



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN
EFECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA PYME.
CASO DE ESTUDIO “CONCRETERA LOS 4, C.A.” UBICADA EN
GUACARA, ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Chirivella, Haniel
Durán, Karina
Ojeda, Anyelie

Bárbula, Noviembre de 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN
EFECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA PYME.
CASO DE ESTUDIO “CONCRETERA LOS 4, C.A.” UBICADA EN
GUACARA, ESTADO CARABOBO**

Tutor: Manuel González F.

Autoras:

Chirivella, Haniel

Durán, Karina

Ojeda, Anyelie

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciadas en Administración Comercial**

Bárbula, Noviembre de 2013



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN
EFECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA PYME.
CASO DE ESTUDIO “CONCRETERA LOS 4, C.A.” UBICADA EN
GUACARA, ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Manuel González F.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por: Manuel González, F.

E-mail: finanzasfiero@hotmail.com

C.I: 4.129.212

Bárbula, Noviembre de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO

N° Exp: 1038

Periodo: 1S-2013

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA PYME. CASO DE ESTUDIO "CONCRETERALOS4, C.A." UBICADA EN GUACARA, ESTADO CARABOBO.**

Elaborado y Presentado por:

CHIRIVELLA HANIEL	18061649	ADMINISTRACION COMERCIAL
DURAN KARINA	18360076	ADMINISTRACION COMERCIAL
OJEDA ANYELIE	14915027	ADMINISTRACION COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

JURADOS

MANUEL GONZALEZ
TUTOR

SARA GARCIA
COORDINADOR

ANA CORDERO
MIEMBRO PRINCIPAL

MONTIEL MARIA
SUPLENTE

Bárbula, Enero del 2014

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Grado a Dios primeramente, por ser mi bastón, la luz que ilumina mi camino, que jamás me abandona y me mantiene en este mundo.

A mis padres, María Virginia y Aristóbulo, demás familiares como mi abuela Virginia y mis tíos especialmente Rosalba y Enrique, porque sin su amor, paciencia infinita y ayuda jamás hubiese podido cumplir esta meta. A Leonardo, mi amor y a toda su familia por tenderme una mano y manifestar su respeto y afecto.

Mis dos compañeras Karina y Anyelie, porque es con ellas con quien decidí compartir el emprendimiento de este proyecto que hoy, llega a feliz término.

La dedicatoria más sentida, va desde el fondo de mi corazón y mis recuerdos a mi abuelita Mercedes, lamento que en vida no hayas podido ver que seguí luchando para hasta llegar acá, que perseveré y lo logré. Te extraño y te dedico el fruto de mi esfuerzo.

Haniel Chirivella

DEDICATORIA

A Dios mi padre celestial, a la Virgen María, al Sagrado Corazón de Jesús, al Dr. José Gregorio Hernández y a todos sus fieles servidores que me han llenado de sabiduría para ser posible la realización de este proyecto.

A mi Padre Jorge Duran por haberme formado el hábito de estudiar y hoy le gratifico todo logrando esta meta.

A mi Madre Ceferina Díaz un ser incondicional que me ha apoyado en todo momento con su amor, dedicación, esfuerzos y sacrificios para hacer realidad mis sueños, este proyecto es para ti mami.

A mi Hermana Kery Duran por todo su apoyo y comprensión durante mi carrera.

A mi tía Silvia Díaz y a mis primos Walter Mejías y Wendy Mejías, por estar allí y ayudarme con sus consejos para hacer realidad mis metas.

A mis Padrinos Alejandro Castro y Edilia Flores por su apoyo y consejos en querer formarme como profesional.

Karina Durán.

DEDICATORIA

A ti mi Dios principalmente por darme la vida y demostrarme que tu tiempo es justo y perfecto y por sobre todo llenarme de bendiciones día a día.

A mi mamita Flor María, que desde el cielo eres mi ángel guardián, que me guía y me da fuerzas cada día de mi vida.

También a mis padres Rafael y María por ser mi apoyo incondicional y sembrar en mí el sentido de lucha y de la responsabilidad.

A mis abuelas queridas Carmen y Pacifica, por todo el amor y el cariño que me han dado.

A mis hermanos Dasmery, Robertson, Guimel y Girbeth y a mis sobrinos amados: Danyely, Norilis y Santiago... A mis tíos, primos y amigos por ser parte primordial de mi vida y participes de mis logros.

A ti, tía Rosa que al igual que mi mamita desde el cielo me cuidas y celebras todos mis logros.

A mi amigo adorado José Ángel quien me ha demostrado apoyo, cariño en todo momento.

Dedico este, que es el fruto de una labor de esfuerzo muy grande.

Anyelie Ojeda

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este Trabajo de Grado, representa la conclusión de un camino lleno de pruebas y de lecciones de vida, en el cual muchas veces me sentí derrotada y sin ganas de continuar; pero no fue así y esta es la prueba del cumplimiento de este objetivo, que además me motiva a seguir adelante y aspirar a mucho más.

Agradezco a Dios, mis padres y demás familiares quienes siempre manifestaron su apoyo incondicional y realzaron la importancia de la educación universitaria ya que a lo largo de mis estudios me motivaron a continuar, a no desmayar.

A quienes son actualmente mis compañeros, con todo mi aprecio, el tiempo de Dios es perfecto y gracias por tanta calidad humana, inteligencia, dedicación y disposición a ayudar, a todos les ofrezco mi amistad y mi cariño infinito, gracias por transitar conmigo este pasaje. También a mis profesores, gracias por dedicar sangre, sudor y lágrimas a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, sembraron en mi la semilla del saber, del conocimiento, me inspiran a más; especialmente eternamente agradecida con mi tutor Manuel González Fierro, por su dedicación, atención y buen trato; ha sido un excelente guía, mis respetos.

Gracias a Concretera los 4, C.A y todos sus trabajadores por ser fuente de inspiración para este proyecto.

Haniel Chirivella

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios por escucharme y llenarme de mucha fortaleza para seguir adelante y lograr ser una persona exitosa.

A la máxima casa de estudios Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de formarme como profesional.

Al Lcdo. Miguel Ángel Díaz, por su dedicación y enseñanzas en mi formación académica y en mi trayectoria como estudiante.

Al Lcdo. Ignacio Borges por su orientación y consejos durante mi carrera, agradecida eternamente.

A mi tutor Manuel González por haberme guiado constantemente en la realización de este proyecto, agradecida de corazón.

Al Lcdo. Luis Lara por su apoyo y enseñanzas durante la realización del proyecto.

A mis compañeras Haniel Chirivella y Anyelie Ojeda por todo su apoyo, dedicación, comprensión y aprendizaje para a ser realidad este proyecto que hoy nos llena de satisfacción cumpliendo en conjunto una meta.

Y por último a la empresa Concretera los 4, C.A que nos permitió desarrollar este proyecto.

Karina Durán.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios omnipotente que nos regala vida y salud día a día junto con mis padres por darme amor, dedicación, valores, educación y ser un apoyo incuantificable.

A ti Flor María mamita adorada por haber sembrado en mi la semilla del esfuerzo y por ser siempre mi motivo de inspiración. A mis hermanos y sobrinos adorados por su amor al igual que a toda mi familia que forman parte de mi vida y mi crecer.

Además mis amigos y amigas que he tenido a lo largo de mi crecimiento.

A mis maestros y profesores que forman cada pieza del rompecabezas de mis conocimientos, especialmente a nuestros tutores por habernos asesorado durante todo este proceso. Sin dejar de mencionar Nuestra Alma Mater, la Universidad de Carabobo, casa de estudios que me dio la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para formación profesional.

A mis compañeras de estudio Haniel y Karina quienes compartieron conmigo esta experiencia académica llena de esfuerzos y dedicación.

A Concreteira los 4, C.A por permitirme desarrollar los conocimientos adquiridos y haber sido el objeto de estudio de este proyecto.

En fin a todos aquellos que de algún modo u otro contribuyeron al logro de mi meta...Mil Gracias....

Anyelie Ojeda



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN
EFECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE UNA PYME.
CASO DE ESTUDIO “CONCRETERA LOS 4, C.A.” UBICADA EN
GUACARA, ESTADO CARABOBO**

Autoras: Haniel Chirivella
Karina Durán
Anyelie Ojeda

Tutor: Manuel González F.

Fecha: Noviembre de 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo, considerando la problemática presentada en la unidad de estudio, en la que se detecta que el proceso de transformación a mediana empresa alcanzó un crecimiento vertiginoso y no planificado que acentuó sus debilidades, marcado particularmente por la carencia de estrategias administrativas y dificultades de gestión; la metodología consistió en un estudio tipo proyecto factible bajo un diseño de investigación de campo, así como la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron la guía de entrevista y el cuestionario realizado a una muestra censal de cinco (5) miembros del referido departamento. Se concluyó que no se habían diseñado estrategias para cumplir con los procesos administrativos de la empresa de acuerdo a sus características, para lo cual se elaboró una propuesta de planeación estratégica basada en el modelo de Tom Lambert, que incluye un perfil estratégico para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales, indicadores de gestión, estrategias para el mejoramiento de los procesos y elaborar un plan de adiestramiento al personal que permita la implementación de las estrategias gerenciales y para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.

Descriptor: Estrategias gerenciales, gestión administrativa, eficacia y eficiencia.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPOSAL OF MANAGERIAL STRATEGIES FOR THE EFFECTIVE
MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATION DEPARTMENT OF AN SME.
CASE STUDY "CONCRETERA LOS 4, C. A. " LOCATED IN GUACARA,
STATE OF CARABOBO**

Authors: Haniel Chirivella

Karina Durán

Anyelie Ojeda

Tutor: Manuel González F.

Date: November 2013

ABSTRACT

The present research aims to propose overall management strategies that contribute to effective management of the Department of Administration of the company " Concretera The 4 , CA " located in Guacara, State of Carabobo state, considering the problems presented in the unit of study, in which it is detected that the transformation process to medium company achieved rapid and unplanned growth that emphasized their weaknesses, marked particularly by the lack of administrative strategies and management difficulties; the methodology consisted of a feasible project type under a design field research and the application of two data collection instruments, which were the interview guide and questionnaire conducted to a census sample of five (5) members of that department. It was concluded that there were no strategies designed to meet the administrative processes of the company according to their characteristics, for which we developed a proposal based on the model proposed by Tom Lambert, that includes a strategic profile for the administrative area of the company to enable the achievement of the objectives financial and organizational management indicators to measure the quality of administrative cycle , strategies to improve processes and develop a staff training plan that enables the implementation of management strategies and to assess whether the procedures that are being implemented are the appropriate and those that provide the most benefit.

Descriptors: Managerial strategies, administration, effectiveness and efficiency.

Periodo: **1S-2013**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Manuel González F.; titular de la Cédula de Identidad 4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Chirivella Garrido Haniel Enhidt	18.061.649	0414-0469794	hanielenhidt@gmail.com	AC	CP
Duran Díaz Karina	18.360.076	04124-323513	karinaduran_10@hotmail.com	AC	CP
Ojeda Navas Anyelie Denisse	14.915.027	0424-4453493	anyelie16@yahoo.com	AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional

Línea: Creatividad y Gestión

Interrogante: ¿Cuáles son las habilidades y estrategias de aprendizaje que intervienen en la formación gerencial?

Firman:

Tutor:
Nombre y Apellido: Manuel González F.
E-mail: finanzasferro@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Haniel Chirivella
E-mail: hanielenhidt@gmail.com

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Karina Duran
E-mail: karinaduran_10@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Anyelie Ojeda
E-mail: anyelie16@yahoo.com

En Bárbula, a los 12 días del mes de Noviembre del año 2013



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Prof. Manuel González Fierro.

Título del Proyecto: Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Gestión Efectiva del Departamento de Administración de una Pyme. Caso de Estudio Concretera Los 4, C.A. Ubicada en Guácara, Estado Carabobo

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación - Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	17/01/2013	- Orientación sobre las bases teóricas, legales y normativas.. - Corregir presentación de las citas textuales cita textual. - Orientación sobre los antecedentes de la investigación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	29/01/2013	- Mejorar la redacción - Corregir márgenes y espacios. - Incluir constancia de aceptación	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	06/02/2013	- Corregir la presentación de los subtítulos. - Corregir la lista de referencias.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.**
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Prof. Manuel González Fierro.

Título del Proyecto: Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Gestión Efectiva del Departamento de Administración de una Pyme. Caso de Estudio Concretera Los 4, C.A. Ubicada en Guácara, Estado Carabobo

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA	
Marco Teórico					
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	17/01/2013	- Orientación sobre las bases teóricas, legales y normativas.. - Corregir presentación de las citas textuales cita textual. - Orientación sobre los antecedentes de la investigación	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	2.-	29/01/2013	- Mejorar la redacción - Corregir márgenes y espacios. - Incluir constancia de aceptación	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	3.-	06/02/2013	- Corregir la presentación de los subtítulos. - Corregir la lista de referencias.	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	4.-				Tutor:
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.**
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Prof. Manuel González Fierro.

Título del Proyecto: Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Gestión Efectiva del Departamento de Administración de una Pyme. Caso de Estudio Concretera Los 4, C.A. Ubicada en Guácara, Estado Carabobo

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	19/02/2013	- Corregir ortografía. Mejorar redacción en general - Presentación de citas textuales y vigencia. - Justificar por qué no amerita tamaño muestral. - Corregir presentación de cuadro técnico metodológico	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	21/02/2013	-Revisión de cuadros técnicos- metodológicos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	23/02/2013	-Revisión final del contenido	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
Est./Invest.				

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación
CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO



Nº Expediente: 1038

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Prof. Manuel González Fierro.

Título del Proyecto: Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Gestión Efectiva del Departamento de Administración de una Pyme. Caso de Estudio Concretera Los 4, C.A. Ubicada en Guácara, Estado Carabobo

CAPÍTULO IV	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Análisis e Interpretación de Resultados				
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	08/10/2013	-Modificación del Capítulo IV. -Asesoría y aclaratoria sobre el Análisis e interpretación de los resultados	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	11/10/2013	-Corrección en el procedimiento de la investigación. Asesoría y aclaratoria sobre las fases a diagnosticar	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	16/10/2013	-Asesoría y aclaratoria de las técnicas e instrumento aplicadas para el análisis de - datos de investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	18/10/2013	-Corrección de las técnicas e instrumentos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.**
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1038

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Prof. Manuel González Fierro.

Título del Proyecto: Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Gestión Efectiva del Departamento de Administración de una Pyme. Caso de Estudio Concretera Los 4, C.A. Ubicada en Guácara, Estado Carabobo

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta-Justificación de la Propuesta-Fundamentación de la Propuesta-Factibilidad de la Propuesta-Objetivos de la Propuesta-Estructura de la Propuesta.	1.-	22/10/2013	-Modificación y correcciones del Capítulo V -Asesoría y aclaratoria sobre la Propuesta a realizar.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	23/10/2013	-Corrección en el procedimiento de la propuesta. -Asesoría y aclaratoria sobre los procedimientos para la elaboración de la propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	25/10/2013	-Asesoría y aclaratoria de las conclusiones y recomendaciones de la propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	08/11/2013	-Corrección en las bibliografías consultadas en la investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.

Recomendaciones:

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.**
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	viii
Resumen.....	xi
Formato de postulación tutorial.....	xiii
Control de etapas.....	xiv
Índice General.....	xix
Índice de Cuadros.....	xxi
Índice de Tablas.....	xxii
Índice de Gráficos.....	xxiii
Introducción.....	24
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	26
Formulación del Problema.....	33
Objetivos de la Investigación.....	34
Objetivo General.....	34
Objetivos Específicos.....	34
Justificación de la Investigación.....	34
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la investigación.....	37
Bases Teóricas.....	41
Definición de Términos Básicos.....	65
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	67
Diseño de Investigación.....	68
Unidades de Estudio.....	69
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	70
Técnicas de procesamiento y análisis de la investigación.....	72
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e interpretación de los resultados.....	77
Resultados de la aplicación de la entrevista.....	78

Resultados de la aplicación de Cuestionario.....	83
Matriz DOFA.....	99

CAPÍTULO V LA PROPUESTA

Fundamentación de la propuesta	103
Objetivos de la propuesta	105
Desarrollo de la propuesta	106

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	127
Recomendaciones.....	131

LISTA DE REFERENCIAS	134
-----------------------------	------------

ANEXOS	137
---------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Composición de la Población.....	70
Cuadro N° 2. Cuadro Técnico Metodológico.....	75
Cuadro N° 3. Matriz DOFA.....	100
Cuadro N° 4. Alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA....	101
Cuadro N° 5. Estrategias para el área administrativa.	112
Cuadro N° 6. Estrategias para el mejoramiento de los procesos.....	114
Cuadro N° 7. Indicador -Economía de los gastos operativos.....	118
Cuadro N° 8. Indicador - Incremento de los ingresos por ventas.....	119
Cuadro N° 9. Indicador - Satisfacción de los clientes.	120
Cuadro N° 10. Indicador - Eficacia de las Ventas	121
Cuadro N° 11. Indicador - Economía de lasVentas.....	122
Cuadro N° 12. Indicador - Entregas retrasadas de proveedores.	123
Cuadro N° 13. Indicador - Devoluciones por ventas.	144
Cuadro N° 14. Indicador - Nivel de capacitación del personal.	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Resultados referentes al crecimiento económico.	84
Tabla N° 2. Resultados referentes a la planeación	85
Tabla N° 3. Resultados referentes al adecuado uso de los recursos	86
Tabla N° 4. Resultados referentes a la toma de decisiones	87
Tabla N° 5. Resultados referentes a los indicadores de gestión.	88
Tabla N° 6. Resultados referentes a los objetivos de la gestión.....	89
Tabla N° 7. Resultados referentes la gestión de los procesos	90
Tabla N° 8. Resultados referentes a las normas y procedimientos	91
Tabla N° 9. Resultados referentes al desarrollo de actividades.	92
Tabla N° 10. Resultados referentes a la supervisión efectiva	93
Tabla N° 11. Resultados referentes a estrategias orientadas al cliente. ..	94
Tabla N° 12. Resultados referentes a la percepción de los clientes.....	95
Tabla N° 13. Resultados referentes a los recursos tecnológicos	96
Tabla N° 14. Resultados referentes a la valoración del capital humano ..	97
Tabla N° 15. Resultados referentes al desarrollo de personal	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Resultados referentes al crecimiento económico.	84
Gráfico N° 2. Resultados referentes a la planeación	85
Gráfico N° 3. Resultados referentes al adecuado uso de los recursos	86
Gráfico N° 4. Resultados referentes a la toma de decisiones	87
Gráfico N° 5. Resultados referentes a los indicadores de gestión.	88
Gráfico N° 6. Resultados referentes a los objetivos de la gestión.....	89
Gráfico N° 7. Resultados referentes la gestión de los procesos	90
Gráfico N° 8. Resultados referentes a las normas y procedimientos	91
Gráfico N° 9. Resultados referentes al desarrollo de actividades.	92
Gráfico N° 10. Resultados referentes a la supervisión efectiva	93
Gráfico N° 11. Resultados referentes a estrategias orientadas al cliente.	94
Gráfico N° 12. Resultados referentes a la percepción de los clientes.....	95
Gráfico N° 13. Resultados referentes a los recursos tecnológicos	96
Gráfico N° 14. Resultados referentes a la valoración del capital humano	97
Gráfico N° 15. Resultados referentes al desarrollo de personal	98

INTRODUCCIÓN

En el presente, el mundo empresarial está conformado por una gran variedad de organizaciones que buscan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores, y al mismo tiempo, lograr ser productivas y generar beneficios económicos a sus propietarios. Es por esta razón, que en este sector han surgido las pequeñas y medianas empresas (PYME), que buscan atender un sector del mercado. En este sentido, la gerencia moderna, especialmente la que concierne al estudio de las PYME venezolanas, no puede pasar por alto las características que los actuales escenarios empresariales presentan, en la que se manifiesta una dinámica competitividad en donde la calidad y productividad son requisitos fundamentales para permanecer en los mercados.

