



Diseño de una Planeación Estratégica para minimizar impactos de factores críticos en la empresa Galco S.A. (Grupo alimenticio del Atlántico S.A.)

Harlem Daniel Montañez Galindo, 2358201443
Edgardo Coronell Luna, 23582016725

Universidad Antonio Nariño
Programa Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería Industrial
Puerto Colombia, Colombia

Mayo 2022

Diseño de una Planeación Estratégica para minimizar impactos de factores críticos en la empresa Gralco S.A. (Grupo alimenticio del Atlántico S.A.).

Harlen Daniel Montañez Galindo, 2358201443
Edgardo Coronell Luna, 23582016725

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Ingeniero Industrial

Director (a):

Robert Jesús Castillo Martínez

Línea de Investigación:

Gestión de la Productividad, la Competitividad y la Innovación.

Universidad Antonio Nariño

Programa Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería Industrial

Puerto Colombia, Colombia

Mayo 2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado

Cumple con los requisitos para optar Al título de

Firma del Tutor

Firma Jurado

Firma Jurado

Puerto Colombia, Mayo 2022.

Contenido

	Pág.
Resumen	x
Introducción	1
1. Planteamiento del Problema.	2
1.1. Descripción del Problema.....	3
1.2. Formulación del Problema	4
2. Justificación del Proyecto	5
3. Objetivos	6
3.1.1. Objetivo General.....	7
3.1.2. Objetivo Específicos	7
4. Delimitación del Proyecto	7
5. Alcance del Proyecto	8
6. Marco referencial.	9
6.1. Antecedente	10
6.2. Bases teóricas	16
6.2.1. Planeación	16
6.2.2. Estrategia	17
6.2.3. Táctica	17
6.2.4. Destreza organizacional.....	17
6.2.5. Modelos de planeación estratégica	17
6.2.6. Herramientas de planificación estratégica corporativa.....	23
6.2.7. Matriz de análisis internos - MEFI	28
6.3. Marco Conceptual	29
6.4. Marco Geográfico.....	32
6.5. Marco Legal	33
7. Diseño Metodológico	35
7.1. Tipo y enfoque de la investigación.	35
7.2. Variables de Medición.....	35
7.3. Recolección y análisis de datos.	35
7.4. Unidad de estudio o muestra.....	36
7.5. Fases y actividades	36

7.5.1.	Fase 1 previa a la aplicación	36
7.5.2.	Fase 2 de análisis	36
7.5.3.	Fase 3 de retroalimentación y resultados	36
8.	Resultados.....	37
8.1.	Identificar factor crítico que ha ocasionado demoras en los procesos de la empresa Galco S.A.	37
8.1.1.	Procesos de transformación estratégica	38
8.1.2.	Evolución de los procesos de transformación estratégica.	38
8.1.3.	Comparativo de Producción.....	39
8.1.4.	Componentes del modelo estratégico clásico de las organizaciones.....	45
8.1.5.	Estrategias de innovación empresarial.....	45
8.1.6.	Trazabilidad y digitalización de los procesos críticos.....	47
8.1.7.	Nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones.	49
8.2.	Implementar herramientas para minimizar los impactos de los factores críticos basados en la Planeación Estratégica.	50
8.2.1.	Mapa de procesos	53
8.3.	Optimizar las herramientas que apoyen la Planeación Estratégica de la empresa Galco S.A.	55
8.3.1.	Graficas de control	57
9.	Conclusiones y Recomendaciones	65
9.1.	Conclusiones.....	65
9.2.	Recomendaciones.....	65
10.	Referencias Bibliográficas	67

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Información Nutricional atún	16
Figura 2 Modelo Mapa Estratégico	20
Figura 3 Análisis de brechas (GAP Analysis).....	22
Figura 4 Cadena de valor (Porter)	24
Figura 5 Modelo Canvas	25
Figura 6 Las 7s de McKinsey	26
Figura 7 Modelo Diagrama de Pareto	27
Figura 8 Modelo Matriz BCG	28
Figura 9 Matriz de análisis internos - MEFI	29
Figura 10 Ubicación exacta de la empresa Galco S.A.	32
Figura 11 Comparativo Programado Vs Real Turno 1 año 2021-2022.....	40
Figura 12 Comparativo de Producción turno 1 año 2021-2022.....	41
Figura 13 Comparativo Programado Vs Real Turno 2 año 2021-2022.....	42
Figura 14 Comparativo de Producción turno 2 año 2021-2022.....	43
Figura 15 Comparativo de Producción turno 2 año 2021-2022.....	43
Figura 16 Transformación organizacional	44
Figura 17 Mapa cognitivo del prototipo de planeación estratégica	50
Figura 18 Proceso de Planeación fase estratégica	52
Figura 19 Formato Cursograma analítico actual Galco S.A.....	54
Figura 20 Formato Cursograma analítico propuesto Galco S.A.....	56
Figura 21 Capturar el atún	59
Figura 22 Trasladar a la planta de producción	60
Figura 23 Inspeccionar el atún	62
Figura 24 Clasificar el atún	63

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Modelos de Planeación Estratégica.....	18
Tabla 2 Marco Legal	33
Tabla 4 Comparativo Programado Vs Real Turno 1 año 2021-2022	40
Tabla 5 Comparativo de Producción turno 1 año 2021-2022	41
Tabla 6 Comparativo Programado Vs Real Turno 2 año 2021-2022	42
Tabla 7 Tipos de innovación empresarial.....	46
Tabla 8 Tipo de Trazabilidad.....	47
Tabla 9 Matriz EFI empresa Gralco S.A	48
Tabla 10 Tiempo del proceso de atún.....	53
Tabla 11 Tabla modelo de Tiempos del Proceso.....	57
Tabla 12 Tiempos del proceso de producción	58
Tabla 13 Capturar el atún.....	60
Tabla 14 Recepcionar la descarga	61
Tabla 15 Inspeccionar el atún	62
Tabla 16 Clasificar el atún	63
Tabla 17 Almacenar el atún.....	64
Tabla 18 Almacenar el atún.....	64

Dedicatoria

Este nuevo logro es gracias a Dios, por darme la vida y la fortaleza para seguir adelante

A mi familia, mi esposa e hijos por ser comprensivos durante todo este proyecto, por el tiempo que les quite para poder salir adelante

A mis padres, y en especial a mi papa, que ya no está conmigo, a pesar de nuestra distancia física, siento que estas conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como para mí, a mi mama que siempre tuvo la confianza depositada en mi para este logro, a mi hermana por apoyarme en momentos difíciles pero superados, he logrado concluir con éxito un proyecto que en un principio podría parecer tarea titánica e interminable.

Quiero dedicar mi tesis a ustedes personas de bien, seres que ofrecen amor, bienestar, no podría sentirme mas contento por la confianza depositada en mi como persona, especialmente cuando he contado con su mejor apoyo.

Edgardo Coronell Luna

Agradecimientos

A Dios por haber permitido nuestra culminación de este proyecto educativo
A nuestras familias por su apoyo incondicional y la paciencia en el tiempo
de nuestra carrera

Al cuerpo de formadores de la Universidad, personas de gran sabiduría,
por aportar sus conocimientos y enriquecer y fortalecer nuestros saberes los
cuales seguirán siendo aplicados en esta nueva etapa de nuestras vidas y en
especial a nuestro asesor de tesis Ing. Robert Castillo Martínez por su
dirección de tesis y dedicación

A todas aquellas personas que laboran en la parte administrativa de la
Universidad porque sin sus incondicionales ayudas no se hubiesen
conseguido nuestros propósitos

En general a todas aquellas personas que desde afuera fueron muy
elocuentes e importantes soportes para la consecución de nuestro objetivo

Resumen

No obstante la empresa Gralco S.A. (Grupo alimenticio del Atlántico S.A.), en su búsqueda de permanecer en el mercado requiere de implementar una planeación estratégica de importancia alta, las cuales les orientan a ser más competitiva; dándole a las organizaciones que puedan definir el rumbo o direccionamiento de la empresa.

Estas al utilizar la planeación estratégica podrá responder a las exigencias de su entorno, para ello un análisis profundo que las ayude a alcanzar un mejoramiento continuo de los niveles internos de la organización a través de la planeación estratégica, facilitaría a la empresa tener una proyección más clara de un futuro.

Sin embargo, la toma de decisiones de la organización debe ser soportada con la actualización de procedimientos ya que al crear nuevos planes de trabajo, permite a la empresa que esta pueda desenvolverse y poder buscar ese horizonte, con el fin de poder Diseñar de una Planeación Estratégica en la empresa Gralco S.A. (Grupo alimenticio del Atlántico S.A.).

***Palabras Clave:** Capacidades innovación, Competitividad, Cuadro de mando integral, dirección estratégica, indicadores, mercado, plan de desarrollo, planeación estratégica, proceso estratégico y recursos.*

Abstract

However, the company Gralco S.A. (Grupoalimento del Atlántico S.A.), in its quest to remain in the market, requires implementing strategic planning of high importance, which guides them to be more competitive; giving organizations that can define the course or direction of the company.

When using strategic planning, you will be able to respond to the demands of your environment, for this a deep analysis that helps you achieve continuous improvement of the internal levels of the organization through strategic planning, would make it easier for the company to have a more clear of a future.

However, the decision making of the organization must be supported with the updating of procedures since by creating new work plans, it allows the company to develop and be able to search for that horizon, in order to be able to Design a Planning Strategic in the company Gralco S.A. (Food group of the Atlantic S.A.).

Keywords: *Innovation capabilities, Competitiveness, Balanced Scorecard, strategic direction, indicators, market, development plan, strategic planning, strategic process and resources.*

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de estrategia la cual es usada en diferentes campos que posee las organizaciones para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, la empresa Gralco S.A en busca de un crecimiento continuo y pueda incrementar su participación en el cambiante mercado, trata de innovar actualizando sus procesos gracias a la implementación de esas estrategias. Sin embargo, recordando que al inicio de los años noventa cuando la competitividad tomaba fuerzas con la innovación de un marketing digital o marketing on line, según de Kotler esta se alimenta rápidamente del crecimiento tecnológico que ha tenido gracias a la expansión del internet y el manejo de las bases de datos. Por otro lado, el concepto de la planeación estratégica recoge lo que quiere de ahí su plan de trabajo, desde ese punto se desarrollan las necesarias para poder llegar a su cumplimiento; dicho método se enfoca en acciones específicas las cuales deben darse en un cumplimiento de mediano y corto plazo. Cabe resaltar que el pensamiento estratégico el cual se desarrolló en disciplina como la deportiva y la militar siendo adoptada por las organizaciones las cuales anteriormente creían que al poseer un producto excelente, un equipo de trabajo privilegiado y un capital adecuado tendría el éxito rotundo en el mercado; se dieron cuenta que debían implementar mejor estrategia, además de una buena ejecución para poder conseguirlo. Dentro de la estructura del documento para el primer resultado obtenido se enfocó en la búsqueda de la información, caracterizando el impacto de crecimiento tecnológico que ha ocasionado en la Planeación Estratégica de la empresa Gralco S.A., en el segundo resultado se identificó las actuales herramientas gerenciales que sirven de apoyo a la toma de decisiones para controlar el impacto ocasionado por las nuevas tecnologías a la Planeación Estratégica de la empresa Gralco S.A. y como tercer resultado nos llevó a mostrar los diferentes indicadores estratégicos que puedan apoyar a la optimización de los procesos

internos según la Planeación Estratégica de la empresa Galco S.A., cumpliendo de esta forma con el objetivo principal de esta investigación que es determinar la importancia que tiene el impacto generado por la nueva revolución tecnológica, las cuales son usadas por la planeación estratégica para la optimización de los procesos internos de la empresa Galco S.A.

1. Planteamiento del Problema.

1.1. Descripción del Problema.

Frente a los actuales cambios que vive la economía mundial y el contexto empresarial en Colombia, con elementos claramente definidos como Pandemia, Globalización y por ende la nueva Revolución Tecnológica que han cambiado los hábitos de consumo de los consumidores, así como la manera de hacer negocios, pasando de la presencialidad a la virtualidad impactando en los efectos en la planeación estratégica de las mismas.

En sí, la empresa Galco S.A al no poseer definida una planeación estratégica dentro de su base primordial, ha tenido inconvenientes para poder obtener los resultados exigidos por la alta dirección. Ella en la búsqueda de esos logro de los objetivos organizacionales, busca técnicas que la ayuden al desarrollo de nuevos planes; la problemática objeto de estudio de esta investigación es en principio del resultado de las carencias empresariales de la empresa Galco S.A frente a la aplicación sistemática y adecuada de los métodos, técnicas y herramientas de la estrategia corporativa, tan necesarias y efectivas en las cadenas de producción así como en la cadena de abastecimiento logística de la misma, teniendo claro que la estrategia es parte de la planificación organizacional y la táctica es la puesta en marcha de los resultados obtenidos de dicha planificación de ella.

En otras palabras la una no es eficiente y efectiva sin la otra; en el desarrollo de la investigación propuesta abordaremos la problemática del entorno de las organizaciones, con la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las diferentes tácticas y estrategias que hacen de la planeación estratégica el cimiento del buen gobierno corporativo de la empresa Galco S.A, Sin embargo, ella deberá responder a la pregunta si es viable el diseño de una herramienta que apoye a la planeación estratégica de la empresa con

el fin de minimizar el impactos de factores críticos de la organización, mediante el uso de instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa se obtendrá la información necesaria que le permita al investigador obtener una orientación puntual donde se crean diferentes estrategias. Además la planeación estratégica es de por si una destreza organizacional, siendo la destreza la capacidad adquirida por medio de los conocimientos y la cualificación académica.

1.2. Formulación del Problema

En consonancia de la investigación donde se le apunta al cumplimiento del objetivo principal y su título nace la pregunta problema del proyecto:

¿Cuál es el mejor diseño de una planeación estratégica en la empresa Galco S.A que pueda minimizar los impactos de factores críticos que afectan su productividad?

2. Justificación del Proyecto

La estrategia y la táctica, siendo una herramienta de mejora con el fin de apoyar al alcance de los objetivos, donde se definen estrategias y las mejores tácticas de una planeación organizacional. Sin embargo, para recordar la estrategia como modo de acción asigna cuales recursos son de alto o menor riesgo de esta forma se mide el alcance mediante las tácticas en el campo de operación empresarial sin importar si es un producto o servicio, de allí la relevancia e importancia de la propuesta de investigación adjunta, más en las actuales realidades económicas que hace absolutamente necesario los ajustes y adaptaciones del tejido empresarial.

Establecer el punto de arranque y ajuste organizacional en relación al tiempo como ventaja hacia la planeación estratégica, ayuda a la identificación de los recursos tanto financieros, materiales y mano de obra, son requeridos para culminar llegando a la meta, es de allí que surge la vigencia y protagonismo de la planeación estratégica en la actualidad, como referente teórico de esta investigación nos acercamos a la propuesta de Michael Porter el cual propone que para que se pueda determinar la rentabilidad y proyectando a través del tiempo cuales de esas empresas pueden continuar operativas.

Sin embargo, las situaciones con cambiantes, cuando su estructura se ve afectada por la eficacia y la eficiencia, además con el acompañamiento del uso de las tácticas y estrategias en la adecuada planificación estratégica muy acertadamente el profesor Porter asegura: la estrategia corporativa es el camino para ser únicos.

3. Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Diseñar una planeación estratégica para minimizar impactos de factores críticos de la empresa Gralco S.A.

3.1.2. Objetivo Específicos

Identificar factor crítico que ha ocasionado demoras en los procesos de la empresa Gralco S.A.

Implementar herramientas para minimizar los impactos de los factores críticos basados en la Planeación Estratégica.

Optimizar las herramientas que apoyen la Planeación Estratégica de la empresa Gralco S.A.

4. Delimitación del Proyecto

Cabe resaltar que esta investigación se desarrollara en Barranquilla, específicamente en la empresa Galco S.A.

5. Alcance del Proyecto

Con respecto al alcance que tendrá esta investigación se orienta al apoyo como herramienta Estrategias y Corporativas, además de la destreza que aporta tener una buena planeación estratégica para minimizar impactos de factores críticos en la empresa Gralco S.A, a través de la innovación y la tecnología 4.0.

