REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
COORDINACIÓN DE POST-GRADO
BARQUISIMETO, ESTADO LARA

Biblioteca
Administracion
Contaduria

DIAGNOSTICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA NYC DISTRIBUCIONES, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL III DE BARQUISIMETO ESTADO LARA.

Trabajo presentado para optar al Titulo de Especialista en Gerencia Mención Empresarial

Por: Lic. Yehinmy Castro P. C.I. 81.942.858

Barquisimeto, Abril 2007

DIAGNOSTICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA NYC DISTRIBUCIONES, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL III DE BARQUISIMETO ESTADO LARA.

Por: **Lic. Yehinmy Castro P.**

Biblioteca
Administración y Contaduría

Trabajo de grado aprobado

Prof. Yelitza E. Vega A.
Coordinador Presidente

Prof. Viviano Salas B.
Jurado Principal

Prof. José Luís Rodríguez
Tutor

Barquisimeto, ___ de _____ de 2007

Dedicatoria

A Dios Todopoderoso y a la Virgen Maria, por guiarme y estar conmigo en los momentos importantes de mi vida.

A mi Querubín José Gregorio Hernández, por compartir esta etapa de mi vida y darme la fortaleza cuando todo parecía perdido.

A mi Madre, por acompañarme en mis desvelos y brindarme siempre su apoyo incondicional.

A mi Familia, en especial a mi Abuela y a mi Tía, por estar siempre allí, por los consejos, la orientación y ayuda constante. Por que cada día, me impulsaron a ser mejor y son el motivo de mis logros.

A mi esposo Alex, compañero en mis desvelos, por escucharme, soportarme, apoyarme y estar conmigo en la buenas y malas.

A todos mis amigos, compañeros de trabajo y de postgrado, por estar siempre conmigo y apoyarme cuando más los necesitaba, en especial a Mary y Yol, por ser incondicionales y no dejarme caer en los momentos de debilidad, para que sigan mis pasos, que si se puede.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Agradecimiento

A Dios Padre, por darme la fortaleza, la salud y la dicha de compartir con los míos este nuevo logro.

A mi Madre, mi Tía y mi Abuela, por su optimismo, orientación, colaboración y firmeza.

A mi Esposo, por su apoyo constante, consideración y atenciones en los momentos más difíciles, mi amor no es fácil, tampoco imposible pero estando juntos lo lograremos.

A mi amigos y compañeros de lucha; Yohanny y Luís, por su comprensión, apoyo, ayuda y orientación, por que a pesar de las tormentas superamos los obstáculos, juntos desde la primera clase.

A la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) y la Coordinación de Postgrado, por darme la oportunidad de ingresar, compartir y adquirir conocimientos y experiencia.

A todos mis Profesores, en especial a mi Tutor el Prof. José Luís Rodríguez, por suministrar los conocimientos y herramientas, para superar y alcanzar los objetivos en esta ultima fase.

A la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., y a Nelson, por darme la oportunidad de poner en practica mis conocimientos, apoyarme y suministrarme las herramientas necesarias para lograr esta meta.

Gracias a Todos!

Biblioteca
Administracion y Contaduria

INDICE

Pág.

DEDICATORIA……..iii
AGRADECIMIENTO……..iv
ÍNDICE DE CUADROS…….vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS……...viii
RESUMEN……...ix
INTRODUCCIÓN…….....1
CAPITULO I
EL PROBLEMA
Planteamiento del Problema……..4
Objetivos
Generales……8
Específicos…….....8
Justificación e Importancia……9
Alcance y Delimitación……10
CAPITULO II
MARCO TEORICO
Antecedentes de la Investigación……12
Reseña Histórica……..16
Bases Teóricas……21
Sistema de Variables……45
Operacionalización de las Variables……47
CAPITULO III
MARCO METODOLOGICO
Consideraciones Generales……..48
Población o Universo de Estudio……51

Biblioteca
Administracion y Contaduria

Pág.

Muestra……52

Técnicas de Recolección de la Información……53

Instrumentos Aplicados……...55

Validación del Instrumento……..56

Procesamiento y Análisis de la Información……...57

CAPITULO IV

RESULTADOS

Análisis e Interpretación de Resultados……..58

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones……80

Recomendaciones……83

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ……...84

ANEXOS……86

Instrumentos

Cuestionario I……...87

Cuestionario II……92

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

INDICE DE CUADROS

Tablas **Pág.**

1. Resultados Absolutos en la Dimensión de Planeación……....60
2. Resultados Absolutos en la Dimensión de Organización……63
3. Resultados Absolutos en la Dimensión de Dirección…….....67
4. Resultados Absolutos en la Dimensión de Control.....71
5. Resultados Absolutos en la Dimensión de Costos……..….74
6. Resultados Absolutos en la Dimensión de Mercadeo…….....77

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

INDICE DE GRAFICOS

Tablas **Pág.**

1. Totales Porcentuales de la Dimensión de Planeación…….61
2. Totales Porcentuales de la Dimensión de Organización…….....64
3. Totales Porcentuales de la Dimensión de Dirección……...68
4. Totales Porcentuales de la Dimensión de Control……..72
5. Totales Porcentuales de la Dimensión de Costos……...75
6. Totales Porcentuales de la Dimensión de Mercadeo……..78

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO
COORDINACIÓN DE POST-GRADO
BARQUISIMETO, ESTADO LARA

DIAGNOSTICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA NYC DISTRIBUCIONES, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL III DE BARQUISIMETO ESTADO LARA.

Autor (a): Lic. Yehinmy Castro P.

