

# METODOLOGÍA DE PROYECTOS PARA LA ACTIVACIÓN DE PLANTAS DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA CERDOS EN VENEZUELA

## PROJECT METHODOLOGY FOR THE ACTIVATION OF BALANCED FEED PLANTS FOR PIGS IN VENEZUELA

Lamberto, Cazzadore-García<sup>1</sup>; Gloria María, Aponte-Figueroa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Católica Andrés Bello. Postgrado Gerencia de Proyectos. Caracas. Venezuela.  
E-mail: lcazzadore.11@est.ucab.edu.ve

<sup>2</sup>Universidad Católica Andrés Bello. Centro de Investigación y Desarrollo de Ingeniería. Caracas, Venezuela. E-mail: [gapontef@ucab.edu.ve](mailto:gapontef@ucab.edu.ve); [gloriam.aponte@gmail.com](mailto:gloriam.aponte@gmail.com)

### Resumen

La metodología que se plantea en este artículo, surge como una contribución a la industria agroalimentaria de Venezuela, con la finalidad de poner en marcha las operaciones de las plantas de producción de alimentos balanceados para animales, más específicamente para cerdos. Este trabajo se enmarcó en una investigación aplicada, apoyada en un diseño de campo no experimental; se realizó un levantamiento de información mediante la técnica de revisión bibliográfica complementada con entrevistas semiestructuradas a diferentes profesionales del área de interés. Para la conformación de la metodología se utilizó la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como la definición de las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral y se finaliza con la aplicación de los grupos de procesos de gestión de proyectos y las áreas de conocimiento asociadas. Se obtuvo como resultado más relevante las diferentes fases de la metodología en cuestión.

**Palabras clave:** metodología; gestión de proyectos; plantas ABA

### Abstract

The methodology proposed in this article emerges as a contribution to the Venezuelan agri-food industry, with the purpose of starting up the operations of balanced feed production plants for animals, more specifically for pigs. This work was part of an applied research, supported by a non-experimental field design; a survey of information was carried out using the bibliographic review technique complemented with semi-structured interviews with different professionals in the area of interest. For the conformation of the methodology, the matrix of strengths, weaknesses, opportunities, and threats was used, as well as the definition of the different perspectives of the Balanced Scorecard and it ends with the application of the project management process groups and areas of associated knowledge. The most relevant result was obtained from the different phases of the methodology in question.

**Keywords:** methodology; project management; ABA plants

### Introducción

En Venezuela, existe una infraestructura para producir alimentos balanceados para animales (ABA) que está desarrollada y desaprovechada, según lo ha señalado la Confederación de

Industriales de Venezuela (Agencia EFE, 2022). Dicha fuente también indica que la industria venezolana, al primer trimestre del 2022, operó a un 28% de su capacidad instalada lo que refleja una producción industrial marginal. El otro problema a considerar es que Venezuela es uno de los países donde más dificultades presentan las empresas para iniciar sus operaciones independientemente del sector donde éstas se sitúen; ello queda reflejado en el informe publicado por el World Bank (2020) denominado “*Doing Business*”, donde se observa que Venezuela ocupa la posición 188 de 190 países en el año 2020.

Por otra parte, las empresas en Venezuela, por lo general, incurren en el aumento de costos asociados al inicio o reinicio de actividades operacionales; es por ello que, desde la perspectiva de proyectos, esto representa una desviación en cuanto al triángulo de la gestión de proyectos (o también conocido como la triple restricción). Estas restricciones según el Project Management Institute (PMI, 2017), son: alcance, que se refiere a las tareas requeridas para cumplir los objetivos del proyecto; tiempo, que es el calendario previsto para que el proyecto llegue a su fin y los costos, relacionados con las restricciones financieras de un proyecto, también conocido como presupuesto del proyecto. En ese sentido, en este artículo, con la finalidad de contribuir con la puesta en marcha de las plantas de productos ABA en el país, se desarrolla una metodología de proyectos para activar dichas plantas; principalmente aquellas de alimentos para cerdos.

