principales hallazgos de la entrevista, orientada a identificar las fallas presentes y las actividades susceptibles de ser mejoradas. La información obtenida es la siguiente:

La empresa Polar Comercial Planta Mariguítar es una compañía que como todas las empresas del conglomerado Grupo Alimentos Polar presentan necesidades particulares, atendiendo al ratio de acción donde opera y los productos que produce, así como a los requerimientos de personal y servicios óptimos para garantizar la operatividad del productivo.

En este sentido, en aras de mantener niveles deseados de operatividad que repercutan en la competitividad organizacional, la empresa opera con equipos de trabajo que producen emprendimientos empresariales y, que finalmente, se convierten en proyectos de mejora para la empresa, trabajadores y comunidad en general.

Estos proyectos son motorizados por la organización y liderados por el personal con funciones de mando dentro de las diversas unidades organizacionales y de gestión. Los trabajadores llevan a cabo la elaboración de ideas que se traducen posteriormente en decisiones que redundan en la mejora de una áreas directa de fabricación como, de un ares indirecta del proceso productivo.

Los proyectos de mejora nacen de la interacción de un equipo de trabajo de una área específica de la empresa, sirviendo como fabrica de ideas que permitan, en primera instancia, la formación de la generación de relevo, y como segundo, resolver situaciones problema dentro de la empresa; mejorando los niveles de operatividad, productividad, calidad y competitividad.

No obstante, si bien es cierto que los proyectos de mejora se orienta a contribuir a la solución de problemas y, aportan nuevas ideas para optimizar el “saber hacer”; éstos presentan problemas en su estructuración y contenido; se producen frecuentes errores que no facilitan la ejecución de los proyectos desde las perspectivas administrativas y operativas.

Destaca la preparación del presupuesto asociado al proyecto de mejora, el cual contempla la asignación de los recursos a la partida de gastos correspondiente. En esta etapa del proceso del emprendimiento, destaca un error generando por el equipo de trabajo y su líder al momento de proyectar los gastos a ser desembolsados para su ejecución, asociándolo a un apartida de gastos particular. Frecuentemente, la partida con la que se asocia el gasto no es la adecuada, generando un reproceso en el área administrativa, ya que el personal de administración debe corregir el error, ocasionando un doble trabajo en la preparación y registro del gasto imputable al proyecto de mejora.

El error en el registro del presupuesto de gastos y, por ende, del gasto respectivo para la ejecución del proyecto se deriva, en primera instancia, por desconocimiento del personal involucrado en el proyecto con los términos administrativos y contables. En segundo término, se evidencia una falla en los canales de comunicación de los cuadros gerenciales de la organización, líderes de proyectos y personal obrero involucrado en los emprendimientos de mejora de la calidad con el personal con funciones administrativas de la Planta Marigüitar.

Esta situación se origina por desconocimiento u omisión de los líderes de proyectos y personal de los cuadros gerenciales, ya que disponen de

herramientas tecnológicas que facilitan los canales de comunicación, tales como: correo electrónico, teléfonos, memorándum, entre otros; mismos que pueden servir para indagar sobre las inquietudes administrativas y contables que surgen en la fase de preparación o evaluación del Proyecto.

Una comunicación eficiente puede disminuir los errores presentes en la proyección del presupuesto del proyecto y, en los registros contables y trámites administrativos; situación que en la actualidad un trabajo no programado del personal administrativo y contable de Planta, ya que deben hacer una revisión minuciosa del tratamiento administrativo y corregir los errores originados.

Lo anterior trae consigo implícitamente, la necesidad de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas que mejoren y potencien los canales de comunicación y, contribuya a disminuir los errores en la asignación de la partida de gastos para las etapas de formulación, ejecución y control de cada proyecto. Aunado al requerimiento de cursos y/o talleres en los conceptos básicos de la contabilidad; actividad que repercutirá positivamente en el desarrollo de emprendimientos cónsonos con el manejo eficiente de recursos y la minimización de errores por este concepto.