Tutor : Prof. José Luís Rodríguez

Biblioteca

RESUMEN

Actualmente, la gestión administrativa en cualquier empresa, representa un elemento competitivo, es por ello que esta investigación de campo, se basa en un estudio descriptivo, que tiene como objeto, evaluar la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara, correspondiente al periodo de Agosto 2005 a Julio 2006. En este sentido, la variable de estudio es la Gestión Administrativa y las dimensiones son; planeación, organización, dirección, control, costos y mercadeo. A razón de esto, se diseñaron dos (2) Cuestionarios, que sirvieron de instrumento para la recolección de información y fueron aplicados a la población de empleados existentes. En consecuencia, el análisis evidencio, que la empresa se identifica, favorablemente, con una gestión administrativa eficiente y eficaz, en la mayoría de sus procesos. Las conclusiones radican en que la organización, posee elementos favorables para la implementación de estrategias administrativas gerenciales modernas, tiene una estructura definida y conocida por su personal, controla la mayor parte de sus procesos, dispone de una amplia cartera de clientes y ofrece constantes beneficios para el equipo de ventas. En consecuencia, las recomendaciones principales asistieron, en definir estrategias y lineamientos basados en optimizar la gestión administrativa, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades del mercado.

INTRODUCCION

El dinamismo al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, las ha llevado a mantener una constante lucha por mejorar todos los procesos operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Es por ello que los administradores y gerentes, asumen la responsabilidad de las acciones, dando la oportunidad al resto del personal, de contribuir o aportar conocimientos y habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa, que genere beneficios a la empresa.

Las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en vísperas a la obtención de resultados satisfactorios que propicien su permanencia y posicionamiento en el mercado.

En este sentido, todas las organizaciones, se enfrentan a la necesidad de cambios en sus paradigmas económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales, en pro de su crecimiento, desarrollo, fortalecimiento, competitividad y una mejor relación costo-beneficio en el menor tiempo posible. Es por ello, que surge la necesidad de examinar el desempeño de la organización y detectar oportunidades de mejoras, a través de un Análisis de la Gestión Administrativa o también conocido como Auditoria Administrativa.

Biblioteca Administracion y contaduria

El Análisis de Gestión Administrativa es una herramienta de desarrollo empresarial, que permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual, los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la alta gerencia. Todo esto con el propósito de corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

Con base a lo antes planteado, la intención de este trabajo, es hacer un análisis de la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto Estado Lara, para lo cual se estudiaran los factores internos y externos comprendidos en una matriz FODA, se verificara el uso de sistemas de incentivos apropiados y la presencia de los elementos de integración, motivación, comunicación, supervisión, liderazgo, trabajo en equipo y otros componentes que intervienen en el efectivo proceso de dirección de dicha empresa.

Finalmente, se debe señalar que el presente trabajo esta estructurado formalmente en cinco (5) capítulos:

En el Capítulo I, se plantea el problema de investigación mediante la descripción del mismo, los objetivos generales y específicos, así como la justificación e importancia y el alcance y delimitaciones de la misma.

El Capitulo II, se refiere al análisis del marco teórico de las variables investigadas, que abarca desde los antecedentes e investigaciones relacionadas de manera directa o indirecta con el caso de estudio, hasta las bases teóricas que lo respaldan.

Bibliotecas Administración y contaduría

En el Capítulo III, se señala lo pertinente al marco metodológico de la investigación, cuyo propósito es describir el nivel de profundidad al que se quiere llegar, así como la técnica y los instrumentos de recolección de la información, el universo y muestra, e igualmente se determina la manera en la que será procesado y analizado el instrumento aplicado.

El Capítulo IV, lo conforma el análisis de los resultados, los mismos fueron obtenidos una vez aplicado el instrumento con el cual se recabo la información producto de las respuestas de los sujetos seleccionados como muestra, para determinar la efectividad de la gestión administrativa de la organización en estudio.

Por ultimo, en el Capítulo V se exponen las conclusiones a las cuales se llego en el análisis, para luego hacer las recomendaciones y sugerencias pertinentes a seguir en pro de la organización.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Biblioteca Administración y Contaduría

Actualmente, a nivel mundial, las organizaciones mantienen una constante búsqueda de la excelencia y la vanguardia, que las ayude a ser competitivas y a sostenerse firmes en un mercado globalizado. Estas, desde las actividades de extracción hasta las de servicios, implican un fenómeno social complejo en cada especialidad, guardando consigo políticas, costumbres, normas e inclusive religiones, que las hacen destacarse de otras dedicadas al mismo objeto o de la misma naturaleza. Esta es la razón por la cual los niveles de exigencia y preparación profesional son cada vez mayores, además de que sobre los gerentes de empresas, recae el manejo eficiente y eficaz de los recursos, estos deberán velar por el correcto cumplimiento de los procesos administrativos, a través de estrategias y/o herramientas gerenciales que les permitan convertir sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades, dando como resultado una gestión administrativa acorde a los requerimientos del entorno.

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) poseen una distinción que las caracteriza con respecto a su tamaño, organización y flexibilidad para adaptarse a los cambios, entre otros, lo cual les permite hacer frente a una serie de factores políticos, económicos, sociales y culturales, que se imponen hoy en día debido a un proceso globalizador que las obliga, bien sean de países desarrollados o no, a cumplir con las exigencias de los consumidores, la especialización de los mercados y al desarrollo tecnológico, para poder mantenerse y superar a sus principales competidores. Es por ello, que todas las organizaciones deben estudiar su funcionamiento para determinar si realmente están cumpliendo con la razón de su creación y objetivos, de no ser así es necesario encontrar la causa del problema; lo cual se logra a través de un Análisis de gestión Administrativa (AGAD).