El PMI (2021) ubica el término “Proyecto”, como un esfuerzo temporal del cual se espera derive un producto, servicio, o resultado único. Además, sugiere que para gestionar proyectos se deben manejar al menos diez áreas de conocimiento, enmarcadas en cinco grupos de procesos: el inicio, la planificación, la ejecución, el monitoreo/control, y el cierre del proyecto. Estas diez áreas de conocimiento son: a) Gestión de la integración, cuya finalidad es identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los procesos y actividades que involucra la dirección del proyecto. b) Gestión del Alcance, relacionada con los procesos y actividades, necesarios para garantizar que el proyecto incluya solo lo requerido. c) Gestión del Cronograma, se refiere a administrar y finalizar a tiempo todos los trabajos asociados al proyecto. d) Gestión de los Costos, especifica los procesos y actividades para planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos del proyecto. e) Gestión de

la Calidad, se relaciona con las políticas de calidad que se deben incorporar al proyecto con la finalidad de atender las expectativas de los interesados. f) Gestión de los Recursos, incluye los procesos y actividades, que permiten identificar, adquirir y gestionar los medios del proyecto. g) Gestión de las Comunicaciones, enfocada a garantizar la información oportuna, clara y adecuada durante todas las etapas del proyecto, desde la planificación hasta el cierre del mismo. h) Gestión de los Riesgos, orientada a la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación e implementación de respuesta y monitoreo de los peligros que deriven del proyecto. i) Gestión de las Adquisiciones, se enfoca en los procesos y actividades, necesarios para comprar o conseguir productos, servicios o resultados ajenos a la organización y que contribuyan con el éxito del proyecto. j) Gestión de los Interesados, se lleva a cabo para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, a la vez que se analizan sus expectativas y el impacto que estas tengan en el proyecto.

Otro aspecto a considerar son las perspectivas de la estrategia que se encuentran definidas dentro del Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés) que fue definido por Kaplan y Norton en el año 1996; este es un sistema para valorar el desempeño en las organizaciones, cuyo enfoque integral está en medir tanto las perspectivas financieras y no financieras, con la finalidad de ayudar a las empresas a identificar su visión y estrategia, transformando la visión y la estrategia en actividades específicas (Tuan, 2020). Estas perspectivas, según Gupta y Sharma (2017) están definidas como: perspectiva de los accionistas, que representa el punto de vista de quienes ejercen derechos de propiedad sobre la organización; ellos tienen el poder de crear y cerrar la organización. La perspectiva de clientes, representa el punto de vista de los destinatarios de los bienes y servicios. La perspectiva de los procesos internos que se refiere a las actividades necesarias para producir los bienes y servicios y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que se enfoca en las capacidades requeridas para realizar las actividades productivas (capital humano, organizacional y de información). Con la aplicación de este sustento teórico y la metodología utilizada se consolidó la estructura de la metodología objeto de estudio de este trabajo.

## **Metodología**

Esta investigación se enmarcó en una investigación aplicada definida por Valerino, Yáber y Cemborain (2010), como aquellas investigaciones, que pretenden resolver problemas prácticos y generar nuevos conocimientos, buscando soluciones aceptables y apropiadas a un fenómeno concreto. En cuanto al diseño de la investigación es no experimental, ya que se trató de un estudio en el que no se manipularon intencionalmente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Como parte de la metodología, se realizó un diagnóstico de la situación de las plantas de producción de ABA en Venezuela, a través del levantamiento de información mediante una investigación documental complementada con entrevistas semiestructuradas a diferentes empresarios (gerentes, coordinadores, supervisores y especialistas) en el área. Luego se realizó un análisis de entorno, aplicando la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA) y la generación de las estrategias resultantes; así como el desarrollo de las cuatro perspectivas estratégicas (financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento) enmarcadas en el Cuadro de Mando Integral (CMI). Finalmente, a las iniciativas (proyectos) resultantes de cada perspectiva se enfocan en los procesos de gestión de proyectos y áreas de conocimientos especificadas por el PMI (2017).