6. Marco referencial.

6.1. Antecedente

Antecedentes Internacionales

Cabe resaltar que la publicación realizada por la revista Contaduría y Administración de México sus autores expresan que las organizaciones *“afroitan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial”* (Leyva & Arroyo, 2018). Ella al manejarse de una forma estratégica desarrolla un crecimiento o madurez la cual la ubica estratégicamente al competir en un nicho de mercado más estricto y exigente.

Además la publicación realizada por la Revista San Gregorio donde su autor expresa en temas organizacional enfocados a la planeación estratégica y la competitividad de la empresa Gralco S.A donde *“el rol que desempeñan las mismas es muy notable, ya que originan empleos y posibilitan el crecimiento económico y social de cualquier región, y disminuyen la pobreza en su entorno geográfico y social”* (Baldeos, 2018). Teniendo en cuenta que las organizaciones deben actualizar dichos roles una vez al año por lo mínimo lo cual permite que este no quede obsoleto ante la demanda de un mercado.

Por otro lado, el mercado con su apertura económica ha demostrado masivamente que el retorno de la inversión ha hecho que el incremento de los trabajos tanto en el sector público y privado, crea rutas para apalancar dicho crecimiento en las ciudades. Basados en la Publicación de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa su investigador *“aspectos tratados en el método PESTEL, análisis del FODA, Cinco fuerzas competitivas de Porter y, el modelo de las 7s, bajo un enfoque Balanced Scorecard propone perspectivas orientadas a Procesos, será una herramienta de gestión”* (Villafuerte, 2017). Ha brindado a muchas organizaciones a mejorar sus resultados en materia de calidad en sus productos y servicios prestados, por ende el aumento de su economía.

Sin embargo, muchos investigadores se van al análisis externo de la organización mostrando que esta es primordial para ella en temas de su supervivencia; Sin embargo, la publicación de

la Universidad de Chile donde su investigador nos afirma que la *“planificación estratégica se adaptó al entorno competitivo de la industria, considerando el ambiente interno de la compañía, permitiendo alinear a toda la organización junto a la creación de una propuesta de valor diferenciada hacia el cliente”* (Leiva, 2017).

Por otro lado, la publicación de la Universidad Austral de Chile *“gracias a la aplicación de diferentes herramientas, dentro de las cuales se destacan el análisis FODA y CAME. La determinación de los factores más relevantes generó la información pertinente para la toma de decisiones”* (Barría, 2018). Gracias a estos lineamientos se pudo establecer un plan estratégico caracterizado a la empresa, definiendo bien los objetivos de acuerdo a las perspectivas según los procesos internos.

Además, dentro de las características de la matriz FODA logra que dicho análisis sea minucioso y completo, donde se involucran todas las actividades dentro de un macroproceso estableciendo metodologías donde se identifican, evalúa, clasifica, monitorean y alinean todas las estrategias necesarias para poder alcanzar las metas establecidas. Además la publicación de la revista INNOVA Research Journal sus investigadores comentan que *“en las empresas la planeación estratégica es la base fundamental, ya que gracias a ella se puede prever alguna situación adversa e implementar planes de acción en caso de contingencias, además de que al planear un horizonte empresarial”* (Jaramillo, Tacuri, & Trelles, 2018). Para esto se debe planear posibles oportunidades que se puedan aprovechar y errores que se puedan corregir.

Con respecto a la publicación de la Universidad Central del Ecuador sus investigadores expresan que la *“fuerte rivalidad entre competidores supone la definición de una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas”* (Amboya & Muñoz, 2018). Esto impulsa a las empresas a buscar estrategias o crear planes estratégicos para poder competir en el mercado actual.

Antecedentes Nacionales

En cuanto al estado del arte nos hace referencia a investigaciones que apoyaran la investigación a buscar soluciones al problema presentado, sin embargo una de las

publicaciones de la revista Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño sus investigadores expresan que *“las variables importantes que apuntan al administrador de empresas en las PYMES para su desarrollo son: La productividad asumida como la relación entre la producción obtenida de un sistema o servicio de producción y los recursos utilizados para alcanzarla”* (Mejia & Jimenez, 2020).

Con respecto a la publicación de la Pontificia Universidad Javeriana - Bogotá D.C *“un análisis descriptivo y correlacional. Los principales hallazgos muestran que la implementación de sistemas de información es incipiente. Sin embargo, existe una relación significativa de la competitividad de las Pyme con todos los factores de sistemas de información”* (Saavedra & Camarana, 2019). Estas buscaron la forma de poder estar a la vanguardia del mercado cambiante, la que las ha ayudado a salir a delante sobreviviendo entre las demás.

Por una parte la Universidad Católica de Colombia donde su investigador comenta que *“los planes estratégicos se convierten en una buena alternativa para las empresas en etapa de crecimiento, pues éstos, desarrollados a partir del entendimiento del mercado mismo”* (Torres, 2018). Se refiere a que toda organización debe tener un plan de trabajo con estrategias para llegar a cumplir las metas solicitadas por la alta directiva, sin embargo, antes de realizarlos deben conocer a fondo el mercado, esto con el fin de poder estudiar las fluctuaciones que esta emite al realizar cambios bruscos dentro de él.

Sin embargo, publicación reconocida por la Universidad de San Buenaventura donde su investigador hace referencia que *“a través de una gestión eficiente pueden diversificar su negocio en diferentes aspectos y sectores, si se tiene en cuenta que al mejorar su imagen generan mayor confianza en el entorno y por consiguiente su gestión como empresa será reconocido”* (Pérez, 2017). Este debe de llevar de la mano a la eficacia, una sin la otra no podrá existir, sabiendo que al actualizar los procesos de la organización se deben realizar sacrificios que la organización deberá asumir, cuando pretende ganarse la confianza alrededor de esta.

En cambio la publicación de la Universidad Autónoma del Caribe en su revista ADGNOSIS su investigadora comenta que *“analizar el marketing digital como recurso táctico para microempresas, a los fines de diseñar un plan que haga posible la identificación y*

caracterización de las estrategias necesarias para poder desarrollarlo, utilizando un enfoque post positivista” (Urango, 2019). Le brinda a las organizaciones una visión clara y amplia del mercado, utilizando este conocimiento podrá diseñar un buen plan de negocios.

Otra publicación que aporta a la investigación hace referencia a la publicación realizada por la Universidad EAN donde su investigador expresa que *“la revolución en cuanto a tecnologías está transformando las empresas. Se ve que las microempresas, pequeñas y medianas están aprovechando de las tendencias tecnológicas que empiezan a convertirse en referentes indispensables de competitividad”* (Bernal, 2019). Dicha tecnología ha revolucionado la organización de la información y el estado de los datos para ser analizados de una forma que estos podrán ser la base suficiente en la creación de planes de trabajo.

Con respecto a la publicación de la Universidad Libre Seccional Pereira *“la etapa más importante del proceso de planeación estratégica es cuando el plan se pone en marcha o se ejecuta, ya que es en ese momento donde las acciones y tareas diarias van adquiriendo más relevancia”* (Cardona, Henao, & Salazar, 2017). De este parte el análisis que ayudara a tomar las decisiones, a crear indicadores que ayuden a evidenciar la evolución de las acciones.

Por parte de la publicación de la Universidad Cooperativa de Colombia donde su investigador manifiesta que *“las organizaciones deben diseñar estrategias que les permita que la gestión de la misma sea eficiente y eficaz, estrategias basadas en el proceso de planeación estratégica que le permita adaptarse a los cambios de un entorno”* (Díaz, 2017). Las hace pensar, y ellas comienzan un proceso de búsqueda para el diseño de planes estratégicos, lo cuales apoyarían al cumplimiento de las actividades internas y externas de la organización.

En cambio la publicación de la Universidad Católica de Colombia donde su investigadora expresa que al tener un plan estratégico en las empresas estas deben aprovecharlo su principal objetivo es *“identificar oportunidades para establecer estrategias que le permitan a la empresa posicionarse y ser más competitiva en el mercado”* (Torres, 2018). Estas oportunidades se deben ejecutar dentro del plan a corto o mediano plazo, y volver a realizar seguimiento continuo.

Ahora bien publicación de la Universidad Libre Seccional Pereira donde su investigador expresa que *“el objetivo general de la planeación estratégica es aprovechar eficazmente las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización, pero para ello la empresa debe hacer un diagnóstico conocido como DOFA la cual también es llamada FADO”* (Ramírez, 2018). Toda organización recurre a este tipo de herramientas de apoyo.

En Cambio la publicación de la Universidad EAN su investigadora manifiesta que *“el análisis previamente nombrado permite que se puedan determinar las brechas de mejora y los puntos potenciales de la organización para dar paso a configurar la planeación estratégica, se realizara con ayuda del cuadro de mando integral”* (Gómez, 2019). Luego de organizar toda la información con lo relacionada a la mejora de los procesos y su análisis respectivo se deberá realizar seguimiento y verificar su cumplimiento por medio de KPI.

Con el fin de poder darle cumplimiento a la investigación primero hay que conocer parte de la organización:

La empresa Gralco S.A. hace parte de la división industrial de Tri Marine Group, enfocados en suplir productos derivados del atún, con altos estándares de productividad, calidad, niveles de servicio y responsabilidad social y ambiental. *“Ubicados en Barranquilla, en la Costa Atlántica de Colombia. Comercializamos Lomos pre cocidos de Atún congelados, Conservas de Atún, Harina y Aceite de Pescado. GRALCO S.A. es una compañía especializada en el procesamiento y comercialización de productos con base en la carne del atún”* (gralco.co, 2021).

El proceso productivo fue *“iniciado en julio de 1993 con la producción de lomos pre cocidos empacados al vacío, teniendo como principal cliente al mercado Italiano. En 1991 crea la sociedad Frigorífico Ganadero S.A. FRIGOGAN S.A. con el fin de explotar, procesar y comercializar el atún para la obtención de lomos pre cocidos congelados y elaboración de conservas de atún. A finales de 1995, la empresa diversifica su operación con la puesta en marcha la línea de conservas de atún, entrando al mercado colombiano la marca ALAMAR.*

Seguidamente se inició la operación de venta de enlatados en el mercado internacional, atendiendo clientes en Francia, Alemania, Brasil, Perú, Panamá, entre otros” (gralco.co, 2021).

Nuestra Misión

Somos parte integral de la división industrial del Grupo Tri Marine, enfocados en el suministro de productos de atún con altos estándares de productividad, calidad y niveles de servicio, siguiendo los lineamientos de responsabilidad social y ambiental del grupo.

Nuestra Visión

Ser el mejor proveedor de productos de atún para Tri Marine Group

Nuestros Valores

Integridad, Credibilidad, Compromiso, Respeto, Responsabilidad social

Figura 1 Información Nutricional atún

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción 1/3 taza (100g)	
Porciones por envase 10 aprox.	
Cantidad por porción	
Calorías 160	Calorías de grasa 60
Valor Diario*	
Grasa Total 7 g	11 %
Grasa Saturada 1,5 g	8 %
Grasa Trans 0 g	
Colesterol 40 mg	13 %
Sodio 590 mg	25 %
Carbohidrato Total 0 g	0 %
Fibra dietaria 0 g	0 %
Azúcares 0 g	-
Proteína 23 g	46 %
Vitamina A 0%	• Vitamina C 0%
Calcio 0%	• Hierro 0%
* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2.000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.	
	Calorías: 2,000 2,500
Grasa Total	menos de 65g 80g
Grasa sat	menos de 20g 25g
Colesterol	menos de 300mg 300mg
Sodio	menos de 2400mg 2400mg
Carbohidrato Total	300mg 375mg
Fibra dietaria	25mg 30mg
Calorías por gramo:	
Grasa 9	• Carbohidratos 4 • Proteína 4

Fuente 1 Disponible en: <https://www.tecnoalsa.com/producto/atun-en-aceite/#tablas-nutricionales>

6.2. Bases teóricas

Dentro de las bases teóricas que se usaran en la investigación se plasmaran conceptos necesarios para el entendimiento del problema en cuestión dándole solución a las preguntas del mismo.

6.2.1. Planeación

Con respecto a la planeación se dice que “*en el ámbito organizacional y empresarial, la planeación, planificación o planeamiento es una de las etapas iniciales del proceso administrativo, en la cual se determinan los rasgos fundamentales de la organización (la misión y los objetivos, generalmente). Es decir, es la etapa en que se establecen los planes básicos a emprender con la organización*” (concepto.de, 2021). Sin embargo, su cuestionamiento no está a discusión ya que ella apoya a las organizaciones a afrontar en contra

de las demás empresas una competencia por pertenecer a un mercado, además la planeación estratégica es inseparable del proceso.

6.2.2. Estrategia

En relación con la estrategia ella *“proviene del griego *strategía*, compuesto por *stratós* (ejército) y *ago* (dirigir). Es decir que desde su origen mismo contiene un significado vinculado con la planeación, la táctica, la toma de ventajas sobre el adversario”* (concepto.de, 2022). Siendo esta una aliada de la planeación para poder cumplir con todos esos detalles y llegar a la meta empresarial.

6.2.3. Táctica

Cabe resaltar que la Táctica está basada en un método específico bajo una Metodología donde es aplicada a situaciones donde se espera que sus resultados sea favorables, ella va de la mano de las estrategias que la organización desee implementar; sabiendo que la táctica es el camino que hay que tomar y trabajar para obtener esos resultados.

6.2.4. Destreza organizacional

En cuanto a la destreza organizacional se basa en las habilidades que debe crear la organización las cuales van relacionadas con su estructura, donde ellas buscan el incremento de la productividad para competir en un mercado cambiante.

6.2.5. Modelos de planeación estratégica

Antes de conocer los modelos de planeación estratégica debemos saber en general que sus beneficios están apuntados a optimizar los recursos que la organización posee, sacando su mayor provecho a fin de cumplir con esas metas. Sin embargo, algunos de esos beneficios se enfocan a darle una orientación al equipo de trabajo en materia de que estos encuentren un sentido y un apego al trabajo, creando un clima laboral con buena satisfacción al mismo,

incrementando la rentabilidad de la organización basados en el plan de acción y mejorándose cada vez más, esto le dará a la empresa a poder cubrir esos inesperados imprevistos, desarrollando dentro de la misma organización el valor competitivo gracias a la coordinación y aumento de la estructura operacional facilitando esquemáticamente una actualización de los roles y responsabilidades de cada miembro de la organización.

Tabla 1 Modelos de Planeación Estratégica

Modelos	Aspectos
Balanced Scorecard	Perspectiva financiera
	Perspectiva de los clientes
	Perspectiva de los procesos
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento
Mapa Estratégico	Herramienta visual
Análisis FODA	Análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado
Análisis PEST	Analiza el mercado desde un punto de vista macro
Análisis de brechas (GAP Analysis)	Analiza la posición de la empresa dentro del mercado
Blue Ocean Strategy	Océano rojo: Competir en mercados ya existentes
	Océano azul: Se recomienda para crear nuevos mercados
Análisis PORTER	Mide las fuerzas del mercado

Fuente 2 (berlitz.com, 2021)

Nota: muestra los siete modelos de planeación estratégica con sus aspectos.