En Venezuela, las PYME, representan gran parte del motor que mueve la economía nacional, es por ello que este estudio se centra en un Análisis de la Gestión Administrativa de una empresa de este grupo; NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto Estado Lara, dedicada a la comercialización de artículos de consumo masivo, de limpieza y repuestos para vehículos Livianos. En este estudio, se buscara identificar, las condiciones en la cual se encuentran actualmente los sistemas de control interno como base fundamental en la aplicación de un análisis de gestión administrativa, determinando las fallas o deficiencias de los procesos de cada departamento, para obtener conclusiones y generar recomendaciones que ayuden a fortalecer su desempeño y su permanencia en el tiempo.

En este sentido, cuando se realiza un análisis de gestión se deben evaluar distintos elementos y factores influyentes en las actividades operativas de la empresa. A razón de esto, el primer capitulo de este estudio va dirigido inicialmente, al planteamiento del problema, el cual consiste en estructurar mas formalmente la idea de investigación, formular el problema especifico en términos concretos y explícitos, para que pueda ser objeto de investigación con procedimientos científicos.

Basándose en esto, Méndez (2001), describe el planteamiento del problema, como sigue:

> "El planteamiento del problema parte de la identificación y descripción de los síntomas que se observan y son relevantes en la situación, relacionándolos con las causas que lo producen". Pág.73.

Esta definición, comprende elementos importantes relacionados con el análisis de gestión administrativa; la identificación, los síntomas, la situación y las causas. Son estos factores los que alertan sobre el inicio y periodo de desviaciones de las actividades de la organización, de los objetivos y metas establecidas, generando incertidumbre y alarma en quienes tienen la dirección de una empresa, es decir, que representan la incógnita a descifrar por los administradores o gerentes, a través del AGAD y la cual es objeto de investigación.

Biblioteca

Adicionalmente y según Kerlinger (2002), el planteamiento del problema debe realizarse bajo criterios adecuados, entre los que menciona;

- El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
- El problema debe estar formulado claramente y sin ambigüedad (en forma de pregunta).
- El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica (enfoque cuantitativo) o una recolección de datos (enfoque cualitativo).

Administración y contaduría

Sin embargo, esta etapa inicial del análisis requiere la formulación de un problema, en base a síntomas y causas detectadas en la situación actual y para lo cual deben concretarse preguntas inherentes al caso. En este aspecto y apoyándose en los conocimientos del investigador con respecto a la organización objeto de estudio, considerando que la empresa en cuestión, tiene solo 2 años y 9 meses operando en el

mercado y que el periodo a estudiar corresponde a su tercer ejercicio económico, los problemas que esta presenta, pueden formularse con las siguientes interrogantes:

¿Cual ha sido el comportamiento de las ventas de NYC DISTRIBUCIONES, C.A. en el periodo Agosto 2005-Julio 2006?

¿De que modo afecta a NYC DISTRIBUCIONES, C.A. la alta rotación de su personal de ventas?

¿Cómo es el clima organizacional de NYC DISTRIBUCIONES, C.A.?

¿Cuáles han sido los resultados de las estrategias de mercado, de precio, producto, promoción y distribución?

Si bien, estas preguntas pueden ser el resultado de inquietudes del investigador u observador, también pueden servir de apoyo para la formulación de los objetivos de la investigación y por ende formar parte importante en el desarrollo del estudio. Todo esto, sugiere la ayuda de un instrumento de recolección de datos efectivo, cuyos resultados permitirán generar el análisis, responder a las interrogantes mencionadas y al cumplimiento de los objetivos. Del mismo modo, se obtendrán las conclusiones y se harán las sugerencias y/o recomendaciones para subsanar las deficiencias, mejorar los procesos y fijar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara, correspondiente al periodo de Agosto 2005 a Julio 2006.

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., en función a los procesos administrativos de planificación, organización, dirección, control, costos y mercadeo.

- ✓ Determinar la efectividad de los controles internos.

- ✓ Evaluar el desempeño en el cumplimiento de las funciones administrativas por parte del personal.

Biblioteca Administración y Contaduría

Justificación e Importancia

El presente trabajo de investigación despertó gran interés, debido a que toda organización que perciba ingresos, bien sea por la realización de operaciones de compra-venta o por la prestación de un servicio, necesariamente requiere la maximización de su inversión, de manera tal que le permita alcanzar un punto de equilibrio, logrando la recuperación de esa inversión y garantizando su permanecía en el tiempo.

Biblioteca

En relación a lo anterior, el mencionado estudio, le permitirá a la empresa evaluar su situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que la afectan y que están generando deficiencias en los procesos, conocer las fallas y aplicar los correctivos, que se traducirán en beneficios generales para el colectivo, al contar con una organización que se preocupa continuamente por mejorar sus procesos y la funcionalidad de las personas dentro de su área de influencia, garantizándoles bienestar, confort, satisfaciendo sus necesidades y trabajando constantemente en las búsqueda de oportunidades, a fin de obtener mayores beneficios para ambas partes.

Administración y Contaduría

El valor teórico de esta investigación, radica en su utilización y marco de referencia a futuros estudios en esta área del conocimiento, ya que sirve de apoyo para aquellas personas interesadas en la evaluación de la gestión administrativa de organizaciones o parte de estas. En este sentido, el AGAD representa un instrumento de desarrollo empresarial, donde se evaluara el grado de eficiencia con el que se cumplen las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control de los objetivos trazados por la gerencia.