En este punto, la aplicación de estrategias gerenciales juega un papel preponderante en el desarrollo de las mismas, razón por la cual la presente investigación, tiene como propósito fundamental proponer estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”, que permita convertirla en una empresa altamente productiva.

En este sentido, Concreteira Los 4, C.A. nace en el año 2007 como un proyecto económico de naturaleza familiar, de ideas, esfuerzos, metas y compromiso, y su ubicación geográfica es en la ciudad de Guacara, estado Carabobo. La actividad principal de la empresa, es la distribución y comercialización de materiales para el área de la construcción. En cumplimiento cabal con los requisitos establecidos por la Universidad de Carabobo para la presentación del proyecto de Trabajo de Grado, el mismo está formado por cinco (5) capítulos, los cuales son los siguientes:

En el Capítulo I se planteó el problema para el desarrollo de la presente investigación, así como los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II se tomó en consideración los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, así como la definición de términos básicos que fundamentan la presente investigación referente a las variables a estudiar.

En el Capítulo III se hace mención de la metodología utilizada en la investigación, destacando el tipo y diseño de la investigación, las estrategias de investigación, la población, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis y presentación de resultados.

Capítulo IV: en esta parte de la investigación se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V: Se presenta la propuesta de estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo con la que se cumplen los objetivos específicos planteados en la investigación.

La investigación finaliza con las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras el desarrollo del instrumento de recolección, además de las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, el éxito a nivel empresarial, entendido en términos de desarrollo de emprendimientos, se encuentra estrechamente ligado a la adaptación de las organizaciones a las estructuras, recursos y medios disponibles, además del conocimiento de las condiciones y reglas imperantes en el mercado. Steiner (2005:16) expresa al respecto que “esto implica optar por un proceso inicial de mutación y resistencia continua al cambio, en el cual el empresario incursiona en el mercado apostando expectativas, propósitos y proyecciones bajo un cierto nivel de inseguridad”. El resultado final estará cuantificado en la medida del grado de efectividad de respuesta y el nivel de estimación, predicción y anticipación a hechos, situaciones y condiciones imperantes en determinado momento en el entorno externo e interno.

Del mismo modo, también es cierto que las empresas se han venido haciendo más complejas con el transcurrir del tiempo, por lo que se hace necesario diseñar estrategias y planes operativos para alcanzar los objetivos de la organización y evitar su crecimiento en forma desorganizada. Por su parte, en el contexto de la economía moderna, la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), es definida por Bolaños (2003) como:

Un subsector estratégico de la economía nacional que agrupa a un conglomerado de organizaciones mercantiles, las cuales desarrollan actividades de extracción, transformación, producción de bienes,

intercambio comercial y prestación de servicios; caracterizadas por contar con menos de 100 trabajadores, de acuerdo con la taxonomía empresarial venezolana vigente (p. 23).

En este sentido, la problemática de las PYME en Venezuela proviene esencialmente de su entorno inestable y de múltiples amenazas, debido al contexto económico por el que atraviesa el país, como consecuencia de medidas tanto políticas como económicas dirigidas a este sector en particular entre las que resaltan, la estatización de empresas esenciales, la presencia de competidores externos con mayores ventajas por acuerdos de integración económica y las limitaciones en la asignación en la importaciones de materiales para la producción del sector privado, lo que origina el encarecimiento de las materias primas. Se suman a estas amenazas, las debilidades que en sí caracterizan a estas organizaciones, como su volatilidad, desinformación, retraso tecnológico, baja demanda de servicios de apoyo, carencia de estrategias, dificultades de gestión, falta de comunicación interna y crecimiento no planificado, entre otros.

Es por ello que en los dinámicos, cambiantes, exigentes y competitivos mercados, las empresas en general han tenido la necesidad imperiosa de generar los cambios que les permitan una adaptabilidad exitosa a esos mercados, mantenerse a flote y garantizar su permanencia. El surgimiento de las nuevas tecnologías, nuevas herramientas gerenciales y nuevas formas de intercambio de información con clientes y proveedores, han provocado que los niveles de competitividad entre sus integrantes sean más elevados, ya que responden a ellas, con el propósito de mantenerse activas y rentables. A nivel administrativo, esta realidad es aún más acentuada, ya que de allí surgen todos aquellos procesos organizacionales que le dan forma y vida, y que generan todas aquellas ideas, objetivos, estrategias, políticas,

normas y procedimientos que se habrán de seguir para alcanzar las metas propuestas por la entidad.

En este orden de ideas, Godoy (2002:19), indica que los procesos administrativos y gerenciales son “el núcleo central de toda organización, sea cual sea su negocio, ya que primeramente es necesario planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se habrán de llevar a cabo en pro de una meta específica”. En función a esta realidad, se hace evidente que el área administrativa es el principal componente en la compañía responsable de la generación de información para la consecución de los fines de la organización y del cual se derivan la mayor cantidad de decisiones para que el negocio continúe en marcha. Además, se hace necesario que el departamento no sólo se limite a los indicadores que el área genera sino que considere de forma integral a otras áreas que forman parte del ciclo operacional de la compañía y que en la actualidad han debilitado la capacidad de la misma para producir los mejores resultados.

Por otra parte, desde el punto de vista estratégico y en función a las expectativas del negocio, es importante controlar y medir el nivel de desempeño de las actividades administrativas y operativas de una organización, ya que, en palabras de Kaplan y Norton (2000:12) “lo que se mide, es lo que alcanzará”. Es entonces que se ha vuelto necesario no sólo medir el desempeño desde los aspectos financieros de la empresa, sino ampliar la visión e incluir otras áreas operacionales de la compañía al momento de expresar las metas de la empresa, tales como la eficiencia de los procesos, el desempeño del personal y la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, para alcanzar sus objetivos y metas propuestas, las empresas diseñan estrategias a mayor o menor escala, dependiendo de su naturaleza y el alcance de su propósito comercial u organizacional. Estos

planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. En este sentido, Steiner (2005:41) explica que “una de las razones fundamentales que imposibilitan un óptimo desarrollo sostenido y con proyección, de toda unidad empresarial en el lapso del tiempo, es el hecho de no contar con un plan estratégico óptimo”, considerando para ello la realidad presente en determinado momento, los requerimientos actuales y futuros, las necesidades consideradas de prioridad, la situación del mercado y la competencia.

Ahora bien, en este punto de la investigación es importante identificar que los directivos de la organización son los responsables de establecer y medir los objetivos de la empresa, pero ¿cómo lograr el cumplimiento de estos objetivos? Una de las respuestas a esta interrogante es la definición de estrategias orientadas a la eficiencia administrativa. Para alcanzar este propósito, los accionistas principales de la organización establecen los lineamientos para alcanzar los objetivos, pero al momento de considerar las variables que afectan el logro de la visión deben considerar toda la información correspondiente al entorno interno y externo a la organización, por lo que es importante la definición de las herramientas más adecuadas para obtener esta información y la participación del personal de la organización en este proceso de cambio.

En este sentido, son muchas las teorías, medios y herramientas que son adoptadas con el fin de poder resolver esta situación y llenar este vacío, ocasionado por la fuerte competencia y la aparición cada vez más reciente de nuevos planteamientos, técnicas y conceptos aplicables a las empresas. Una de las prácticas más comunes y de mayor éxito es la aplicación de la

planeación estratégica. Esta, según Donnelly, (2007:13) “proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias, pues facilita el desarrollo de planes actuales y futuros para cada una de sus áreas funcionales y los procesos que generan estas funciones”. En otros términos, un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas propuestas. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Con base en las premisas descritas anteriormente, no existe razón alguna para afirmar que en una pequeña y mediana empresa (PYME) no se puede utilizar eficazmente un modelo de estrategias gerenciales que contribuya con la gestión efectiva de los recursos que dispone para su funcionamiento. De hecho, este tipo de herramientas ha demostrado ser un poderoso instrumento de gestión para encontrar el vínculo entre el perfil organizacional y las actividades tácticas propuestas, por lo que en la práctica el proceso se realiza simultáneamente, es decir, se define en forma dinámica la estrategia y al mismo tiempo se define el plan de acción necesario para cumplir con los objetivos.

Tal es el caso de la empresa sujeto de la presente investigación, la cual no escapa a la realidad económica del país y las condiciones del mercado identificadas al principio del planteamiento. Concretera Los 4, C.A., ubicada en la ciudad de Guacara, estado Carabobo, se dedica a la comercialización y distribución de materiales para la fabricación de viviendas y todo lo

concerniente al área de la construcción. En sus inicios la empresa fue netamente manufacturera. Los principales productos comercializados son el cemento y la piedra picada, por ello la organización se interesa en ubicar proveedores que les permita contar con productos de calidad a los mejores precios e incrementar de esta forma su competitividad; además de buscar cupos en industrias cementeras como Holcim hoy llamada Industria Venezolana del Cemento (Invecem) y Cemex Venezuela.

Además, los socios han incursionado en diversas áreas conexas, como la distribución de otros materiales para la construcción tales como: cal líquida y en polvo, mezclilla, arena lavada, arena cernida, piedra picada, tuberías y accesorios PVC; pego en sus diversas presentaciones, productos y herramientas de ferretería en general, implementos de seguridad y materiales para impermeabilización. Esta variedad de renglones ayudó a la obtención de nueva clientela tanto de ferreterías como constructoras y compradores al detal.

En cuanto a la problemática que origina esta investigación, una observación inicial en la empresa permitió detectar que Concretera Los 4, C.A. comenzó como una microempresa familiar y en el proceso de transformación a mediana empresa alcanzó un crecimiento económico, no planificado que acentuó sus debilidades, marcado particularmente por la carencia de estrategias administrativas y dificultades de gestión, situación que empeoró debido a la débil formación profesional de algunos miembros de su capital humano y la poca inversión de la empresa en adiestramiento. Asimismo, la organización presenta una especial sensibilidad en relación a su entorno, ya que en la actualidad el sector de la construcción se encuentra fuertemente impactado por las distintas medidas políticas económicas mencionadas con anterioridad.

Respecto a la problemática que se logró identificar en la empresa, específicamente vinculadas con el área administrativa, se evidenciaron los siguientes elementos: falta de planificación o gestión por objetivos, excesivo control por parte de los propietarios de la entidad, evidenciado a través de la contratación de todas las funciones administrativas, la toma de decisiones en cuanto a cambios y despido de personal, adquisición y mantenimiento de maquinarias y equipos, comercialización y venta de los productos de la empresa.

Estas situaciones descritas en el párrafo anterior, ha provocado que al carecer de una herramienta formal de planificación de la gestión administrativa, constantemente en la empresa las iniciativas de acción a ser tomadas se desarrollen y adopten sobre bases de relativa inseguridad, lo que se traduce en: proceso de toma de decisiones poco adecuado y fundamentado; pérdida de tiempo y demoras en acciones y tareas que no producen resultados efectivos y eficientes; inadecuada canalización de esfuerzos en propósitos poco sustentables; debilitamiento de la posición de la empresa frente a la competencia y mercado; constante presión en doble dirección sobre el dueño de la empresa y el personal, lo que debilita el clima organizacional y en líneas generales, una proyección operativa y orgánica poco armónica e irreal del proceso administrativo.

Por consiguiente la situación identificada, se traduce en la generación de una alta incertidumbre, frente a la aparición de nuevas oportunidades y situaciones de cambio, lo que significa incertidumbre en: la creación o renovación de procesos y procedimientos; adopción de nuevas y mejores tecnologías; aparición y aprovechamiento de nuevas oportunidades de comercialización; confrontación de situaciones conflictivas; situaciones de

reestructuración orgánica interna e inviabilidad en la realización de nuevos proyectos, desde el punto de vista operativo, tecnológico y gerencial.

Debido a todo esto, y en función de la problemática antes planteada, surge la clara necesidad de impulsar la creación de estrategias gerenciales orientadas a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de la empresa; basado más allá de las funciones básicas administrativas y gerenciales, en varias actividades y planes de acción que formen parte del control, la alineación entre objetivos y estrategias y el mejoramiento continuo. De esta forma, se espera que la propuesta se traduzca en un elemento capaz de contrarrestar los problemas detectados en la empresa y que represente una alternativa de trabajo estratégico en esta área tan crítica dentro de la empresa, con miras al progreso global de toda la organización.

Por lo tanto, la presente investigación pretende evaluar la gestión administrativa de una PYME, aplicada en el caso particular de la empresa Concretera Los 4, C.A. para así identificar las acciones y estrategias a seguir que permitirían optimizar y/o mejorar la actuación gerencial de dicha empresa, utilizando para ello el modelo de planeación estratégica como herramienta de acción gerencial.

Formulación del Problema de Investigación

Para orientar a la investigación, cuyo propósito es ofrecer a la empresa Concretera Los 4, C.A. herramientas gerenciales para el mejoramiento de su Departamento de Administración, se debe dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos de la gestión administrativa que contribuyen al incremento de la eficiencia y la eficacia en la de la empresa Concretera Los 4, C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa “Concretera Los 4, C.A.” en cuanto a la gestión efectiva de sus procesos administrativos.

Identificar los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”.

Diseñar estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Para evaluar la importancia de la investigación que se desarrolla en la empresa, es de hacer notar que la aplicación de estrategias gerenciales por sí solo no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en qué medida. A pesar de esto, la aplicación de esta herramienta y la difusión del concepto estratégico entre los miembros de la organización, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas, permitiendo tomar

acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

En lo académico, esta investigación promueve la relación e interacción entre las universidades (conocimiento teórico-práctico disponible en la literatura gerencial) y las empresas, permitiendo a la gerencia renovar su desempeño ante las dificultades y realizar una revisión continua de la Gestión Estratégica implementada; por lo tanto, contribuye al desarrollo de la línea de investigación Creatividad y Gestión, en la cual se encuentra adscrito el presente trabajo de investigación, dado que sirve de base, por una parte, como antecedente y aporte de conocimiento, y por otra, facilitar la búsqueda de estrategias que permitan una nueva visión para producir cambios en las organizaciones, detectando las deficiencias y estimulando la gestión administrativa dentro de las empresas.

Asimismo, los beneficios de la investigación sobre la unidad de estudio se pueden clasificar en dos puntos de vista: operativa, al establecer un mecanismo de trabajo que contribuya con los logros organizacionales y financieros de la empresa, y de servicio al cliente, al garantizar la satisfacción de sus necesidades mediante una correcta gestión administrativa. Además, al organizar en forma estratégica los procesos necesarios para cumplir con eficiencia la gestión del Departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.” se contribuirá con:

- La comunicación eficaz de las intenciones estratégicas de la dirección, permitiendo que jefes y empleados materialicen las estrategias planificadas.
- Discutir actividades motivadas por metas estratégicas, en lugar de necesidades actuales como el desarrollo de competencias, relaciones

con proveedores, o uso de la tecnología de la información, y cómo será su desarrollo en el futuro.

- Supervisar y recompensar dichas actividades.

Es por ello y en base a lo anteriormente expuesto, que se ofrece la empresa, en vista de su disposición a crecer y mantenerse en el tiempo, la oportunidad de indagar sobre este ente y actor económico del sector de manufactura y servicios para la industria de la construcción, investigar cuáles son las razones que afectan su actual gestión administrativas y cuáles son las oportunidades que ofrece la aplicación de herramientas gerenciales existentes a fin de comunicar y establecer las estrategias a seguir de acuerdo a las características propia de la empresa.

Desde la perspectiva teórica, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de alguna manera u otra, se analizan teorías (en este caso se analiza el Modelo de Gerencia Estratégica y el desempeño de la gestión efectiva), lo cual necesariamente conlleva a evaluar e investigar los estudios existentes como soporte documental de la investigación, lo que beneficiará a la Universidad en su búsqueda de conocimiento, a la comunidad de FACES y a otros investigadores.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Ala presente investigación le preceden una serie de documentos, artículos especializados, trabajos especiales de grado, entre otros; que son elaborados en la misma línea investigativa, en algunos casos toman objetos de estudio semejantes y que al ser comparados con la investigación a desarrollar permiten establecer similitudes, diferencias, también encontrar puntos de interés y determinar cuán importante es ahondar en el estudio de las estrategias gerenciales para una gestión administrativa efectiva.

Antecedentes de la Investigación

Con el fin de destacar la relevancia del estudio, y proporcionar un sustento teórico que permita una mayor comprensión de la investigación, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al objeto de estudio, y los cuales sirven de base para el desarrollo de este trabajo. Entre estas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Suárez, A. (2011), en su Trabajo Especial de Grado denominado **Diseño de estrategias para mejorar la gestión administrativa en el taller automotriz Félix Suarez del Municipio Valencia, Parroquia Miguel Peña**, presentado para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo. El objetivo general del estudio fue determinar cómo se lleva a cabo la gestión administrativa del taller, precisando además qué papel juegan los empleados en este proceso en unión a los factores que tanto internos como externos que influyen en la

eficiencia de dicha gestión ya que afectaba directamente el servicio que estaban prestando. Para ello, el autor llevó a cabo una investigación de campo de tipo descriptiva, apoyada en la encuesta como técnica de recolección de datos, usando el cuestionario como su instrumento, el cual fue aplicado al personal, al jefe del taller y también a los clientes de la empresa. Dicha investigación concluyó que los procesos administrativos se cumplían de forma empírica, señalando a esta particularidad como la gran debilidad que obstaculizaba la proyección de esta PYME y concluyó que la elaboración de una propuesta orientada a solucionar dichas debilidades en los procesos administrativos

Es así, como el trabajo referenciado se relaciona con el presente estudio, en cuanto al análisis de los procesos de la gestión administrativa, la importancia del diseño y planteamiento de estrategias para lograr la efectividad de estos procesos. Además, el referido trabajo aporta un enfoque gerencial enmarcado en el contexto moderno y por objeto escoge una pequeña y mediana industria, en un escenario de regulaciones y condiciones de mercado bien particulares.

Borelbi, Padrón y Padrón (2011), en el Trabajo Especial de Grado llamado, **Diseño de estrategias Gerenciales que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en la PYMES caso estudio Speed Shop, 04, C.A,** para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo. En el estudio se hace hincapié en diagnosticar las debilidades existentes en la empresa, en cuanto a su cultura organizacional. Desde el punto de vista de la metodología, se trató de una investigación descriptiva de tipo proyecto factible, cuya población y muestra fue de igual número debido a la pequeña cantidad de empleados que en aquella laboran y que además, guardando

semejanzas con la investigación en desarrollo, utiliza la observación directa en conjunto con la encuesta, mediante el cuestionario como técnica de recolección de datos para recopilar así, los datos que arrojaron como resultado las debilidades que en relación a la cultura organizacional presento; evidenciados a través de su carencia de misión, visión y objetivos en consonancia. Así pues, que dicha investigación demuestra de qué manera la cultura organizacional guarda relación con las estrategias gerenciales, tópico que no compete directamente al presente proyecto y que sin embargo enriquece y demuestra la versatilidad de los estudios gerenciales.

De igual manera, Arteaga y Noguera (2010) en el Trabajo Especial de Grado denominado **Estrategias para mejorar la gestión de los procesos administrativos y contables de la empresa Inversiones y Transporte HEMORAL C.A**, para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo. El propósito de la investigación consistió en definir estrategias para mejorar la gestión de los procesos administrativos y contables de dicha empresa, a través de una investigación cuantitativa de tipo de campo, guardando similitud con el presente estudio; que conto con una población de 15 trabajadores del departamento de administración y contabilidad de la misma.

Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta y como instrumento, el cuestionario en escala de Likert, concluyeron como la empresa carecía de una verdadera gerencia estratégica, también perdió oportunidades desde el punto de vista financiero por el deficiente manejo administrativo-contable, además de insuficiencia de políticas orientadas a la cultura del control administrativo-contable, escasa definición de los procesos a seguir en el departamento y falta de manuales de normas y

procedimientos; cerrando así la lista de conclusiones del mencionado trabajo de grado. Es así, como se puede apreciar una vez más la importancia de la definición de estrategias y el impacto positivo o negativo que de acuerdo a su aplicación estas puedan tener sobre el desempeño de labores administrativas-contables en una empresa.