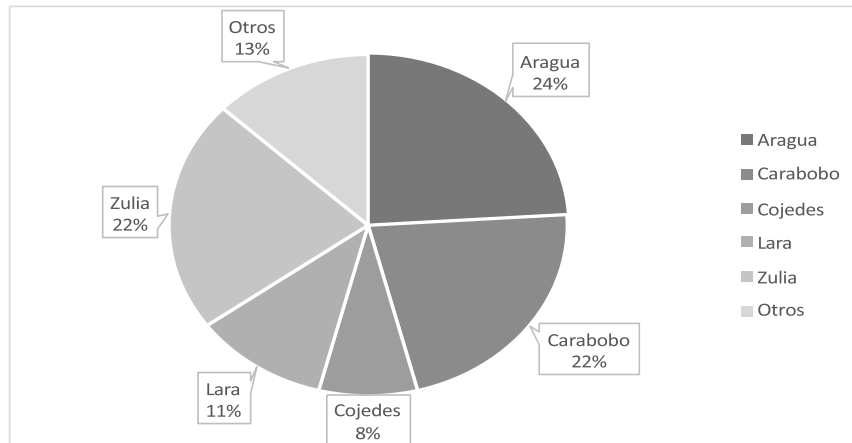
## **Resultados y discusión**

Para conocer la producción de ABA en Venezuela, se procesó la información obtenida de las fuentes bibliográficas y de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a distintos especialistas en el área. En la Figura 1, se observa que el 68% de la producción se encuentra en los estados centrales (Carabobo y Aragua) y el estado Zulia; mientras que en el oriente del país solo concentra el 13%. En función de la cantidad de plantas, se tiene que, 20 plantas de ABA están ubicadas en la región Central y es la más aventajada en este tipo de negocios, seguida por la región de Zuliana con 8 plantas, y finalmente la región Centro Occidental con un total de 6 plantas. En el caso de la región Nororiental (donde está ubicada el estado Bolívar), solo tiene una planta (ver Figura 2); debido a que esta región es la que tiene la menor cantidad de plantas y además presenta una planta de este tipo en desuso, se tomó como

muestra para realizar el análisis de entorno. En términos de capacidad instalada, la región central, zuliana y centro occidental son las que tienen la mayor capacidad (ver Figura 3).

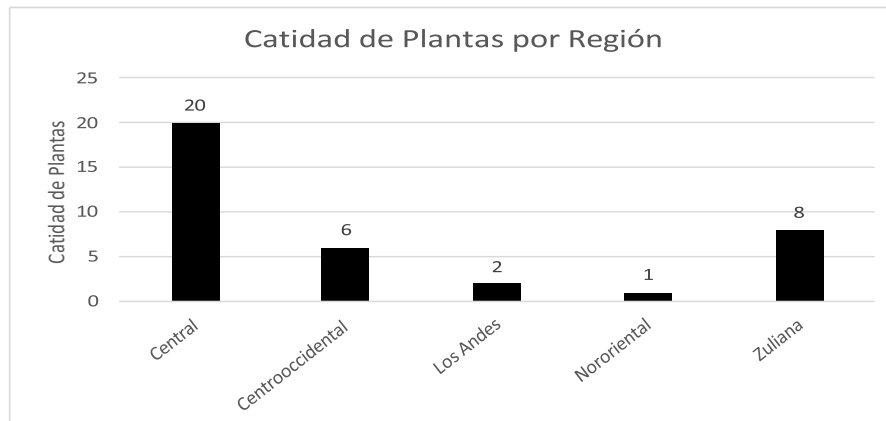
**Figura 1.**

*Distribución porcentual de plantas por estado.*



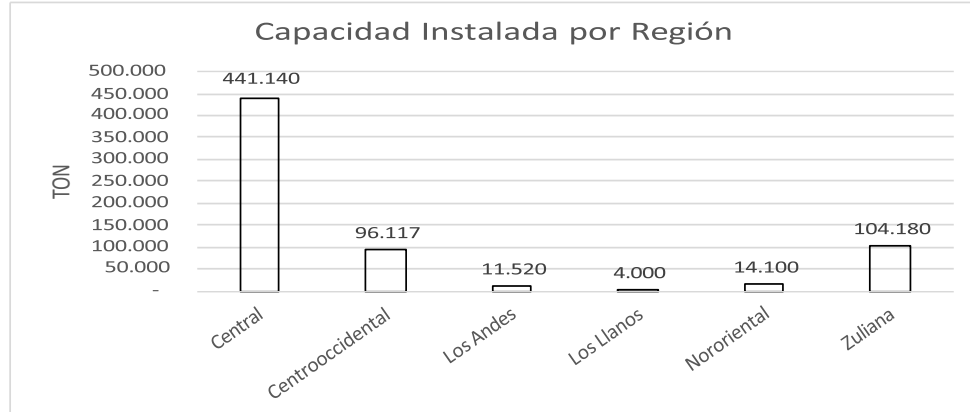
**Figura 2.**

*Cantidad de Plantas de ABA por Región.*



**Figura 3.**

*Capacidad instalada por región.*



**Análisis de entorno**

Para realizar el análisis de entorno se aplicó la matriz FODA a la producción de ABA para cerdos en el estado Bolívar (ver Tabla 1); luego se especifican las diferentes estrategias como producto resultante de dicha matriz.