En el aspecto metodológico, la investigación tiene relevancia importante por que permitirá conocer la situación actual de los procesos administrativos de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., examinar la estructura administrativa en cuanto a eficiencia y eficacia de las funciones, determinar debilidades para corregirlas, al mismo tiempo que coadyuvara en el mejoramiento continuo, la productividad, calidad, control permanente y mejor distribución de los recursos disponibles, utilizando manuales como instrumento administrativo de apoyo a los procesos. Esto a su vez servirá de referencia y base a futuros estudios que se realicen en la empresa, concernientes a las áreas administrativas, gerenciales o dirigidas a cualquier otro departamento de la empresa.

En cuanto a la obtención de la información, se utilizaran instrumentos probados de recolección de datos (cuestionarios), que revelaran la información y cuyo propósito será, diagnosticar la gestión administrativa de la organización objeto de estudio, para suministrar resultados relevantes que conduzcan al análisis del caso y servir como punto de partida a futuros estudios que puedan llevarse a cabo en esta u otras organizaciones.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Alcance y Delimitación

Esta investigación pretende proporcionarle al nivel gerencial de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., un diagnostico de su gestión en función a los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, a fin de que se tomen las correcciones pertinentes derivadas del mismo y que estas contribuyan a generar mayor eficiencia y eficacia en su proceso administrativo-

gerencial, en pro al alcance de una mejor productividad que conduzca a la rentabilidad, competitividad y permanencia en el tiempo.

El caso de estudio comprende una investigación descriptiva con modalidades de campo, donde se llevara a cabo la evaluación de la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara, correspondiente al tercer ejercicio económico desde Agosto 2005 hasta Julio 2006.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Biblioteca

Los estudios relacionados al análisis de gestión administrativa a nivel mundial, han tenido un gran asenso en los últimos años, motivado al interés por parte de empresarios y gerentes, de conocer las causas de los problemas que presentan o han presentado en determinado periodo sus organizaciones, determinar las posibles soluciones a estos o en búsqueda de mejoras en cuanto a procedimientos y estrategias gerenciales vanguardistas.

Administracion y Contaduria

Es por ello, que en Venezuela se evidencia y agudiza la necesidad de conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que presentan las PYMES, como una posible respuesta a tantas variaciones en su entorno. Esto incluye la evaluación de los procesos administrativos de planeación, organización, dirección y control de actividades inherentes al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A razón de esto, dentro de los trabajos consultados que sirven tanto de referencia teórica como metodológica para sustentar este estudio, se encontraron los siguientes antecedentes:

Colmenárez, Danny y otros (2002), expresan que sus objetivos están dados por el diagnostico de la gestión administrativa de la organización objeto de estudio, la definición del marco de actuación de la organización, determinación de la infraestructura para el funcionamiento de la organización, la toma de decisiones para normar la gestión de la organización y la identificación de la medición del progreso de las acciones en función del desempeño. El estudio se ubico en la modalidad de investigación de campo de carácter descriptivo. Como instrumento de recolección de datos se diseño un cuestionario tipo encuesta.

Como conclusión de este estudio, se obtuvo que en la responsabilidad de la planificación, recae en el gerente (administrador), las metas se establecen previamente asociadas al tiempo para su ejecución, posee una estructura organizativa definida, donde la dirección ejerce un control tradicional, cumple con estándares pre-establecidos de liderazgo al utilizar conceptos de delegación y participación, poseen políticas de motivación en base a meritos y no utiliza métodos modernos referidos al análisis de riesgo. En base a estas conclusiones, se recomendó aplicar el análisis de gestión administrativa periódicamente como herramienta de control interno para detectar fallas y plantear soluciones de acuerdo a las necesidades del momento.

De igual manera, Gil, Milexa (2003), realiza una investigación combinada, basada en un estudio de nivel descriptivo determinado por un diseño no experimental, el cual tiene como objeto evaluar la gestión administrativa de una división de la organización objeto de estudio. Como instrumento de recolección de datos se manejaron la observación directa, entrevistas no estructuradas y tres cuestionarios identificados por niveles, se decodificaron los datos obtenidos y analizaron mediante tablas de datos y gráficos.

En este estudio se concluyo lo siguiente: la presencia de debilidades en los procesos de organización, dirección, coordinación y control, no se adecua a las

Biblioteca Administración y contaduría

exigencias del nivel operativo, existe un alto nivel de satisfacción en cuanto al servicio de atención al contribuyente y en el año analizado se superaron las metas establecidas de recaudación en la región. Todo esto genero recomendaciones orientadas a las mejoras en el funcionamiento administrativo, determinar estrategias que lleven al logro de objetivos de forma eficiente, a través del control de gestión para diagnosticar y evaluar de manera oportuna los problemas a presentarse y buscar soluciones alternas cuando lo amerite el caso.

También González, Erika (2004), presento una investigación cuyo objetivo era evaluar la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio. El análisis se ubico en la modalidad de investigación de cambo no experimental, de carácter descriptivo. Como instrumento de recolección de datos se diseño un cuestionario tipo encuesta, cuyos ítems se elaboraron con relación a la variable de estudio, se utilizo métodos como la observación directa y la entrevista.

Del análisis anterior se concluyo, que la empresa estudiada no posee una estructura organizativa formal (organigrama) acorde a los objetivos, funciones y actividades que desempeña, no se aplica auditoria administrativa, no existen manuales de normas y procedimientos, los manuales de cargos y funciones son inoperables, no se llevan sistemas de control, no existe personal encargado de la supervisión de actividades, no hay delegación de autoridad y existe una centralización de las decisiones, no hay formalidad en los procedimientos, no se aplican políticas de reclutamiento y selección de personal, no posee una planificación estratégica idónea, hay obsolescencia de tecnología, maquinaria y equipos, no se hacen revisiones ni mantenimientos periódicos a la maquinaria y no se realizan estudios de mercado.