6.2.5.1. Balanced Scorecard

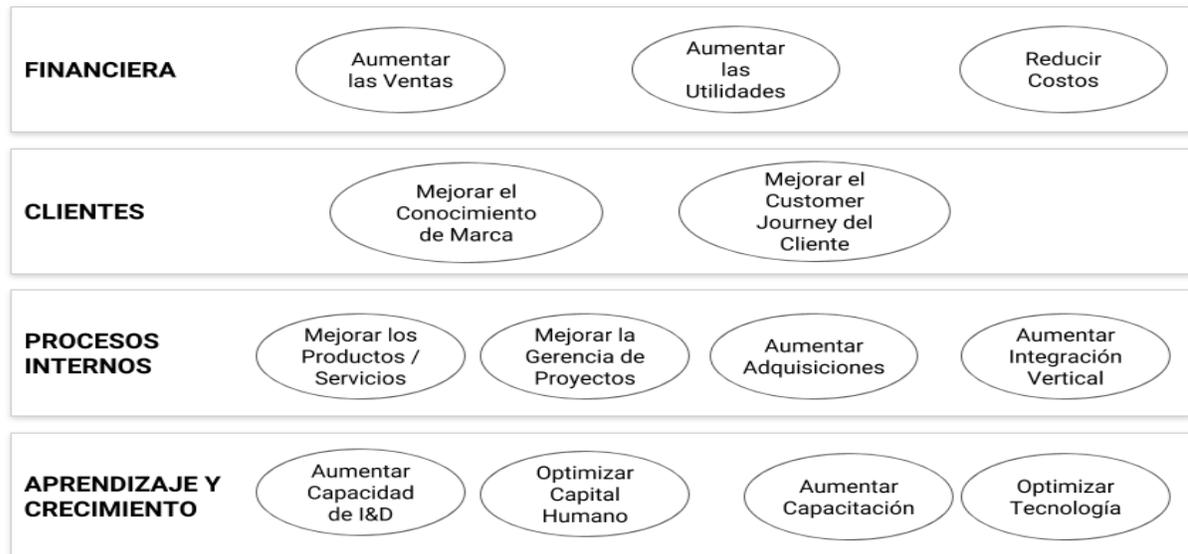
Con respecto al Balanced Scorecard hoy en día las organizaciones deben tomar decisiones con el fin de poder alcanzar esas metas propuestas, algunas de ellas lo logran sin contar con un seguimiento con unos buenos KPI; sin embargo, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral dentro de su principal acción es el monitoreo de todos los lugares de la organización, mostrándole a ella si el camino que tiene es el correcto. En primer lugar dicho éxito es obtenido a las buenas decisiones que se toman gracias a este método de control, como segunda medida

este muestra la imagen empresarial desde el ámbito financiero y comercial, mostrando los puntos críticos enfocados en el liderazgo de cada trabajador y el desarrollo de la información. Además, esta herramienta permite a la alta dirección puedan realizar seguimiento a todo los procesos con una comunicación clara y con buenas decisiones. Dentro de sus utilidades dicha herramienta convierte la misión y visión en acciones de retroalimentación, ya que a veces algunas organizaciones no saben cómo manejar los resultados obtenidos, afectando la cultura organizacional.

6.2.5.2. Mapa Estratégico

En relación con el mapa estratégico en algunas organizaciones este no es comprendido por s personal, como herramienta comunica las estrategias claramente y efectivamente. Para que esto funcione hay que buscar un punto de combinación dentro de un horizonte a corto, mediano, y largo plazo, enfocado al crecimiento del propio mercado. Se puede decir, que el mapa estratégico representa la causa-efecto entre los objetivos y temas estratégicos, para luego definir las responsabilidades y la comunicación efectiva, bajo cuatro perspectivas que se encuentran en equilibrio, el aprendizaje y crecimiento, los procesos internos, los clientes – mercado y la perspectiva financiera.

Figura 2 Modelo Mapa Estratégico



Fuente 3 (gestion.pensemos.com, 2021)

Nota: describe el proceso de aprendizaje y crecimiento de la empresa.

6.2.5.3. Análisis FODA

Cabe resaltar que *“es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras”* (blog.hubspot.es, 2021). Sin embargo, las organizaciones no la usa adecuadamente para su beneficio o sacarle el provecho que ella les da.

Ilustración 1 Modelo Matriz DAFO - FODA



Fuente 4 (questionpro.com, 2022)

Nota: Muestra las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades.

6.2.5.4. Análisis PEST

Siendo esta una herramienta que “permite a las organizaciones descubrir y evaluar factores que pueden afectar el negocio en el presente y futuro; acrónimo de Político, Económico, Social y Tecnológico. Se utiliza para evaluar estos cuatro factores externos en relación con la situación comercial” (questionpro.com, 2022). Sin embargo, su análisis debe ser interpretado por una persona con mente amplia que pueda manejar cada uno de sus puntos.

En cambio cuando hablamos de un análisis PESTEL “es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa” (gestion.pensemos.com, 2022). Donde muchas organizaciones lo toman de referencia y apoyo en su planeación junto al análisis DOFA.

Ilustración 2 Análisis PESTEL



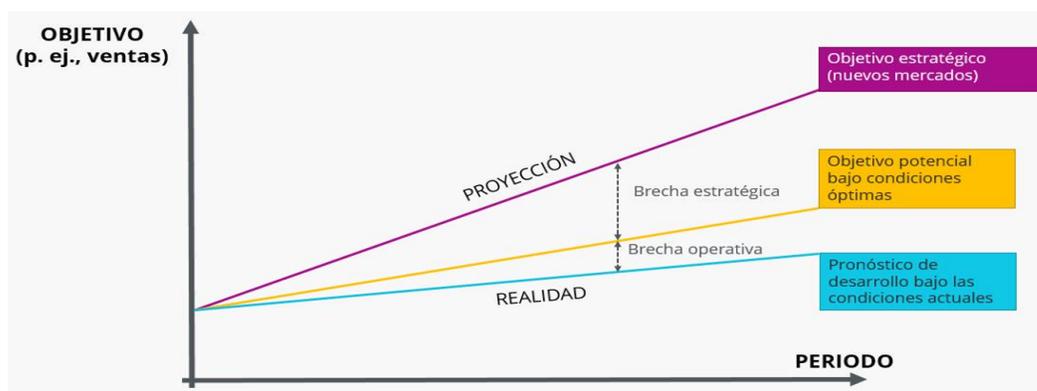
Fuente 5 (gestion.pensemos.com, 2021)

Nota: Muestra el esquema del análisis PESTEL.

6.2.5.5. Análisis de brechas (GAP Analysis)

Dicho método sirve “para evaluar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado en una organización o negocio. El término brecha se refiere al espacio entre donde estamos ahora y donde queremos estar” (questionpro.com, 2021).

Figura 3 Análisis de brechas (GAP Analysis)



Fuente 6 (questionpro.com, 2021).

Nota: “El gráfico muestra la clara discrepancia entre el objetivo estratégico (curva superior) y los resultados que se pueden lograr en condiciones óptimas (curva media) o sin cambios (curva inferior)” (questionpro.com, 2021).

6.2.6. Herramientas de planificación estratégica corporativa

Sabiendo que la planificación se usa como método para la toma de decisiones, cuando hablamos de una planeación estratégica corporativa su entorno es el empresarial donde lo importante es *“trazar objetivos y acciones claves para cumplir metas y su misión. La estrategia orientada a conocer la situación externa (oportunidades y amenazas) e interna (fortalezas y debilidades) de una organización su objetivo de identificar y afrontar los obstáculos”* (branch.com.co, 2020). Entonces, ella debe contener, unas metas definidas, un estudio detallado de su competencia, donde se analicen esos recursos que son necesarios para sobrevivir, es más se deben evaluar todos los procesos los cuales puedan permitir que sea efectivo un diseño simple donde dicho análisis permita identificar esos errores para crear los planes de mejora continua.

6.2.6.1. Cadena de valor (Porter)

Cabe recalcar que este *“método simple sirve para identificar y describir las funciones principales de una empresa y comprender cómo contribuyen a la creación de valor. En el gráfico se segregan las actividades primarias o de línea y las de apoyo o soporte”* (gestion.pensemos.com, 2021).

Figura 4 Cadena de valor (Porter)



Fuente 7 (gestion.pensemos.com, 2021)

Nota: con este modelo las organizaciones buscan el incremento de su productividad.

6.2.6.2. Modelo Canvas

Sin embargo, dicho modelo puede ser usado “*para comprender cómo una empresa se diferencia de sus competidores en las siguientes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. También es usada por los emprendedores para crear estrategia innovadora*” (gestion.pensemos.com, 2021). Como modelo en vivo plasma dentro del mismo la idea a medida que esta ocurre.

Figura 5 Modelo Canvas



Fuente 8 (economipedia.com, 2021)

6.2.6.3. Las 7s de McKinsey

Esta herramienta apoya a “los gerentes puedan mejorar la coordinación entre los diferentes aspectos que gobiernan el funcionamiento de sus organizaciones y de esta manera evaluar la implementación de la estrategia. Cada uno de estos factores están relacionados, es decir que un cambio en uno de ellos afecta positiva o negativamente a los otros y puede cambiar de importancia con el tiempo y el tipo de estrategia a implementar” (blog.formaciongerencial.com, 2021).

Figura 6 Las 7s de McKinsey



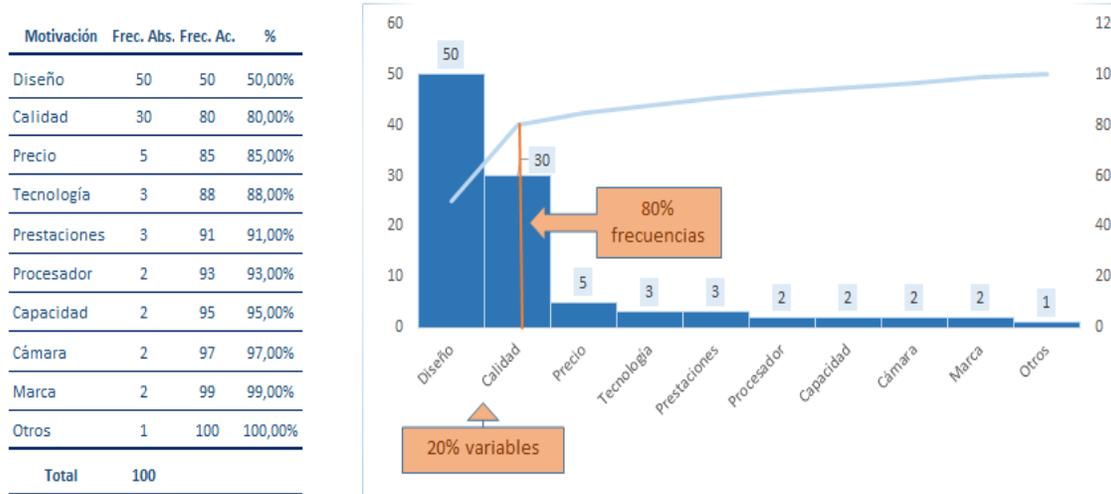
Fuente 9 (blog.formaciongerencial.com, 2021)

Nota: dicho modelo se centra en los valores compartidos asociados al marketing, comunicación empresarial y estrategias comerciales.

6.2.6.4. Diagrama de Pareto

Es claro afirmar que este “*es una técnica que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer los problemas más importantes en los que deberías enfocarte y solucionarlos*” (questionpro.com, 2021). Dicho principio 80/20 donde el primero se asocia a las consecuencias y el segundo a las causas. Este es asociado a la curva de distribución ABC, ordenando de mayor de menor las causas principales encontradas.

Figura 7 Modelo Diagrama de Pareto



Fuente 10 (economipedia.com, 2021)

Nota: Dicha grafica nos ayuda a la observación del diseño y calidad, siendo que estos valores no deben poseer ningún valor de error su valor es exacto.

6.2.6.5. Matriz BCG

Cabe resaltar que es “una matriz compuesta por cuatro cuadrantes. Cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. El eje vertical define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado” (economipedia.com, 2021). Ella proporciona una visión de forma estratégica creando niveles de ventas comparativas en el mercado. Sus desventajas se asocian a que la evolución de dichos productos no es para todos.

Figura 8 Modelo Matriz BCG



Fuente 11 (economipedia.com, 2021).

Nota: dicha matriz se asocia al crecimiento empresarial y la participación de la misma compañía a invertir en el mercado futuro.

6.2.7. Matriz de análisis internos - MEFI

Siendo esta una matriz de evaluación de los factores internos que tiene una organización usado como recurso “*por las empresas para analizar las cuestiones que influyen negativa o positivamente en su crecimiento y sustentabilidad en el mercado, usada como instrumento extremadamente que permite entender la situación real de una empresa, ayudándose a comprender sus fortalezas y debilidades*” (rockcontent.com, 2021). Su importancia radica en que esta ayuda a decidir que estrategias se deben aplicar en cualquier sector de la empresa en busca de una solución integral.

Figura 9 Matriz de análisis internos - MEFI

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente 12 (lifeder.com, 2021)

6.3.Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual se presentan conceptos los cuales le da al lector un léxico parrar el entendimiento de la investigación.

“Actividad. Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Benchmarking. Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, en el caso de una institución educativa, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Coordinación. Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Criterio de evaluación. Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Diagnóstico. Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Eficiencia. Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Eficacia. Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Entorno. Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Escenario. Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Escenario. Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Estrategia. Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Estructura organizativa. Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Evaluación. Se refiere al proceso de determinar el mérito, valor, calidad o beneficio de un producto o resultado de algo” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Exploración del entorno. Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Factores críticos de éxito. Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Planeación. En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Planeación estratégica. Se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Planeación táctica. Conocida como operativa, trata de la selección de los medios y recursos por los cuales han de alcanzarse objetivos específicos de corto plazo” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Planes Estratégicos: consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y

administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total” (ingenieria.unam.mx, 2021).

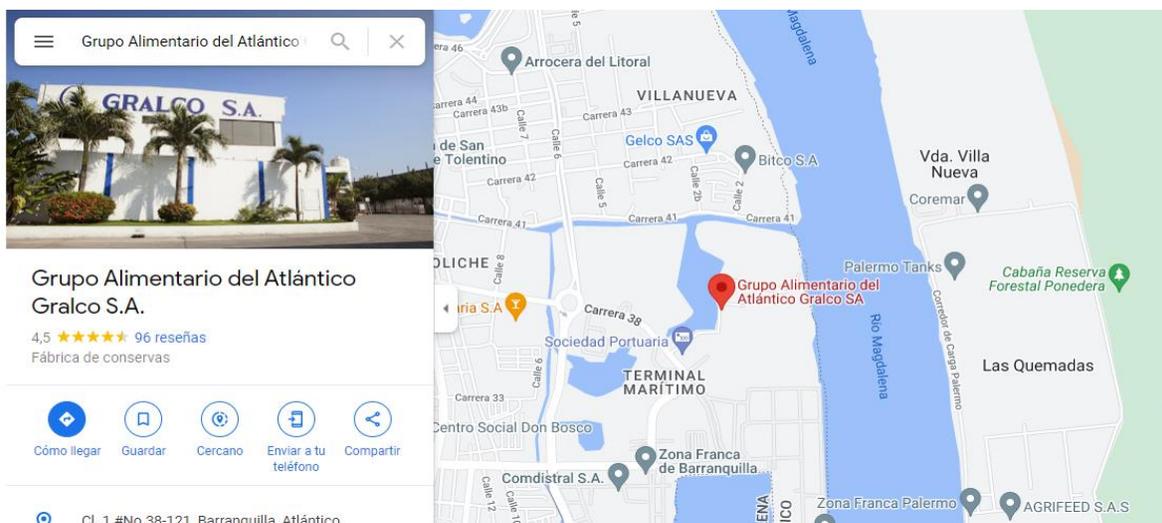
“Seguimiento. Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados” (ingenieria.unam.mx, 2021).

“Sistema. Es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie; por ejemplo, los conceptos (como el sistema numérico), los objetos (como el sistema bancario, el sistema nervioso), las personas (como el sistema social). Consecuentemente, no es un todo indivisible, sino un todo divisible en sus componentes” (ingenieria.unam.mx, 2021).

6.4. Marco Geográfico

En cuanto a la delimitación de la investigación esta se desarrollará en la ciudad de Barranquilla (Atlántico), mostrando su ubicación exacta del sitio donde se realizara la investigación esta queda en la Dirección: Cl. 1 #No.38-121.

Figura 10 Ubicación exacta de la empresa Gralco S.A.



Fuente 13 (google.com.co/maps, 2022).