Por su parte, Castro, López y Teixeira (2010) en su trabajo de grado titulado **Diseño de estrategias administrativas basadas en indicadores de gestión para el Departamento de Ventas de la empresa Maxisillas C.A.** presentado como requisito para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, enfocaron como propósito de la investigación elaborar un estudio que establezca el diseño de indicadores de gestión, que permitan medir y controlar la gestión del Departamento de Ventas de la empresa antes nombrada, para lo cual se realizó un estudio basado en la modalidad de investigación proyectiva de nivel descriptivo, con un diseño de campo.

Concluyeron que los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. La propuesta de diseño de indicadores de gestión para el departamento de ventas, se fundamenta en el sistema de control de gestión a través de la auditoría administrativa utilizando para ello el diseño de indicadores los cuales surgen como necesidad de implementación en el departamento una vez analizado los resultados que arrojaron el cuestionario y la encuesta realizada y utilizados como fuente de información y recolección de información.

La relación que existe con la presente investigación se basa en la utilización de indicadores de gestión que permitieron controlar la gestión del

Departamento de Ventas, lo cual se puede utilizar al momento de implantar un plan de estrategias administrativas en la empresa objeto de estudio.

Finalmente, Delgado y Figueredo (2009) en su trabajo de grado denominado **Control de gestión en la Gerencia Administrativa de la empresa Vial de Portuguesa C.A. (AVIPO)**, presentado como requisito para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" enfocaron como objetivo general: analizar el control de gestión en la Gerencia Administrativa de la empresa y su contribución en la toma de decisiones gerenciales. Tuvo como propósito dirigir las acciones a seguir para tomar las decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados y a la vez establecer eficacia y eficiencia dentro de la gerencia, ya que los criterios de eficiencia reflejan debilidades en la toma de decisiones.

La metodología se enmarcó en un proyecto factible, con soporte de estudio de campo y un nivel descriptivo que permite la recolección de la información mediante la aplicación de un cuestionario aplicado a una muestra censal de catorce (14) trabajadores de la empresa. La relación que se encuentra con la presente investigación es que se basa en una propuesta metodológica para valorar el control de gestión, lo cual puede ser aplicado en el momento de establecer estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa "Concretera Los 4, C.A.", ubicada en Guacara, estado Carabobo.

Bases Teóricas

La redacción y organización de las bases teóricas del estudio implica poner en claro para el propio investigador sus postulados y supuestos,

asumir los frutos de investigaciones anteriores, enmarcados como antecedentes, y esforzarse por orientar el trabajo de un modo coherente. De este modo, el fin que tiene el marco teórico es el de situar el problema que se está estudiando dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar la búsqueda y ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que se utilizarán en el trabajo.

Eficacia y Eficiencia en la Administración

Eficacia y eficiencia constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso. Por una parte, la eficacia, según Muller (2006:13) “mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido”, es decir, mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia. El autor citado indica además que los cuatro criterios genéricos de la eficacia de la organización según un enfoque multidimensional son:

- a) El cumplimiento del objetivo (lograr los objetivos establecidos).
- b) La adquisición de recursos (reunir los insumos productivos necesarios)
- c) Los procesos internos (crear y mantener sistemas saludables en la organización).
- d) Satisfacción de los grupos estratégicos (lograr un mínimo de satisfacción en los tenedores de intereses más importantes).

Estos aspectos llevados a la práctica fomentarán el logro de los objetivos propuestos mediante un plan estratégico, círculos de calidad, sobre todo en la necesidad de satisfacer al cliente.

Por otra parte, mientras que la eficiencia consiste, según Muller (2006:13) en “la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos”. Entre otros, el costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. Del mismo modo, Robbins (2005) explica que:

La eficiencia organizacional puede ser una medida de calidad de la actuación dentro de una tecnología. Esta implica determinar que tan bien opera una organización y/o institución pública o privada, con una tecnología dada. El mejoramiento de los procedimientos estandarizados, la reducción del desperdicio y el incremento en los niveles de calidad de los productos, representan algunos ejemplos de eficiencia organizacional (p.101).

En contraste la eficacia organizacional puede definirse como una medida de la calidad de la relación existente entre una organización o institución y su entorno. Una organización viable es aquella que ha alcanzado esta relación extrema efectiva.

En forma paradójica, una organización puede ser efectiva (una relación viable con su entorno), pero ineficiente (ruinosa internamente). Una organización puede ser muy eficiente (por ejemplo utilizando procesos estandarizados) pero inefectiva (produciendo un producto pasado de moda).

Gestión Eficaz

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa. Para enfrentar estas carencias gerenciales, surge el gestión de las operaciones. Al respecto, Gómez (2010) indica lo siguiente:

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de gestión que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo dará las luces para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio (p. 1).

De esta forma, clasificar la gestión como una disciplina implica una serie de teorías y conceptos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Los directivos utilizan ciertos principios que le sirven de guía en el proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Así pues que se define la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de mayor calidad. David (1997) indica:

Para que esta sea eficaz, se refiere a que las personas que tienen a su cargo los procesos trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma (p.11).

Para la presente investigación esto es relevante, ya que la gestión empresarial efectiva, estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea de esta forma un marco de referencia que permite a los líderes diseñar las tareas, cómo dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas.

Administración Estratégica

Para Robbins (2005:180) la administración estratégica “es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Es una tarea importante de los gerentes y comprende todas las funciones administrativas básicas”. Al analizar lo anteriormente expuesto, se evidencia que la administración estratégica se refiere al hecho de que las organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente, estos cambios son menores o mayores, pero son cambios que tienen que ocuparse los gerentes o directivos que contribuyan a mantener un desempeño organizacional.

Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2008:9) es “el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar

propósitos y objetivos”. Para tal fin, la planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

En este sentido, la complejidad que presenta hoy la realidad empresarial, sometida a procesos de cambios sociales, políticos y fundamentalmente económicos, demandan revisión en la concepción de las herramientas de la planificación gerencial; en este contexto, la relevancia de aspectos comunes en su estructura y metodología en la concepción de planes directores y planes estratégicos territoriales, deben ser contempladas como base y directriz de la acción, visión y misión en la promoción del desarrollo, objetivo de la planificación urbana, para integrarlos a través de estos mecanismos, como estrategia para el cambio, en la toma de conciencia, para profundizar y calificar el proceso gerencial, vía fundamental del desarrollo de una empresa. Al respecto, Vanegas (2006) comenta que:

La falta de visión global en la planificación empresarial, de integralidad en sus enfoques, y ausencia de mecanismo de participación efectiva de los miembros de la organización, en la concreción de sus herramientas, genera en muchos casos, planes directores desconectados de su realidad, con pocas probabilidades de incorporarse con cierto éxito en la gestión, imposibilitada de observar el fenómeno organizacional y económico que se lleva a cabo en la empresa durante el proceso de ordenamiento (p. 23).

De esta forma, cualquier diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una

deficiencia. Los propósitos y objetivos de la gerencia estratégica consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos autores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). A continuación se va a evaluar como la gerencia estratégica interviene en cada uno de los componentes del proceso administrativo:

Organización

Es el acto de estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. Por su parte, Dubrin (2000:7), indica que “la organización e integración del personal es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la organización”. También involucra asignar funciones, dividir el trabajo en tareas y labores específicas, y definir quien tiene autoridad para desempeñar determinada tarea. Otro aspecto importante de la función de organizar consiste en agrupar las actividades en departamentos o alguna otra subdivisión lógica. Por su parte, integrar al personal implica asegurarse de que se cuente con los recursos necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Dirección

Está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa, porque centra su

atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia los objetivos de la organización por esto a su vez involucra las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización.

Se dice entonces que la función de dirigir supone influir en los miembros de la organización para que estos actúen y logren los objetivos establecidos de manera que el liderazgo efectivo es de suma importancia; esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad se vaya imponiendo.

Control

El control se puede considerar como una etapa primordial del proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con unos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Por ello, Estupiñán (2003:41) indica que “El control es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos”. Forma parte del proceso de administrar una actividad, proyecto o negocio con el objeto de: planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Planeación

Según Dubrin (2000:7), la planeación “supone fijar metas y encontrar formas para alcanzarlas, es la función central de la administración y que influye en todos los actos del administrador. Al hacer planes, el administrador

mira hacia el futuro”. Por lo general, la toma de decisiones es un componente de la planeación porque se deben hacer elecciones como parte del proceso para terminar los planes. De acuerdo a lo anterior, la planeación es la principal función administrativa que determina de manera anticipada los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para conseguirlos.

Luego de definir cada una de las funciones administrativas se puede decir que al hacer unión entre ellas forman el proceso administrativo como una secuencia cíclica, dinámica e interactiva. Por lo que es esencial hacer uso de estrategias que impulsen a las organizaciones hacia el éxito, diversos autores han determinado la definición de estrategia y como actúa dentro de las mismas, en términos generales se puede definir la estrategia como el arte de planificar cursos de acción para conducir las fuerzas de la organización hacia un objetivo determinado dentro de un plazo, tomando en cuenta sus recursos y habilidades así como también sus debilidades, y en el marco de un escenario y circunstancias que acarrearán riesgo y, a la vez, oportunidades.

Al hacer énfasis en el término de estrategia es necesario recurrir a la definición de administración estratégica, esta teoría es la que le da sustento a las mismas y de allí nacen las estrategias; por tal motivo en la actualidad las empresas sean éstas lucrativas o no lucrativas deben contar con estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos, de ésta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera armoniosa y consistente.

Niveles de la Planeación

Planeación Estratégica: Steiner (2005:23) indica que es “la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la

empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma". Es la planeación más amplia de la organización, proyectada a largo plazo y abarca todos los recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales. Según Serna (2003), la Planeación estratégica es:

El proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga la organización un ente proactivo y anticipatorio" (p. 32).

En este sentido, la mejor trayectoria para alcanzar objetivos, consiste en el trazamiento de un plan llamado "estrategia". Se necesitan estrategias cuando se enfrenta a la incertidumbre. De acuerdo a Robbins y Coulter (2000:112), la planificación estratégica "ofrece una dirección a la gerencia, reduce el impacto de los cambios, minimiza el desperdicio de los recursos y establece controles", por lo tanto se hace necesario definir qué es la estrategia, la cual consiste en la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines. Todo esto implica selección de misiones, objetivos y de las acciones para cumplirlas. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos.

En vista de ello, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto

en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. En este sentido, Sallenave (2005), afirma que:

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (p. 31).

De esta forma, la planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. Haciendo un análisis del tema, se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica. Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Respecto a esta perspectiva, Donnelly (2007) menciona que:

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros” (p. 41).

En otras palabras, planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de

esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Tercero, desde un punto de vista filosófico, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. A lo anterior se agrega lo descrito por Sallenave (2005) quien explica:

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores (p. 62).

Por último, hay que considerarlo como un motivador de estructuras. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Jaramillo (2006:72) explica que “La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.

Planeación Táctica: Steiner (2005:23) indica que en este nivel de planeación “se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos” la planeación efectuada en los departamentos y proyectada a mediano plazo, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de una actividad en específico.

Planeación Operacional: Es la planeación proyectada a corto plazo, abarca cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas. Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. En esta, se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica, es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programable y sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión

Modelos Teóricos de Planeación Estratégica

En este apartado se presentan algunos de los modelos que ilustran el proceso de planeación estratégica. En ellos, se puede apreciar la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar

planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

Resulta conveniente destacar que los modelos son abstracciones de la realidad, los cuales se utilizan para ilustrar una idea o propósito determinado, pero que no contienen a todos los elementos de esa realidad. Un modelo, según Kotler y Armstrong (2008:425) “es fundamentalmente la selección de un conjunto de variables y la especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte”.

Modelo de William Newman: William H. Newman, citado por Álvarez (2002:23) define al proceso de planeación en los siguientes términos “...está conformado por las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. A partir de estas declaraciones, se construyen los gráficos de los modelos descritos. En ellos es posible encontrar elementos que tienen una gran coincidencia, como se puede apreciar (Ver Figura 1).

La propuesta de William H. Newman proviene de la teoría Clásica de la Administración. Aunque puede parecer un modelo simplista, pero tiene la virtud de centrar la atención al hecho de que el proceso de planeación, estratégica o de otra naturaleza, inicia con la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado. Implica que la planeación debe resolver problemas u objetivos reales, no a simples especulaciones.

Enfatiza en la necesidad de encontrar probables soluciones alternativas, para orientar las actividades de planeación. Posteriormente a la elección de las soluciones alternativas, propone la realización de un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada, con el interés de determinar las

posibilidades reales de solución de problemas inherentes a ellas; una vez que éstas se hayan evaluado, se procede a preparar el objetivo estratégico, dando sentido a la acción planificadora.

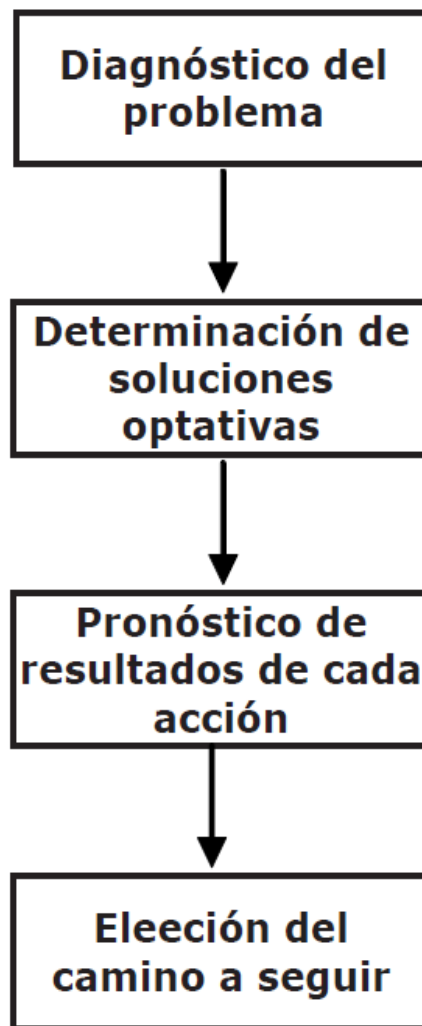


Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica de William Newman
Fuente: Cano y Olivera (2009)

Modelo de Planeación de Frank Banghart. Álvarez (2002:25) explica que “quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de

planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra *EducationPlanning*". Este modelo incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación (Ver Figura 2).

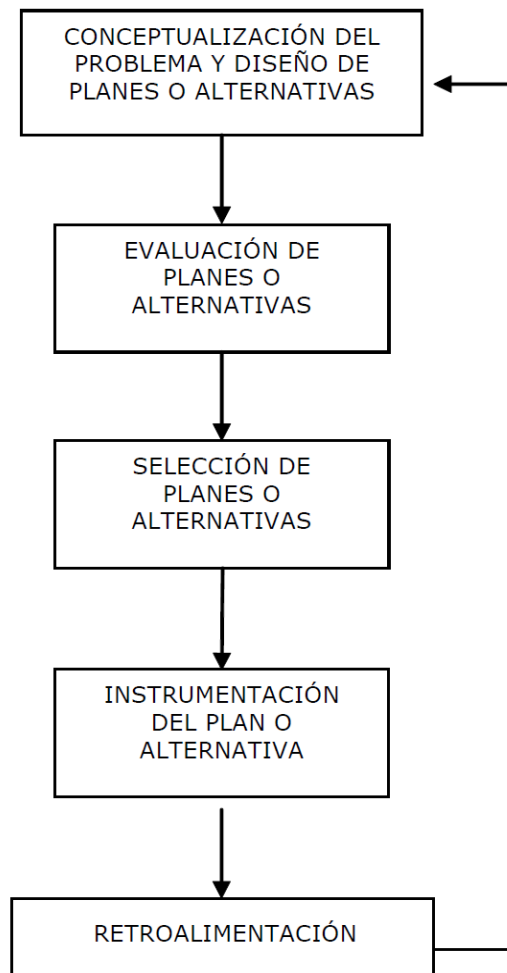


Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica de Frank Banghart
Fuente: Cano y Olivera (2009)

La propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor. En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final.

En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

El modelo de Tom Lambert de Planeación Estratégica: El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son: Paso uno: establecer la visión; paso dos: definir la situación actual; paso tres: acordar su misión; paso cuatro: desarrollar sus objetivos; paso cinco: generar alternativas; paso seis: seleccionar estrategias; paso siete: convenir tácticas; y paso ocho: elaborar el plan táctico. Contemplando el modelo, se desplaza del presente, que se representa como el aquí y ahora situado en la parte inferior izquierda, hasta el futuro ideal contenido en la visión del equipo de alta dirección que se simboliza en la parte superior derecha de la página (Ver Figura 3).

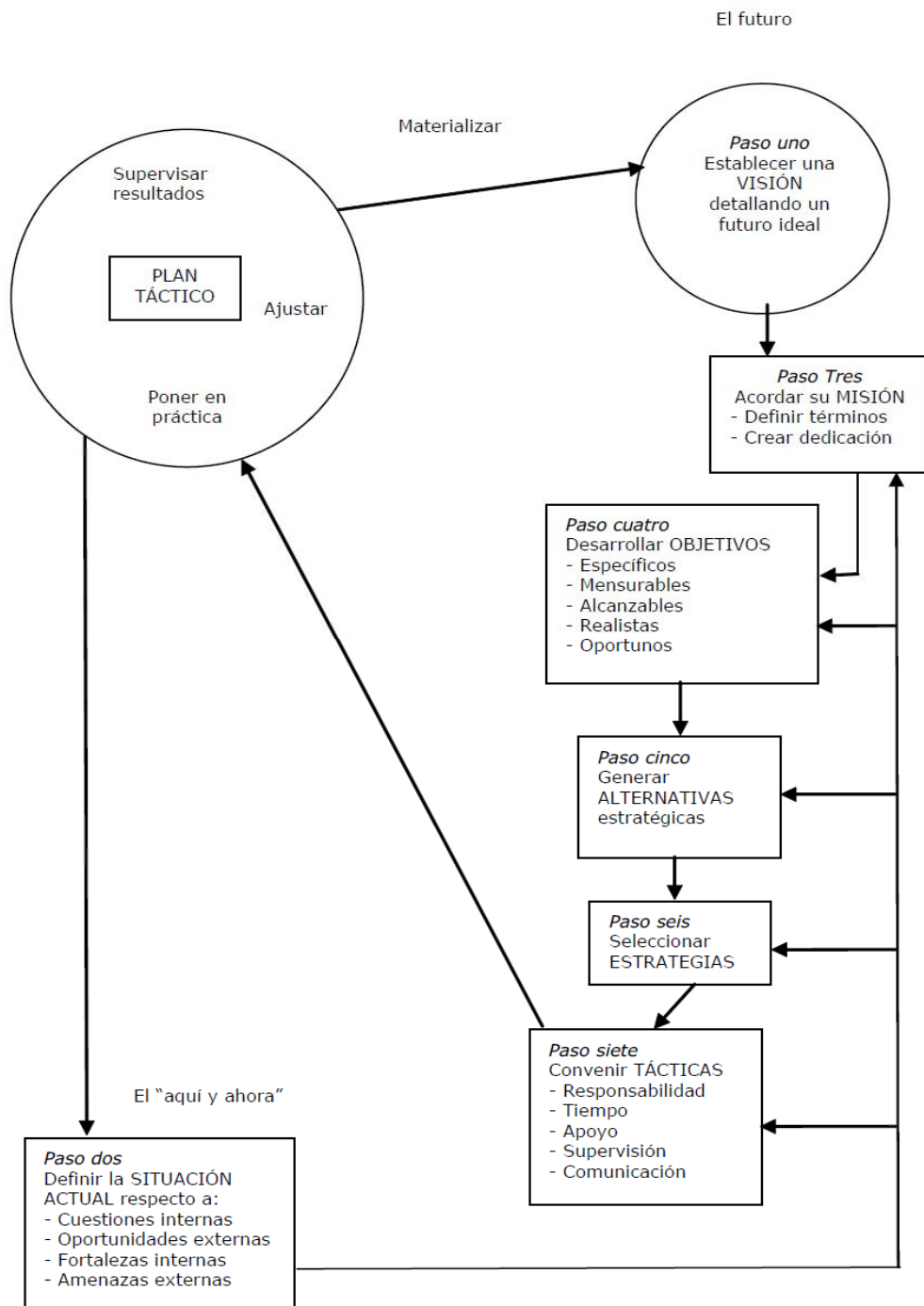


Figura 3. Modelo de Planeación Estratégica de Tom Lambert
Fuente: Cano y Olivera (2009)

El autor explica su modelo de la siguiente manera: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Hace que el pensamiento estratégico pase de lo vago a lo concreto, de la creatividad y la especulación a la precisión y la exactitud y lo hace paso a paso, sencilla y comedidamente. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro.