En consecuencia, se redactaron las recomendaciones dirigidas a; la elaboración de un organigrama que permita definir los elementos funcionales, aplicar planes de incentivos laborales a fin de motivar y optimizar el rendimiento del empleado, elaborar manuales de normas y procedimientos, actualizar y operar los

Biblioteca Administración y contaduría

manuales de cargos y funciones, delegar autoridad, aplicar sistemas de control, establecer estándares de medición, diseñar planes estratégicos que permitan el logro de objetivos y metas, asignar personal a la labor de supervisión de actividades, aplicar análisis de gestión administrativa como herramienta de control interno, invertir en maquinaria y tecnología de punta y realizar los debido estudios de mercado.

Así mismo y en el mismo orden de ideas, Abad, Marynes y Triana Robinson (2004), realizaron un estudio donde el objeto era, diseñar ratios de gestión administrativa dirigidos a optimizar la ejecución y supervisión de la gestión general por parte de la gerencia general dentro de la empresa objeto de estudio. Se emplearon como fundamento los aspectos teóricos y prácticos de Beltrán, "Indicadores de Gestión: Herramientas para la Competitividad" (1999). Se ubico bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un diseño de campo descriptivo, utilizando como herramienta para la recolección de datos, las técnicas de entrevistas, observación directa y la aplicación de una encuesta. Se realiza una descripción detallada de los procedimientos para destacar las debilidades y oportunidades de cada uno, así como también los puntos críticos que en ellos se presentan para determinar los indicadores a crear en la propuesta.

Todos estos estudios evidencian la importancia que tiene el análisis de la gestión administrativa en Venezuela. Estos se centran en su objetivo principal, utilizan instrumentos como los cuestionarios tipo encuesta, las entrevistas y observación directa, realizan el estudio y en base a los resultados de los instrumentos, elaboran las conclusiones y recomendaciones a la empresa objeto de evaluación.

En este sentido, los aportes que brindan estos estudios a la investigación actual, se derivan de la realización de un análisis de gestión administrativa a determinada organización, apoyándose principalmente en los procesos básicos de la administración; planificación, organización, dirección y control, suministrando antecedentes de investigación y bases teóricas de conceptos inherentes al caso de

Biblioteca Administración y contaduría

estudio. Del mismo modo, estos estudios representan una guía para el diseño del marco metodológico, estableciendo instrumentos de recolección de datos que conducen al análisis y evaluación de los resultados, para la obtención de conclusiones que generen recomendaciones en pro de coadyuvar en el mejor cumplimiento de los objetivos organizaciones.

Después de hacer referencia a los antecedentes de la investigación, es preciso conocer, lo concerniente a la empresa objeto de estudio NYC DISTRIBUCIONES, C.A., para lo cual se obtuvo de manuales e informes escritos, pertenecientes a la empresa, la siguiente información:

Biblioteca

Reseña Histórica.

En estudios realizados en los últimos años, el mercado de los artículos personales de cuidado diario y limpieza, se ha incrementado notablemente a nivel mundial. Los estudios demuestran que el ser humano cada día es más exigente con el cuidado diario de su personalidad, a tal punto que no estiman esfuerzos en adquirir productos que lo hagan sentir más atractivos o verse bien ante una sociedad moderna y de apariencias.

Administracion y Contaduria

Una muestra del crecimiento del mercado de artículos personales, lo podemos apreciar en los medios de comunicación, en donde 6 de cada 10 comerciales, están dirigidos a la adquisición de los cosméticos de consumo y artículos de limpieza. Por todas estas razones y por la experiencia vivida durante 8 años, comercializando directamente estos tipos de productos de varias empresas, nace la idea de crear

NYC DISTRIBUCIONES, C.A., mayor de cosméticos, pañales y artículos de limpieza.

Este gran sueño nace con el apoyo de una empresa líder durante 15 años en el mercado de repuestos automotriz, que comienza a expandirse a nuevos mercados y nuevos retos como incursionar en la comercialización de productos de consumo masivo y comenzar con el desarrollo de un grupo de empresas llamado NYC.

La empresa **NYC DISTRIBUCIONES, C.A.**, inicia sus operaciones en el mes de Noviembre del año 2003, contando con un capital suscrito de Bs. 150.000.000,00 y dedicada exclusivamente a la compra, venta y distribución a nivel Centro Occidental de, cosméticos de consumo masivo, pañales y artículos de limpieza. Su sede principal esta ubicada en una de las prestigiosas zonas industriales de nuestro estado, específicamente en la Avenida Las Industrias, entre calles A y B, Edificio NYC, piso 2, Oficina 2 (diagonal a Sidetur), Zona Industrial III, Barquisimeto estado Lara, Punto estratégico para la comercialización de productos a nivel Centro Occidental.

Actividad e Importancia en el Contexto Económico y Social.

Administracion
y Contaduria

Actualmente en Venezuela, las posibilidades de inversión se han ido incrementando pausadamente, debido a la problemática económica, política, social y cultural. Razón por la cual, la estabilidad de una empresa dependerá del ramo en el cual se desempeñe.

NYC DISTRIBUCIONES, C.A es una empresa dedicada a la compra, venta y comercialización de artículos de uso personal, de limpieza, pañales, perfumería y víveres entre otros. Dicha empresa se ha posicionado rápidamente en el mercado,

motivado a la diversidad de productos y cartera de clientes que posee, esto genera constantes inversiones en compras, recurso humano, equipos y estructura, lo cual ayuda de forma indirecta al desarrollo económico – social del país. Esto quiere decir, que retroalimenta el ciclo económico, generando empleos e impulsando la actividad comercial.