6.5.Marco Legal

Es el conjunto de normas, leyes y decretos que apoyan a la empresa a salir adelante, dentro de estas tenemos las siguientes:

Tabla 2 Marco Legal

Tipo	Año	Tema	Documentación
Decreto 621	1925	“Por el cual se reglamenta la Ley 20 de 1921, sobre Almacenes Generales de Depósito” (suin-juriscol.gov.co, 2020).	“Artículo 3. Las entidades que deseen establecer Almacenes Generales para emitir certificados de depósito y bonos de prenda, en los términos de la citada Ley” (suin-juriscol.gov.co, 2020).
Decreto 356	1957	“Que los Almacenes Generales de Depósito son instituciones muy útiles y hasta necesarias para el normal desarrollo de la economía nacional” (suin-juriscol.gov.co, 2020).	“Artículo 1º Las empresas de Almacenes Generales de Depósito ya constituidas o que se constituyan al futuro, tienen por objeto el depósito, la conservación y custodia, el manejo y distribución, la compra y venta por cuenta de sus clientes de mercancías y productos de procedencia nacional y extranjera, y si así lo solicitaren los interesados, la expedición de certificados de depósito y bono de prenda, transferibles por endoso y destinados a acreditar, respectivamente la propiedad y depósito de las mercancías y productos, y la constitución de garantía prendaria sobre ellos” (suin-juriscol.gov.co, 2020).
Ley 9	1979	“Se inserta debidamente corregida la Ley 9 de 1979 en la presente edición. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias” (suin-juriscol.gov.co, 2020).	“Artículo 91. Establecimientos industriales: Debe hacer una adecuada distribución de sus dependencias. Artículo 93. Áreas de circulación debidamente demarcadas, con la amplitud necesaria para la circulación de personas y debidamente señalizadas. Artículo 159. En la localización de establecimientos industriales, se deben aplicar las normas de protección del medio ambiente. Artículo 196. Iluminación y ventilación serán adecuados a su uso” (suin-juriscol.gov.co, 2020).
Ley 9	1979	“Se inserta debidamente corregida la Ley 9 de 1979 en la presente edición. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias” (suin-juriscol.gov.co, 2020).	“Artículo 121- 174. Almacenar materiales y objetos sin crear riesgos para la salud o el bienestar. Prohibido el almacenamiento de sustancias peligrosas en cocinas o espacios donde se almacenen, manipulen o sirvan alimentos” (suin-juriscol.gov.co, 2020).
Ley 9	1979	“Se inserta debidamente corregida la Ley 9 de 1979 en la presente edición. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias” (suin-juriscol.gov.co, 2020).	“Artículo 91. Los establecimientos industriales deberán tener una adecuada distribución de sus dependencias, con zonas específicas para los distintos usos y actividades, claramente separadas, delimitadas o demarcadas y, cuando la actividad así lo exija tendrán espacios independientes para depósitos de materias primas, elaboración, procesos especiales, depósitos de productos terminados y demás secciones requeridas para una operación higiénica y segura” (suin-juriscol.gov.co, 2020).
Resolución 2400	1979	“Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo” (suin-juriscol.gov.co, 2020).	“Artículo 4. Los establecimientos industriales serán de construcción segura. Artículo 17. Se Instalan inodoros, duchas, lavamanos; 1 por cada 15 trabajadores” (suin-juriscol.gov.co, 2020).

Tipo	Año	Tema	Documentación
Resolución 832	2000	“Establece la clasificación empresarial por impacto sonoro UCR que permite valorar las industrias y establecimientos, respecto a su nivel de generación de ruido” (suin-juriscal.gov.co, 2020).	“Artículo 8. Clasificación empresarial por el impacto sonoro sobre el componente atmosférico, denominado Unidades de Contaminación por Ruido - UCR” (suin-juriscal.gov.co, 2020).
Ley 905	2004	“Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones” (suin-juriscal.gov.co, 2020).	“Artículo 1o. El literal b) del artículo 1o de la Ley 590 de 2000 quedará así: b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, MiPymes” (suin-juriscal.gov.co, 2020).
Resolución 3500	2005	“Por la cual se establecen las condiciones mínimas que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor para realizar las revisiones técnico-mecánica y de gases de los vehículos automotores que transiten por el territorio nacional” (suin-juriscal.gov.co, 2020).	“Almacenar y custodiar en discos ópticos marcados en forma individual que contenga: fecha de inclusión de la información, número de la Placa de los vehículos, fecha en que se realizó las revisiones” (suin-juriscal.gov.co, 2020).
NTC 5689	2009	“Especificación Para El Diseño, Ensayo Y Utilización De Estanterías Industriales De Acero” (suin-juriscal.gov.co, 2020).	“Las estanterías se diseñarán para la combinación más crítica de cargas muertas, cargas vivas, cargas del producto almacenado, cargas verticales de impacto, cargas horizontales y cargas de viento o de sismo, según sea aplicable” (suin-juriscal.gov.co, 2020).
Resolución 6918	2010	“Por la cual se establece la metodología de medición y se fijan los niveles de ruido al interior de las edificaciones (inmisión) generados por la incidencia de fuentes fijas de ruido” (suin-juriscal.gov.co, 2020).	“Artículo 15. Establece los niveles de ruido de acuerdo con la clasificación de zonas, igualmente establece limitaciones a la generación de ruido” (suin-juriscal.gov.co, 2020).
Resolución 498	2020	“Por la cual se establecen lineamientos para el cumplimiento del numeral 36 del Decreto 593 de 2020” (suin-juriscal.gov.co, 2020).	“La cadena de producción, abastecimiento, almacenamiento, reparación, mantenimiento, transporte, comercialización y distribución de las manufacturas de productos textiles, de cuero y prendas de vestir; de transformación de madera; de fabricación de papel, cartón y sus productos y derivados; y fabricación de productos químicos, metales, eléctricos, maquinaria y equipos. Todos los anteriores productos deberán comercializarse mediante plataformas de comercio electrónico o para entrega a domicilio” (suin-juriscal.gov.co, 2020).
Resolución 522	2020	“Por la cual se establecen lineamientos, criterios y parámetros para el cumplimiento de los numerales 22, 38, 39 y 40 del artículo 3 Decreto 636 de 2020” (suin-juriscal.gov.co, 2020).	“Por la cual se establecen requisitos para la importación y fabricación en el territorio nacional de reactivos de diagnóstico invitro, dispositivos médicos, equipos biomédicos y medicamentos, declarados vitales no disponibles, requeridos para la prevención, diagnóstico y tratamiento, seguimiento del Covid-19” (suin-juriscal.gov.co, 2020).

Fuente 14 Elaboración con la empresa Gralco S.A.

7. Diseño Metodológico

Dicha metodología al ser parte del proceso de investigación el cual presenta la fusión de métodos y técnicas facilitando al investigador conceptos nuevos asociados al tema en mención, dándole una adaptabilidad; resaltando que esta sea descriptiva permitiendo que el investigador desglose todo lo referente a las estrategias y tácticas usadas hoy en día por las organizaciones enfocada a tener una buena planeación estratégica.

7.1. Tipo y enfoque de la investigación.

Sin embargo al ser una investigación de profundización de datos sin afectación a las variables encontradas, esta tendrá su enfoque descriptivo-predictiva, hacia los datos recopilados a través del tiempo.

7.2. Variables de Medición

Este proyecto utilizará el diseño no experimental “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes” (Bernal, 2019). Además, gracias a ella se definen con una “descripción simple la frecuencia de una exposición o resultado en una población definida” (Cano & Olivera, 2021).

7.3. Recolección y análisis de datos.

En relación a las técnicas de recolección de datos son las asociadas a aquellas actividades que apoyaran al investigador a obtener datos en referente al problema principal, estas están relacionadas a la recopilación de la misma por medio de entrevistas, encuestas u otras que puedan ser de gran apoyo con técnicas de procesamientos de datos, las cuales se resalta que la cantidad de información recopilada puede ser amplia, por tal motivo el apoyo de herramientas tecnológicas ayudaran al investigador y por lo que concierne al investigador al manejo de la misma, para esto Microsoft Excel es la indicada en el manejo de tales datos.

Dicha fuentes de información la cual debe estar actualizada no mayor a cinco años de antigüedad, se utilizara información de primer nivel asociada a encuestas y entrevistas, por otro lado de segundo nivel a investigaciones, páginas web, libros entre otros.

7.4.Unidad de estudio o muestra

Vale la pena decir que la muestra al ser una representación de la población total es decir, que esta “permite estudiar sólo una parte de ella que va ser representativa al resto de la población, al final poder generalizar los resultados a toda la población” (grupoditecsa.com, 2019). Según investigadores como Arias el cual dice que esta es el conjunto de algo que se conoce bajo unas circunstancias solicitadas, siendo parte de un todo y para efectos de esta investigación la población será la empresa Galco S.A. es decir, la población será igual a la muestra.

7.5.Fases y actividades

Estas están asociados a los planes de acción para alcanzar los objetivos específicos, Para poder llegar a la propuesta final de investigación, se concibe una metodología que consta de tres fases, con el fin de garantizar la efectividad del resultado.

7.5.1. Fase 1 previa a la aplicación

Dentro de esta etapa se recopila la información y se analiza con el fin de identificar factor crítico que ha ocasionado en el contexto operativo demoras en los procesos de la empresa Galco S.A.

7.5.2. Fase 2 de análisis

Con la información clasificada Implementar herramientas para minimizar los impactos de los factores críticos basados en la Planeación Estratégica.

7.5.3. Fase 3 de retroalimentación y resultados

En esta fase se nota el avance en la optimización de las herramientas que apoyen la Planeación Estratégica de la empresa Galco S.A.

8. Resultados.

8.1. Identificar factor crítico que ha ocasionado demoras en los procesos de la empresa Gralco S.A.

Con respecto a la influencia que hoy en día ha tenido la empresa Gralco S.A en materia de las estrategias utilizadas y las tácticas, nos lleva a que la globalización y la cuarta revolución tecnológica nos persigue y nos conduce a evolucionar de una forma rápida, obligado que los actuales sistemas que existen dentro de ella sean obsoletos; ella es caracterizada por automatizar dichos procesos productivos, al tratar de que estos sean integrales, es aquí donde se juega un papel importante enfocado a las personas las cuales deben adaptarse a este cambio, apoyados de un nuevo comportamiento organizacional, donde este conocimiento es vinculado a la evolución que tienen los procesos, impactando de forma directa a la organización.

En relación con esto la evolución de estos procesos nos lleva a que sean transformados estratégicamente para que las empresas puedan pensar en la creación o actualización de un modelo estratégico. Entonces, “si la identificación de las áreas de medición y resultados se hace en el seno del equipo de dirección, se habrá conseguido una interpretación homogénea de los factores críticos para el éxito y se habrá construido un modelo de gestión compartido, superando las barreras departamentales para centrarse en las prioridades globales” (Leyva & Arroyo, 2018).

Además “procesan más de 100 toneladas diarias de atún entero, sus ventas en 2014 fueron de \$164.000 millones, frente a \$24.500 millones de 2004. Sin embargo, su capacidad de almacenamiento de la planta es de 500 toneladas en el área de su planta de producción es de 18.000 m². Asimismo, recuerda que en la planta pueden trabajar hasta 1.000 empleados, de acuerdo a las necesidades de producción, la mayoría madres cabeza de familia, quienes participan en el proceso de limpieza del atún” (galco.co, 2021).

“Posteriormente, en el caso del proceso de los lomos precocidos, la materia pasa por etapas industriales de descongelamiento, evisceración (eliminación de cabeza, cola y vísceras), clasificación, cocción, enfriamiento y nebulización; en los cuales se prepara el producto para la limpieza. En esta trabajan madres cabeza de familia, quienes remueven espinas, escamas, piel, sangre y músculo oscuro, para que los lomos precocidos limpios sean empacados en bolsas al vacío que conservan las características de calidad” (Bonilla, 2021).

“Al final, pasa por la etapa de termoencogido, allí recibe agua a 90 grados centígrados para crear una segunda piel, de donde pasa a túneles donde se congela a -20 grados, para posteriormente ser empacado en bolsas que son comercializadas fuera del país. Las ventas han registrado crecimientos sostenidos superiores a 17% en los últimos tres años, elemento que ha dado impulso para seguir ampliando los horizontes” (gralco.co, 2021).

8.1.1. Procesos de transformación estratégica

En cuanto a los procesos de transformación empresarial hay que saber que dicha transformación *“es el proceso por el que las empresas revisan, cuestionan, reformulan y crean sus estrategias con el objetivo de anticiparse y reaccionar en el entorno en el que operan”* (theflashco.com, 2022). Implicando que se debe desarrollar un esfuerzo adicional a la par con el desarrollo de otras actividades primordiales del proceso. Este efecto multiplicador funcione correctamente necesita ser garantizado la búsqueda y crecimiento de la capacidad real con el fin de que se puedan fortalecer las estrategias empresariales. Ahora bien, buscando que se pueda incorporar dicho propósito evolutivo dentro de la cultura de la organización, en pocas palabras hacer que la que se vea un incremento proactivo, donde ella pueda anticiparse de manera continua a los cambios enfocados al propósito empresarial.

8.1.2. Evolución de los procesos de transformación estratégica.

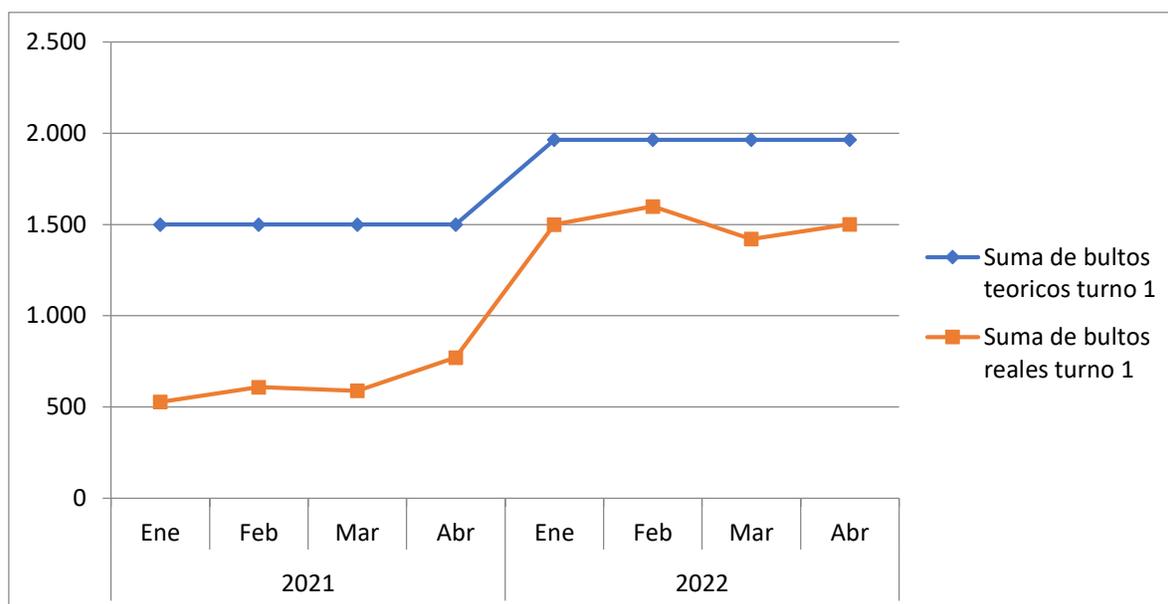
No obstante, la confianza que han tenido los empresarios en las técnicas de planificación basados en distintos comportamientos bajo un paradigma el cual a medida pasa el tiempo se vuelve obsoleto y hay que actualizarlo con una planificación de largo plazo; sin embargo, ella se basa en tendencias, las cuales se enfrentan a un proceso de planteamiento estratégico. Cabe recordar que este planteamiento estratégico se basa en un análisis de tipo científico, representándose dentro de un punto de equilibrio entre un proceso analítico y otro intuitivo.

Para algunas empresas la importancia que ha marcado el planteamiento estratégico las ha llevado dentro de un cirulo dinámico flexible haciendo que ella se enfoque en alcanzar ese futuro, fomentando la comunicación, dando le prioridad a la utilización de recursos con esto ella puede mejorar efectivamente habiendo el campo a la innovación; donde se mejora los niveles productivos, ayudando a la dirección a optimizar los procesos y valores corporativos, *“en la actualidad, las organizaciones, sin importar su naturaleza o giro de negocio, enfrentan contantes turbulencias en su entorno. En muchos casos, las fortalezas que tenían ya no son suficientes para mantener su permanencia”* (Rueda & Acosta, 2018).

8.1.3. Comparativo de Producción

En la productividad de la empresa Gralco S.A. se ha tomado como referencia lo realizado el año anterior y este año además de tener dos grupos de trabajos el análisis realizado será en forma grupal e individual, esto con el fin de poder definir los puntos críticos de esta área.