El error en la asignación del gasto del proyecto se genera en los líderes de los proyectos, quienes a pesar de formar parte del tren gerencial de la Planta y estar en frecuente contacto con el personal administrativo, no hacen uso de las distintas vías de comunicación presentes en la empresa para disipar dudas con personal calificado y que cuenta con los conocimientos contables necesarios en el desarrollo del proyecto desde las consideraciones administrativas, situación que trae como consecuencia que

se desarrollen proyectos bajo criterios personales, ocasionando errores su realización y fallas en la imputación de las partidas.

Al respecto, en una entrevistada con un líder de proyecto, éste señalaba que luego de identificar la necesidad a cubrir, se presenta la idea del proyecto y la misma se lleva a cabo. Sin embargo, durante la realización del mismo surgen confusiones en el manejo de términos contables que entorpecen el adecuado desarrollo del mismo. Estas diferencias ocasionan reestructuraciones en su totalidad de un proyecto, por imputar partidas de gastos capitalizables como gastos comunes y viceversa.

Un ejemplo representativo se pudo evidenciar a través de la observación directa no participante, cuando el reemplazo de maquinaria del proceso productivo es manejado como un gasto por personal de mantenimiento, pero, para efectos contables y administrativos no es un simple gasto, es un proyecto con gasto capitalizable, diferencias de conceptos que afectan significativamente los estados financieros de la empresa y la partida de activos. A pesar que se le asignan un nuevo valor y vida útil a la maquinaria, el desembolso es registrado como un gasto, es allí donde empieza a surgir los problemas en el área administrativa, quien debe corregir y realizar los ajustes correspondientes , generando cargas de trabajo adicionales y la funciones propias de administración. Ni los lideres de proyectos y los miembros de equipos de mejora diferencian con claridad cuando un desembolso es capitalizable y cuando no lo es.

Por otro lado, existen situaciones semejantes competencia de otras áreas, donde se realizan reestructuraciones de infraestructura de planta física, en la que equipos de mejora imputan a gastos los desembolsos de la



ejecución del proyecto sin considerar si éste capitaliza o no los activos de la organización.

Cuando se le está dando un nuevo valor por cambios drásticos ocasionando la revalorización del bien y, por lo tanto, el desembolso es capitalizable, el proyecto debe ser realizado bajo lineamientos de inversión, pero los trabajadores presentan confusión en el manejo de términos contables; a pesar de que esta situación parece similar al ejemplo de la maquina señalado anteriormente, el registro no es el mismo y, es allí donde surgen los problemas en manejo de conceptos contables.

En otra entrevista, un líder de proyecto declaró que hace falta una divulgación clara de las políticas de activos fijos de la empresa, poniendo como ejemplo el cambio de iluminación de oficinas, ya que si quiere cambiar una sola lámpara es un gasto, pero si decide cambiar una cantidad mayor, representaría un desembolso capitalizable, entonces, su confusión se genera a partir de cuándo el monto es considerado un simple gasto y, cuando éste se convierte en una partida capitalizable.

La falta de conocimientos contables en el equipo de trabajo encargado de realizar proyectos genera diferencias notables y errores frecuentes en términos contables y administrativos. Por ello, se requiere un manejo de conocimientos mínimos que faciliten las actividades de los involucrados en proyectos y el personal administrativo de la Planta. Por supuesto, no significa que deben ser expertos en contabilidad, pero si es necesario que dispongan de conocimientos básicos para poder desarrollar la actividad a cabo los mismos con el menor número de contratiempos posibles.

Es fundamental que los trabajadores se familiaricen con las políticas de activos fijos de la empresa ya que representa la información clave y principal insumo para el desarrollo y consolidación de proyectos de mejora en la organización.

La falta de conocimientos en la materia administrativa ocasiona doble trabajo para el personal administrativo y los implicados en el equipo de mejora. Para los primeros, porque estarían realizando un trabajo que no les compete, ajustando imputaciones de gastos y asignación de presupuesto inadecuadas y, un retrabajo para los miembros del proyecto de mejora, quienes deben encargarse de corregir los proyectos bajo lineamientos adecuados; ambas situaciones afectan la eficiencia administrativa y operativa.