**Tabla 1.**

Matriz FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del negocio (<i>Know How</i>).</li> <li>• Capital a invertir, a través de la infraestructura desarrollada.</li> <li>• Cercanía con áreas urbanas.</li> <li>• Capacidad para producir diariamente 60 TON de ABA.</li> <li>• Capacidad para almacenar 800 TON de insumos.</li> <li>• Conocimiento de la organización en asociaciones gremiales como FEPORCINA.</li> <li>• Capacidad para mitigar el impacto de falla en los servicios públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Capital.</li> <li>• Falta de Stock.</li> <li>• Falta de funcionamiento constante de los servicios públicos. (ej. agua, luz, teléfono, etc.).</li> <li>• Acceso limitado a canales de distribución en otras regiones del país.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía del país con síntomas incipientes de mejoría.</li> <li>• Barrera de entrada alta, para otros competidores por la escases de financiamiento.</li> <li>• Ausencia de productores en la región.</li> <li>• Posibilidad de integración vertical a través de la producción propia o de alianzas estratégicas con otras organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes competidores en el mercado.</li> <li>• Inseguridad en el sector donde se ubica la planta.</li> <li>• Falta de personal calificado.</li> <li>• Entorno económico incierto.</li> <li>• Dificultad para acceder a financiamiento bancario.</li> <li>• La cercanía con Brasil, lo que representa el posible ingreso de competidores internacionales.</li> </ul>
	<b>POSITIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>

Una vez planteada la matriz FODA, se plantearon las siguientes estrategias:

***Análisis de las Fortalezas – Oportunidades - Estrategias Ofensivas***

Diseñar un plan de reinicio de operaciones de la planta aprovechando la no presencia de competidores en productos ABA en la zona y la existencia de la planta en desuso ubicada en la periferia del estado Bolívar.

Obtener el financiamiento necesario para reiniciar la operación de manera que el dinero solicitado esté respaldado por los bienes muebles e inmuebles de la compañía; lo cual, sin lugar a dudas representa una oportunidad para la organización que allí surja y una barrera de entrada alta para otras organizaciones que se planteen iniciar, desde cero, la operación dentro del territorio nacional.

Aprovechar la infraestructura desarrollada que tiene la planta en desuso para atender otros segmentos del negocio agropecuario, como por ejemplo, la producción de carne de cerdo a través de la cría intensiva de animales, ya que la planta cuenta con la capacidad de procesar esta carne de cerdo transformándola en productos cárnicos como lo son una gran variedad de jamones, salchichones, salchichas, etc.; dándole a la organización, la oportunidad de atender las necesidades de la población general en diferentes segmentos del mercado.

### ***Análisis de las Fortalezas – Amenazas- Estrategia Defensiva***

Establecer una política de producción de alta calidad basada en la obtención de productos ABA frescos, apalancada con la obtención de materia prima de menor costo debido a la cercanía con los productores agropecuarios.

Diseñar una política privada de seguridad robusta, que aunada a los organismos de seguridad del municipio permita garantizar la seguridad de los empleados de la planta y la continuidad de las operaciones.

Aprovechar la experiencia de los propietarios de la planta en desuso, así como el material documental existente dentro de la organización para diseñar un plan de formación masivo al personal nuevo que ingrese a la planta.

Desarrollar metodologías que permitan maximizar los ingresos en un entorno multimoneda, teniendo como objetivo principal resguardar los ingresos en monedas vinculadas a economías estables.

Obtener financiamientos alternativos que se adaptan mejor al contexto actual, como, por ejemplo, financiamiento a través de la oferta pública de valores de deuda mediante, papeles comerciales, pagarés bursátiles, obligaciones simples, obligaciones convertibles.