Figura 11 Comparativo Programado Vs Real Turno 1 año 2021-2022



Fuente 15 Elaboración con apoyo de la empresas Galco S.A

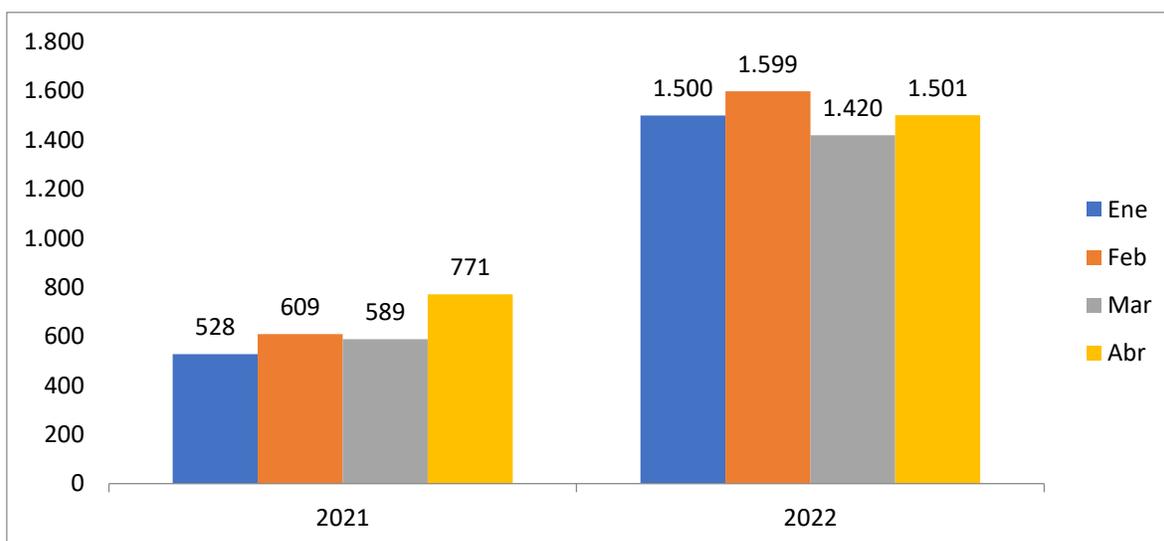
Tabla 3 Comparativo Programado Vs Real Turno 1 año 2021-2022

Etiquetas de fila	Suma de bultos teóricos turno 1	Suma de bultos reales turno 1
2021	6.000	2.497
Ene	1.500	528
Feb	1.500	609
Mar	1.500	589
Abr	1.500	771
2022	7.856	6.020
Ene	1.964	1.500
Feb	1.964	1.599
Mar	1.964	1.420
Abr	1.964	1.501
Total general	13.856	8.517

Fuente 16 Elaboración con apoyo de la empresas Galco S.A

Nota: Muestra comportamiento entre lo programado por producción y lo realizado en el turno, mostrando un bajo rendimiento en los meses comparados.

Figura 12 Comparativo de Producción turno 1 año 2021-2022



Fuente 17 Elaboración con apoyo de la empresas Galco S.A

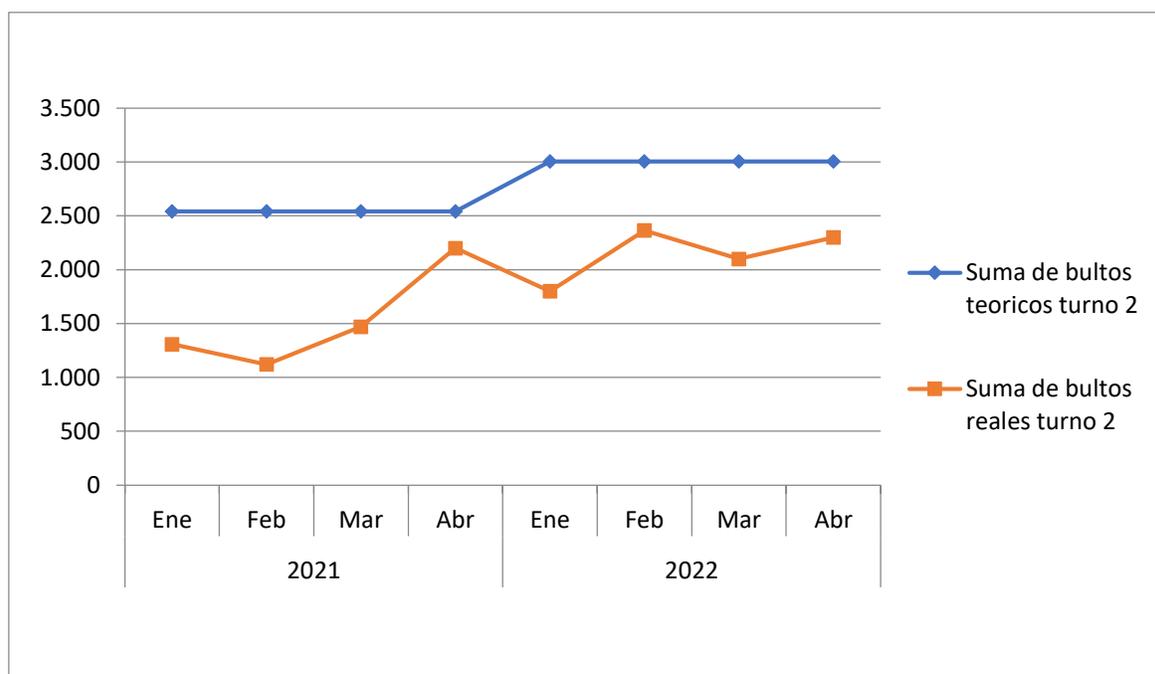
Tabla 4 Comparativo de Producción turno 1 año 2021-2022

Etiquetas de fila	Ene	Feb	Mar	Abr	Total general
2021	528	609	589	771	2.497
2022	1.500	1.599	1.420	1.501	6.020
Total general	2.028	2.208	2.009	2.272	8.517

Fuente 18 Elaboración con apoyo de la empresas Galco S.A

Nota: En el último año la empresa Galco S.A. en el gráfico anterior se nota el comportamiento comparativo de los cuatro primeros meses del año anterior comparado con el de este año del turno 1. Se observa un incremento de la productividad a pesar de esto no alcanza a cumplir con las metas del mes.

Figura 13 Comparativo Programado Vs Real Turno 2 año 2021-2022



Fuente 19 Elaboración con apoyo de la empresas Galco S.A

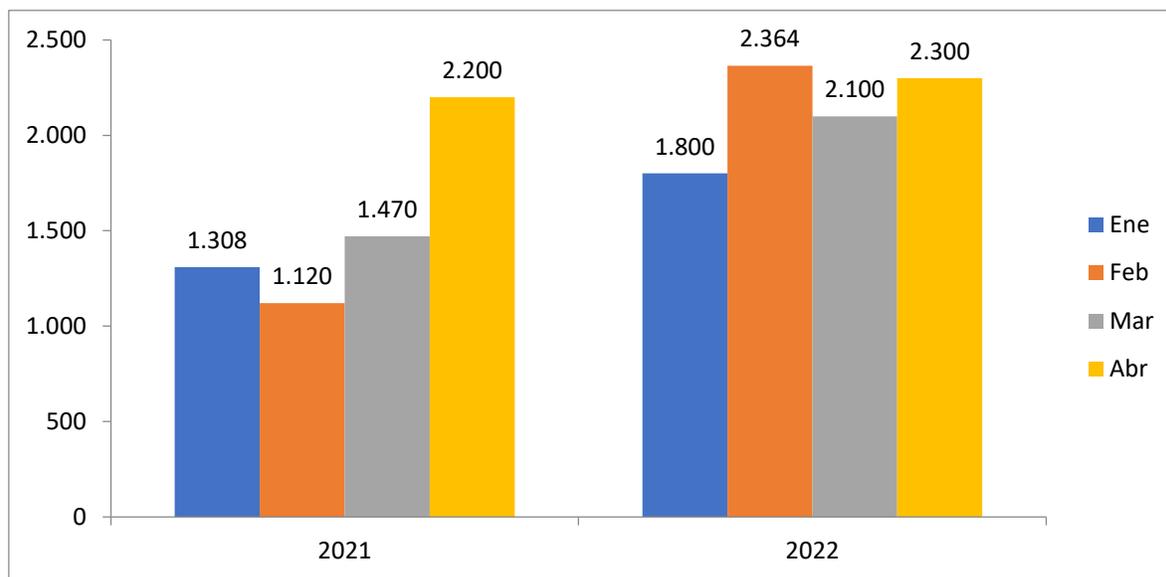
Tabla 5 Comparativo Programado Vs Real Turno 2 año 2021-2022

Etiquetas de fila	Suma de bultos teóricos turno 2	Suma de bultos reales turno 2
2021	10.164	6.098
Ene	2.541	1.308
Feb	2.541	1.120
Mar	2.541	1.470
Abr	2.541	2.200
2022	12.020	8.564
Ene	3.005	1.800
Feb	3.005	2.364
Mar	3.005	2.100
Abr	3.005	2.300
Total general	22.184	14.662

Fuente 20 Elaboración con apoyo de la empresas Galco S.A

Nota: Muestra comportamiento entre lo programado por producción y lo realizado en el turno, mostrando un bajo rendimiento en los meses comparados.

Figura 14 Comparativo de Producción turno 2 año 2021-2022



Fuente 21 Elaboración con apoyo de la empresas Galco S.A

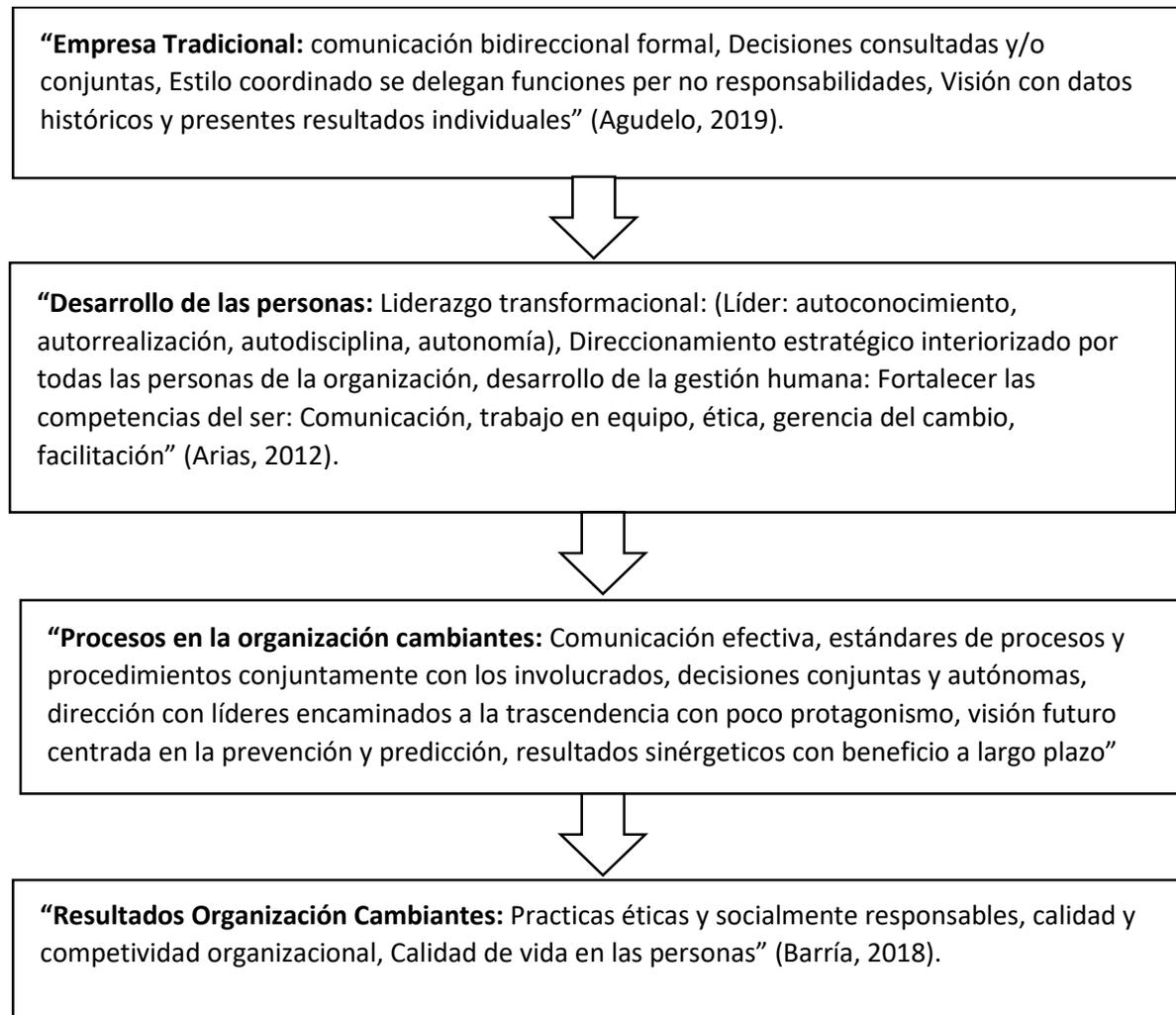
Figura 15 Comparativo de Producción turno 2 año 2021-2022

Etiquetas de fila	Ene	Feb	Mar	Abr	Total general
2021	1.308	1.120	1.470	2.200	6.098
2022	1.800	2.364	2.100	2.300	8.564
Total general	3.108	3.484	3.570	4.500	14.662

Fuente 22 Elaboración con apoyo de la empresas Galco S.A

Nota: En el último año la empresa Galco S.A. en el grafico anterior se nota el comportamiento comparativo de los cuatro primeros meses del año anterior comparado con el de este año del turno 2. Se observa un incremento de la productividad a pesar de esto no alcanza a cumplir con las metas del mes.

Figura 16 Transformación organizacional



Fuente 23

Nota: “gestionar el conocimiento a la transformación organizacional ligada de diferentes herramientas” (Rodríguez, 2019).

Así mismo, “*resulta complejo determinar la velocidad del cambio pues éste depende, entre otros factores, de la cultura organizacional, el nivel de cambio deseado, el compromiso de la alta dirección y la cantidad de personas involucradas y afectadas por el cambio en la organización*” (Rueda & Acosta, 2018). Sin embargo, cuando miramos la relación que tienen las nuevas tecnologías asociadas a la transformación digital, nos damos cuenta que el desempeño de la empresa Gralco S.A., depende de ciertos procesos donde sus relaciones generen valor.

Cabe recordar que al analizar los procesos de la empresa Gralco S.A. se deben tener en cuenta como inicia, desarrollo, obstáculos y residencias, con el fin de poder alcanzar el éxito, con un factor primordial llamado innovación; sabiendo que el cumplimiento de las necesidades estratégicas de esta, puedan ser asociadas convirtiéndose en una ventaja modificando el clima laboral de la organización, creando estrategias las cuales servirán como apoyo en la destreza que la organización pretenda armar. Sin embargo, *“el propio enfoque hacia la gestión de los procesos permite ir dominando y mejorando cada día un poco más los procesos críticos para el negocio”* (Bonilla, 2021).

Sin embargo, cuando las organizaciones tocan el tema de las estrategias, hoy en día ellas deben entender que dentro de esos dos se presenta algo llamado transformación digital, donde estas algunas de ellas no logran adaptarse bien a esa tendencia quedando atrás en cuestiones de competitividad en el mercado. Por un lado, la digitalización y automatización son de suma importancia para alcanzar las metas, no debemos cometer el error de tomar a la transformación digital como la implementación de una tecnología en la empresa Gralco S.A., hay que ir más allá de esto teniendo en cuenta que *“una empresa que desee iniciar y abordar un proceso de transformación digital, debe contar con elemento claves como: personas y cultura organizacional, gobernanza de TI, procesos y tecnología”* (Castañeda, 2021).

8.1.4. Componentes del modelo estratégico clásico de las organizaciones.

Por lo que se refiere a los componentes del modelo estratégico primer que todo hay que *“realizar una planificación estratégica siempre será una acción fundamental de toda empresa. La organización se beneficia al optimizar sus recursos enfocándolos hacia el cumplimiento de metas. Permite que la empresa actúe de manera preventiva y no reactiva”* (berlitz.com, 2021). Ante los desafíos que tienen la empresa Gralco S.A. se ha obligado a ser flexible adaptándose para dar respuesta y transformar su estructura hacia un nuevo mercado, respondiéndole a esos retos donde ella identifica oportunidades donde se busca una posición estratégica para apoderarse de un nicho, dándole un éxito rotundo a ella.