En otro orden, cuando un proyecto por mejoras se culmina, éste es enviado a la casa matriz de Empresa Polar para su aprobación y, posteriormente, asignación de recursos para su ejecución. Es válido preguntarse por qué un proyecto donde las partidas se imputan erróneamente son aceptados en la casa matriz de la organización, la respuesta puede parecer tan simple como complicada, ya que el proyecto que se realizó cumple con los lineamientos exigidos para montos no capitalizables y, de forma general está correctamente presentado, pero, cuando el personal administrativo alisa la revisión para el tratamiento contable, descubre que los montos son significativos y, por lo tanto, se corresponden con erogaciones capitalizables; generando cambios en la estructura y lineamientos del proyecto, ya que el mismo se corresponde con un proyecto de inversión.

Lo anterior evidencia que los problemas ocasionados generan doble trabajo, la corrección del proyecto que ya está ejecutado y, diferencias entre el personal administrativo y los líderes de proyectos; considerando que produce inconformidad en el personal por el hecho de que deben realizar nuevamente el proyecto, ocasionando malestares en el área de trabajo y afectando el laboral.

Dada esta problemática, es necesario abordar una propuesta de plan de capacitación para la implantación de proyectos de mejoras de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar, que se oriente a beneficiar a cada integrante o persona que se involucre en la organización en el desarrollo de proyectos de mejora, haciendo así más efectivo los procesos y facilitando la información solicitada en el área administrativa bajo los lineamientos empresariales y los principios contables y administrativos, mejorando los procesos y sistemas de gestión.

Finalmente, es importante señalar que el manejo adecuado y eficiente del factor tiempo es preponderante en los términos de productividad y competitividad, razones de peso para minimizar las fallas que se presentan en la actualidad, actuando con decisiones adecuadas y certeras en beneficio de los involucrados; empresa, gerencia, trabajadores y personas relacionadas.

## **5.5. Etapa 2: Concientización Y Motivación**

Esta etapa constituye el punto de partida para crear un ambiente de cambio de actitud y comportamiento que pueda dar rumbo a la transformación que se quiere explorar, con la utilización de elementos que puedan hacer captar la conciencia del personal y que éste, por voluntad

propia, decida aprovechar la oportunidad que permita desarrollar sus habilidades, conocimientos e integración en equipos de trabajo.

En vista de que toda persona no asimila rápidamente los cambios en su ambiente laboral y mucho menos en su vida personal, es aquí en esta etapa donde la concientización y la motivación vienen a ser un papel importante, para informar e incentivar de la mejor manera posible, acerca de las bondades y beneficios que se pueden alcanzar una vez entrado al camino de emprendedores organizacionales y como de manera positiva ese cambio puede influir en su vida permitiéndoles alcanzar éxito en lo personal y empresarial

#### 5.5.1. Objetivo Específico:

Concientizar y Motivar a los involucrados en los procesos de mejora de la calidad.

#### 5.5.2. Actividades:

Concientizar y Motivar al personal de mejoras de la calidad en Planta Marigüitar.

- Beneficios empresariales y metas.
- Aprovechamiento de nuevos valores.
- Superación personal.

- Aceptación del compromiso y responsabilidad con el desarrollo de la empresa.
- Importancia del trabajo en equipo.
- Realizar dinámicas de autoestimas.
- Intercambio de experiencia (conversatorio).
- Preparar charlas, talleres, seminarios relacionados con motivación, liderazgo, trabajo en equipo, gestión de proyectos
- Evaluación: A través de la actitud asumida en el desarrollo de la fase, y de sus expectativas que esperan del Plan.

Culminada la fase de concientización y motivación, se dará inicio a los talleres de capacitación al logro que se consideren necesarios, para que estos puedan alcanzar la transformación requerida y el cambio que van a experimentar.