En el aspecto social, satisface necesidades, ya que los productos vendidos son en su mayoría, de uso personal. En tal sentido NYC DISTRIBUCIONES, C.A., forma parte de uno de los pilares que sustentan la economía en Venezuela y contribuyen con las relaciones comerciales entre los diferentes estados a nivel centro occidental.

Objetivos.

Biblioteca Administración y contaduría

En toda organización las metas se alcanzan en función de los objetivos, sean de corto, mediano y/o largo plazo. Por tal razón, los objetivos son un factor fundamental en la evaluación del cumplimiento de la misión de la empresa, por que ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales. Esta definición refleja el patrón que se debe seguir para la formulación de los objetivos, basándose en la planeación como fundamento principal para el posterior control de los mismos.

En consecuencia la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., tiene como **Objetivo** principal el de explotar el ramo correspondiente a la compra, venta, importación y comercialización de toda clase de productos de belleza y cosmetología, perfumería, peluquería en general, pañales, productos de limpieza y víveres.

Para lograr esto, es necesario que se cumpla con ciertos objetivos de carácter secundario, como lo son, contar con una cartera activa de clientes a través de la

apertura de los mismos, mediante la visita de sus representantes de ventas a las distintas zonas donde se ha objetado trabajar. Definir las distintas líneas a ofertar, para determinar y contactar los posibles proveedores a nivel nacional. Disponer de un personal altamente calificado para la conducción de las actividades administrativas, dirección, control, coordinación y evaluación de las operaciones cotidianas de la empresa. Mantener una constante actualización en cuanto a sistemas computarizados y tecnologías se refiere, entre otros.

Misión.

Proporcionar a la población en general, productos de belleza y cosmetología de perfumería y peluquería, pañales y productos de limpieza, de todas las marcas y variedad de precios, encaminada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, honrando a la comunidad y el medio ambiente, a fin de contribuir a una mejor calidad de vida.

Visión.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

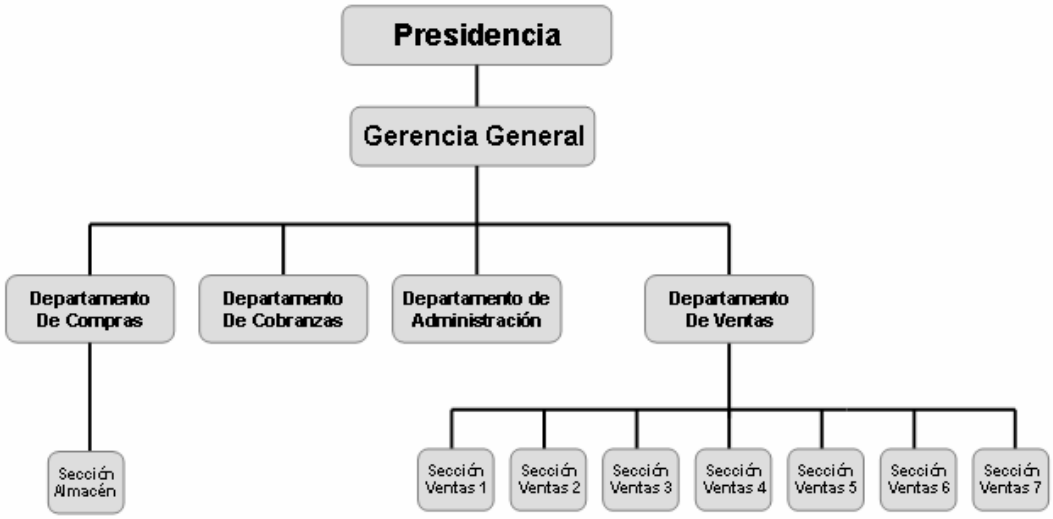
Ser una empresa reconocida a nivel nacional como líder absoluto en la distribución de artículos personales y de limpieza. Seremos vistos por nuestros clientes como una compañía responsable y confiable, que contará siempre con un personal altamente calificado, motivado, comprometido y orientado a la eficacia permanente. Contaremos con la estima de las comunidades en las cuales operaremos, por nuestra constante lucha en mejorar la imagen personal, respetar el medio ambiente y poseer altos valores éticos.

Valores.

Los valores están definidos básicamente por la ética y la moral con la cual desempeñamos nuestras labores, es decir, por ser NYC DISTRIBUCIONES, C.A. una empresa orientada al servicio, es menester mencionar que esta posee un gran activo que no es mas que nuestros clientes. Por lo tanto, en la medida que ellos se sientan mejor atendidos, mejor será el feedback. También y en el mismo orden de importancia se encuentra el personal que labora en dicha empresa, el cual cuenta con un valor de mucho peso, ya que forma parte del conjunto de piezas que bien engranadas se unen en un solo esfuerzo, para lograr el objetivo el cual es mantener en la medida de lo posible la satisfacción garantizada a nuestra noble clientela.

Estructura Organizativa.

NYC DISTRIBUCIONES, C.A.



Bases Teóricas

Las organizaciones a nivel mundial, están representadas bajo diversos enfoques según su formalidad, pero todas coinciden en estar compuestas por un grupo de personas que coadyuvan al cumplimiento de objetivos y metas, para la consecución de un fin o beneficio en común, previamente definido.

Según Robbins/Coulter (2005), Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.

Biblioteca

Esta definición, engloba las características básicas e importantes que poseen las organizaciones, además de muchas otras que van evolucionando con la globalización y las necesidades de una administración eficiente y eficaz. Si bien las organizaciones pueden otorgar múltiples beneficios a quienes la integran y dirigen, mayor es la responsabilidad de la gerencia de administrar las actividades asociadas, referentes a la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros y recursos disponibles, para alcanzar las metas establecidas.