8.1.5. Estrategias de innovación empresarial

Es sabido que cuando hablamos de la innovación empresarial se dice que *“es sinónimo de ventajas competitivas y de viabilidad, pues solo las organizaciones que le toman en cuenta pueden llegar a lo más alto y resistir el paso de los años, así como de los múltiples desafíos altamente competitivos e inconstantes”* (ikusi.com, 2022). Por ese motivo definir en realidad que es la innovación empresarial ella es un proceso muy amplio y complejo, buscando la mejora de todas las áreas de la empresa Gralco S.A. con el apoyo de elementos que ayudan de una forma estratégica a que funcione de forma inteligente dicho proceso; en otras palabras, la empresa evoluciona dándole valor y optimizando con nuevos recursos tanto humano como tecnológico modificando desde su raíz creándolo totalmente renovado.

8.1.5.1. Tipos de innovación empresarial

Así como el universo se expande la innovación va reestructurando los procesos de la industria creciendo a un ritmo acelerado, gracias al apoyo tecnológico. Sin embargo, para llegar a dicha conclusión es mejor conocer algunas formas efectivas en la actualidad de como innovar en una empresa Gralco S.A.

Tabla 6 Tipos de innovación empresarial

Innovación empresarial	Observación
Modelos de gestión o de negocios	Aquí se atiende al cliente se avisan las alternativas donde se eleva el valor percibido, se trabaja online.
Procesos	Se basa en la mejora de los procesos actuales para obtener resultados rentables.
Continua	Se basa en darle valor a productos o servicios actuales buscando su mejora ante el cliente.
Producto o servicio	Busca subsanar las demandas de forma eficiente.
Mercado	Permite el desarrollo del comercio digital dando acceso a precios competitivos.
Organización	Sincroniza, optimiza y da valor a los procedimientos de forma eficiente.
Disruptiva	Como Metodología es una de las más complejas, sus resultados se basan en los factores de detectar las necesidades y entender el público objetivo.

Fuente 24 (Amboya & Muñoz, 2018)

Nota: Muestra la innovación empresarial y su perspectiva en el mercado.

“Adoptar una visión por procesos del negocio es un aspecto esencial de la innovación de procesos ya que supone un cambio de perspectiva revolucionario: que equivale a poner a la organización cabeza abajo o por lo menos, algún cambio notorio. La orientación del negocio hacia los procesos afecta a elementos de estructura, enfoque, medida, sentido de la propiedad y clientes” (Amboya & Muñoz, 2018).

8.1.6. Trazabilidad y digitalización de los procesos críticos

No obstante a la empresa Gralco S.A. se les ve la necesidad de mantener la custodia de la información, por tal razón esta debe ser guardada celosamente bajo una seguridad y mantenerla es un reto grandísimo, lo mismo ocurre con todos los procesos que hay en la organización, su optimización bajo un carácter estratégico, implica que su impacto es grande y de mucho cuidado, *“en palabras más sencillas, son todos aquellos sistemas, tanto físicos como digitales, que se dedican exclusivamente a facilitar el funcionamiento de un servicio esencial para la vida en sociedad”* (blog.tutenlabs.com, 2021).

Tabla 7 Tipo de Trazabilidad

Tipo de Trazabilidad	Observación
Visión hacia atrás	Ella maneja la información de productos antes que este llegue a la organización.
Visión interna	Son los procesos y actividades gerenciales, asociadas a un producto o servicio.
Visión externa	Cuando el producto parte de la empresa debe quedar anotación de todos sus movimientos.

Fuente 25 (Bonilla, 2021)

Nota: “la trazabilidad es un conjunto de procedimientos, medidas y actuaciones que permiten conocer la trayectoria histórica” (ambit-bst.com, 2022).

“Enfocarse hacia el proceso implica adoptar el punto de vista del cliente. Los procesos son la estructura por la que una organización hace lo que es necesario para producir valor para sus clientes. En consecuencia, la satisfacción del cliente con el resultado del proceso es una medida importante de éste. Al ser los árbitros finales del diseño y del rendimiento del proceso, los clientes deberían estar representados en todas las fases de un programa de gestión de procesos” (Bonilla, 2021).

8.1.6.1. Matriz EFI

Inicialmente se debe buscar las fortalezas internas realizando un análisis internos de ellas se pueden dar cuenta que hace falta algo. Uno de esos puntos se enfoca en el ofrecimiento hacia el cliente comparándose con su competidor. Donde el clima laboral sea acorde y sus involucrados estén contentos, además si nos vamos al otro extremo las debilidades nos damos cuentas que las organizaciones pueden mejorar en el sentido del producto como en la prestación de un servicio.

Tabla 8 Matriz EFI empresa Galco S.A

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Total Peso ponderado
Fortalezas				
Productos de muy buena calidad y diversidad.	0,10	4	0,40	1,56
Personal técnico capacitado.	0,08	3	0,24	
Ubicación estratégica.	0,10	4	0,40	
Controles permanentes de seguimiento al inventario.	0,12	3	0,36	
Instalaciones adecuadas.	0,08	2	0,16	
Debilidades				
Productos obsoletos.	0,06	2	0,12	0,92
Pobre motivación de los empleados.	0,12	2	0,24	
Calculo de demanda subestimada.	0,14	2	0,28	
Falta de coordinación y planeación en el área de producción	0,12	1	0,12	
Falta de manuales de procedimientos.	0,08	2	0,16	
Total	1,00	Promedio Ponderado	0,50	2,48
Media:		2,50		

Fuente 26 Elaborada con apoyo de la empresa Galco S.A

Nota: Si el promedio de la empresa Galco S.A está por debajo de la Media, ella NO está utilizando estrategias eficaces para aprovechar sus fortalezas y contrarrestar las debilidades internas; identificando como factor crítico la Falta de coordinación y planeación entre las áreas de compras, comercial y logística.

8.1.7. Nuevo ambiente global competitivo de las organizaciones.

Vale la pena decir que la empresa Gralco S.A. enfrenta hoy en día, una transformación y adaptabilidad al cambio. *“Entre estos procesos, destaca por su importancia la necesidad de implementar estrategias con las que puedan generar ventajas competitivas, que les garanticen enfrentar con mayores posibilidades de éxito los retos y oportunidades en un entorno cada vez más competitivo”* (eumed.net, 2021). Por otro lado, se considera que la administración gracias a las contribuciones al proceso de desarrollo, a nivel mundial dicha actividad se caracteriza por ser compleja; en las últimas décadas su afectación se ha debido a la economía, social, política y tecnológica, las cuales crea un dinamismo para hacer de ella más competitiva, llevándonos a una innovación abierta internacional con nuevos modelos de negocio 4.0.

8.1.7.1. Modelos de negocio 4.0.

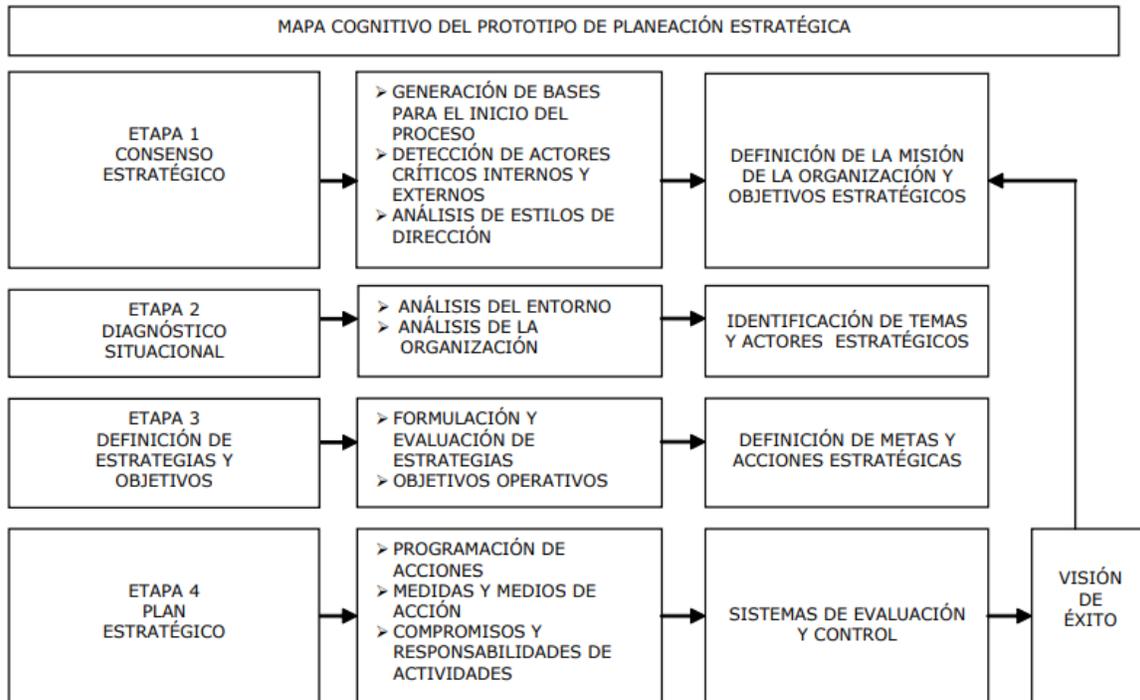
Brevemente con *“el desarrollo de instrumentos de apoyo para incrementar la adopción de tecnologías digitales por parte de empresas pequeñas y medianas en sectores productivos clave para una región es un elemento esencial en las estrategias de competitividad”* (Bonilla, 2021). Ha dado como fruto el nacimiento de una cuarta revolución industrial, donde se elimina el límite entre los mundos virtuales y real.

Sin embargo, muchos modelos de negocio se han encaminado hacia una evolución social y económica, sabemos que estas revoluciones industriales han enmarcado el camino o la ruta hacia el moldeamiento de una sociedad más completa. *“Aunque existen múltiples definiciones acerca de la Industria 4.0, en general es conocida como La Cuarta Revolución Industrial o también conocida como la Era de la tecnología, la ciberindustria, e incluso como la industria inteligente”* (Vargas, 2021). Por otro lado es definida como la revolución del futuro, la cual exige que para pertenecer a esta era debe estar todo automatizado, convirtiendo la empresa en una inteligente.

En lo particular, algo que ha impulsado cada una de estas revoluciones es la tecnología, permitiendo que ella se encuentren relacionadas, gracias a los cambios que han aportados a cada uno de esas épocas. Hoy en día, esta revolución da al mundo de los negocios, una nueva estrategia mejorada enfocada al cliente, con el fin de aumentar su eficiencia en la cadena de

valor. Para pertenecer a esta industria i4.0 las organizaciones deben cambiar su *chic* buscando impulsores de cambio y mejora continua. “Parece razonable que esté directamente conectados con la estrategia corporativa, relacionados con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas” (Mejia & Jimenez, 2020).

Figura 17 Mapa cognitivo del prototipo de planeación estratégica



Fuente 27 (Cano & Olivera, 2021)

8.2. Implementar herramientas para minimizar los impactos de los factores críticos basados en la Planeación Estratégica.

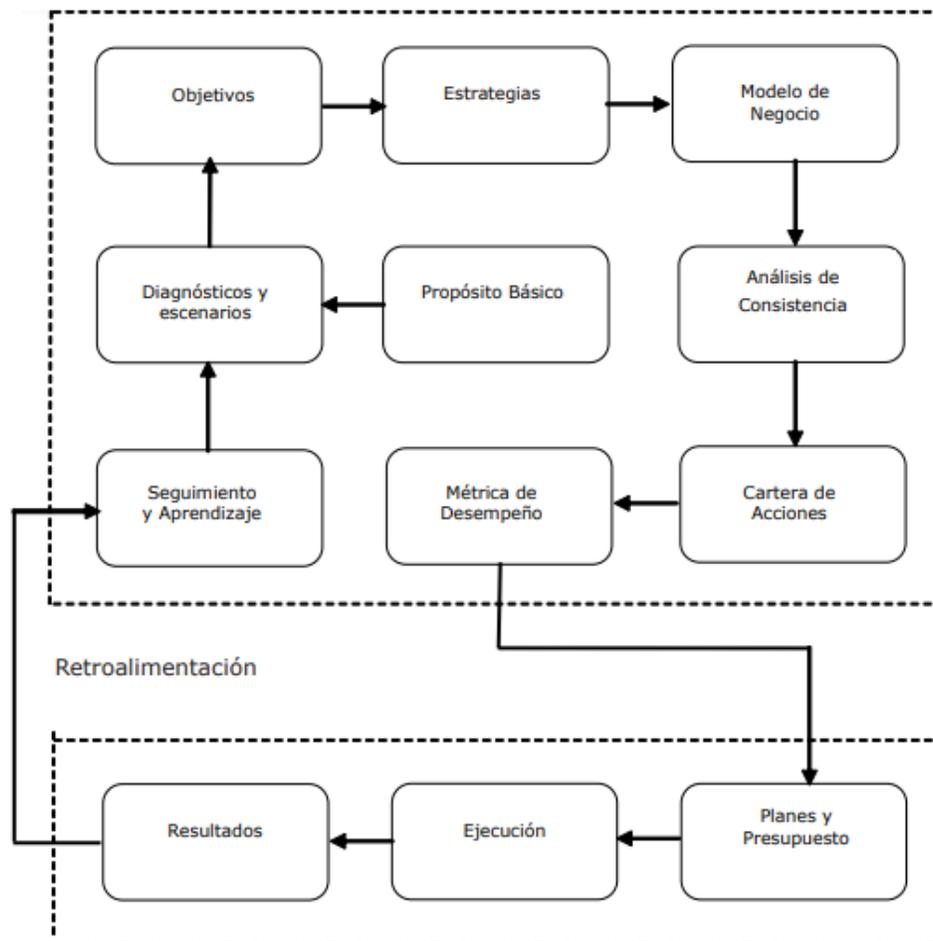
Como apoyo a la prioridad de implementar herramientas que apoyen a minimizar los Factores Críticos (FC) “*han sido ampliamente utilizados desde mediados del siglo pasado en disímiles temática dentro de la gestión empresarial. Por otra parte, en los últimos años, no son pocas las investigaciones desarrolladas para evaluar el comportamiento ético, socialmente responsable y sostenible de una organización*” (Leyva & Arroyo, 2018). De la empresa Gralco

S.A. Dentro del desarrollo que realiza la empresa como tal, se asocia al comportamiento de estabilizar el desempeño de cada individuo que se encuentra involucrado en el proceso.

Sin embargo, al asignar los niveles de responsabilidad dan a la organización una estabilidad relacionada a su ámbito actual. Dentro del factor crítico su enfoque se realizara al área de producción. Con el fin de identificar aquellas herramientas que son estratégicas para una buena planeación las cuales apoyan a las organizaciones; debemos recordar que *“la planificación es un método para la toma decisiones, cuyo fin es mantener una realidad o transformarla en otra más deseable mediante la distribución de recursos, la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios”* (branch.com.co, 2020).

Sin embargo, desde el punto administrativo *“la gerencia estratégica en las organizaciones reviste gran importancia, al ser quien define el direccionamiento del negocio en un futuro inmediato; en este sentido, las acciones que delinean tal direccionamiento, deben estar alineadas con el pensamiento de quienes se encuentran al frente de los negocios”* (González, Salazar, & Ortiz, 2018). Hoy en día, la empresa Gralco S.A debe involucrase más en las áreas sabiendo que estas deben estar alineadas con unas estrategia para así poder cumplir con un objetivo. Por otro lado, dentro del ámbito de la planeación estratégica se nota que ellas en su búsqueda de ser exitosa en el mercado trazan un camino teniendo en cuenta que deben plantear los pasos a pasos hasta saber a dónde llegar.

Figura 18 Proceso de Planeación fase estratégica



Fuente 28 (Cano & Olivera, 2021)

Ahora bien, basados en la planeación estratégica siendo esta una herramienta principal para la gestión donde la alta directiva se apoya para la toma de decisiones, previendo el alcanzar las metas propuestas. En el buen sentido, al hacer la planeación estratégica esta nos *“proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización”* (gestion.pensemos.com, 2022). Apoyando a la alineación del equipo de trabajo, dando al nacimiento de alternativas que sean aprovechadas para poder acaparar otro segmento del mercado.