En esta primera fase se espera el desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, tener libertad para expresa ideas y tomar decisiones, mejorar autoestima y motivación, entre otras. Es de mencionar que se proveerá de conocimientos y ayuda profesional necesaria para

### **5.6. Etapa 3: Capacitación**

Una vez realizada la fase de sensibilización y motivación, se ejecutarán los talleres programados para la capacitación y adiestramiento del personal

con el propósito que adquieran herramientas, habilidades y competencias necesarias que les permitirán mejorar su perfil gerencial y contribuir al éxito de la empresa.

#### 5.6.1. Objetivo Específico:

Capacitar al personal en el uso de herramientas que permitan realizar sus funciones con eficiencia y eficacia en aras de la optimización de los recursos económicos y el éxito de la organización durante el proceso de implantación de mejoras de la calidad.

#### 5.6.2. Actividades:

- Preparar cronograma de taller.
- Buscar al personal idóneo que dictará los talleres.
- Invitar al personal seleccionado a los talleres.
- Realizar talleres
- Los especialistas elaboraran su plan de trabajo.
- Contenidos a Desarrollar:
- Marco teórico sobre la gestión de emprendimientos empresariales y administración de proyectos
- Procesos básicos de organización y funcionamiento de equipos de trabajo de alto desempeño.
- Procesos gerenciales: Administrar, planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar.
- Procesos Contables: conceptos básicos de contabilidad.
- Bases para la planificación estratégicas: Un enfoque comunicativo de la planificación.

- Diseño de Planes de Negocio.
- Diseño e implantación de ideas de Negocio.
- Mejoramiento Continuo; un enfoque teórico práctico.
- Retroalimentación e integración.
- Sistemas de controles y administrativos de proyectos.
- Competencias Gerenciales.
- Uso de las TIC´s.

#### 5.6.3. Estrategias Metodológicas:

Para desarrollar estos contenidos, se utilizarán como estrategias:

- Exposición de los facilitadores.
- Dinámicas de grupo.
- Intercambio de experiencias laborales.
- Análisis de casos.
- Dramatización.
- Organización de equipo de trabajo.
- Sugerencia para mejorar talleres.
- Discusión y debate de material impreso.
- Elaboración de conclusiones.

#### 5.6.4. Evaluación:

A través de las conclusiones elaboradas se aplicará la autoevaluación y co-evaluación.

#### 5.6.5. Recursos Disponibles:

- Materiales: Bibliográficos, material fotocopiado, Video Beam, espacios acondicionados, refrigerios, material de papelería.
- Financieros: Aportes dados por las cooperativas a participar.
- Humanos: Especialistas en gerencia, en cooperativismo, en contabilidad.
- Tiempo Estimado: 60 Horas.

#### **5.7. Etapa 4, Propuesta De Equipo Coordinado De Procesos De Mejora.**

Considerando la problemática analizada en la presente investigación y conocidos los problemas presentes durante las etapas de diseño, formulación, evaluación y control de proyectos de mejora de la calidad, se propone crear un equipo coordinador de los proyectos orientados a mejorar los procesos administrativos, operativos y de servicios de la Planta Marigüitar de Alimentos Polar.

Dado lo anterior, es fundamental que este equipo multidisciplinar de trabajo se conforme por los líderes organizacionales con funciones gerenciales dentro de la empresa. Para ello, se sugiere aspectos de formación como: experiencia, conocimientos técnico-administrativos, valores personales y corporativos y, visión sistémica de la organización.

Por lo tanto, la conformación del equipo de trabajo debe considerar la integración sistémica de las áreas organizacionales, por parte de líderes de



sectores: productivo, mantenimiento y seguridad industrial, administrativa, entre otras. Se requiere para la constitución del equipo coordinador un miembro de las diferentes unidades estructurales presente en el organigrama de la empresa, aunado a representantes sindicales, comités de seguridad, entre otros; que sirvan para conformar un grupo cohesionado y diverso para someter a evaluación los proyectos que se desprenden de los equipos de trabajo, garantizando que se minimicen los errores en el diseño, estructuración, redacción de los mismos.