### ***Análisis de las Debilidades – Oportunidades- Estrategia de Reorientación***

Disponer de un sistema para generar electricidad utilizando energías alternativas, por ejemplo, energía solar; además de aprovechar el uso de los moto-generadores y explorar la posibilidad de excavar pozos profundos para obtener agua; todo ello para garantizar dichos servicios en caso de fallas de los mismos.

Establecer un esquema de relaciones con las asociaciones gremiales existentes en el país para identificar los actores en materia de distribución de alimentos. Además, considerar la contratación de un asesor comercial, que se ocupe de adquirir nuevos clientes para la organización.



### *Análisis de las Debilidades - Amenazas- Estrategia de Supervivencia*

Establecer negociaciones con otras empresas del ramo de productos cárnicos, principalmente de carne de cerdo, para rentar parte de las instalaciones que tiene la planta en desuso y aprovechar de conformar una especie de zona industrial, lo cual contribuye a poblar la zona y mejorar las condiciones de vida del entorno local.

Diseñar un plan de relaciones con los organismos del gobierno local para disponer de mejor seguridad en la zona apoyado en las ventajas de generar empleo para la población local.

Asimismo, se procedió a realizar un análisis de entorno desde las cuatro perspectivas (perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) del Cuadro de Mando Integral, las cuales se detallan en la tabla 2.

Como procedimiento a seguir para implementar la metodología se utiliza la gerencia de proyectos con un enfoque del tipo en cascada o predictivo, ya que permite desde la planificación, detallar las fases y en algunos casos las tareas necesarias para la ejecución de cada proyecto siguiendo un orden específico. Adicionalmente, al contar con este enfoque aumentarán las posibilidades de atender todos los requisitos del proyecto reduciendo la posibilidad de pérdidas de información, sobrecostos, desviaciones temporales, cambios de alcance, disminución de la calidad; aumentando finalmente, la atención y control de los requisitos considerados claves para la organización.

Tabla 2.