Administracion uContaduria

En tal sentido, se obtiene que los gerentes son aquellos individuos encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización. Es por ello, que los gerentes de hoy en día deben desarrollar seis competencias gerenciales claves, que según Hellrielgel/Jackson (2002) son; la comunicación, la planeación y la administración, el trabajo en equipo, la acción estratégica, la globalización y el manejo de personal. Todo esto los conducirá a un mejor desempeño de las funciones administrativas, a ser competitivos y al sostenimiento de su organización en el mercado.

Así, se puede decir que la función principal de los gerentes es administrar y que este termino es el compendio o la agrupación de cuatro elementos claves, que han trascendido históricamente y que muchos autores han adaptado, pero todos coinciden en la finalidad básica de planear, organizar, dirigir y controlar, representando estos cuatro conceptos, las funciones básicas de la administración, que deben desarrolladas por los gerentes, de la forma mas objetiva y consciente para generar la utilidad esperada.

En relación a lo anterior y tomando en cuenta el objetivo principal de esta investigación que es, Evaluar la Gestión Administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la Zona Industrial III de Barquisimeto Estado Lara, es preciso definir el termino Gestión Administrativa. Para esto es necesario conocer, que el que el termino gestión, sintetiza el hecho de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, que proviene de la acción de combinar recursos humanos y materiales de la mejor manera, para alcanzar metas planificadas y que también se considera como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

La administración según Robbins/Coulter (2005); Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Además, la administración es un proceso que se deriva de las funciones de planeacion, organización, dirección y control. Si se combinan las definiciones de gestión y administración se obtiene que, la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan de manera eficiente y eficaz objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control desempeñadas para alcanzar los objetivos preestablecidos con el uso adecuado de recursos humanos, físicos, financieros y otros.

Biblioteca Administracion y contaduria

Partiendo de la misma visión, Beltrán (1999), define el término gestión; como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente definidos y categoriza la gestión en tres niveles diferentes:

- ✓ La Gestión Estratégica que se desarrolla en los niveles de dirección y sus decisiones y acciones son de carácter corporativo y de largo plazo. Esta relacionada con la definición general de la organización y su entorno.
- ✓ La Gestión Táctica, que considera como base a la gestión estratégica, al impacto de sus decisiones y acciones de mediano plazo, comprende las unidades estratégicas y enmarca las funciones de organización y coordinación.
- ✓ La Gestión Operativa se basa en la gestión táctica, sus decisiones y acciones en el corto plazo, incluyendo los equipos de trabajo (maquinas e individuos) y determinando las funciones de ejecución y control.

Como se puede observar, existe una relación directa entre los tipos de gestión y las funciones de la administración, la gestión estratégica combinada con la planificación y la toma de decisiones, la gestión táctica relacionada con la organización y coordinación y la gestión operativa que comprende las funciones de ejecución y control. Esto indica que la gestión administrativa es aplicable a nivel estratégico, táctico y operativo, conjugado con las funciones básicas de la administración.

Administracion
y Contaduria

En el mismo orden de ideas y haciendo referencia a las funciones administrativas que desarrollan los gerentes, es necesario conceptualizar cada una de estas. Según Robbins/Coulter (2005), la primera función o proceso de la administración es la Planeación, esta suele ser compleja y abstracta, ya que comprende la toma de decisiones, la planificación y la administración estratégica. Es en esta etapa, donde se definen la misión, objetivos y metas, se establecen las estrategias y se diseñan los planes para coordinar las actividades.

En este sentido, Robbins/Coulter (2005), conceptualizan la planeación como: Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

La planeación se inicia con el proceso de toma de decisiones, el cual comprende ocho etapas que ayudaran a determinar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de una decisión. Este proceso comienza con la identificación de un problema, para luego determinar los criterios de decisión, asignar prioridades a estos según su peso, desarrollar alternativas, analizarlas, seleccionar una para ser implementada y evaluar la eficacia de la decisión tomada.

La toma de decisiones en cualquier organización, requiere de racionalidad e intuición, es decir, que se debe ser objetivo, lógico, coherente y las decisiones tomadas deberán estar basadas en la experiencia. Además los gerentes deben estar dispuestos a enfrentar tres condiciones en la toma de decisiones, la certeza de los resultados, el riesgo según la probabilidad de ciertos resultados y la incertidumbre de desconocer los resultados.

En relación a lo anterior, la planificación representa la materialización de la toma de decisiones que emprende el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es por ello, que la planeacion se ocupa de establecer lo que hay que hacer y como hacerlo, a través de la visión, misión, objetivos, metas y estrategias definidas según el tipo de plan; estratégico, operativo, de largo plazo, de corto plazo, especifico, direccional, único y/o permanente.

Así, la planeacion en este estudio se regirá por ocho fases, tal como las estructuran Hellriegel/Jackson (2002), empezando con el análisis de la misión y objetivos, para luego elaborar el diagnostico de amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, que permitirán el desarrollo de estrategias, la preparación del plan estratégico y los planes tácticos, el control y diagnostico de resultados, para terminar con la fase de planeacion continua que retroalimenta el ciclo.

Biblioteca Administración y contaduría

También y en el mismo orden de ideas, en la preparación de los planes surge la Administración por Objetivos (APO), que se refiere a una serie formal de procedimientos, que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de los resultados. Esta se evidencia mucho en las empresas venezolanas, pero no siempre es eficaz, debido al dinamismo económico, político y social. Esta es una de las razones por las cuales la planeacion debe ser moldeable y de fácil adaptación a las variaciones del entorno, de lo contrario puede ser criticada en entornos muy dinámicos.