El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica: El Modelo del Dr. Renato Dimitri Colón y Dr. Salvador Ángel Rodríguez, proporciona otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica. El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización. El modelo inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.

Además, el modelo presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas. (Ver Figura 4)

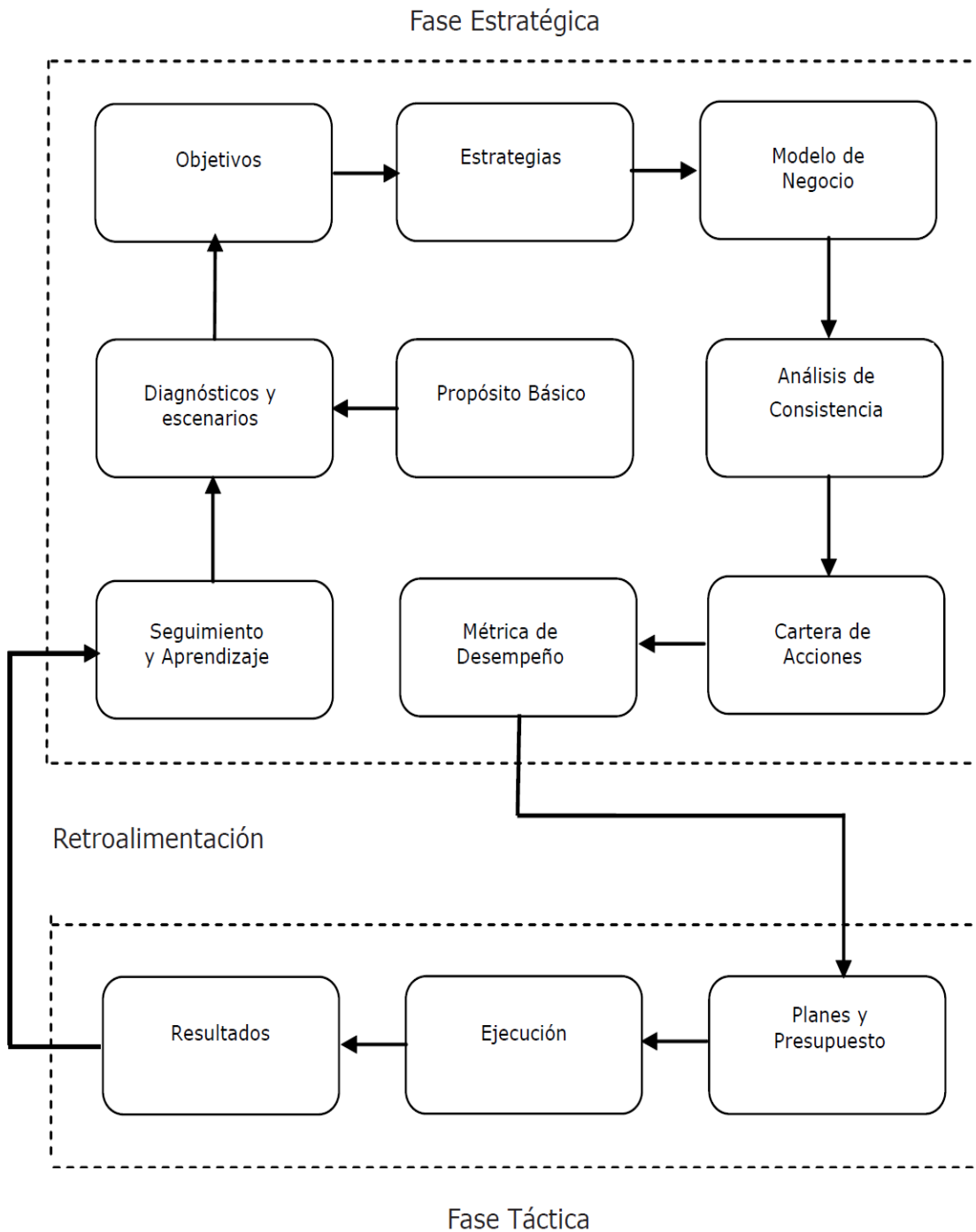


Figura 4. Modelo de Planeación Estratégica de Colón y Rodríguez
Fuente: Cano y Olivera (2009)

Indicadores de Gestión

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2003:22) indican que “Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y de comportamiento requerido para el logro de las estrategias organizacionales”. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar su efectividad y si ha sido eficiente en el logro de los objetivos, y por ende, en el cumplimiento de la metas. Por su parte, los indicadores de gestión, según Gitman (2000:11) son los “medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos”. Presentan las siguientes características:

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Por esto, la medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del

cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso. También se pueden clasificar los indicadores en: indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

En este sentido, los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. La clasificación de Sallenave (2005) los describe de este modo:

- *Indicadores de cumplimiento*: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Sallenave (2005:24) indica que: “Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que

indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos”

- *Indicadores de evaluación:* la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- *Indicadores de eficiencia:* teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Al respecto, Serna Gómez (2003:19) explica que “Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos”.
- *Indicadores de eficacia:* la eficacia tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

Matriz DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países o situaciones. DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la

información que posea sobre el negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades. Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa. Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí.

La sencillez e intuitividad del análisis DOFA lo ha vuelto muy popular en empresas, gobiernos, departamentos, países, entre otros. Sin embargo, no deja de tener sus críticos. La principal crítica, es su dependencia en juicios subjetivos, y falta de argumentos objetivos (medidas concretas, valores numéricos). Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis de la empresa y en

las estrategias que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

Definición de Términos Básicos

Eficiencia: Consiste en el uso racional de los medios con los que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Capacidad de alcanzar las metas programadas con el mínimo de recursos materiales disponibles y de tiempo, logrando de esta forma su optimización.

Eficacia: Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva.

Indicadores de gestión: Son las dimensiones cuantitativas o cualitativas que a través de una unidad de medida permite medir, comparar y evaluar su comportamiento en forma estática o dinámica. Permite medir el nivel de la eficiencia, efectividad y productividad de unidad de análisis, en base a un plan operativo.

Lineamientos: Se entenderá por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma. Establecimiento de los términos, límites y características de las actividades internas de la organización. El propósito de un lineamiento es describir las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad u objetivo.

Planificación: es un plano general, científicamente organizativo, con frecuencia de gran amplitud, de los pasos a seguir para alcanzar objetivos determinados, tales como el desarrollo económico de la empresa.

PYME: Siglas de pequeña y mediana empresa. Organizaciones jóvenes e independientes, por lo general de gestión familiar. Se diferencian de las grandes empresas por sus dimensiones, estas determinan a sus directivos como proceder en cuanto a funcionamiento y procesos. No son una réplica enana de las grandes empresas o su estado infantil, ya que solo algunas llegan a crecer.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En virtud del desarrollo de la tercera parte de la investigación se presenta a continuación, aquello que conformaría el modelo paradigmático de la misma y según el cual se justifica bajo qué tipo de metodología, técnicas de investigación, de recolección de datos y análisis de estos, se va a definir esta etapa. Es aquí donde se explica que procedimientos y técnicas de análisis se sustentarán la misma, una vez formulada previamente las directrices del presente estudio, es decir, los objetivos.

Tipo de Investigación

Toda investigación que se enfoca hacia el conocimiento, se basa en un proceso sistemático que da lugar al conocimiento científico, por ello, la presente investigación referida a la obtención de una gestión efectiva, enfocada a la propuesta de estrategias gerenciales para la optimización de la misma, está enmarcada en una investigación de tipo descriptiva, en la cual se especifican las características más relevantes de una población, es decir, personas, grupos, comunidades, entre otros para ser estudiados de forma analítica. En este sentido, Arocha y López, (2005) expresan:

Una efectiva investigación descriptiva se caracteriza por la enunciación clara del problema de decisión, objetivos específicos de investigación y necesidades de información detalladas, además de tener un diseño de investigación cuidadosamente planeado y estructurado, ya que el propósito es proveer información referente a preguntas o hipótesis (p. 51).

De tal modo, la presente investigación es descriptiva ya que mediante la descripción de determinadas situaciones asociadas a un fenómeno particular (la gestión efectiva de los procesos administrativos) en un grupo social específico (los integrantes del área administrativa de la empresa Concretera los 4,C.A.).

Del mismo modo, desde el nivel comprensivo, la investigación se comprende dentro de la modalidad de un proyecto factible, respecto a lo cual Arias (2006:134) señala: “Un proyecto factible es una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

Diseño de la Investigación

En cuanto al diseño de la investigación, Arias (2006:36) indica que “se refiere a la manera práctica y precisa que el investigador adopta para cumplir con los objetivos de su estudio, ya que el diseño de investigación indica los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos”.

Considerando dicha definición, el presente estudio tiene las características de una investigación de campo, apoyada en un estudio documental. Sabino (2006:41) explica al respecto que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”, es decir, el investigador obtiene la información directamente en el lugar donde ocurren el fenómeno, en este caso la situación actual de la empresa Concretera los 4,C.A.).

Igualmente, se sustenta en una investigación documental, ya que empleará datos secundarios provenientes de fuentes bibliográficas, con los cuales se elaborará el marco teórico. Para tal fin, Arias (2006:17) denomina investigación documental al “proceso basado en la búsqueda, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”.

Unidades de Estudio

Población y Muestra

Cuando se habla de población se hace referencia a un todo, es decir, a un universo, cuyas unidades de análisis poseen características comunes que se estudian en el momento de realizar la investigación. Al respecto, Arocha y López (2005:88) definen a la población como "Total de elementos que comparten un conjunto de características comunes", es decir, la población consiste en la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de estudio poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Atendiendo a la definición anterior, la población de la investigación representada por el personal que componen el Departamento de Administración de la empresa Concretera Los 4, C.A.; estará conformada por cinco personas, quienes pueden ofrecer información confiable, segura y oportuna respecto al tema de investigación, la cual están distribuidos de la siguiente manera (Ver Cuadro 1):

Cuadro 1. Composición de la Población

Denominación del Cargo	Nº de Ocupantes
Gerente de Administración	1
Gerente de Administración	1
Gerente de Finanzas	1
Asistente Administrativo – Contable	2
TOTAL DE PERSONAS	5

Fuente: Empresa Concretera Los 4, C.A. (2013).

Muestra

Arocha y López (2005:88) la definen como “Subconjunto o parte de la población, que se selecciona, se mide y se observa, con el objetivo de sacar conclusiones sobre la población”. A fines de la investigación se considerará, que el tamaño de la población será igual a aquel la muestra, por ser finita y accesible; por esta misma razón no requerirá de ningún criterio estadístico para su selección. Al respecto, Arias (2006:82) indica que “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia se podrá investigar u obtener dato de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos es un proceso meticuloso y difícil, pues requiere un instrumento de medición que sirva para obtener la información necesaria para estudiar un aspecto o el conjunto de aspectos de un

problema. Una vez definido el tipo de estudio y sus indicios, así como las unidades de estudio (población y muestra), es necesario que el investigador seleccione las técnicas y los instrumentos mediante los cuales obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

Técnicas de Recolección de Datos

En atención a su naturaleza descriptiva, las técnicas a emplear serán la entrevista personal y la encuesta. La entrevista personal según Arias (2006:81) es “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional”. Para tal fin, los resultados de esta técnica se basan en las repuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa. La elaboración de la entrevista sirvió para diagnosticar la situación actual de la empresa Concretera Los 4,C.A .en cuanto a la gestión efectiva de sus procesos administrativos.

Por su parte, la encuesta, según Trespalacios y Vázquez, citados por Thompson (2006:1), es “un instrumento de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”. Por ello, la información obtenida es válida únicamente para el trabajo que origina su recolección, y en el período de tiempo especificado, ya que tanto las características como las opiniones varían con el tiempo. Con el uso de esta técnica se va a identificar los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”.

Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con las técnicas seleccionadas, los instrumentos fueron guión de entrevista y el cuestionario. Arias (2006:73) define al guión de entrevista como “una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado y puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video” Este guión consta de una serie de preguntas pre-elaboradas que fueron dirigidas al gerente general de la empresa, para así obtener la información precisa sobre los aspectos que son considerados indispensables para la definición de las funciones de la empresa (Ver Anexo A).

En el caso de la técnica de encuesta, el instrumento seleccionado fue el cuestionario. Tamayo y Tamayo (2007) lo define como “un conjunto de preguntas formuladas en base a una o más variables a medir, donde se utiliza un formulario impreso estandarizado de preguntas, en el cual el encuestado llena por sí mismo” (p. 74). También se le denomina cuestionario auto administrado, porque debe ser llenado por el encuestado sin intervención del encuestador (Anexos B y C).

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, es necesario procesarlos e interpretarlos, es decir, elaborarlos analíticamente y matemáticamente, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico permitirán llegar a conclusiones en relación con las variables estudiadas. Por ello, el procesamiento de los datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, consiste en el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica en la cual se verifica el cumplimiento de los objetivos específicos y se obtienen las conclusiones.

Análisis cuantitativo: Una vez que el investigador ha recogido la información correspondiente (sea una encuesta, una observación directa y documentos) no sólo debe disponer de una forma de organización para analizar los datos sino para presentarlos. De manera que primero se analizan los resultados y después se organizan para presentarlos de una manera que sea atrayente y clara para los que lo han de recibir. Por tratarse de una investigación que contiene un cuestionario, se va a hacer uso de tablas y gráficos.

Para tal fin, la interpretación de los resultados es el producto de la aplicación del instrumento a la muestra del estudio de la investigación. Los datos serán procesados en primera instancia de forma manual, para después llevarlos electrónicamente a porcentual, porque el análisis e interpretación de los resultados dan los lineamientos para realizar luego la construcción de la propuesta. En este sentido, se presentarán gráficas circulares, de sectores o pastel, usadas fundamentalmente, para representar distribuciones de frecuencias relativas (porcentuales) de las variables cuantitativas discretas.

Análisis cualitativo: para este propósito, se va a recurrir al análisis de contenido. En tal sentido, Tamayo y Tamayo (ob. cit.), explican que éste consiste en “la producción de generalizaciones de orden causal referidas a las relaciones entre las variables observadas en el marco de la investigación. Las comparaciones son diseñadas a fin de evaluar el carácter de tales relaciones causales”. Por tanto, las comparaciones pueden dar lugar a la comprobación temporal o a la refutación de generalizaciones de orden causal.

Una de las ventajas de este método es que tiene una base empírica clara y perfectamente accesible, por lo que puede entonces analizarse un texto

con menos subjetividad que por otros medios. Un fin presente en cualquier investigación desarrollada en esta disciplina consiste en la explicación de fenómenos específicos, de las causas por las que estos últimos tuvieron unas y no otras características. El análisis de contenido de un estudio descriptivo resulta imprescindible para establecer inferencias causales de carácter general y para facilitar la comprensión de los casos específicos analizados. Por ello, el análisis comparativo proporciona guías para la realización de estudios sistemáticos sobre los fenómenos sociales no fácilmente cuantificables.

Cuadro 2. Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de las variables

Objetivo general: Proponer estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo.					Técnica: Entrevista		
					Instrumento: Guión de entrevista		
					Fuente: Gerente General.		
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Dimensiones	Indicadores	Ítems	
		Conceptual	Operacional				
Diagnosticar la situación actual de la empresa Concreteira Los 4, C.A. en cuanto a la gestión efectiva de sus procesos administrativos.	Gestión efectiva Procesos administrativos	Consiste en la definición de las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión administrativa para detectar sus oportunidades de mejora.	Resultados Financieros y Organizacionales	Operativa	Crecimiento económico	1	
			Gestión de procesos		Resultados financieros	2	
					Desempeño orientado a los Clientes	Objetivos de la gestión logística	3
						Estrategias orientadas al cliente	6
Estrategias de Desarrollo y Aprendizaje	Gestión de los procesos	4					
	Desarrollo de actividades	5					
					Percepción de los clientes	8	
					Medición de la satisfacción		
					Valoración del capital humano	9	
					Desarrollo del talento humano	10	

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

Cuadro 2. Cuadro Técnico Metodológico. Operacionalización de las variables (Continuación)

Objetivo general: Proponer estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo.				Técnica: Encuesta		
				Instrumentos: Cuestionario		
				Fuente: Empleados de Administración (5)		
Objetivos específicos	Categorías	Definición		Dimensiones	Indicadores	Ítems
		Conceptual	Operacional			
Identificar los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”.	Factores Externos e Internos	Caracterización y análisis de los elementos más importantes de la gestión administrativa de la empresa para determinar la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica.	Perspectiva Financiera	Estratégica	Crecimiento económico	1
			Perspectiva de Procesos		Planeación	2
					Eficacia y eficiencia	3
					Toma de decisiones	4
Eficiencia y eficacia			Perspectiva de Clientes	Indicadores de gestión	5	
				Objetivos de la gestión	Objetivos de la gestión	6
					Gestión de los procesos	7
			Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje	Normas y procedimientos	8	
				Desarrollo de actividades	9	
				Estrategias orientadas al cliente	11	
				Percepción de los clientes	12	
				Recursos tecnológicos	13	
				Valoración del capital humano	14	
				Planes de desarrollo de personal	15	

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la tabulación y el análisis de los datos obtenidos, en correspondencia con la aplicación de los instrumentos y de las técnicas seleccionadas. Dichos resultados se van a presentar a través del diseño de cuadros y gráficos que permitan una visión más precisa del análisis. De esta forma, la aplicación de la metodología de la investigación seleccionada inicialmente por las autoras de este Trabajo de Grado va a permitir obtener resultados específicos que van a ser analizados, interpretados y confrontados con la información manejada en el marco documental con el fin de llegar a presentar las conclusiones y recomendaciones posteriores.

En los dos instrumentos seleccionados, se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión efectiva de sus procesos administrativos e identificar los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración.

Para la presentación, se cumplen con las siguientes etapas del proceso metodológico: Se muestra el cuadro de frecuencias con los datos obtenidos en la muestra; se grafican las tendencias obtenidas en cada ítem, y se analizan los resultados. Se muestran los valores absolutos de cada ítem. Es decir, el número de respuestas según el rango determinado, manteniendo una alineación entre el planteamiento, su soporte teórico y las variables identificadas para el estudio.

Resultados de la entrevista realizada para diagnosticar la situación actual de la empresa Concretera Los 4, C.A .en cuanto a la gestión efectiva de sus procesos administrativos

Para realizar una buena evaluación a la hora de proponer una planeación estratégica en la planeación de la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio, es necesario obtener en muchos casos, información relevante de la organización la cual no está contenida en los documentos facilitados por la empresa para la realización del mismo. Por tal motivo, se recurrió a un trabajo de campo hecho a través de las diferentes áreas de la empresa con el fin de intercambiar opiniones con el líder de la unidad empresarial, para obtener información que permita evaluar de una manera más eficiente la situación de la empresa.