Las cuatro perspectivas

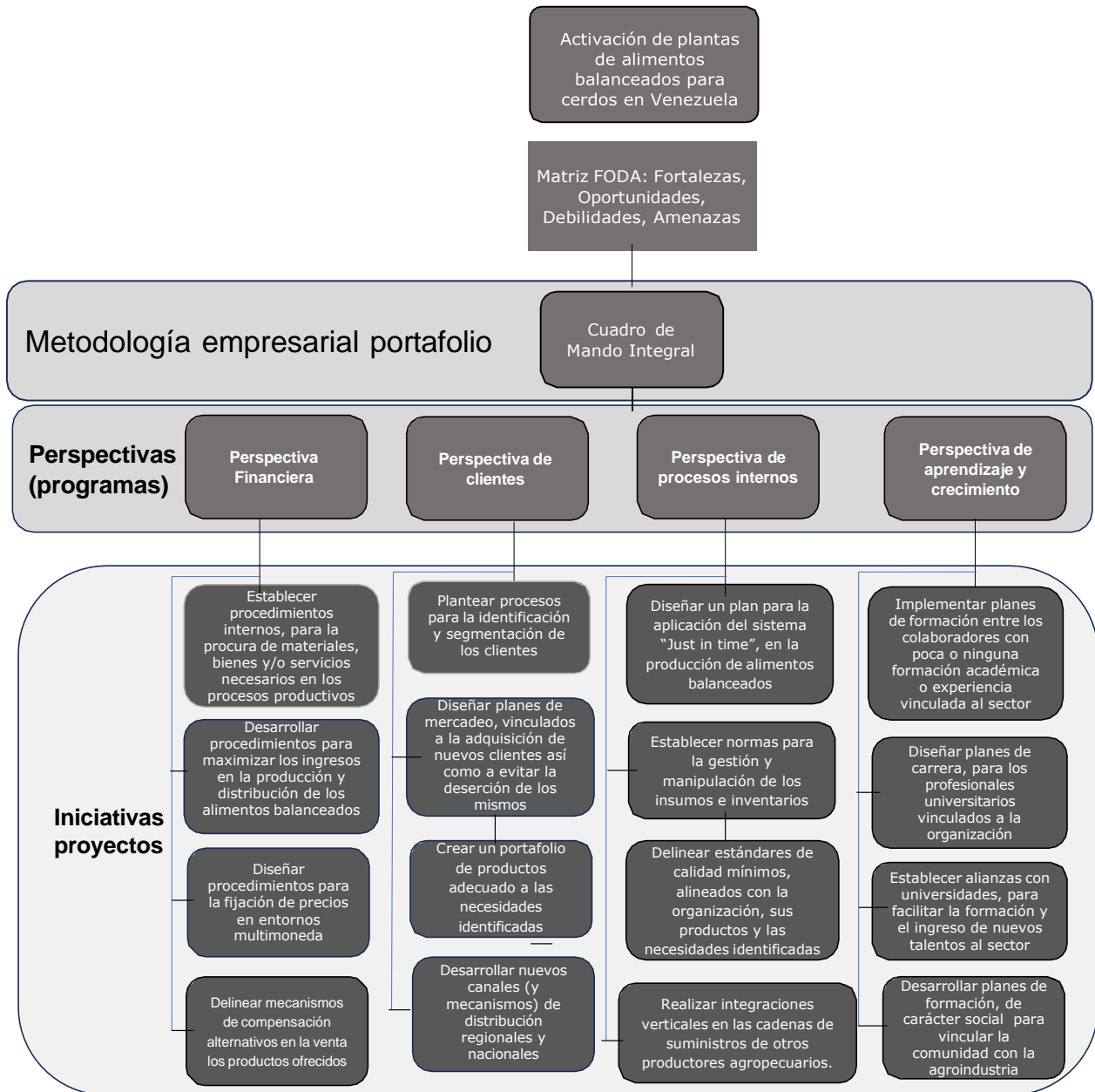
		Elementos / Componentes			
		Objetivo (s)	Meta (s)	Indicador (es)	Iniciativa (s)
<b>Perspectivas</b>	<b>Financiera</b>	1. Aumentar los ingresos.	1.1. Contar con una facturación anual de al menos 28.8 millones de dólares**. 1.2. Reducir los costos de producción en un 10% (al cabo de 2 años).	1.1.1. Margen bruto de utilidad. 1.1.2. Rentabilidad sobre: las ventas. 1.1.3. Rentabilidad sobre los activos. 1.1.4. Rentabilidad sobre el patrimonio.	1.1.1.1. Establecer procedimientos internos, para la procura de materiales, bienes y/o servicios necesarios en los procesos productivos. 1.1.1.2. Desarrollar procedimientos para maximizar los ingresos en la producción y distribución de los alimentos balanceados. 1.1.1.3. Diseñar procedimientos para la fijación de precios en entornos múltimoneda. 1.1.1.4. Delinear mecanismos de compensación alternativos en la venta los productos ofrecidos.
	<b>Clientes</b>	2. Adquirir nuevos clientes.	2.1. Identificar las necesidades de clientes potenciales en pro de satisfacerlas en un futuro inmediato (al cabo de 1 año). 2.2. Aumentar la cartera de clientes en al menos 10%, al cabo del segundo año de operación.	2.1.1. Retorno de la Inversión. 2.1.2. Costo de adquisición del cliente. 2.1.3. Valor de la vida del cliente. 2.1.4. Índice de deserción de clientes. 2.1.5. Costo por cliente potencial. 2.1.6. Índice de crecimiento de ventas.	2.1.1.1. Plantear procesos para la identificación y segmentación de los clientes. 2.1.1.2. Diseñar planes de mercadeo, vinculados a la adquisición de nuevos clientes, así como a evitar la deserción de los mismos. 2.1.1.3. Crear un portafolio de productos adecuado a las necesidades identificadas. 2.1.1.4. Desarrollar nuevos canales (y mecanismos) de distribuciones regionales y nacionales.
	<b>Procesos Internos</b>	3. Reducir los costes de producción.	3.1. Adoptar el método de producción "Just in Time" en la producción de alimentos	3.1.1. Rotación de inventarios. 3.1.2. Rotación de cartera. 3.1.3. Rotación de cobro. 3.1.4 Rotación de activos.	3.1.1.1. Esquematizar un plan para la aplicación del sistema "Just in time", en la producción de alimentos balanceados. 3.1.1.2. Delinear estándares de calidad mínimos, alineados con la