Para desarrollar una propuesta de esta naturaleza, es relevante elevar la consulta al equipo gerencial de Planta para su discusión y poster aprobación, así como para fijar los lineamientos de su funcionamiento según las políticas de la empresa.

#### 5.7.1. Instrucciones Para La Conformación Del Equipo Coordinador.

- El equipo encargado de coordinar los proyectos que se desarrollan en Planta Marigüitar para la mejora de la calidad deberá estar conformado por un (1) representante de cada Gerencia o Departamento y un (1) representante sindical.
- La elección de los representantes del equipo debe obedecer a conocimientos técnicos del área donde se desempeña, liderazgo, valores personales y corporativos y, capacidad para trabajar en equipo.
- El sindicalista que representa a los obreros, será elegido por los mecanismos que consideren pertinentes la masa trabajadora de la empresa.

### 5.7.2. Funciones Del Equipo Coordinador De Proyectos De Mejora De La Calidad.

- Identificar proyectos de mejora de la calidad que pueden ser optimizados para crear un banco de proyectos que respondan a las necesidades y exigencias empresariales y de trabajadores, creando un banco de proyectos que sirva de insumo a los equipos de mejora que se conforman en la empresa.
- Priorizar los proyectos de mejora de la calidad identificando los requerimientos del área productiva, mantenimiento, administrativa y sindical, desde la etapa temprana hasta su desarrollo y control.
- Nombrar a un coordinador de equipo dentro del seno de integrantes mediante una votación ecuatoriana y equilibrada.
- Asignar proyectos de mejora a equipos de las diferentes áreas organizacionales.
- Establecer objetivos y estrategias para optimizar su accionar y los procesos de la empresa en general.
- Realizar reuniones periódicas a razón de dos por mes (una (1) cada quince días (15), con el objetivo de fijar las normas, procedimientos y funciones del equipo a proponerse.
- Realizar reuniones para evaluar los proyectos de mejora con los líderes de proyecto.

- Establecer alianza estratégica con los departamentos de la organización con la finalidad de ser insumo para el diseño de normas, funciones, procedimientos y procesos de capacitación y adiestramiento.
- Otras funciones que considere convenientes el comité en su pleno.

### **5.8. Etapa 5, Implementación Y Seguimiento Del Programa De Capacitación.**

Una vez cumplidos los talleres de capacitación, seguidamente se harán las actividades de control y evaluación, con el propósito de detectar las fallas, verificar los alcances y los beneficios, hasta donde llegó a los involucrados en los talleres. Esta fase va a permitir el proceso de retroalimentación del Plan.

#### 5.8.1. Objetivos Específicos:

Controlar y evaluar los alcances de los talleres, a través del desempeño laboral de las personas involucradas en los procesos de mejora.

#### 5.8.2. Actividades:

- Realizar mesas de trabajo.
- Descubrir los resultados alcanzados.
- Retroalimentar el proceso en caso de que sea necesario.

- Realizar visitas periódicas para comprobar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos.
- Realizar entrevistas para intercambiar experiencias laborales.

#### 5.8.3. Recursos Disponibles:

- Materiales: Actas de visitas, hojas de papel, bolígrafos, logística.
- Financieros: Recursos presupuestarios asignados a capacitación y entrenamiento.
- Humanos: Equipo multidisciplinarios, especialistas en gerencia, otros.
- Tiempo Estimado: 3 Meses.