Por esta razón, el propósito del primer instrumento de recolección de datos fue conocer las percepciones del Gerente General respecto a situación actual de la empresa Concretera Los 4, C.A .en cuanto a la gestión efectiva de sus procesos administrativos. Para tal fin se redactó una entrevista estructurada, cuyos resultados se presentan a continuación, para lo cual se identificó cada unidad de análisis de acuerdo con el contenido de la pregunta:

Estrategias que se han desarrollado en la gestión de administración de la empresa, orientadas hacia el crecimiento económico de la organización: Desde la perspectiva de la administración, las estrategias están orientadas hacia la reducción de costos, el manejo adecuado de los recursos y la satisfacción de los clientes. En estos momentos, se está trabajando para formalizar a nivel de todos los empleados una planeación estratégica que permita alcanzar los objetivos trazados para el área operativa

de la empresa, pero que en la actualidad podría ser manejado únicamente a nivel gerencial. Hace falta preparar el programa de entrenamiento al personal para que conozca y adapte las herramientas de la planeación estratégica al trabajo diario.

Procesos de la gestión de administración con los que están vinculados los resultados financieros de la organización: Todas las áreas de la empresa (dirección, administración, recursos humanos, distribución y ventas) están enfocadas en la obtención de los mejores resultados financieros, que permitan la permanencia de la empresa en el mercado y la satisfacción de los clientes, así como de trabajadores y socios de la organización. Sin embargo, se presta especial atención a la calidad del proceso administrativo como estrategia para garantizar relaciones sostenibles con los clientes. En este aspecto, el control de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar es un componente esencial de la gestión.

Objetivos que persigue la gestión de administración de la empresa en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia el mejoramiento de la calidad de los procesos: A comienzos de año se plantearon una serie de objetivos para la gestión de operaciones de la empresa dirigidos por el área administrativa, lo cual incluye las actividades de servicio al cliente, ventas, inventario y distribución, los cuales incluye:

- Crear relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores y clientes de la organización.
- Garantizar que los materiales requeridos estén disponibles en las cantidades, condiciones y tiempos requeridos.
- Implementar métodos formales de comunicación efectiva para la generación y aplicación de mejoras en las actividades de la empresa.

- Crear sensibilidad hacia las necesidades y expectativas de los clientes internos (trabajadores) de la organización.

Procesos más importantes que se llevan a cabo dentro de la gestión de la empresa y cómo pueden ser descritos: La Gestión de Administración es un proceso crítico para la empresa, puesto que supone la planeación y el control de la organización en general. En consecuencia, el éxito del proceso depende de la adecuación del mismo a una amplia variedad de criterios específicos de los clientes, como la facturación personalizada y la facilidad de acceso a la información de los productos. Este proceso comienza cuando el cliente emite el pedido y termina cuando el pedido queda perfectamente registrado y aceptado por el comprador. Por ello, los procesos más importantes de la gestión de administración son las siguientes:

- a) Programar, dirigir, coordinar y supervisar las labores del personal a su cargo.
- b) Proponer al Gerente General proyectos de políticas, normas y procedimientos en materia administrativa, que faciliten el desarrollo y la ejecución de las funciones y operaciones de la empresa.
- c) Controlar y supervisar todas las operaciones de carácter administrativo a su cargo, de manera que se desarrollen acorde a la programación establecida.
- d) Detectar posibles problemáticas en las áreas administrativas y proponer alternativas de solución.
- e) Velar por el buen mantenimiento y funcionamiento de las áreas físicas, materiales y equipos de la institución.
- f) Llevar control del cumplimiento de los programas de pago de las obligaciones contraídas por la empresa.

- g) Elaborar informes sobre las operaciones contables realizadas, según requerimientos.
- h) Cumplir las metas que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo.

Actividades estratégicas que lleva a cabo la dirección de la empresa para gestionar el proceso administrativo: Las actividades estratégicas más importantes que se llevan a cabo en la Gerencia General son: definición de los objetivos y planes de trabajo, definir el desempeño deseado en la empresa; definir e implementar los cambios necesarios, planificar la gestión y ejecutar los cambios organizacionales. Para el área específica de administración, las actividades más importantes son el logro de las metas de cobranza, pagos e inventarios, la medición de los tiempos de respuesta y la satisfacción de los clientes mediante la calidad de los productos vendidos.

Actividades de apoyo a la gestión de administración que llevan a cabo otras áreas de la empresa: Las actividades de apoyo que influyen y son necesarias para la gestión de administración que llevan a cabo otras áreas de la empresa son: Gestión de almacenamiento; recursos humanos y nómina; entrenamiento al personal; mantenimiento y servicios generales; compras de suministros y sistemas.

Planes que se han implementado desde la gerencia general de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, orientado hacia la satisfacción de los clientes: No se puede medir la satisfacción de los clientes sin integrar a esta medición la perspectiva de los socios y trabajadores. Debido a ello, para conocer las percepciones de clientes, socios y trabajadores respecto a los resultados de la empresa, se llevan a cabo los siguientes métodos:

- a) Clientes: Se llevan a cabo reuniones semanales con los vendedores, quienes transmiten a la empresa las inquietudes, necesidades y las expectativas de los clientes. El cumplimiento de estas solicitudes son asignadas a un equipo de trabajo y son revisadas semanalmente para conocer su grado de avance.
- b) Socios: Se logra mediante la emisión y revisión de los estados financieros que permiten evaluar la rentabilidad del negocio y el desempeño del equipo en el logro de las metas financieras.
- c) Trabajadores; se tiene planteado implementar para este mismo año una encuesta para conocer las percepciones y expectativas de los trabajadores, pero aún no se ha empezado a desarrollar.

Métodos de evaluación se llevan a cabo para conocer las percepciones de clientes respecto a los resultados de la gestión de la empresa: En cuanto a la aplicación de encuestas a los clientes para conocer sus percepciones respecto a los resultados de la gestión de la empresa, se obtuvo que no se ha implementado un instrumento formal para medir la satisfacción del cliente, lo cual puede afectar directamente sobre el nivel de conocimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores, así como su nivel de satisfacción respecto al servicio de la empresa.

Objetivos que persigue la gerencia general de la empresa para incrementar el valor del capital humano de la organización: Por otra parte, se quiso determinar la existencia de objetivos definidos por parte de la gerencia general de la empresa para el mejoramiento de la calidad de los procesos que se llevan a cabo en la organización y el valor de su capital humano; al respecto, se obtuvo que la empresa tiene planeado crear un plan para mejorar la gestión de calidad para los procesos, mediante el cual el personal puede indicar los casos que tienen desviación, o que no se le ha

brindado la respuesta oportuna dentro de los parámetros establecidos en la organización, así como implementar en forma progresiva un plan de entrenamiento al personal para el incremento de sus habilidades y en función de sus necesidades de capacitación.

Desarrollo de planes estratégicos para controlar el cumplimiento de los objetivos orientados al desarrollo del personal: No se realizan evaluaciones de desempeño formales al personal en la actualidad, aunque está previsto desarrollar estas herramientas en el futuro. Sin embargo se han dado unos lineamientos para evaluar el trabajo de los departamentos que debe cumplir con los siguientes principios:

- a) A nivel de jefes y supervisores: el liderazgo debe estar alineado con los requerimientos de la visión de la empresa, por lo que se debe verificar como contribuyen los líderes al cumplimiento de la visión.
- b) A nivel de gestión: la estructura de las áreas funcionales deben estar alineadas con los requerimientos del liderazgo, lo que permite la toma de decisión de los jefes y supervisores en cuanto a la conformación de los equipos de trabajo.
- c) A nivel de personal: el talento humano de la empresa debe estar alineada con los requerimientos del liderazgo y la estructura.

Resultados de la aplicación del cuestionario

A continuación se dan a conocer los resultados de la aplicación del cuestionario en los trabajadores de la unidad de estudio, con el cual se identificaron los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”

Ítem 1. ¿Según su opinión, el desempeño actual del departamento de Administración contribuye con el crecimiento económico organizado de la empresa?

Tabla 1. Resultados referentes al desempeño del departamento.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	2	40%
NO	3	60%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

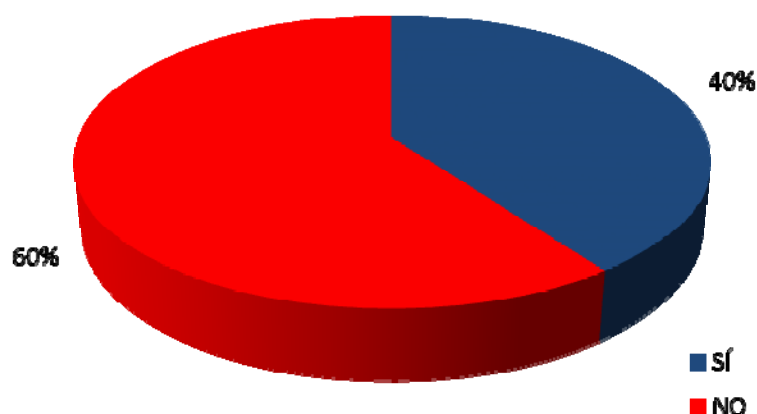


Gráfico 1. Resultados referentes al desempeño del departamento.

Análisis: De los resultados obtenidos se infiere que para el momento de la realización del estudio, el desempeño actual del departamento de Administración no contribuye con el crecimiento económico organizado de la empresa. Al respecto, el 60% de los consultados respondió en forma negativa y sólo 40% afirmativamente. Estos resultados son inherentes a la investigación que se lleva a cabo en la empresa, ya que el bajo nivel de desempeño no permite la materialización de los objetivos, y por ende su. Esta importancia se evidencia en que toda empresa necesita sincronizar a todo el personal en función a los planes futuros y la razón de ser del negocio, lo cual permite su permanencia en el tiempo.

Ítem 2. ¿Cree usted que existe en la actualidad una planeación formal de las actividades del departamento de Administración?

Tabla 2. Resultados referentes a la planeación.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

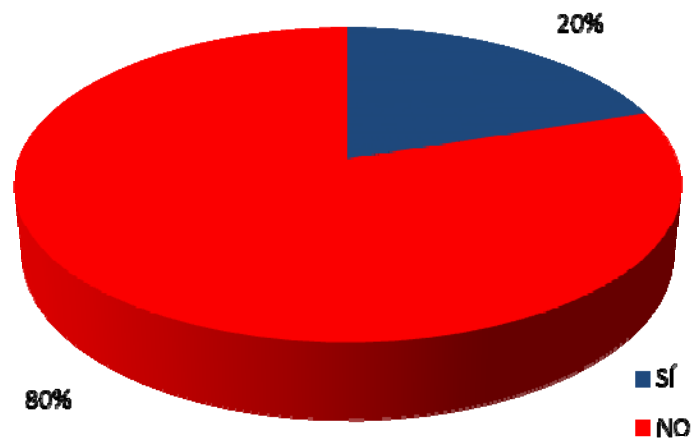


Gráfico 2. Resultados referentes a la planeación.

Análisis: Para la mayoría de personas consultadas no existe en la actualidad una planeación formal de las actividades del departamento de Administración, evidenciado en un 80% de respuestas en forma negativa y 20% en forma afirmativa. Dado el nivel de repuestas negativas obtenidas, indica que se debe proporcionar los empleados una base de control y evaluación, además de motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.

Ítem 3. ¿Considera usted que los objetivos propuestos en el departamento de Administración son realizadas con el adecuado uso de los recursos disponibles?

Tabla 3. Resultados referentes al adecuado uso de los recursos.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	-	-
NO	5	100%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

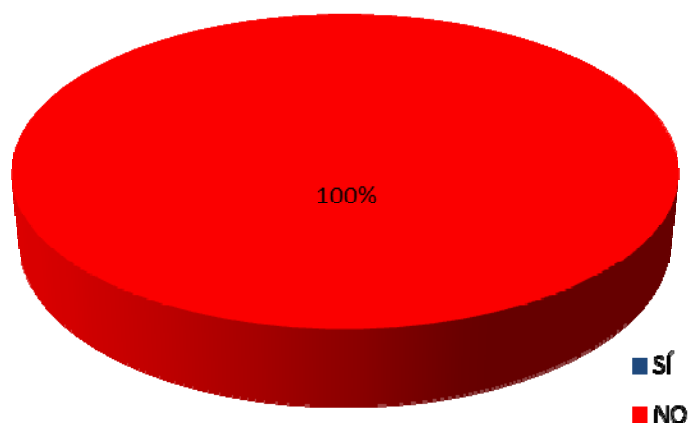


Gráfico 3. Resultados referentes a la eficacia y eficiencia.

Análisis: De la información obtenida se desprende que la totalidad de los consultados considera que los objetivos propuestos en el departamento de Administración no son realizados con el adecuado uso de los recursos disponibles. Esta situación debe resolverse con una planificación dirigida al personal que unifique criterios orientados al mejor uso de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales, lo cual redundará en un manejo más eficiente de las operaciones que se realizan en la organización. En este aspecto, un plan de acción con indicadores podría contribuir a medir la efectividad de los planes implementados.

Ítem 4. ¿Cree usted que en la actualidad la toma de decisiones en la empresa responde a un proceso basado en la revisión de resultados?

Tabla 4. Resultados referentes a la toma de decisiones.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

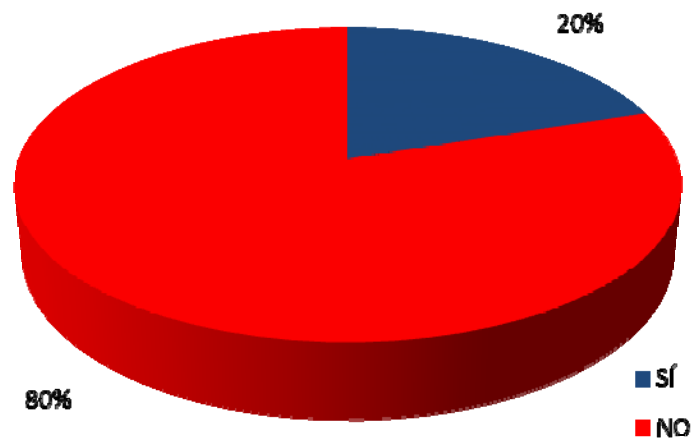


Gráfico 4. Resultados referentes a la toma de decisiones.

Análisis: Basado en los resultados obtenidos, se permite decir que el 80% de los encuestados respondió que en la actualidad la toma de decisiones en la empresa no responde a un proceso basado en la revisión de resultados, esto se debe a la ausencia de métodos para evaluar la capacidad de los empleados lo que afecta directamente al nivel de conocimiento que tiene la empresa del cliente. Por otra parte el 20% respondió en forma afirmativa. Por ello, se debe establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Ítem 5. ¿Existen en la empresa indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área administrativa?

Tabla 5. Resultados referentes a los indicadores de gestión.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	-	-
NO	5	100%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

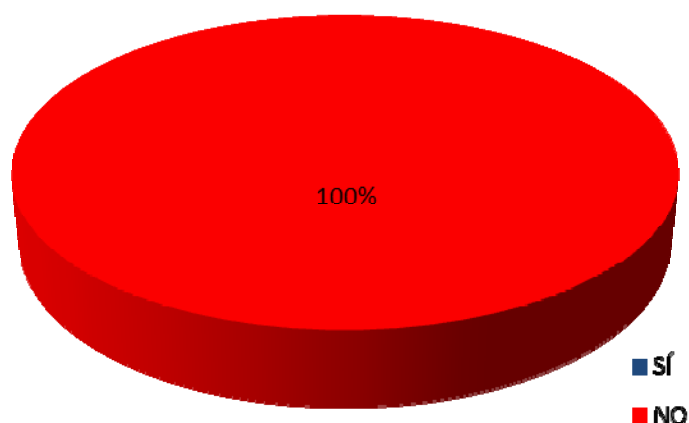


Gráfico 5. Resultados referentes a los indicadores de gestión.

Análisis: Con la clara tendencia en los resultados obtenidos se puede concluir que no se llevan indicadores de gestión para medir los niveles de desempeño de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, aseveración respaldada por un 100% de respuestas negativas. Estos resultados evidencian que no se garantiza en la actualidad que se estén midiendo y evaluando los resultados del desempeño administrativo, financiero, operativo y económico de manera eficiente, por la ausencia de indicadores financieros y no financieros.

Ítem 6. ¿Cree que existen objetivos definidos de la gestión administrativa de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas?

Tabla 6. Resultados referentes a los objetivos de la gestión.

Opción de Respuesta	Valores Absolutos	Valores Relativos
SÍ	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

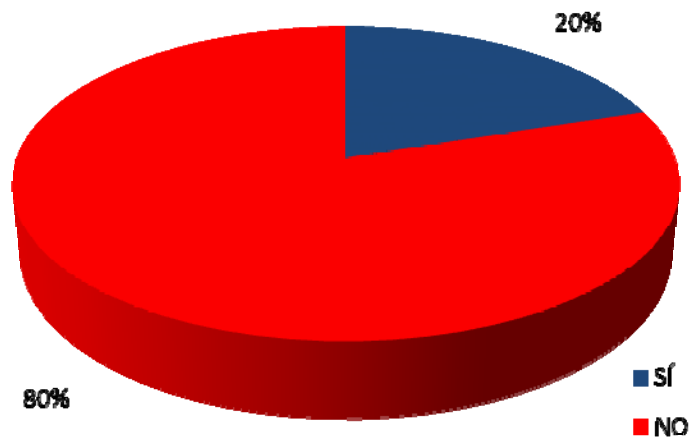


Gráfico 6. Resultados referentes a los objetivos de la gestión.

Análisis: Con base en los resultados obtenidos, se puede deducir que el personal de la empresa considera que no existen objetivos definidos de la gestión administrativa de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador, situación respaldada por un 80% de respuestas afirmativas y sólo 20% de respuestas negativas. Hay que considerar estos resultados dentro de la propuesta, ya que si la empresa cuenta con gerentes y empleados que están orientados por objetivos, esto permite que puedan desempeñar su trabajo eficientemente, por lo que se debe incrementar el nivel de conocimiento del personal y la comunicación de las metas comunes para el equipo.

Ítem 7. ¿Considera usted que los procesos del área administrativa de la empresa son gestionados eficientemente?

Tabla 7. Resultados referentes la gestión de los procesos.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	2	40%
NO	3	60%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

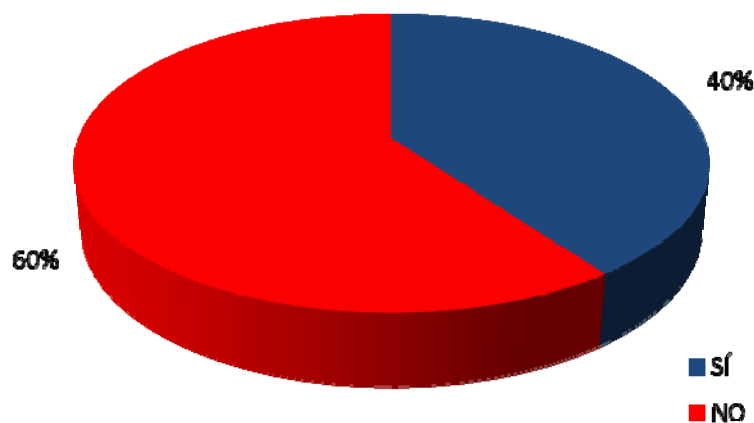


Gráfico 7. Resultados referentes la gestión de los procesos.

Análisis: Los resultados obtenidos permiten concluir que los procesos del área administrativa de la empresa no son gestionados eficientemente. Al respecto, un notable 60% respondió en forma negativa y 40% en forma afirmativa. Esto indica que las actividades y procedimientos administrativos están siendo aplicados bajo estándares mínimos, en función de la planeación y la consecución de los objetivos trazados a nivel gerencial y operativo del negocio. Por ello es importante buscar la identificación de estos con el personal que labora en la organización.

Ítem 8. ¿Las actividades del Departamento de Administración de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes?