			balanceados para cerdos.	3.1.5. Rotación de proveedores. 3.1.6. Inventarios en existencia. 3.1.7. Índice Dupont.	organización, sus productos y las necesidades identificadas. 3.1.1.3. Establecer normas para la gestión y manipulación de los insumos (e inventarios). 3.1.1.4. Realizar integraciones verticales en las cadenas de suministros de otros productores agropecuarios.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	4. Contar con personal altamente calificado.	4.1. Adicionar a la plantilla, al menos a 2 profesionales con experiencia en el sector agropecuario y con estudios de postgrado en un período no mayor a los 2 años.		4.1.1. Número de profesionales en las empresas con años de experiencia en el sector. 4.1.2. Número de profesionales en las empresas con títulos universitarios. 4.1.3. Número de profesionales en las empresas. 4.1.4. Número de profesionales en las empresas con maestría. 4.1.5. Número de profesionales en las empresas con doctorado.	4.1.1.1. Implementar planes de formación entre los colaboradores con poca o ninguna formación académica o experiencia vinculada al sector. 4.1.1.2. Diseñar planes de carrera, para los profesionales universitarios vinculados a la organización. 4.1.1.3. Establecer alianzas estratégicas con las universidades, para facilitar la formación y el ingreso de nuevos talentos al sector. 4.1.1.4. Desarrollar planes de formación, de carácter social con la intención de vincular a la comunidad con la agroindustria.

Una vez desarrollada la matriz FODA y las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral se procedió a conformar la metodología de proyectos para activar las plantas para producir ABA como se muestra en la Figura 4.

**Figura 4.**

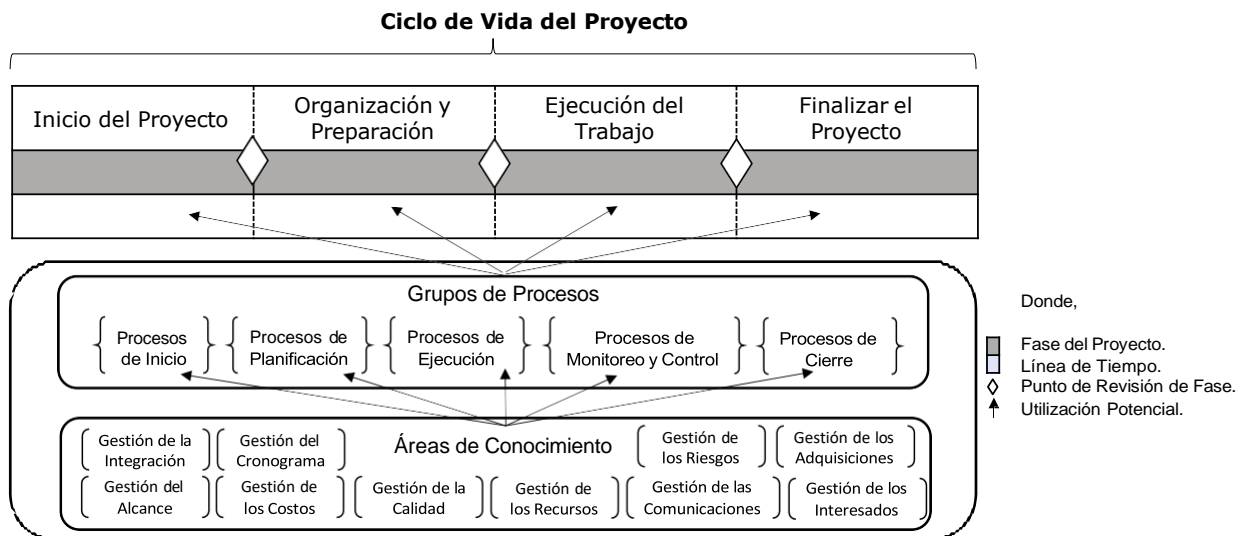
*Esquema de la metodología de proyectos para activar las plantas para producir ABA en Venezuela*



En la Figura 5 se muestra el ciclo de vida de proyecto donde se observa la interrelación entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento (PMI, 2017); lo cual debe ser aplicado a cada iniciativa o proyecto derivado de la metodología anterior.