8.2.1. Mapa de procesos

Este llamado “*diagrama de flujo describe el flujo de los materias y la información, presenta las tareas asociadas a un proceso, muestra las decisiones que deben tomarse a lo largo de la cadena e indica cuáles son las relaciones fundamentales entre los pasos del proceso*” (lucidchart.com, 2021). Sin embargo, para la empresa Gralco S.A se le desarrollara un modelo para la producción ya que esta presenta Falta de coordinación y planeación en su área según lo arrojado la matriz EFI. Dentro del Cursograma analítico no se tienen tiempos establecidos presentando factores críticos dentro del proceso general de la empresa.

Tabla 9 Tiempo del proceso de atún

Proceso	Detalle	Tiempo Hrs
Atún	Descarga del Atún	8
	Recepción y clasificación	
	Control de calidad del atún	
	Extracción de vísceras y lavado interno/externo	
	Corte en trozos y colocado en canastillas	
	Pre-cocido del atún controlado. 100°C – 12 PSI	
	Enfriamiento controlado	
	Limpieza y extracción de piel huesos y espinas.	

Fuente 29 Elaboración con ayuda de la empresa Gralco S.A.

Figura 19 Formato Cursograma analítico actual Gralco S.A.

		Formato Cursograma Analítico					
		DEPARTAMENTO DE PRODUCCION			Codigo	CA-0012	
		DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO			Versión	1	
					Fecha	20/03/2022	
					Pag	1	
Fecha de realización		15 abril 22		RESUMEN			
Diagrama No		1		Actual		Propuesto	
Proceso	Procesamiento del Atun	Actividad		Cant	Tiempo	Cant	
		Operación	<input type="radio"/>	15			
Tipo	Operativo	x	<input type="checkbox"/>	3			
		x	<input type="checkbox"/>	4			
Método	Propuesto	x	<input type="checkbox"/>	2			
		x	<input type="checkbox"/>	1			
Área		Operaciones		Distancia Total (Mts)			
				Tiempo Total (Min)			
Descripción		Símbolo					Observaciones
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capturar el atún		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Trasladar a planta producción		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recepcionar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Inspeccionar la materia prima		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clasificar materia prima		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Almacenar materia prima		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Congelar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Revisar orden de pedido		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Movilizar producto congelado al area de descongelado		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Descongelar materia prima		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verificar calidad		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Eviscerar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Emparrillar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pre cocinar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Poner a reposar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Enfriar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Limpiar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Distribuir a áreas de empaque		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recepcionar en el área de empackado		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Trozar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Llenar empaques		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sellar		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Esterilizar producto		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etiquetar producto		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Encartonar y despacha		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Total		15	3	4	2	1	0
		0	0				
Elaborado por		Autorizado por			Aprobado por		

Fuente 30 Elaborado con apoyo de la empresa Gralco S.A.

8.3.Optimizar las herramientas que apoyen la Planeación Estratégica de la empresa Gralco S.A.

Con el fin de poder desarrollar un mejor control de las actividades desarrolladas en el departamento de producción, se utilizaran dentro del *“campo teórico-práctico de la planeación se expande en la medida en que el fenómeno de la globalización impacta en la estructura económica de los países que compiten en los mercados internacionales. La agudización de la competencia por posicionarse en los mercados de libre intercambio o del intercambio controlado, demanda de las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, una configuración más depurada de sus sistemas de planeación, particularmente los de sus proyectos estratégicos”* (Cano & Olivera, 2021).

Sin embargo, toda empresa debe tener en cuenta que planificar de forma estratégica es analizar sistemáticamente cada procedimiento de forma óptima fijando las instrucciones dentro del llamado plan estratégico, este debe plasmarse o más bien se digitalizado. *“La reducción de las tasas de crecimiento, el estancamiento de los mercados y la competencia cada vez más feroz generan situaciones que amenazan la existencia de as empresas; el crecimiento que se necesita para asegurarla ya no se puede lograr sólo aumentando las magnitudes cuantitativas, lo cual tiene consecuencias para la dirección y, sobre todo, para la planificación empresarial”* (Bonilla, 2021).

Teniendo en cuenta el *“trasfondo del desarrollo económico y la consiguiente necesidad de que la dirección empresarial opere en forma distinta, la estrategia en forma de dirección empresarial estratégica con sus efectos concomitantes adquiere enorme importancia. Por su posición básica supraordinada y su convincente idea directriz, la estrategia crea no sólo ventajas competitivas, sino también moviliza a los colaboradores y obliga a una orientación firme hacia un objetivo común. La planificación empresarial es el análisis y la formulación prospectiva y sistemática de comportamientos, objetivos y alternativas de acción, su óptima elección, así como la fijación de instrucciones para su realización racional”* (Baldeos, 2018).

Figura 20 Formato Cursograma analítico propuesto Galco S.A.

		Formato Cursograma Analítico						
		DEPARTAMENTO DE PRODUCCION				Código	CA-0012	
DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO		RESUMEN				Versión	1	
						Fecha	20/03/2022	
Fecha de realización		20 abril 22		Pag		1		
Diagrama No		2 <th colspan="2">Actual</th> <th colspan="2">Propuesto</th>		Actual		Propuesto		
Proceso	Procesamiento del Atun	Actividad		Cant	Tiempo	Cant	Tiempo	
		Operación	Transporte			15	390	
Tipo de Diagrama	Material					3	75	
	Operativo	x				4	175	
Método	Actual					2	50	
	Propuesto	x				1	25	
Área		Operaciones <th colspan="2">Distancia Total (Mts)</th> <td colspan="2">715</td>		Distancia Total (Mts)		715		
Descripción		Símbolo				Distancia Mts	Tiempo Min	Observaciones
		Operación	Transporte	Espera	Inspección	Almacenamiento		
Capturar el atún		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	
Trasladar a planta producción		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30	
Recepcionar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10	
Inspeccionar la materia prima		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35	
Clasificar materia prima		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	
Almacenar materia prima		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25	
Congelar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	
Revisar orden de pedido		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	
Movilizar producto congelado al area de descongelado		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30	
Descongelar materia prima		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	
Verificar calidad		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	
Eviscerar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	
Emparrillar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40	
Pre cocinar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50	
Poner a reposar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60	
Enfriar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25	
Limpiar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	
Distribuir a áreas de empaque		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	
Recepcionar en el área de empacado		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	
Trozar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	
Llenar empaques		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35	
Sellar		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25	
Esterilizar producto		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	
Etiquetar producto		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	
Encartonar y despacha		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45	
Total		15	3	4	2	1	0	715
Elaborado por		Autorizado por				Aprobado por		

Fuente 31 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Con el fin de mejorar el proceso se crea la tabla de tiempo del proceso, según esta perspectiva, es importante resaltar la puesta en práctica del pensamiento estratégico cuando los gerentes directivos identifican, analizan y evalúan los elementos claves para el éxito de la organización, provenientes del entorno y de las condiciones intrínsecas, así como cuando diseñan y revisan el sistema de valores, la misión y la visión de la organización.

Tabla 10 Tabla modelo de Tiempos del Proceso

Proceso	Descripción	Tiempo empresa			Datos Tomados en días										Promedio		
		LI C	V E	LSC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Fuente 32 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

8.3.1. Graficas de control

Este tipo de “*diagramas sirven para examinar si un proceso se encuentra en una condición estable, o para asegurar que se mantenga en esa condición. En estadística, se dice que un proceso es estable (o está en control) cuando las únicas causas de variación presentes son las de tipo aleatorio*” (*ingenioempresa.com, 2021*). Con el fin de diseñar los gráficos de control se tomaron tiempos durante varios días para ver su comportamiento.

Tabla 11 Tiempos del proceso de producción

Proceso	Descripción	Tiempo empresa			Datos Tomados en días										Promedio
		LIC	VE	LSC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Procesamiento del Atún	Capturar el atún	9	12	15	17	14	18	13	22	21	13	17	16	17	17
Procesamiento del Atún	Trasladar a la planta de producción	24	27	30	30	35	28	28	35	25	30	30	30	30	30
Procesamiento del Atún	Recepcionar la descarga	4	7	10	10	12	18	17	25	22	18	20	22	24	19
Procesamiento del Atún	Inspeccionar el atún	29	32	35	35	30	28	27	25	30	28	32	35	34	30
Procesamiento del Atún	Clasificar el atún	39	42	45	30	35	50	45	40	43	45	50	55	40	43
Procesamiento del Atún	Almacenar el atún	19	22	25	20	30	25	22	35	30	25	30	30	29	28
Procesamiento del Atún	Congelar al atún	14	17	20	20	21	24	23	22	24	21	18	20	21	21
Procesamiento del Atún	Recepcionar orden de pedido	9	12	15	18	19	21	20	23	14	16	17	16	18	18
Procesamiento del Atún	Reubicar atún congelado a lugar descongelamiento	24	27	30	35	33	30	25	28	27	26	29	31	33	30
Procesamiento del Atún	Descongelar el atún	14	17	20	14	16	17	16	18	14	16	17	16	18	16
Procesamiento del Atún	Verificar la calidad del atún	9	12	15	16	14	12	18	12	18	19	21	16	14	16
Procesamiento del Atún	Eviscerar el atún	39	42	45	44	45	43	39	38	45	49	45	46	44	44
Procesamiento del Atún	Emparrillar el atún	34	37	40	38	35	37	40	38	40	42	49	45	43	41
Procesamiento del Atún	Pre cocinar el atún	44	47	50	60	54	54	53	52	50	51	52	45	42	51
Procesamiento del Atún	Poner en reposo el atún	54	57	60	66	64	65	62	58	57	64	54	52	50	59
Procesamiento del Atún	Enfriar el atún	19	22	25	14	16	17	16	18	14	16	17	16	18	16
Procesamiento del Atún	Limpiar el atún	39	42	45	44	47	46	48	46	49	50	52	54	54	49
Procesamiento del Atún	Distribuir en áreas de empaque el producto.	9	12	15	18	19	15	22	14	20	18	16	20	20	18

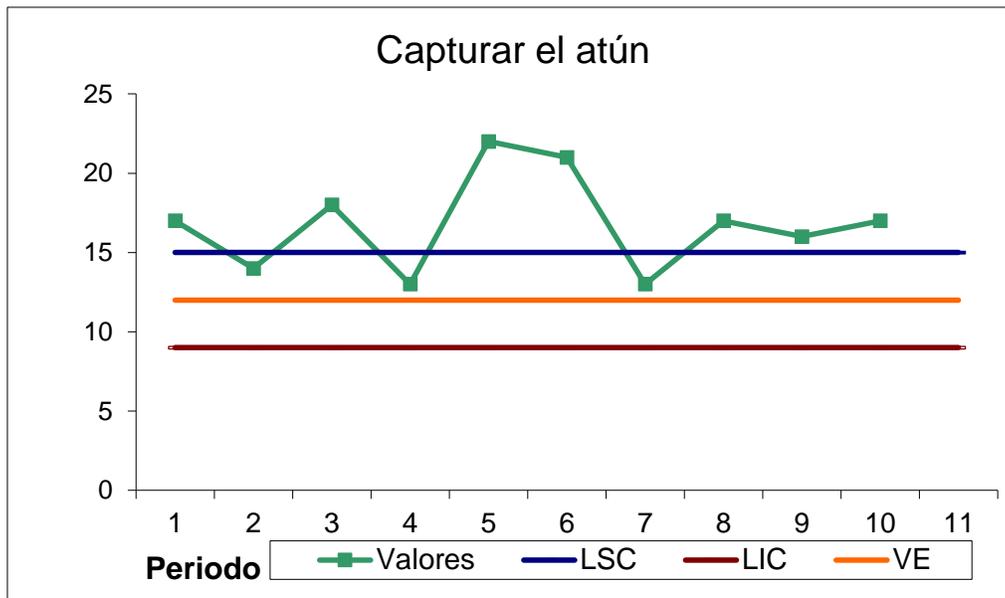
Procesamiento del Atún	Recibir atún limpio en el empacado	9	12	15	14	16	17	16	18	14	16	17	16	18	16
Procesamiento del Atún	Trozar al atún	14	17	20	20	23	22	23	25	20	19	20	24	20	22
Procesamiento del Atún	Llenar empaque con producto	29	32	35	33	35	38	34	36	37	34	33	34	32	35
Procesamiento del Atún	Sellar el empaque	19	22	25	28	29	30	25	24	30	31	33	35	34	30
Procesamiento del Atún	Esterilizar el producto	9	12	15	12	14	16	18	21	20	14	15	16	19	17
Procesamiento del Atún	Etiquetar el producto	14	17	20	21	22	24	28	25	21	29	23	24	25	24
Procesamiento del Atún	Encartonar y despachar el producto	39	42	45	33	45	40	42	39	38	45	35	37	38	39

Fuente 33 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Nota: Muestra los tiempos empleados por la empresa en el proceso de producción del atún.

Una vez terminada la tabla se procede a crear los gráficos de control tomando como base los tiempos establecidos con la empresa Galco S.A.

Figura 21 Capturar el atún



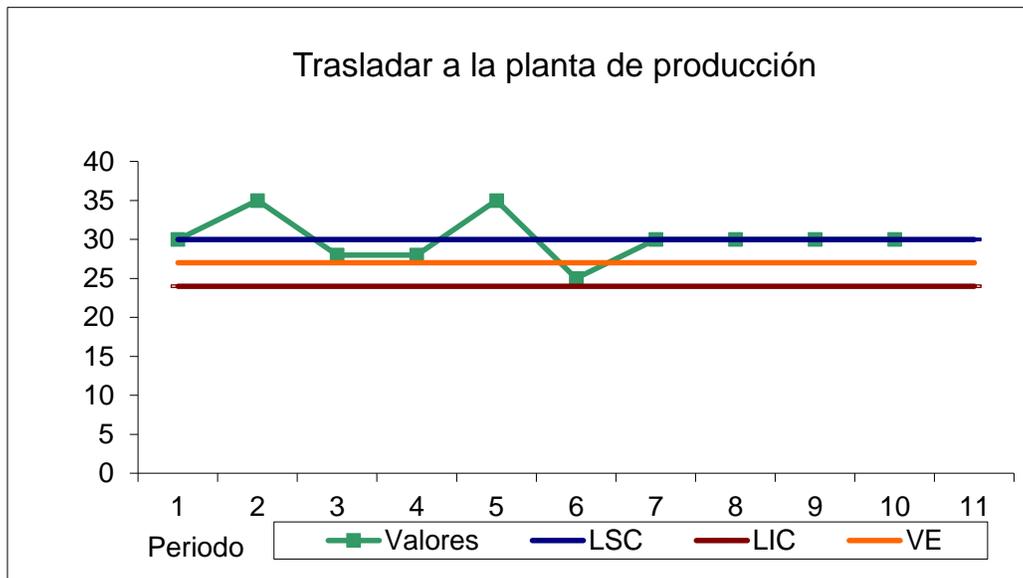
Fuente 34 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Tabla 12 Capturar el atún

Período	Valores	LSC	LIC	VE
1	17	15	9	12
2	14	15	9	12
3	18	15	9	12
4	13	15	9	12
5	22	15	9	12
6	21	15	9	12
7	13	15	9	12
8	17	15	9	12
9	16	15	9	12
10	17	15	9	12
11		15	9	12

Fuente 35 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Figura 22 Trasladar a la planta de producción

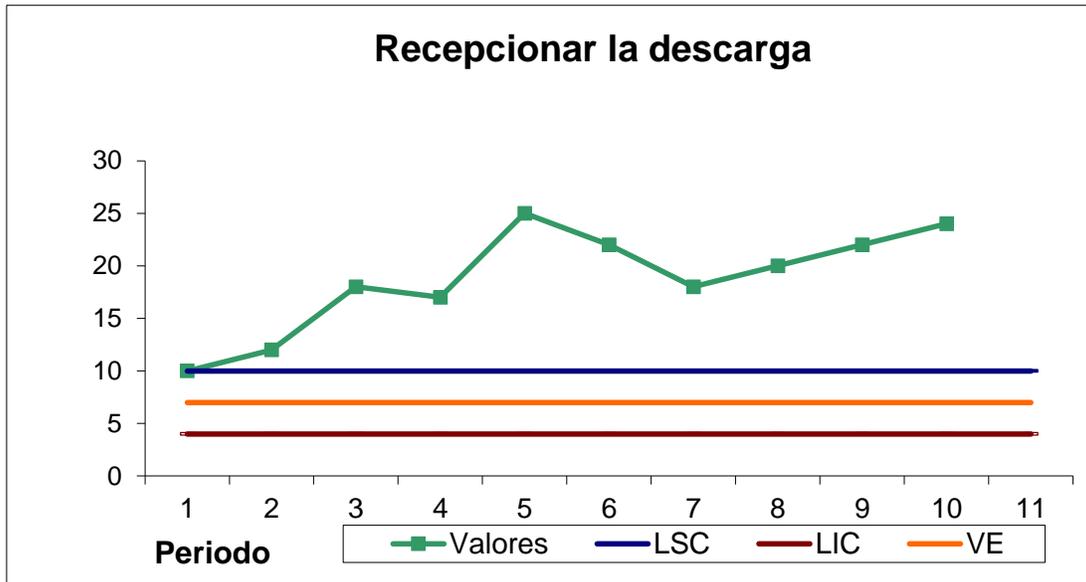


Fuente 36 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Período	Valores	LSC	LIC	VE
1	30	30	24	27
2	35	30	24	27
3	28	30	24	27
4	28	30	24	27
5	35	30	24	27
6	25	30	24	27
7	30	30	24	27

8	30	30	24	27
9	30	30	24	27
10	30	30	24	27
11		30	24	27

Fuente 37 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.