Tabla 8. Resultados referentes a las normas y procedimientos.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	-	-
NO	5	100%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

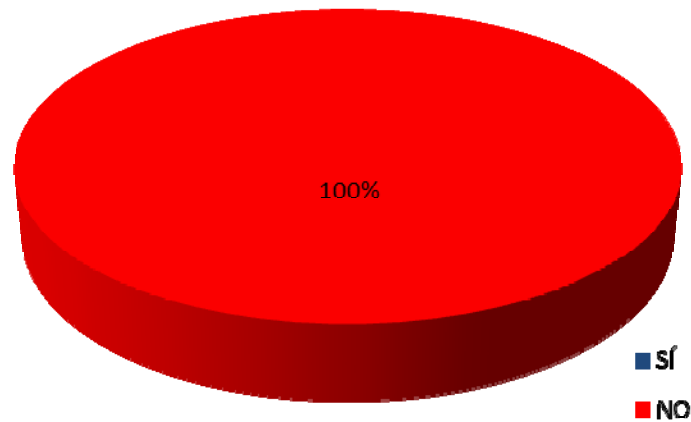


Gráfico 8. Resultados referentes a las normas y procedimientos.

Análisis: Con base en los resultados obtenidos, se puede deducir que en la actualidad las actividades del Departamento de Administración de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes, situación respaldada por un 100% de respuestas negativas. Indiscutiblemente, una organización moderna requiere de un personal que ayude a mantener niveles óptimos en el proceso de control de la gestión, los procedimientos y las políticas que la empresa ha fijado, y que se lleve de manera eficiente cada una de las pautas exigidas por la organización.

Ítem 9. ¿Cree que en la actualidad se desarrollan las actividades del Departamento de Administración en un ambiente que promueva un trabajo de calidad?

Tabla 9. Resultados referentes al desarrollo de actividades.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	2	40%
NO	3	60%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

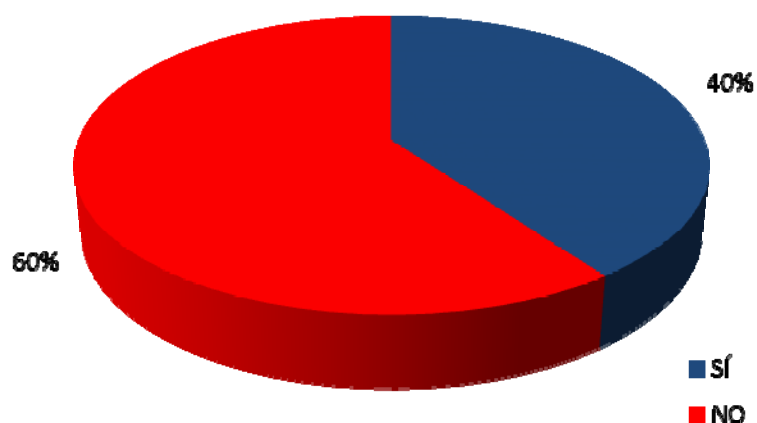


Gráfico 9. Resultados referentes al desarrollo de actividades.

Análisis: De los resultados obtenidos se desprende que en la actualidad no se desarrollan las actividades del Departamento de Administración en un ambiente que promueva un trabajo de calidad, situación evidenciada por 60% de respuestas negativas y sólo 40% de respuestas afirmativas. Esto incide directamente sobre los resultados generales del negocio desde el punto de vista de la efectividad de los procesos, los indicadores financieros, y más importante, la satisfacción de los clientes, factor clave para el crecimiento organizacional y la permanencia de la organización en el mercado.

Ítem 10. ¿Según su punto de vista, se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración?

Tabla 10. Resultados referentes a la supervisión efectiva.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

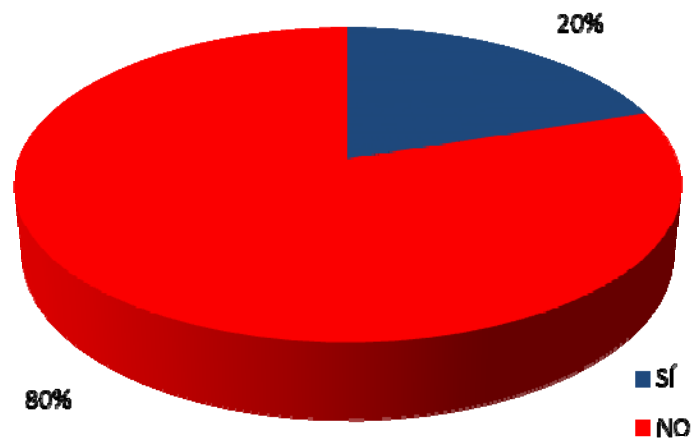


Gráfico 10. Resultados referentes a la supervisión efectiva.

Análisis: Con base en la percepción de los consultados, se obtuvo que el 80% respondieron que no se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración, por lo tanto el 20% restante contestó en forma afirmativa. Hay que señalar al respecto que el liderazgo y la empatía del personal son claves para implementar una planeación estratégica, ya se asegura que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

Ítem 11. ¿Cree usted que en la actualidad existen en el departamento de Administración estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa?

Tabla 11. Resultados referentes a estrategias orientadas al cliente

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	-	-
NO	5	100%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

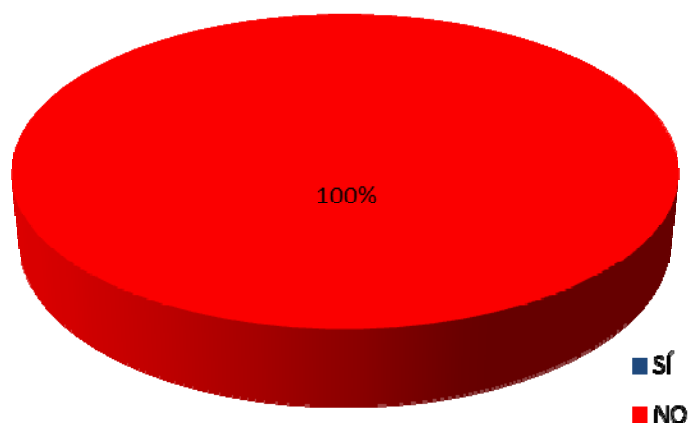


Gráfico 11. Resultados referentes a estrategias orientadas al cliente

Análisis: La alta tendencia mostrada en los resultados permite determinar que en la actualidad no existen en el departamento de Administración de la empresa estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa aseveración respaldada por el 100% de las personas consultadas. En este sentido, mediante un plan de acción se debe establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia; ya que si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Ítem 12. ¿Considera usted que en el departamento de Administración se ha desarrollado un instrumento que permita conocer la percepción de los clientes respecto al servicio ofrecido por el área?

Tabla 12. Resultados referentes a la percepción de los clientes.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

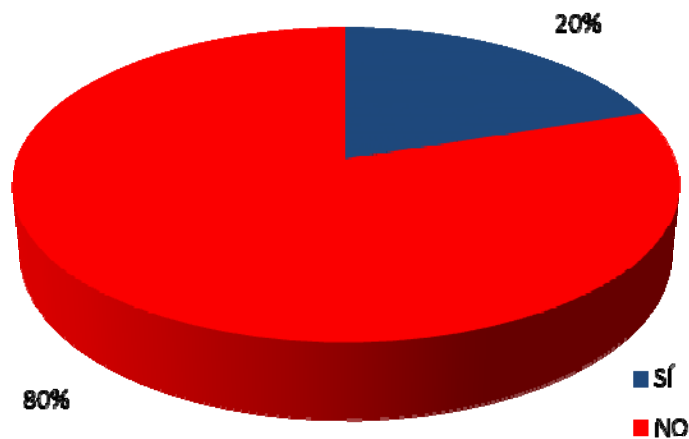


Gráfico 12. Resultados referentes a la percepción de los clientes.

Análisis: En los resultados obtenidos existe una clara tendencia, con lo que se puede inferir que una mayoría de los consultados (80%) tienen la percepción de que en la actualidad no existe algún instrumento de medición que permita saber la percepción de los clientes respecto a la eficiencia de los procesos llevados a cabo en la empresa, mientras que el 20% opina que sí. De esta forma la adopción de una perspectiva que promueva la creación de indicadores en la empresa contribuirá al logro de su permanencia en el mercado y competitiva por medio del mejoramiento continuo, para satisfacción de clientes, empleados y accionistas.

Ítem 13. ¿Considera usted que los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa?

Tabla 13. Resultados referentes a los recursos tecnológicos.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	3	60%
NO	2	40%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

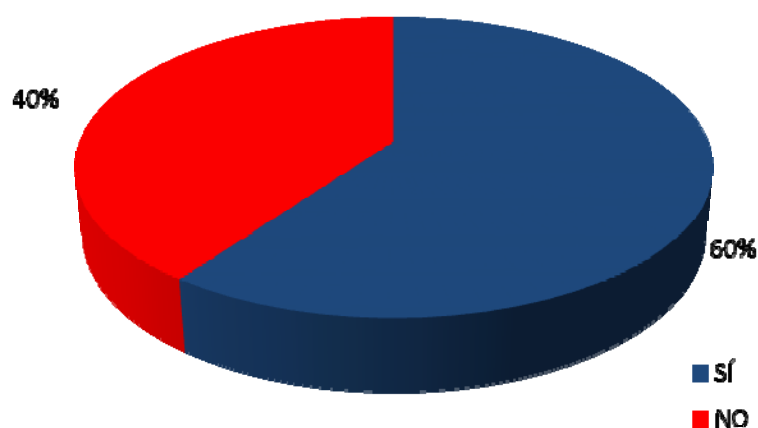


Gráfico 13. Resultados referentes a los recursos tecnológicos.

Análisis: A partir de los datos obtenidos, se infiere que la mayoría del personal de la empresa cree que los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa, aseveración respaldada por un 60% de respuestas afirmativas y 40% de respuestas negativas. Estos resultados son relevantes para el estudio, debido a que la información es un recurso básico para el adecuado funcionamiento de una unidad económica. Los sistemas de información son clave para ayudar a la organización a obtener ventajas competitivas, por lo que se debe hacer el mejor uso de ellos y capacitar al personal para su operación.

Ítem 14. ¿Considera usted que se realizan actividades de capacitación y entrenamiento para incrementar el valor del capital humano que labora en el Departamento de Administración?

Tabla 14. Resultados referentes a la valoración del capital humano.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	-	-
NO	5	100%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

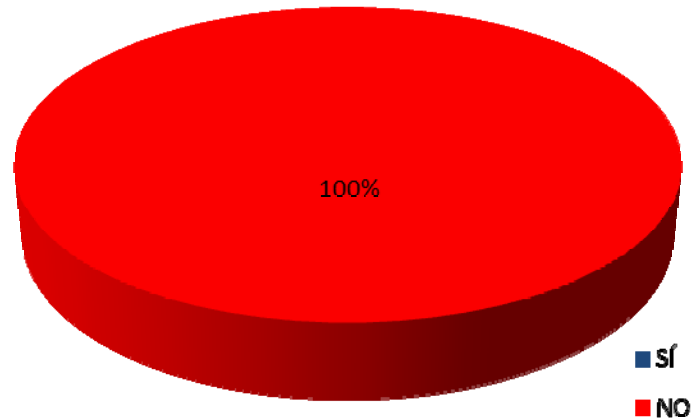


Gráfico 14. Resultados referentes a la valoración del capital humano.

Análisis: El 100% de las personas incluidas en la muestra consideró que no se realizan actividades de capacitación y entrenamiento para incrementar el valor del capital humano que labora en el Departamento de Administración. La falta de entrenamiento al personal incide directamente sobre sus niveles de eficiencia, y por ende, afectan los resultados de la empresa. Esta situación debe resolverse con un programa de entrenamiento al personal que unifique criterios e incremente la motivación y satisfacción del personal en lo que respecta al desarrollo de sus capacidades intelectuales, lo cual redundará en un manejo más eficiente de las operaciones que se realizan en la organización.

Ítem 15. ¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización?

Tabla 15. Resultados referentes a los planes de desarrollo de personal.

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Valores Absolutos</i>	<i>Valores Relativos</i>
SÍ	1	20%
NO	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013)

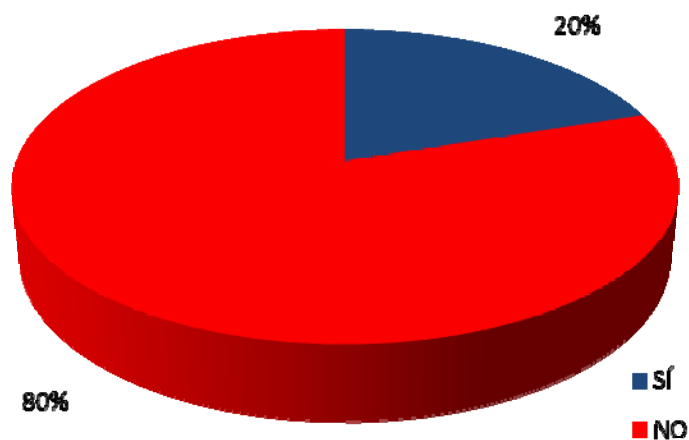


Gráfico 15. Resultados referentes a los planes de desarrollo de personal.

Análisis: Los datos obtenidos muestran una clara tendencia, con la que se puede entender que cuenta con un plan de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización, ya que el 80% de los consultados respondió en forma negativa y sólo 20% en forma afirmativa. En este sentido, si la empresa contara con un método que permita a los empleados saber su nivel de satisfacción en las funciones que realiza, ciertamente se pudiera sumar la participación de todos para el logro de las estrategias establecidas, en forma dinámica.

Los resultados obtenidos en los instrumentos fueron clasificados en una Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La matriz DOFA, es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países o situaciones. DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta que permite trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar sus factores críticos.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, dentro de las cuales se puede incluir la gestión de cuentas por pagar de una organización.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades. Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores.

Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis de la empresa y en las estrategias que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de los negocio. Es por ello que se utiliza para los efectos de determinar las fortalezas y debilidades en la gestión de cuentas por cobrar de la empresa (Ver Cuadros 3 y 4).

Cuadro 3. Matriz DOFA – Identificación de los factores internos y externos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa.</p> <p>F2: Se han establecido mecanismos para evaluar periódicamente la calidad de la información contable generada en el departamento mediante auditorías.</p> <p>F3: Existen formatos físicos y digitales para llevar a cabo el registro de la información y su debido seguimiento.</p>	<p>D1: No existe en la actualidad una planeación formal de las actividades del departamento de Administración.</p> <p>D2: los objetivos propuestos en el departamento de Administración no son realizados con el adecuado uso de los recursos disponibles.</p> <p>D3: No se llevan indicadores de gestión para medir los niveles de desempeño de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.</p> <p>D4: No existen objetivos definidos de la gestión administrativa de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador.</p> <p>D5: Las actividades del Departamento de Administración de la empresa no se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes</p> <p>D6: No se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración.</p> <p>D7: No se realizan actividades de capacitación y entrenamiento para incrementar el valor del capital humano que labora en el Departamento de Administración</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Se cumple con el principio de centralización de la información para evitar fallas en el proceso.</p>	<p>A1: El desempeño del departamento de Administración no contribuye con el crecimiento económico de la organización.</p> <p>A2: La toma de decisiones en la empresa no responde a un proceso basado en la revisión de resultados.</p> <p>A3: no existen en el departamento de Administración de la empresa estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes</p>

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 4. Alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA

Alternativa de Solución	Vinculación con la Matriz DOFA
<p>Definir un perfil estratégico para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales.</p>	<p>D1: No existe en la actualidad una planeación formal de las actividades del departamento de Administración. D4: No existen objetivos definidos de la gestión administrativa de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador. O1: Se cumple con el principio de centralización de la información para evitar fallas en el proceso.</p>
<p>Elaborar indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo administrativo y contribuir a la toma de decisiones gerenciales.</p>	<p>A1: El desempeño del departamento de Administración no contribuye con el crecimiento económico de la organización. A2: La toma de decisiones en la empresa no responde a un proceso basado en la revisión de resultados. D3: no se llevan indicadores de gestión para medir los niveles de desempeño de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. F3: Existen formatos físicos y digitales para llevar a cabo el registro de la información y su debido seguimiento.</p>
<p>Proponer estrategias para el mejoramiento de los procesos que considere la estructura organizacional, los factores sociales, la tecnología y el espacio físico de la empresa.</p>	<p>D2: Las actividades que se llevan a cabo en el departamento de Administración no son realizadas bajo los principios de eficacia y eficiencia. F2: Se han establecido mecanismos para evaluar periódicamente la calidad de la información contable generada en el departamento mediante auditorías.</p>

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 5. Alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA

Alternativa de Solución	Vinculación con la Matriz DOFA
<p>Elaborar un plan de adiestramiento al personal que permita la implementación de las estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la Empresa</p>	<p>D6: no se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración.</p> <p>D7: No se realizan actividades de capacitación y entrenamiento para incrementar el valor del capital humano que labora en el Departamento de Administración.</p> <p>A3: no existen en el departamento de Administración de la empresa estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes</p> <p>F1: Los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa.</p>

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE CONTRIBUYAN CON LA GESTIÓN EFECTIVA DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA “CONCRETERA LOS 4, C.A.”, UBICADA EN GUACARA, ESTADO CARABOBO

Fundamentación de la Propuesta

Las exigencias presentes en las organizaciones en la actualidad, caracterizada por la alta competitividad y el incremento del nivel de conocimiento de los consumidores, hacen que las empresas busquen mecanismos que permitan establecer diferencias frente a las organizaciones con quienes comparte el mercado, y al mismo tiempo mantenerse de esta forma con posibilidades de crecimiento y expansión a través del crecimiento de las utilidades y la satisfacción de los clientes. Como consecuencia de este proceso, se ha acelerado el dinamismo de las actividades internas de las organizaciones, exigiendo de éstas el aumento de su capacidad competitiva y, por tanto, motivando a las organizaciones a ser cada vez más eficientes e innovadoras en el logro de sus objetivos.

Tomando en cuenta las condiciones de este escenario actual, es necesario que las empresas implementen mejoras continuas a sus procesos, realicen revisiones de su funcionalidad, y definan estrategias de medición a fin de fortalecer sus cualidades y hacer una apropiada corrección en sus debilidades. En otras palabras, producto de la globalización de los mercados, la planeación estratégica se ha perfilado como la mejor herramienta que

tienen las empresas para mantenerse dentro de ellos, basados en la premisa de que la calidad en la gestión se ha convertido en un nuevo paradigma al que toda entidad pretende alcanzar.

En este sentido, para mantenerse al ritmo de un ambiente tan dinámico, es razonable la aplicación de estrategias que permitan orientar a quienes cumplen las funciones administrativas de la organización, de forma que permita edificar un conjunto de alternativas que sean la meta de la planificación de la empresa, por lo que los instrumentos que facilitan la construcción o formulación de planes, debe tener una participación significativa en la administración de las organizaciones.

En vista de ello, es imperante para todas las empresas realizar un seguimiento y medición de su desempeño operativo y funcional, para así crear una fundamentación de las estrategias; es decir, realizar un control de gestión y establecer indicadores para medir sus resultados, por lo que a través del presente estudio se formulan estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo, con la intención de hacerla más eficaz, alcanzar el control de sus procesos y minimizar los riesgos asociados a este proceso.

En la propuesta que se presenta a continuación, se identifican elementos que contribuirán a un mejor tratamiento de la información, la divulgación y puesta en práctica de políticas y procedimientos, la promoción de una cultura orientada a la formación del capital humano que participa en el ciclo evaluado, y la implementación de herramientas de medición que permitan determinar los grados de avances en la gestión. Todo esto, con el propósito de incrementar los niveles de calidad, la satisfacción de clientes internos y

externos, y contribuir al logro de las metas financieras y organizacionales de la empresa, en términos de efectividad y eficiencia operativa.