**Figura 5.**

*Elementos de la metodología que intervienen para implantar la Estrategia*



En la etapa de inicio, se identifican los interesados (ver Tabla 3) y define el Acta de Constitución del Proyecto (ACP), donde se define el alcance, el tiempo, los costos y la calidad esperada de proyecto y los factores ambientales más importantes para cada iniciativa o proyecto. Es preciso que antes de formalizar el ACP deben estar disponibles: los permisos, y documentación general propia de cada iniciativa; por ejemplo, el registro de las marcas y patentes necesarias para la formulación y/o comercialización de los productos; los contratos firmados, que vinculen y detallen las condiciones laborales del personal asignado al proyecto; directorio de agremiados, para la identificación de canales de distribución / clientes, etc.

**Tabla 3.**

Identificación de interesados para cada perspectiva

<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Perspectiva de clientes</b>	<b>Perspectiva de procesos internos</b>	<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>
Socios /accionistas, presidente, contador, gerente general, coordinador de compras y procura	Socios /accionistas, presidente, contador, gerente general, Coordinador de Ventas y Mercadeo	Socios /accionistas, presidente, contador, gerente general, coordinador de almacenamiento y secado de granos, coordinador de fabricación de alimentos balanceados	Gerente general, especialista en nutrición animal. Autoridad, universitaria, presidente de la asociación vecinal.

En la etapa de planificación interviene la mayor cantidad de procesos y se especifica el alcance total del esfuerzo, se definen y refinan los objetivos y se desarrolla la línea de acción requerida para alcanzarlos; así como los componentes del plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto a utilizar para realizarlo. En la etapa de ejecución se realiza el trabajo necesario para cumplir con los requisitos y objetivos del proyecto de acuerdo a lo establecido en la etapa anterior, lo que implica coordinar recursos, gestionar el involucramiento de los interesados, e integrar y realizar las actividades del proyecto. En cuanto a la etapa de monitoreo y control, se lleva a cabo el seguimiento, análisis y control del progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. Finalmente, se cierra el proyecto, donde se verifica que el cierre de todas las fases del proyecto, contratos y documentos se culminan de manera adecuada.

### **Conclusiones**

La mayor capacidad de producción de alimentos balanceados para animales en el país está localizada en la región centro occidental; en la región nororiental solo existe una planta.

El estado Bolívar en particular es una excelente zona para emprender la iniciativa propuesta en este artículo, ya que, además de no existir ninguna planta de productos ABA en

funcionamiento, hay una planta en desuso, lo cual permite aprovechar las instalaciones, la experiencia y conocimientos de los dueños para reiniciar operaciones y formar el personal necesario para poner en marcha la planta; por otra parte, esta región tiene una vasta riqueza en términos de recursos naturales y que gran parte de ellos son exportados sin mayor valor agregado.

La metodología propuesta está conformada por el desarrollo de la matriz FODA, para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la generación de las principales estrategias: ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia; como segundo componente se tiene el desarrollo de cada perspectiva: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; donde en cada perspectiva surgen las diferentes iniciativas o proyectos, los cuales serán desarrollados haciendo uso de los grupos de procesos de gestión de proyectos (Inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre), apalancados por las diferentes áreas de conocimiento: gestión de la integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

### Referencias bibliográficas

- Agencia EFE (11 de Mayo de 2022). Industria de Venezuela opera al 28 % de su capacidad, según gremio. Obtenido de Agencia EFE: <https://www.efe.com/efe/america/economia/industria-de-venezuela-opera-al-28-su-capacidad-segun-gremio/20000011-4803826>
- Gupta, A.K. & Sharma, S. (2017). Balanced Scorecard: a conceptual framework. *International Journal of Science Technology and Management*. Vol 6, N°6, N°1, 670-676. [http://www.ijstm.com/images/short\\_pdf/1484975213\\_K1060ijstm.pdf](http://www.ijstm.com/images/short_pdf/1484975213_K1060ijstm.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México, D.F, México: McGRAW - HILL.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Pennsylvania, Project Management Institute, Inc.
- Project Management Institute (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos y el estándar para la dirección de proyectos: Guía del PMBOK*. 7ma ed. Pennsylvania, Project Management Institute, Inc.
- Tuan, T.T. (2020). The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-79.

Valarino, E., Yáber, G., & Cemborain, M. (2010). Metodología de la Investigación paso a paso. México, D.F, México: Trillas.

World Bank Group. (2020). Doing Business. World Bank Group, Washington, DC.  
<https://archive.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/v/venezuela/VEN.pdf>