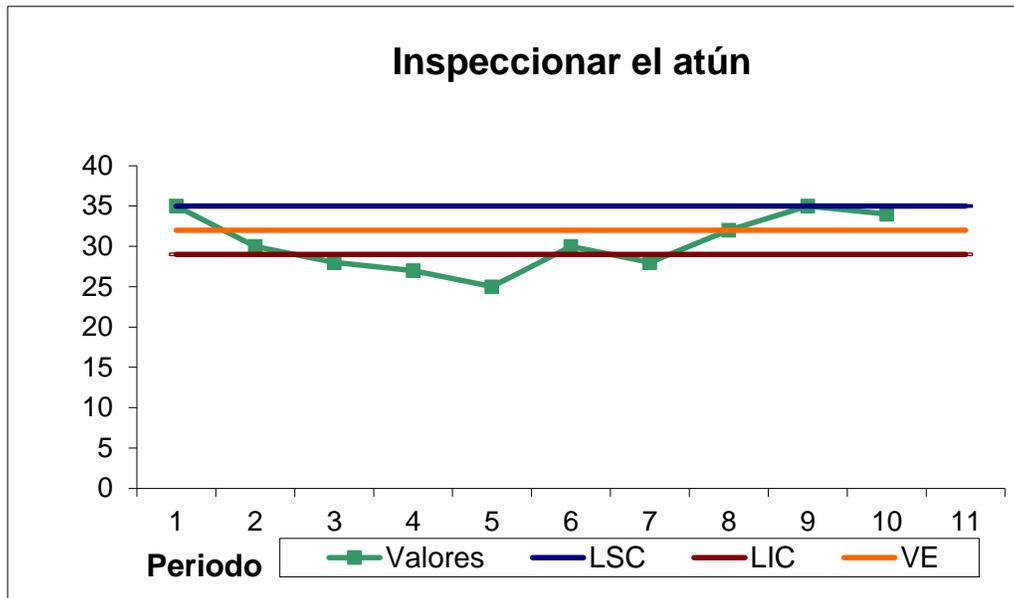
Fuente 38 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Tabla 13 Recepcionar la descarga

Período	Valores	LSC	LIC	VE
1	10	10	4	7
2	12	10	4	7
3	18	10	4	7
4	17	10	4	7
5	25	10	4	7
6	22	10	4	7
7	18	10	4	7
8	20	10	4	7
9	22	10	4	7
10	24	10	4	7
11		10	4	7

Fuente 39 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Figura 23 Inspeccionar el atún



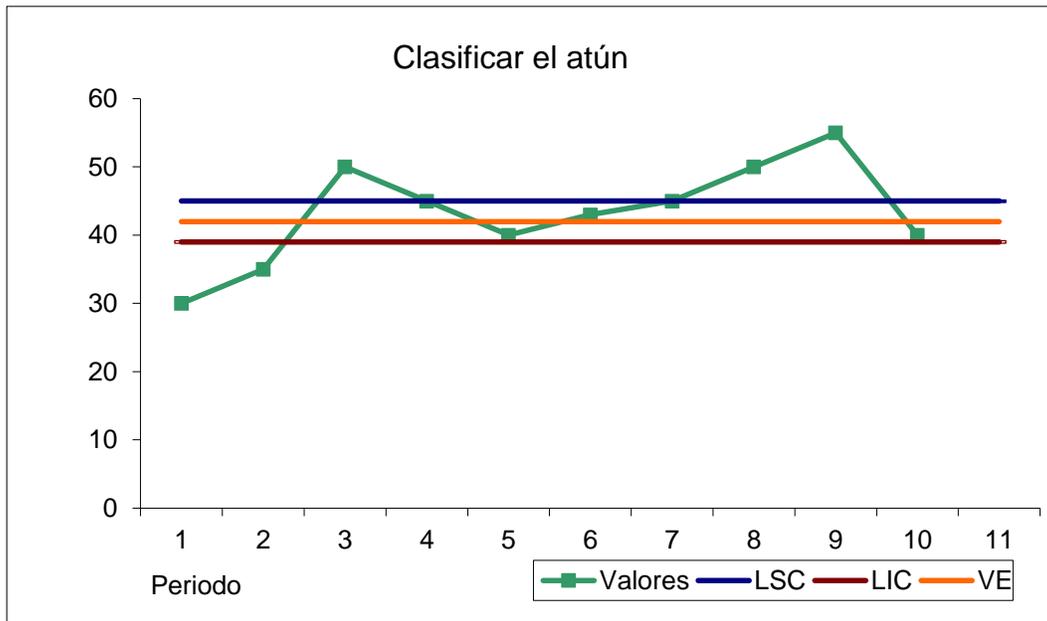
Fuente 40 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Tabla 14 Inspeccionar el atún

Período	Valores	LSC	LIC	VE
1	35	35	29	32
2	30	35	29	32
3	28	35	29	32
4	27	35	29	32
5	25	35	29	32
6	30	35	29	32
7	28	35	29	32
8	32	35	29	32
9	35	35	29	32
10	34	35	29	32
11		35	29	32

Fuente 41 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Figura 24 Clasificar el atún



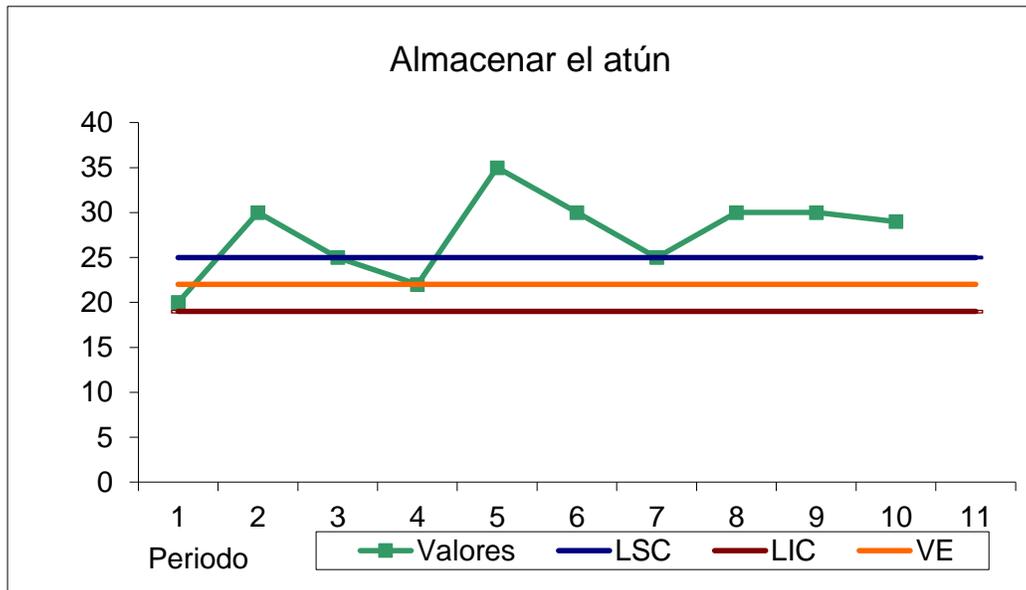
Fuente 42 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Tabla 15 Clasificar el atún

Período	Valores	LSC	LIC	VE
1	30	45	39	42
2	35	45	39	42
3	50	45	39	42
4	45	45	39	42
5	40	45	39	42
6	43	45	39	42
7	45	45	39	42
8	50	45	39	42
9	55	45	39	42
10	40	45	39	42
11		45	39	42

Fuente 43 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Tabla 16 Almacenar el atún



Fuente 44 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

Tabla 17 Almacenar el atún

Período	Valores	LSC	LIC	VE
1	20	25	19	22
2	30	25	19	22
3	25	25	19	22
4	22	25	19	22
5	35	25	19	22
6	30	25	19	22
7	25	25	19	22
8	30	25	19	22
9	30	25	19	22
10	29	25	19	22
11		25	19	22

Fuente 45 Elaborado con apoyo de la empresa Galco S.A.

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones.

El análisis de los Factores Críticos de Éxito es uno de los métodos más utilizados en la actualidad en diferentes ámbitos de la vida empresarial. Para la empresa Gralco S.A. con el diseño de una herramienta que apoye a la planeación estratégica y esta pueda disminuir el impacto que pueda ocasionar afectando la disponibilidad, fiabilidad y en general su vida útil; dentro de la utilización de esta herramienta su logro la actualización de los procedimientos del área, permitiendo evaluar el comportamiento ético, socialmente responsable y sostenible de una organización el cual es vital, en una sociedad, donde cada vez más los negocios y directivos toman conciencia de la importancia de generar valores sociales y ambientales unidos a los económicos. Dichos procedimiento propuesto en el presente trabajo permite priorizar los FCE para la organización a través de un índice de criticidad, compuesto por tres criterios de evaluación, a los que son asignados pesos que a través de un método multicriterio, específicamente el Proceso de la Jerarquía Analítica (PJA), los cuales ayudan a conseguir los resultados óptimos del mantenimiento. Donde ella ayudara a la mejora continua de la confiabilidad operacional, donde ella debe ser asociada a los factores humanos, procesos y diseños.

9.2. Recomendaciones

Dentro de las organizaciones la planeación estratégica es la guía para ella en ayudarlas a encaminarse en el camino del éxito, por medio de esta se puede visualizar la forma de poder cumplir los objetivos propuestos por esta. Ella le proporcione a la empresa Gralco S.A. un sentido de dirección encontrando factores críticos dentro de su proceso, dándole la herramienta adecuada para la toma de decisiones cambiando el enfoque del mismo; esta guía se desarrolla dentro del ambiente del mantenimiento realizando un análisis profundo de este a nivel crítico proponiendo acciones de mejoramiento continuo a todas esas actividades rutinarias o no rutinarias, gracias a todo esto se pudo desarrollar un plan nuevo de mantenimiento con

estrategias con el fin de disminuir las paradas de planta. Por ende es indispensable combinar esas estrategias con el stock mínimo de los componentes del equipo, generando una disponibilidad alta a los equipos. Gracias a esto y muchas cosas más la planeación estratégica es recomendada por muchos investigadores por su apoyo en todas las áreas de la organización.

10. Referencias Bibliográficas

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *unilibre*, 1-14.
- ambit-bst.com*. (2022). Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/c%C3%B3mo-hacer-la-trazabilidad-de-un-producto>
- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Baldeos, L. (2018). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *San Gregorio*, 1-14.
- Barría, R. (2018). Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2018/bpmb275d/doc/bpmb275d.pdf>
- berlitz.com*. (2021). Obtenido de <https://www.berlitz.com/es-co/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Bernal, M. (2019). Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9672/BernalMar%EDa2019;jsessionid=A03FAA46C02F73410AE1AEA201E4EAD3?sequence=1>
- blog.formaciongerencial.com*. (2021). Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>
- blog.hubspot.es*. (2021). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- blog.tutenlabs.com*. (2021). Obtenido de <https://blog.tutenlabs.com/infraestructura-critica>
- Bonilla, D. (2021). Entorno Gobal de las Organizaciones. Medellín: Sabaneta.
- branch.com.co*. (2020). Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/3-herramientas-de-planificacion-estrategica-que-debes-implementar-en-tu-empresa/>
- Cardona, J., Henao, A., & Salazar, R. (2017). Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/16406/DISEN%cc%83O%20DEL%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20SERVICIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Castañeda, E. (2021). Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/34911/1/2021EdgarCasta%C3%B1eda.pdf>
- concepto.de.* (2021). Obtenido de <https://concepto.de/planeacion/>
- concepto.de.* (2022). Obtenido de <https://concepto.de/estrategia/>
- Chacón, H. (2018). Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2745/1045715947.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Díaz, M. (2017). Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/11580/1/2017_planeacion_eficacia_eficiencia.pdf
- economipedia.com.* (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- economipedia.com.* (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/diagrama-de-pareto.html>
- economipedia.com.* (2021). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>
- eumed.net.* (2021). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- gestion.pensemos.com.* (2021). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>
- gestion.pensemos.com.* (2021). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- gestion.pensemos.com.* (2021). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/estrategia-que-es-y-las-herramientas-para-crearla>
- gestion.pensemos.com.* (2022). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/5-fuerzas-de-porter-que-son-como-usarlas-ejemplos>
- gestion.pensemos.com.* (2022). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>
- Gómez, R. (2019). Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9492/GomezRosa2019.pdf?sequence=1>
- González, J., & Salazar, F. (2018). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *redalyc.org*, 1-16.
- González, J., Salazar, F., & Ortiz, R. (2018). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>

- grupoditecsa.com*. (2019). Obtenido de <http://www.grupoditecsa.com/es/mantenimiento-industrial-conoces-el-origen-del-mantenimiento-preventivo/>
- Hernández, R., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- ikusi.com*. (2022). Obtenido de <https://www.ikusi.com/es/blog/innovacion-empresarial/>
- ingenioempresa.com*. (2022). Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Jaramillo, S., & Tacur, L. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, 28-41.
- Jaramillo, S., Tacuri, L., & Trelles, D. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, 28-41.
- Leiva, R. (2017). Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/145150>
- Leyva, A., & Arroyo, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 1-21.
- Martinez, M. (2019). Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21365/2020martinezmaria.pdf?sequence=1>
- Mejía, I., & Jiménez, C. (2020). Competitividad y Productividad del Administrador de Empresas en las Pymes en Colombia y Latinoamérica. *Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 238-251.
- Ñaupas, H., & Mejía, E. (2014). *Metodología de la investigación, Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, K. (2017). Obtenido de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4333/1/Planeacion_Estrategica_Tributaria_Perez_2017.pdf
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- questionpro.com*. (2021). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-brechas/>
- questionpro.com*. (2021). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-pareto/>
- questionpro.com*. (2022). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-foda/>
- questionpro.com*. (2022). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-pest/>
- Quintero, J., Ramírez, Y., & Cortázar, A. (2020). Transporte fluvial en Colombia: operación, infraestructura, ambiente, normativa y potencial de desarrollo. *Revista Ciudades, Estados y Política*, 49-68.

- Ramírez, P. (2018). Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17396/PROPUESTA%20DE%20PLAN%20ESTRATEGICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodriguez, D. (2019). Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7509/1/224061-2019-II-GTH.pdf>
- Rueda, I., & Acosta, B. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Espacio*, 17-22.
- Saavedra, M., & Camarana, M. (2019). Competitividad de las Pyme y su relación con los sistemas de información. *Editorial Javeriana*, 12-26.
- theflashco.com*. (2022). Obtenido de <https://theflashco.com/claves-de-la-transformacion-empresarial-crecer-o-cerrar/>
- Torres, B. (2018). Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/jspui/bitstream/10983/22452/1/Plan%20estrat%C3%A9gico%20para%20la%20empresa%20Live%20Sante%20S.A.S..pdf>
- Torres, B. (2018). Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/jspui/bitstream/10983/22452/1/Plan%20estrat%C3%A9gico%20para%20la%20empresa%20Live%20Sante%20S.A.S..pdf>
- uan.edu.co*. (2021). Obtenido de <https://www.uan.edu.co/component/k2/itemlist/category/97->
- Urango, Y. (2019). Marketing digital como recurso táctico para las microempresas. *ADGNOSIS*, 23-35.
- Vargas, I. (2021). Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/34667/1/2021danielavargas.pdf>
- Villafuerte, G. (2017). Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5749>