## CONCLUSIONES

- La Planta Marigüitar de Empresas Polar opera con equipos de trabajo que producen emprendimientos empresariales en forma de proyectos de mejora para trabajadores y comunidad en general; aspectos que inciden en la competitividad organizacional.
- Los proyectos de mejora de la calidad son impulsados por la organización y liderados por el personal con funciones de mando dentro de las diversas unidades organizacionales y de gestión; fomentado el trabajo de equipo y permitiendo la participación activa del personal en el proceso de decisiones.
- Los trabajadores de Planta Marigüitar llevan a cabo la elaboración de ideas que se traducen posteriormente en decisiones que redundan en la mejora de las áreas directas e indirectas del proceso productivo, fomentando la innovación y participación para la solución de problemas organizacionales.
- Los proyectos de mejora nacen de la interacción de un equipo de trabajo de un área específica, convirtiéndose en fábrica de ideas para la resolución de problemas y la formación de la generación de relevo, e incidiendo positivamente en los niveles de operatividad, productividad, calidad y competitividad.
- Los proyectos de mejora se orienta a contribuir a la solución de problemas y aportan nuevas ideas para optimizar el “saber hacer”, sin embargo éstos presentan problemas en su estructuración y contenido,

produciéndose frecuentes errores que impiden su ejecución cumpliendo parámetros administrativos y contables.

- El presupuesto asociado a los proyecto de mejora de la calidad contempla la asignación de recursos a la partida de gastos correspondiente por parte del equipo de trabajo y su líder, pero se comete frecuentemente un error al asociar el gasto, generando reproceso en el área administrativa; el personal de administración debe corregir el error, ocasionando un doble trabajo en la preparación y registro del gasto imputable al proyecto de mejora.
- El error en la asignación de la partida de gastos para la ejecución del proyecto de mejora obedece al desconocimiento del personal involucrado en el proyecto con los términos administrativos y contables y, por fallas en los canales de comunicación de los cuadros gerenciales de la organización, líderes de proyectos y personal obrero involucrado en los emprendimientos de mejora de la calidad con el personal con funciones administrativas de la Planta Marigüitar.
- Los problemas de comunicación se deben al desconocimiento u omisión de los líderes de proyectos y personal de los cuadros gerenciales, ya que disponen de herramientas tecnológicas que facilitan los canales de comunicación, tales como: correo electrónico, teléfonos, memorándum, entre otros; herramientas que pueden servir para indagar sobre las inquietudes administrativas y contables que surgen en la fase de preparación o evaluación del Proyecto.

- El personal de Planta Marigüitar debe estar al tanto que una comunicación eficiente puede disminuir los errores presentes en la proyección del presupuesto del proyecto y, en los registros contables y trámites administrativos.
- El error en la asignación del gasto del proyecto se genera en los líderes de los proyectos, quienes son los responsables de la preparación y presentación de los proyectos de mejora, quienes a pesar de formar parte del tren gerencial de la Planta y estar en contacto con el personal administrativo, no hacen uso de las distintas vías de comunicación para disipar dudas con personal calificado del área administrativa, generando errores en el tratamiento contable de la información y sobra carga de trabajo para subsanarlos.
- La confusión en el manejo de términos contables entorpece el desarrollo del proyecto, ocasionando reestructuraciones del mismo por imputar partidas de gastos capitalizables como gastos comunes y viceversa.
- Los líderes de proyectos y los miembros de equipos de mejora no diferencian con claridad cuando un desembolso es capitalizable y cuando no se puede capitalizar.
- Los líderes de proyectos señalaron que hace falta medios de divulgación clara de las políticas de activos fijos de la empresa, para diferenciar cuando un presupuesto y la ejecución del gasto para su desarrollo se puede tratar como una partida capitalizable ó simplemente como un gasto.