De esta forma, se ofrecen herramientas para mejorar la gestión de los procesos administrativos y el tratamiento de la información generada en dicha gestión, para beneficio de la satisfacción de clientes, socios y trabajadores, con el propósito de poder contar con información de la más alta calidad para satisfacer las necesidades del mercado al cual atiende la empresa “Concretera Los 4, C.A”.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo.

Específicos

- Definir un perfil estratégico para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales.
- Elaborar indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo administrativo y contribuir a la toma de decisiones gerenciales.
- Proponer estrategias para el mejoramiento de los procesos que considere la estructura organizacional, los factores sociales, la tecnología y el espacio físico de la empresa.
- Elaborar un plan de adiestramiento al personal que permita la implementación de las estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la Empresa.

Desarrollo de la Propuesta

Es importante destacar, que el control de gestión en una empresa debe estar presente día a día, siempre orientado a descubrir los potenciales de los recursos disponibles y su mejor uso; esto requiere una necesaria integración entre todas las funciones de la organización y su entorno, un diagnóstico permanente y un eficiente sistema informativo, para la cual es de especial importancia el uso de indicadores de gestión.

Igualmente, la situación global del entorno competitivo, las nuevas tecnologías y la gran cantidad de información disponible obligan a quienes toman las decisiones en las empresas a gestionar los recursos de información de manera más rápida, estratégica y efectiva. Esta situación ha dado pie a una nueva actividad en las empresas que requiere una profesionalización específica: el experto en el empleo de información para evaluar el entorno, los competidores, y la evolución tecnológica y de mercados relevantes para la organización. En este aspecto, una valorización del capital humano a través del entrenamiento y la capacitación es indispensable.

En este sentido, de los diversos modelos de planeación consultados en el marco teórico del estudio, se escoge como referencia el modelo de Tom Lambert, ya que propone una cadena de valor que serviría como patrón de consulta y seguimiento a las labores del Departamento de Administración de la empresa, y que puede extenderse progresivamente a otras áreas. En forma resumida, los componentes de este modelo, los cuales serán desarrollados en la propuesta adaptados a la empresa, son:

1. Establecimiento de una misión y visión

2. Definición de la situación actual
3. Desarrollo de objetivos
4. Generación de alternativas
5. Selección de estrategias
6. Convenir tácticas
7. Supervisar resultados mediante indicadores

Asimismo, la propuesta se fundamenta en el hecho de que las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente a los sistemas de control que aplican en las actividades de su diario funcionamiento, por ello se torna viable establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo propiciará las bases para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.

Actividad 1. Establecimiento de una misión y visión para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales.

La primera fase de la propuesta consiste en seleccionar los atributos de calidad de servicio que la empresa desea, a través de un mapa de ruta estratégico, a fin de definir la misión, visión y objetivos organizacionales, así como los factores críticos de éxito necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, en su interés por satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes. Para lograr estos objetivos y metas, la dirección de la empresa debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización.

Asimismo, la misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización; la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. La misión de una empresa expresa su razón de ser, el por qué de su existencia; define el propósito especial que coloca a una empresa aparte de las demás, la identifica y le da el sentido de dirección de más alto nivel.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del diagnóstico inicial, tanto en el nivel directivo como en el nivel operativo, se puede observar que la organización no cuenta con una misión, es por eso que dentro de este modelo se propone definir la misión de la siguiente forma: *Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de la comercialización y distribución de materiales para el área de la construcción, en un marco de innovación y calidad, con la participación del mejor equipo humano.*

Igualmente, la visión es un concepto que pretende dar orientación a la empresa, indicando como los directivos piensan que debe estar la empresa dentro de cinco o diez años. Al igual que la misión, una vez que se analizaron los resultados de los cuestionarios, la propuesta es crear la visión, la cual será la siguiente: *Alcanzar la proyección a nivel nacional de los productos de la empresa, mediante estrategias innovadoras en la creación de nuevas formas de satisfacer a los clientes y el mejor uso de los recursos humanos, materiales y financieros.*

Actividad 2. Definición de la situación actual mediante la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Por otra parte, la segunda actividad consiste en identificar los factores

externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.” mediante la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, con el propósito de hacer una caracterización y análisis de los elementos más importantes de la gestión administrativa de la empresa para determinar la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica. En este sentido se logró elaborar una Matriz DOFA, detallada al final del cuarto capítulo del trabajo, que permitió determinar lo siguientes:

Debilidades: No existe en la actualidad una planeación formal de las actividades del departamento de Administración, No existen objetivos definidos de la gestión administrativa de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador, y no se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración.

Oportunidades: Se cumple con el principio de centralización de la información para evitar fallas en el proceso.

Fortalezas: Los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa; se han establecido mecanismos para evaluar periódicamente la calidad de la información contable generada en el departamento mediante auditorías y existen formatos físicos y digitales para llevar a cabo el registro de la información y su debido seguimiento.

Amenazas: El desempeño del departamento de Administración no contribuye con el crecimiento económico de la organización; la toma de decisiones en la empresa no responde a un proceso basado en la revisión de

resultados; y no existen en el departamento de Administración de la empresa estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Esta actividad permite además, la generación de alternativas, detalladas en la actividad 4.

Actividad 3. Desarrollo de objetivos estratégicos para la para el área administrativa de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”.

Por otra parte, para el desarrollo del entendimiento global del proceso productivo y la calidad de servicio de la organización, se proponen objetivos estratégicos los cuales se presentan a continuación y son convertidos en un plan de acción en la actividad 5.

1. Hacer el mejor uso de la tecnología para alcanzar eficiencia en la gestión administrativa de la empresa.
2. Uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de la permanencia de la organización en el mercado.
3. Incrementar la productividad de la empresa mediante la evaluación de los procesos y las necesidades del talento humano.
4. Mejorar la infraestructura de la organización para contribuir a su desarrollo.
5. Establecer alianzas comerciales con clientes para incrementar el posicionamiento de la empresa.
6. Aplicar estrategias de mercadeo para la proyección de la organización y la captación de nuevos clientes.

Actividad 4. Generación de alternativas basadas en el diagnóstico de a situación actual.

El análisis DOFA generó las siguientes alternativas de solución para

ser consideradas en la planeación estratégica, las cuales son incorporadas y desarrolladas en diversas etapas del plan:

1. Definir un perfil estratégico para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales.
2. Elaborar indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo administrativo y contribuir a la toma de decisiones gerenciales.
3. Proponer estrategias para el mejoramiento de los procesos que considere la estructura organizacional, los factores sociales, la tecnología y el espacio físico de la empresa.
4. Elaborar un plan de adiestramiento al personal que permita la implementación de las estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la Empresa.

Actividad 5. Selección de estrategias para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales.

Una vez analizadas las oportunidades de mejora y las fortalezas que la organización posee para los diferentes escenarios, es factible sugerir y plantear a través del tiempo, diferentes estrategias de solución que le permitirán a la organización en estudio afrontar los retos que el entorno demanda en su gestión administrativa. En el cuadro 5 se plasman las alternativas de solución resultantes de las estrategias para el mejoramiento de los procesos que considere la estructura organizacional, los factores sociales, la tecnología y el espacio físico de la empresa, mientras que el Cuadro 6 se muestran los planes tácticos que contribuyan al logro de las estrategias principales, orientados a la comunicación y puesta en práctica en

los niveles Supervisorios y de empleados en general.

Cuadro 5. Estrategias para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales.

Objetivo	Plan de acción
<p>Objetivo 1. Hacer el mejor uso de la tecnología para alcanzar eficiencia en la gestión administrativa de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las disponibilidades informáticas existentes en el mercado de manera que se pueda determinar la que mejor se adapte a las necesidades técnicas y operacionales de la empresa, adquiriendo el software respectivo. • Obtener las alianzas respectivas a nivel bancario de manera de obtener las distintas tecnologías disponibles para el fortalecimiento del sistema de pago y cobros como opciones para la satisfacción de las necesidades de los clientes, particularmente en lo que a su seguridad se refiere. • Alinear la infraestructura tecnológica con la infraestructura de procesos de manera que se pueda garantizar la optimización de los procedimientos administrativos en cada una de las áreas de la empresa.
<p>Objetivo 2. Uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de la permanencia de la organización en el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar una auditoría interna en todos los sectores de la empresa a fin de detectar las pérdidas de tiempo y costo a nivel de personal y material de modo que se logre sincerar la capacidad financiera de la empresa. • Evaluar como alternativa la estrategia de diversificación, a propósito de incrementar los niveles de ingreso de la empresa, considerando las condiciones de comercialización.
<p>Objetivo 3. Incrementar la productividad de la empresa mediante la evaluación de los procesos y las necesidades del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los distintos procesos internos de la compañía con el fin de optimizar la productividad propiamente dicha de la empresa. • Adaptar la infraestructura de procesos y funciones del talento humano a la especialización técnico-operacionales del sector que corresponda en base a los conocimientos adquiridos.

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 5. Estrategias para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales (Cont.).

Objetivo	Plan de acción
<p>Objetivo 4. Mejorar la infraestructura de la organización para contribuir a su desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la necesidad de cambio en la presentación de los espacios destinados para el almacenamiento de Infraestructura como elevar la capacidad de almacenaje acorde a las exigencias requeridas a la visión de la empresa. • Evaluar los factores ergonómicos que requieren cambios con el fin de optimizar el ambiente de trabajo que repercuta positivamente sobre la productividad del personal y brindarle seguridad tanto al talento humano como la infraestructura propiamente dicha.
<p>Objetivo 5. Establecer alianzas comerciales con proveedores para incrementar el posicionamiento de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convenios entre Concreteira Los 4, C.A. con empresas comercializadoras en el ramo, de manera que la prestación del servicio en materia de logística de construcción adquiera la exclusividad de trabajos sobre la empresa correspondiente. • Utilizar la oportunidad obtenida a través de la estrategia de diversificación, de modo que la empresa se constituya como proveedor principal de las empresas aliadas para la venta de los productos y la prestación de servicios disponibles.
<p>Objetivo 6. Aplicar estrategias de mercadeo para la proyección de la organización y la captación de nuevos clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar a la empresa a través de distintos medios de publicidad con el fin de captar a un mayor número de clientes en el mercado, utilizando como principios administrativos la reducción de costos, mejoramiento de la calidad del servicio, cumplimiento de los procesos y facilidades de pago. • Ofrecer promociones comerciales, a través de la estrategia de diversificación en las redes sociales como medios alternativos, dirigidos exclusivamente a los clientes con el fin de brindar productos y servicios de alta calidad con personal altamente capacitado a precios de mercado.

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Actividad 6. Convenir tácticas

Cuadro 6. Tácticas para el mejoramiento de los procesos que considere la estructura organizacional, los factores sociales, la tecnología y el espacio físico de la empresa

	CULTURA	HABILIDADES GERENCIALES	CREACIÓN DE EQUIPOS	ESTRATEGIA ESTRUCTURA	MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA
ORGANIZACIÓN	Difundir las políticas, metas y principales logros de la empresa al todo el personal con el apoyo de correos electrónicos	Ampliar la capacidad de la gerencia general y mandos medios hacia una cultura de negocios y manejo gerencial.	Involucrar a todo el personal en la definición de los alcances de los proyectos a desarrollar	Calendario de charlas de inducción y seguimiento con personal de la alta dirección	Establecer un sistema de ascensos basado en el desempeño del personal
FACTORES SOCIALES	Difundir y promover los valores de honestidad profesional, adquisición continua de conocimientos, comunicación abierta, respeto, competitividad y motivación	Diversificar los mercados y ofrecer nuevos productos y servicios	Delegar autoridad a los Jefes de proyecto y propiciar la participación responsable de todo el personal	Aprovechar la potencialidad técnica y características personales	Recompensar al personal que incrementa sus grados académicos y motivar a los demás a hacerlo

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 6. Tácticas para el mejoramiento de los procesos que considere la estructura organizacional, los factores sociales, la tecnología y el espacio físico de la empresa (Cont.)

	CULTURA	HABILIDADES GERENCIALES	CREACIÓN DE EQUIPOS	ESTRATEGIA ESTRUCTURA	MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA
TECNOLOGÍA	Propiciar la adopción de nuevas tecnologías	Adoptar sistema de comunicación inter-gerencial eficiente	Orientar la capacitación del personal hacia el uso de software y equipo especializado. Crear talleres para el aprovechamiento de nuevas tecnologías	Promover reuniones interdisciplinarias para fomentar el desarrollo y mejora tecnológica, y promover la calidad mediante la tecnología	Orientar la capacitación hacia requerimientos específicos de los proyectos a realizar
ENTORNO FÍSICO	Justificar ante la administración la necesidad real de la adecuación de las instalaciones para lograr un ambiente agradable de trabajo	Justificar ante la administración la necesidad de lograr un adecuado espacio de trabajo, coherente con las necesidades de la empresa.	Diseñar las instalaciones como islas para fomentar el trabajo en equipo	Buscar un ambiente físico que propicie la eficiencia en el trabajo	Propiciar la participación del personal en la concepción del diseño del ambiente

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Por otra parte, el plan de adiestramiento al personal que permita la implementación de las estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la Empresa tiene como objeto propiciar la participación de las diferentes instancias administrativas en la transformación en los esfuerzos que se realiza en beneficio de un nuevo modelo de gestión, por lo que se propone:

- Constituir un medio de integración entre los procesos tecnológicos y financieros que se desarrollan en la empresa y los requerimientos que demanda la organización.
- Coordinar acciones que faciliten la participación del personal de administración y el personal directivo de la empresa en la gestión, realización y valoración de los procesos administrativos.
- Constituirse en el medio que posibilite la fluidez de los procesos entre las instancias tecnológicas y financieras.
- El modelo propuesto debe facilitar que el personal con autoridad asuma el compromiso en cuanto a los cambios, tomando en cuenta las estrategias planteadas en el primer objetivo, que establecen un máximo nivel de competitividad, de exigencia y de calidad.
- Los cargos deben ser ocupados por personas que verdaderamente pongan en práctica procesos que agreguen valor tales como la planificación, buscando disminuir el riesgo de fracaso en las operaciones; la organización, que posibilite el cumplimiento de los objetivos; y el control, el cual busca cerciorarse que todo salga tal como se ha planificado o estipulado.

Actividad 7. Supervisar resultados mediante indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo administrativo y contribuir a la toma de decisiones gerenciales.

El propósito principal de esta estrategia consiste en crear un sistema de registro, medición y control de las actividades, a través de la correcta aplicación de un programa de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño de la gestión del personal y su efecto en la calidad del ciclo administrativo de la empresa.

Aún cuando una empresa esté bien dirigida en sus aspectos de administración, ventas y utilidades, estas solas características no son indicadores completos de su administración financiera, la cual puede juzgarse mediante el estudio de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa. De acuerdo con la información discutida por el Departamento de Finanzas, los indicadores propuestos para la empresa son los siguientes (ver Cuadros 7 al 14). Los indicadores son instrumentos que vienen a facilitar la toma de decisiones, ya que proporcionan una información relevante sobre la situación y evolución de la organización. Del mismo modo, esta fase consistirá en la selección del modelo estratégico para el diseño y presentación del sistema de indicadores de gestión y luego la selección de los indicadores:

- Análisis de las bases de datos y documentos disponibles para crear los indicadores de gestión y diagnosticar la situación de las estrategias propuestas.
- Determinar los puntos de inflexión y elementos susceptibles de ser medidos y selección de los indicadores de gestión adecuados, en atención a los mencionados anteriormente.

Cuadro 7. Indicador de desempeño - Economía de gastos operativos.

Nombre del Indicador	Economía de los gastos operativos		
Código	IF-01	Periodicidad	Mensual
Categoría	Económico	Tendencia	Hacia 1
Fórmula	$IF-01 = \frac{\text{Total de Bolívares Gastos Operativos Incurridos}}{\text{Total de Bs. Gastos Operativos Presupuestados}}$		
Objetivo	Medir el total de gastos operativos causados en el periodo con respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso de tiempo.		
Rango de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • De 0,80 a 0,90 se considera una gestión regular. • De 0,90 a 1,00 se considera una gestión buena. • 1 se considera una gestión económica. • De 1,01 en adelante se considera una gestión no Económica. 		
Causas de variación	<p>Económicas: Incremento de los costos por efecto de variables macroeconómicas.</p> <p>Planificación: No se presupuestaron gastos normales y recurrentes.</p> <p>Gerenciales: Incremento de los gastos discrecionales.</p>		
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe de Administración 		

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 8. Indicador de desempeño - Incremento de los ingresos por ventas.

Nombre del Indicador	Incremento de los ingresos por ventas.		
Código	IF-02	Periodicidad	Mensual
Categoría	Económico	Tendencia	Hacia 1
Fórmula	IF-01= $\frac{\text{Total de Bolívares Incremento de las Ventas}}{\text{Total de Bolívares de Ventas}}$		
Objetivo	Medir el efecto del incremento de las ventas al final del periodo con respecto al total de Ventas del periodo anterior.		
Rango de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • 0,30 se considera un incremento óptimo. • De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno. • De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular. • De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo. 		
Causas de variación	<p>Económicas: Incremento de los precios de los productos.</p> <p>Planificación: Volúmenes no presupuestados en algunos sectores.</p> <p>Gerenciales: Incumplimiento en los niveles de inventarios.</p>		
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Ventas • Jefe de Administración 		

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 9. Indicador de desempeño - Satisfacción de los clientes.

Nombre del Indicador	Satisfacción de los clientes.		
Código	IC-03	Periodicidad	Mensual
Categoría	Físico	Tendencia	Hacia 0
Fórmula	$IC-03 = \frac{\text{Total de quejas recibidas de clientes}}{\text{Total ventas realizadas}}$		
Objetivo	<p>Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.</p>		
Rango de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • 0,30 se considera una satisfacción mala. • De 0,20 a 0,30 se considera una satisfacción regular • De 0,10 a 0,20 se considera una satisfacción buena. • De 0,00 a 0,10 se considera una satisfacción óptima. 		
Causas de variación	<p>Económicas: Precios justos para los productos. Planificación: Falta de atención a las necesidades del consumidor. Gerenciales: Falta de cumplimiento de los programas de servicio al cliente.</p>		
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Ventas • Gerente de Administración 		

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 10. Indicador de desempeño - Devoluciones por ventas.

Nombre del Indicador	Devoluciones por ventas.		
Código	IC-04	Periodicidad	Mensual
Categoría	Físico	Tendencia	Hacia 0
Fórmula	IC-04= $\frac{\text{Total de devoluciones}}{\text{Total Ventas}}$		
Objetivo	Medir el nivel de calidad del proceso a través de las devoluciones de los clientes.		
Rango de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • De 0,00 a 0,20 se considera un nivel óptimo. • De 0,20 a 0,40 se considera un nivel bueno. • De 0,40 a 0,60 se considera un nivel regular. • De 0,60 en adelante se considera un nivel deficiente. 		
Causas de variación	<p>Económicas: Falta de recursos para cumplir con la programación.</p> <p>Planificación: Mala planeación de los recursos en cuanto a cantidad, especificidad, calidad y tiempo.</p> <p>Gerenciales: Falta de estrategias orientadas a incrementar los procesos de producción y servicio al cliente.</p>		
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Administración • Jefe de Ventas. 		

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 11. Indicador de desempeño - Eficacia de las Ventas.

Nombre del Indicador	Eficacia de las Ventas.		
Código	IP-05	Periodicidad	Mensual
Categoría	Económico	Tendencia	Hacia 1
Fórmula	$IP-05 = \frac{\text{Total de Bs. de Productos Vendidos (PT)}}{\text{Total de Bs. de PT Presupuestados}}$		
Objetivo	Medir la efectividad y exactitud de los presupuestos de ventas y la capacidad de comercialización de la empresa.		
Rango de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Por encima de 1 se considera que se superó el presupuesto • Entre 0,75 y 0,99 se considera aceptable • Por debajo de 0,75 se considera inaceptable 		
Causas de variación	<p>Económicas: Falta de recursos para cancelar obligaciones contraídas, lo que incide en el inventario.</p> <p>Planificación: Mala planeación de los recursos en cuanto a cantidad, calidad y tiempo.</p> <p>Gerenciales: Falta de concertación entre los volúmenes a comprar y vender.</p>		
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Ventas • Gerente de Administración 		

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 12. Indicador de desempeño - Economía de las Ventas.

Nombre del Indicador	Economía de la Ventas.		
Código	IP-06	Periodicidad	Mensual
Categoría	Económico	Tendencia	Hacia 0
Fórmula	$IP-06 = \frac{\text{Total Bs. adicionales requeridos para la Venta}}{\text{Total Bs. Presupuestados para la Venta}}$		
Objetivo	Medir la utilización adicional de recursos monetarios requeridos para cumplir las metas de ventas con respecto a unos recursos presupuestados para ese mismo nivel de ventas.		
Rango de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • 0,30 se considera una gestión económica. • De 0,20 a 0,30 se considera una gestión buena. • De 0,10 a 0,20 se considera una gestión regular. • De 0,00 a 0,10 se considera una gestión no económica. 		
Causas de variación	<p>Económicas: Incremento de los costos de inventario y transporte.</p> <p>Planificación: Mala planeación de los recursos en cuanto a cantidad, calidad y tiempo.</p> <p>Gerenciales: Falta de concertación entre los volúmenes a vender y comprar.</p>		
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Ventas • Jefe de Administración 		

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 13. Indicador de desempeño - Entregas retrasadas de proveedores.

Nombre del indicador	Entregas retrasadas de proveedores.		
Código	IP-07	Periodicidad	Mensual
Categoría	Físico	Tendencia	Hacia 0
Fórmula	IP-07= $\frac{\text{Entregas de materiales retrasadas}}{\text{Total Compras a proveedores}}$		
Objetivo	Medir la capacidad de cumplimiento de entrega de los proveedores y la calidad de servicio.		
Rango de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • De 0,00 a 0,05 se considera una entrega oportuna. • De 0,05 a 0,10 se considera una entrega buena. • De 0,10 a 0,20 se considera una entrega regular. • De 0,20 en adelante se considera una entrega retrasada. 		
Causas de variación	<p>Económicas: Falta de recursos para cancelar obligaciones contraídas.</p> <p>Planificación: Mala planeación de los recursos en cuanto a cantidad, especificidad, calidad y tiempo.</p> <p>Gerenciales: Falta de concertación entre los volúmenes de materiales a comprar.</p>		
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente de Administración • Jefe de Compras 		

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

Cuadro 14. Indicador de desempeño - Nivel de capacitación del personal.

Nombre del Indicador	Nivel de capacitación del personal.		
Código	ID-08	Periodicidad	Mensual
Categoría	Físico	Tendencia	Hacia 1
Fórmula	ID-08= $\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de Empleados}}$		
Objetivo	Medir el total de empleados capacitados y adiestrados mediante programas de desarrollo profesional, respecto al total de empleados.		
Rango de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • De 0,00 a 0,10 se considera una capacitación deficiente. • De 0,10 a 0,20 se considera una capacitación regular. • De 0,20 a 0,30 se considera una capacitación buena. • De 0,30 a 1,00 se considera una capacitación eficiente. 		
Causas de variación	<p>Económicas: Falta de recursos para cumplir los programas de capacitación.</p> <p>Planificación: Errores en la planeación de las capacitaciones en cuanto a calidad, tiempo y periodicidad.</p> <p>Gerenciales: Falta de apoyo a los programas de capacitación.</p>		
Usuarios potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe de Recursos Humanos. 		

Fuente: Chirivella, Durán y Ojeda (2013).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La visión y la estrategia que desarrollan los líderes de las empresas, dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de la organización. En vista de ello, y dada la importancia de su aplicación, la definición de estrategias por naturaleza es algo complejo, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

En vista de ello, y tomando en cuenta las necesidades manifestadas por el personal de la empresa Concretera Los Cuatro, C.A. para contribuir al lograr sus objetivos de mejoramiento continuo y la comprensión de que la correcta articulación de sus actividades gerenciales relacionadas con la gestión administrativa, es un factor fundamental para lograr el relanzamiento comercial de la organización, su crecimiento económico y la satisfacción de los clientes. De este modo, se han implementado esfuerzos materiales y humanos para lograr una alineación entre los lineamientos gerenciales y las labores del equipo de trabajo, razones que han motivado a la empresa a desarrollar iniciativas orientadas a maximizar las competencias y destrezas de sus colaboradores, a través de la gerencia general de la organización.

Como parte de estas iniciativas, y a partir del diagnóstico inicial realizado en la empresa, el objetivo principal de la presente investigación consistió en proponer estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concretera Los

4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo, para lo cual se definieron tres objetivos específicos, los cuales en forma ordenada y secuencial, y mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos apropiados para una investigación de campo, permitieron el logro de las metas trazadas inicialmente. Asimismo, en atención a los objetivos propuestos y considerando los aportes teóricos utilizados como marco conceptual para la revisión de los hechos observados y para la propuesta, a continuación se presentan las conclusiones más importantes a las que se arribó al culminar la investigación:

El primero de los objetivos específicos consistió en diagnosticar la situación actual de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.” en cuanto a la gestión efectiva de sus procesos administrativos, con el fin de obtener las características que tiene la empresa en lo relacionado a la gestión, control y medición de su gestión administrativa para detectar sus oportunidades de mejora. Con este propósito se diseñó una entrevista al gerente general de la empresa, la cual permitió determinar las siguientes conclusiones:

- En estos momentos se está trabajando para formalizar a nivel de todos los empleados una planeación estratégica que permita alcanzar los objetivos trazados para el área administrativa de la empresa, por lo que hace falta preparar el programa de entrenamiento al personal para que conozca y adapte las herramientas de la planeación estratégica al trabajo diario.
- Se presta especial atención a la calidad del proceso administrativo como estrategia para garantizar relaciones sostenibles con los clientes. En este aspecto, el control de los costos de venta, las cobranzas y los pagos a proveedores es un componente esencial de la gestión.

- En cuanto a la aplicación de encuestas a los clientes para conocer sus percepciones respecto a los resultados de la gestión de la empresa, se obtuvo que no se ha implementado un instrumento formal para medir la satisfacción del cliente, lo cual puede afectar directamente sobre el nivel de conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Aunque no se ha logrado, la empresa tiene planeado crear un plan para mejorar la gestión de calidad para los procesos, mediante el cual el personal puede indicar los casos que tienen desviación, o que no se le ha brindado la respuesta oportuna dentro de los parámetros establecidos en la organización, así como implementar en forma progresiva un plan de entrenamiento al personal para el incremento de sus habilidades y en función de sus necesidades de capacitación.

Por otra parte, el segundo de los objetivos específicos consistió en identificar los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”, con el propósito de hacer una caracterización y análisis de los elementos más importantes de la gestión administrativa de la empresa para determinar la necesidad de incorporar una herramienta de gestión estratégica. En este sentido se logró elaborar una Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que permitió determinar lo siguiente: No existe en la actualidad una planeación formal de las actividades del departamento de Administración, no existen objetivos definidos de la gestión administrativa de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador, y no se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración.

Estos resultados permitieron información oportuna que sirvió como base del tercer objetivo específico, el cual fue diseñar un modelo de estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la Empresa Concretera Los 4, C.A, ubicada en Guacara, estado Carabobo Para ello, se procedió en primer lugar a definir un perfil estratégico para el área administrativa de la empresa que permita el logro de los objetivos financieros y organizacionales, luego elaborar indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo administrativo y contribuir a la toma de decisiones gerenciales, proponer estrategias para el mejoramiento de los procesos que considere la estructura organizacional, los factores sociales, la tecnología y el espacio físico de la empresa y finalmente elaborar un plan de adiestramiento al personal que permita la implementación de las estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la Empresa

Todo esto con la finalidad de suministrar a la gerencia una herramienta gerencial integral que defina el rumbo de los procesos y actividades de la cadena de suministro de la organización, mediante un conjunto de objetivos, metas, iniciativas e indicadores, realizado de manera sistemática, periódica, seria y objetiva que facilita a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos; con el propósito de crear valor mediante un conjunto de indicadores de gestión requerido para evaluar y controlar el desempeño de su gestión y asegurar el éxito competitivo de la empresa y mantener satisfechos a los accionistas, a los clientes y a los empleados de la organización.

Recomendaciones

Los problemas diarios intervienen con la ejecución de las actividades de la empresa y por consiguiente, con el logro de los objetivos. Por tal razón, los gerentes se ven obligados a mirar hacia el futuro y estar listos para las condiciones cambiantes, es aquí donde se perciben los beneficios que aporta la implementación de estrategias gerenciales, como herramienta para generar cambios en la gestión administrativa de la organización. En función a ello, es importante que la gerencia de las empresas ubicadas en el segmento de la construcción y de servicios conexos atienda a las siguientes recomendaciones:

1. Poner en práctica los lineamientos sugeridos en la propuesta de estrategias gerenciales y actualizarla con una frecuencia anual. Del mismo modo, motivar a los integrantes de las empresas a proponer nuevas estrategias para garantizar la continuidad de los programas y el logro de los objetivos estratégicos. Los lineamientos de este modelo se insertan en una visión de la empresa dinámica en la cual el conocimiento y las tecnologías de información y comunicación deben ser utilizadas de manera integrada, coherente y coordinada, soportando la administración y regulación de los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la empresa.
2. Promover un curso o entrenamiento para los empleados del área de administración de las organizaciones, acerca del funcionamiento e implementación de este tipo de estrategias, con la finalidad de que esta información llegue a los niveles altos, medios e intermedios de la organización para así poder asegurar que todos comprendan la utilidad de esta herramienta de gestión y posteriormente puedan contribuir a su

implementación. De esta forma, los indicadores que forman parte de la estructura de desarrollo e innovación de la empresa ayudan a identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo, las prioridades para fomentar un clima de apoyo a los cambios, la innovación y el crecimiento de la organización.

3. Recopilar toda la información relativa al mapa estratégico de la organización (misión, valores, visión, factores claves de éxito) y revisar su adecuación con la realidad de la empresa y de su entorno inmediato. El enfoque propuesto está en el proceso para gestionar la estrategia, lo que pasa por establecer una cultura organizacional con variables como: la retroalimentación, la participación, la conversación recíproca entre los diferentes niveles de la organización; integrando la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica, en un proceso continuo y sin fisuras.
4. Buscar el apoyo de la alta gerencia de la empresa, haciéndoles ver el conjunto de ventajas y beneficios que tiene la herramienta como tal y la utilidad que ofrece para efectos de evaluar y controlar el desempeño global de la empresa.
5. Si logra cubrir satisfactoriamente las cuatro recomendaciones anteriores, finalmente se sugiere emprender el camino para llevar a cabo la implementación de estrategias gerenciales de esta naturaleza y atreverse a dar un cambio significativo en la forma de evaluar el desempeño de la organización.
6. Continuar la investigación en esta área del conocimiento a fin de conocer los resultados de la aplicación del modelo de estrategias, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida; además, la estandarización

en cuanto a la presentación de las herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera familiarización de los usuarios de los cuadros, así como facilitar la comparación de resultados y graos de avance entre los distintos departamentos o áreas de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fideas (2006) **El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica.** Quinta Edición. Episteme, Caracas, Venezuela.
- Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.
- Arocha C., y López. M. (2005) **Aprendizaje para realizar una Investigación de Mercadeo.** Segunda edición. Dirección de Medios y publicaciones. Ediciones DELFRON, C.A. Venezuela.
- Arteaga, L. y Noguera, L. (2010) en el Trabajo Especial de Grado denominado **Estrategias para mejorar la gestión de los procesos administrativos y contables de la empresa Inversiones y Transporte HEMORAL C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Borelbi, L., Padrón, S. y Padrón, R. (2011), en el Trabajo Especial de Grado llamado, **Diseño de estrategias Gerenciales que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional en la PYMES caso estudio Speed Shop, 04, C. A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Cano, M. y Olivera, D. (2009). **Algunos modelos de planeación estratégica.** Publicaciones de Ciencias Administrativas del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, México.
- Castro, M., López, Y, y Teixeira, J. (2010). **Diseño de estrategias administrativas basadas en indicadores de gestión para el Departamento de Ventas de la empresa Maxisillas C.A.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Delgado, C. y Figueredo, G. (2009). **Control de gestión en la Gerencia Administrativa de la empresa Vial de Portuguesa C.A. (AVIPO).** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto.
- Donnelly, Ivan. (2007) **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas.** Octava Edición. Editorial Trillas, Ciudad de México.

- Dubrin Andrew (2000). **Fundamentos de Administración**. International Thomson Editores, Ciudad de México.
- Estupiñán, N. (2003). **Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales**. Primera edición. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Fred. R. David (1997) **Conceptos de Administración Estratégica**. Editorial Prentice Hall Latinoamérica México.
- Godoy, Guillermo (2002). **Manual de procesos administrativos y gerenciales**. McGraw Hill Editores, Ciudad de México.
- Gómez, G. (2010). **Administración de cuentas por cobrar (III): condiciones de crédito y políticas de cobro**. Documento en línea. Consulta Enero 2013. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/38/cxc3.htm>
- Goodstein, L., Nolan, T. Y Pfeiffer, J. (2003). **Planificación Estratégica Aplicada**, McGraw Hill Editores, Ciudad de México.
- Jaramillo, César. (2006). **Logística integral**. La Gestión Operativa de la Empresa. Editorial. ESIC. España.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). **TheBalancedScorecard: TheStrategy-FocusedOrganization (La organización enfocada en estrategias)**, Ediciones del Harvard Business SchoolPress, Nueva York.
- Kotler, P. y Armstrong, K. (2008). **Fundamentos de Marketing**. Pearson Educación. Ciudad de México.
- Muller (2006). **Logística de Distribución**. Editorial Pirámide, Madrid.
- Robbins, Stephen (2005). **Administración**. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). **Administración**. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall.Ciudad de México.
- Rodriguez Y., Ochoa N. y Pineda (2012) **La Experiencia de Investigar**. Segunda reimpresión de la tercera edición. Dirección de Medios y publicaciones. Universidad de Carabobo. Venezuela.

- Sabino, Carlos (2006). **El Proyecto de Investigación**. Ediciones Panapo, Caracas.
- Sallenave (2005). **La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!** Editorial Norma, Caracas.
- Serna Gómez, Humberto (2003). **Gerencia estratégica: planeación y gestión : teoría y metodología**. 3R Editores, Bogotá.
- Steiner, George (2005). **Planeación estratégica: lo que todo gerente debe saber**. Free Presspaperbacks, NewYork.
- Suárez, Andrés (2011). **Diseño de estrategias para mejorar la gestión administrativa en el taller automotriz Félix Suarez del Municipio Valencia, Parroquia Miguel Peña**, Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2007). **El proceso de investigación científica**. Editorial Limusa, Ciudad de México.
- Thompson Iván. (2008) **Eficiencia y Eficacia**. Portal de Mercadotecnia con artículos, Directorios y Foros. Disponible:
www.promonegocios.net/administracion/eficienciayeficacia.HTML
- Vanegas, Carlos (2006). **Diseño de Sistemas Administrativos y Contables**: Vigésima segunda edición, Editorial América, S.A. Caracas.

Anexo A. Entrevista al Gerente de Administración de la Empresa

Objetivo del Instrumento: Diagnosticar la situación actual de la empresa Concretera Los 4,C.A .en cuanto a la gestión efectiva de sus procesos administrativos.

Ítem	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles estrategias se han desarrollado en la gestión de administración de la empresa, orientadas hacia el crecimiento económico de la organización?	
2	¿Con cuáles procesos de la gestión administrativa de la empresa están vinculados los resultados financieros de la organización?	
3	¿Cuáles objetivos persigue la gestión administrativa de la empresa en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia el mejoramiento de la calidad de los procesos?	
4	¿Cuáles son los procesos más importantes que se llevan a cabo dentro de la gestión administrativa de la empresa y cómo pueden ser descritos?	
5	¿Cuáles son las actividades estratégicas que lleva a cabo la dirección de la empresa para gestionar el proceso administrativo?	

Anexo C. Entrevista al Gerente General de la Empresa (Cont.)

Ítem	Pregunta	Respuesta
6	¿Cuáles planes se han implementado desde la gerencia general de la empresa en el corto mediano y largo plazo, orientado hacia la satisfacción de los clientes?	
7	¿Cuáles métodos de evaluación se llevan a cabo para conocer las percepciones de clientes respecto a los resultados de la gestión de la empresa?	
8	¿De qué forma la empresa mide la satisfacción de los clientes respecto al desempeño de los productos y servicios ofrecidos por la empresa?	
9	¿Cuáles objetivos persigue la gerencia general de la empresa para incrementar el valor del capital humano de la organización?	
10	¿Se han desarrollado planes estratégicos para controlar el cumplimiento de los objetivos orientados al desarrollo del personal?	

Anexo B. Instructivo



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



Estimado Sr. /Sra.

Para el logro de los objetivos trazados en el trabajo de grado titulado **“Propuesta de estrategias gerenciales que contribuyan con la gestión efectiva del Departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”, ubicada en Guacara, estado Carabobo”**, es muy importante su colaboración. Para ello, le solicitamos responda de forma anónima, a las preguntas presentadas en este cuestionario. Marque en la casilla que considere apropiada según el enunciado de la pregunta.

Sus opiniones son muy importantes, pues serán uno de los elementos que utilizarán los investigadores para plantear recomendaciones de mejora sobre la gestión administrativa de la empresa.

Gracias de antemano.

Anexo C. Cuestionario

Objetivo: Identificar los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”.

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SÍ	NO
1	¿Según su opinión, el desempeño actual del departamento de Administración contribuye con el crecimiento económico de la organización?		
2	¿Cree usted que existe en la actualidad una planeación formal de las actividades del departamento de Administración?		
3	¿Considera usted que los objetivos propuestos en el departamento de Administración son realizadas con el adecuado uso de los recursos disponibles?		
4	¿Cree usted que en la actualidad la toma de decisiones en la empresa responde a un proceso basado en la revisión de resultados?		
5	¿Existen en la empresa indicadores de gestión que permitan medir los niveles de desempeño del área administrativa?		
6	¿Cree que existen objetivos definidos de la gestión administrativa de la empresa que permitan servir como referencia al trabajador en el logro de metas individuales y colectivas?		
7	¿Considera usted que los procesos del área administrativa de la empresa son gestionados eficientemente?		

Anexo C. Cuestionario

Objetivo: Identificar los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concretera Los 4, C.A.”.

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SÍ	NO
8	¿Las actividades del Departamento de Administración de la empresa se cumplen de acuerdo a lo previsto en los manuales de normas y procedimientos existentes?		
9	¿Cree que en la actualidad se desarrollan las actividades del Departamento de Administración en un ambiente que promueva un trabajo de calidad?		
10	¿Según su punto de vista, se lleva a cabo una supervisión efectiva de las actividades desarrolladas en el Departamento de Administración?		
11	¿Cree usted que en la actualidad existen en el departamento de Administración estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa?		
12	¿Considera usted que en el departamento de Administración se ha desarrollado un instrumento que permita conocer la percepción de los clientes respecto al servicio ofrecido por el área?		
13	¿Considera usted que los recursos tecnológicos empleados por el Departamento de Administración responde a sus necesidades y a las exigencias de crecimiento de la empresa?		

Anexo C. Cuestionario

Objetivo: Identificar los factores externos e internos que inciden sobre la eficiencia y la eficacia del departamento de Administración de la empresa “Concreteira Los 4, C.A.”.

Ítem	Pregunta	Opciones de Respuesta	
		SÍ	NO
14	¿Considera usted que se realizan actividades de capacitación y entrenamiento para incrementar el valor del capital humano que labora en el Departamento de Administración?		
15	¿Considera usted que la empresa cuenta con un plan de desarrollo de personal que proyecte el futuro del trabajador en la organización?		