- La falta de conocimientos contables en los equipo de trabajo encargado de realizar proyectos de mejora genera diferencias notables y errores frecuentes en términos contables y administrativos, afectando la eficiencia administrativa y operativa de la empresa.
- El manejo adecuado y eficiente del factor tiempo es preponderante en términos de productividad y competitividad, razones para minimizar las fallas que se presentan y actuando con decisiones que beneficien a las partes interesadas: empresa, gerencia, trabajadores y personas relacionadas.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implantación del plan de capacitación propuesto para la implantación de proyectos de mejoras de la calidad en la empresa Alimentos Polar Comercial, Planta Marigüitar, que se oriente a capacitar a cada persona que se involucre en el desarrollo de proyectos de mejora, haciendo más efectivos los procesos y facilitando la información solicitada en el área administrativa bajo los lineamientos empresariales y los principios contables y administrativos, situación que mejora los procesos y sistemas de gestión y control.
- Los líderes de proyectos deben recibir capacitación sobre conceptos básicos de contabilidad y políticas de activos para que dispongan de conocimientos que les permitan desarrollar proyectos y su respectiva imputación del gasto de manera adecuada; minimizando los errores y contratiempos a los procesos administrativos y contables que se desprenden por la ausencia de los mismos.
- Los trabajadores deben estar familiarizados con las políticas de activos fijos de la empresa, ya que representan información clave y principal insumo para el desarrollo y consolidación de proyectos de mejora en la organización.
- Diseñar programas de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas que potencien el proceso de comunicación organizacional, contribuyendo a disminuir los errores en la asignación de la partida de gastos para las etapas de formulación, ejecución y control de cada proyecto.

- Diseñar programas de capacitación a través de cursos y/o talleres sobre los conceptos básicos de la contabilidad con el propósito de repercutir positivamente en el desarrollo de emprendimientos cónsonos con el manejo eficiente de recursos y la minimización de errores por este concepto.

## BIBLIOGRAFÍA

### Texto

- Chiavenato, I (1994) **Iniciación a la Administración General**. Editorial McGraw Hill. México.
- Del Hierro, J (1991) **Los grupos de interés Económico en el sector financiero**. Editorial República de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Jurídicas y Socioeconómicas.
- Harmon, F y Jacobs, G (1998) **Diferencia Vital: potenciales ocultos en los recursos humanos y éxito corporativo continuo**. Editorial Noría
- Chiavenato, I (2007) **Administración de los Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones**. Octava edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Balestrini, M (2002). **Cómo se Elabora el Proyecto de la Investigación**. Caracas, sexta edición. Editorial Panapo.
- Balestrini, M (2001) **Como se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)**. Quinta edición, Editorial BI.

- Arias, F (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Caracas, Quinta edición, Editorial Episteme.
- Reza, J (200) **ABC del instructor**. Segunda edición, Editorial Panorama Editorial.
- Dessler, G, (1994) **Administración De Personal**. Sexta edición, Editorial Prentice Hall.
- Sabino, C. (2002) **El Proceso De Investigación**. Editorial El Cid

#### **Documentos Digitales:**

- Políticas de Activos fijos de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.
- Reseña Histórica, Misión, Visión, Objetivos, Valores y Actividad económica de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar.

#### **Páginas de Web:**

- Fernández, F (2002) **Mejora e Innovación de Procesos**. (En línea) Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/mejinnoproceso.htm> (Consulta 25 de Enero de 2013).

- Galván, B (2011) **Capacitación Tipos de Capacitación.** (En línea). Disponible en: <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion.html> (Consulta 30 de Enero de 2013).
- Moya, E (2012) **Mejora del Desempeño.** (En línea). Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/mejora-del-desempeno.html> (Consulta 30 de Enero de 2013).
- Fernández, J (2009) **Los Sistemas de Gestión de la Calidad y la Competitividad en la globalización.** (En línea). Disponible en: <http://es.slideshare.net/jcfdezmxproduct/los-sistemas-de-gestin-de-la-calidad-y-la-competitividad-en-la-globalizacin> (Consulta 31 de Enero de 2013).
- Ayala, S (2004) **Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos.** (En línea). Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursososhumanos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursososhumanos/) (Consulta 5 de Febrero de 2013).
- Delfín, O (2012) **Elaboración de Plan de Capacitación.** (En línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion.shtml#ixzz2lqvGQd5O> (Consulta 5 de Febrero de 2013)

## HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	Plan De Capacitación Para El Proceso De Implantación De Mejoras De Calidad En La Empresa Alimentos Polar Comercial C.A, Planta Marigüitar. Enero-Marzo 2013.
---------------	--

### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Limpio, Mariana	<b>CVLC</b>	<b>20.991.871</b>
	<b>e-mail</b>	Marianita186@Gmail.com
	<b>e-mail</b>	
Sucre, Yairimil	<b>CVLC</b>	<b>20.404.841</b>
	<b>e-mail</b>	Yairys.sm@Gmail.com
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves:

<b>Plan de Capacitación</b>
<b>Capacitación-Alimentos Polar</b>

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

### Resumen (abstract):

El propósito de este trabajo de investigación consistió en diseñar un Plan de Capacitación, orientado a todo el personal que integran los equipos de proyectos de mejoras en la Empresa Alimentos Polar Comercial Planta Marigüitar para el período Enero – Marzo de 2013, con el fin de mejorar la elaboración de dichos proyectos evitando que se comentan errores en la imputación de las partidas que provocan el mal registro y el doble trabajo, el plan fue diseñado para mejorar determinados aspectos que influyen en la elaboración de los proyectos, entre ellos se encuentran la poca comunicación existente entre los jefes de áreas que son los líderes de los proyectos por mejoras y el personal administrativo, además de la falta de manejo de los términos básicos contables que son requeridos para su elaboración, así como también dar una orientación más clara sobre los mismos para evitar cualquier tipo de confusión. Este Plan trae implícito una serie de beneficios que ayudará a la empresa a disminuir estas debilidades aumentando la eficiencia en el trabajo, comenzando desde tener claro las partidas que se van a imputar desde el momento en que surge la idea, ya sea porque el líder tiene completamente claro la partida que va imputar o porque busco asesoría en el área administrativa antes iniciar el proyecto, pasando a que se lleve a cabo su ejecución sin ningún problema y cuando llegue el momento del registro el proyecto se encuentre bajo los lineamientos requeridos por la empresa y cumpliendo de igual modo con la normativa contable vigente, para que la información contable presentada este completamente razonable y no perjudique a la empresa al momento de una auditoría externa, es de allí donde radica la importancia de diseñar este Plan y de ponerlo en marcha.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail				
Delgado, Danny	ROL	A <input type="text"/>	S <input type="text"/>	U <input type="text"/>	U <input type="text"/>
	CVLAC	10.167.596			
	e-mail	Delgado.danny@Gmail.com			
	e-mail				

**Fecha de discusión y aprobación:**

**Año      Mes      Día**

2013	03	15
------	----	----

**Lenguaje: SPA**



Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Tesis-LimpioMySucreY.DOC</b>	<b>Aplication/word</b>

**Alcance:**

**Espacial:**                    **NACIONAL**                    (Opcional)

**Temporal**                    **TEMPORAL**                    (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciadas en Contaduría Pública

**Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciadas**

**Área de Estudio: Contaduría Pública.**

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad De Oriente.**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR *[Firma]*  
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,  
*[Firma]*  
**JUAN A. BOLANOS CUNVELO**  
Secretario

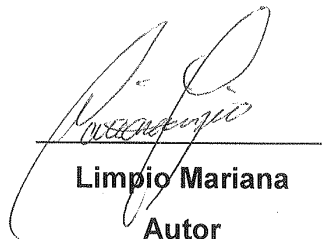
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

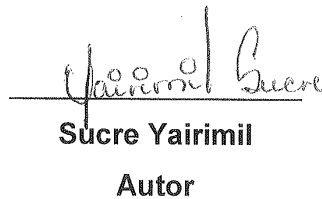
Apartado Correos 094 / Telfa: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso-  
6/6

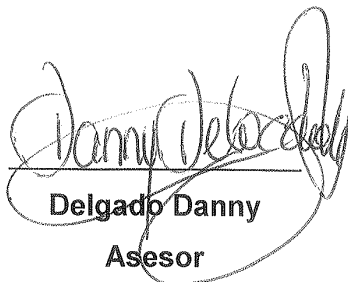
**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) :** “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



**Limpio Mariana**  
Autor



**Sucre Yairimil**  
Autor



**Delgado Danny**  
Asesor