Posterior a la toma de decisiones y la planificación, las organizaciones adoptan un proceso administrativo que actúa en base a planes y a través de la administración estratégica, marcando la diferencia en el desempeño de la organización, motivado a que contribuye al dinamismo de los planes según las divisiones y permite adaptarlos a la realidad del entorno organizacional.

En consecuencia, la administración estratégica representa un proceso de seis etapas que comprende la planeacion, implementación y evaluación estratégica. Este proceso permite a los gerentes, comprender el ambiente en que opera su organización y determinar posibles acciones. Las etapas de este proceso son las siguientes:

1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
2. Realizar un análisis externo para determinar las oportunidades y amenazas.
3. Establecer un análisis interno para definir las fortalezas y debilidades.
4. Formular estrategias.
5. Puesta en marcha de las estrategias.
6. Evaluación de los resultados.

Con la identificación de las seis etapas mencionadas arriba, se puede obtener una planeacion idónea que beneficie el normal proceso de los elementos de la administración. Esto implica que las decisiones tomadas y los planes ideados,

Biblioteca Administración y Contaduría

deberán ser ejecutados, evaluados y reconsiderados, en base a las deficiencias que se presenten, tomando en cuenta las metas y objetivos de la organización, según las variables del entorno y el mercado en el que se desarrollan.

Después de describir el proceso de planeacion que realizan los directivos de una empresa o de sus divisiones, es necesario comprender la importancia que este tiene en el resto de los procesos de la administración y que según Koontz y O'Donnell (1995), evidentemente es mejor decir que se ha de hacer y evaluar las consecuencias de diversos planes antes de implantarlos, sin consecuencias desastrosas; establece un sentido de voluntad de toma de decisiones y permite al gerente cumplir con una mayor facilidad los objetivos y metas propuestas; al respecto revelan que los recursos se necesitan para lograr la meta (organización), establecer una estrategia para poner en practica un plan (dirección) y un medio de asegurar su cumplimiento (control).

Tomando en cuenta la vinculación que tiene la planeación con los demás elementos de la administración, es pertinente estudiar cada uno de estos por separado, tal es el caso de la organización, relacionada al diseño y la estructura organizacional, la cual forma parte importante en la toma de decisiones y en la elaboración de los planes. A razón de esto, la organización como uno de los procesos de la administración, comprende el desarrollo o cambios en la estructura organizacional y la distribución formal de los empleos dentro de la misma.

Así pues, la organización según Koontz/Weihrich (2004), es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

Esta definición supone la creación de un entorno favorable para el desempeño humano y la asignación que debe hacerse a las personas más capacitadas y con mayores conocimientos para realizar las tareas correspondientes. Igualmente, el propósito de la organización es la división del trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos, asignar tareas y responsabilidades relacionadas con

empleos individuales, coordinar diversas tareas, agrupar los trabajos en unidades, establecer relaciones entre los individuos, grupos y departamentos, implantar líneas formales de autoridad y la adecuada distribución y utilización de los recursos organizacionales.

En relación a lo anterior, la organización esta representada por la estructura organizacional, que no es mas que la distribución formal de los empleos dentro de la empresa. Y el diseño organizacional, el cual corresponde al desarrollo o cambios en la estructura, para lo que se debe tener en cuenta seis elementos claves, como lo son; la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y la formalización.

Estos seis componentes del diseño organizacional, requieren de un proceso de toma de decisiones idóneo, para obtener que los empleados realicen su trabajo con eficiencia y eficacia. Cuando hablamos de eficiencia nos referimos a la obtención de la mayor cantidad de producción con la menor cantidad de insumos, esto se conoce como “hacer las cosas correctamente” y el termino eficacia, esta relacionado a concluir las actividades de tal manera que se logren los objetivos organizacionales, lo cual se traduce en “hacer las cosas correctas”.

Así pues, es necesario conocer a que se refieren cada uno de los seis elementos del diseño organizacional. Por consiguiente, la especialización del trabajo consiste en calificar el grado en el que las actividades se dividen en tareas separadas, para ser asignadas individualmente a empleados que se especialicen en llevar a cabo una serie de tareas, más que en el global de actividades. Este componente, se vincula a la departamentalización, la cual se refiere al fundamento por el que se agrupan las tareas, dando forma específica, clasificando y agrupando las actividades laborales.

La departamentalización, puede ser funcional formando grupos de trabajo según las funciones desempeñadas; de productos, según las líneas de productos; geográfica, basándose en el territorio o la geografía que abarcan; de procesos,

Biblioteca Administración y contaduría

relacionada a los trabajos con base en el flujo de productos o clientes; de clientes, apoyada en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes; y el uso de equipos interfuncionales, que comprende un grupo de individuos que son expertos en varias especialidades y trabajan en conjunto.

En el mismo orden de ideas se encuentra la cadena de mando, la cual se define como la línea continua de autoridad que recorre desde los niveles organizacionales mas altos hasta los mas bajos, designando las responsabilidades entre subalternos y subordinados tanto en dirección descendente como ascendente. Para comprender la frase cadena de mando, en preciso definir tres tópicos básicos; autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

La autoridad, esta vinculada a los derechos propios de un puesto gerencial para exponer al personal que hacer y esperar que lo haga, otorgándole cierto grado de autoridad para desempeñar sus responsabilidades. En relación a esta autoridad, esta la de realizar cualquier tarea asignada, en carácter de obligatoriedad y lo cual se conoce como responsabilidad y la cual debe estar presente en cada uno de los individuos de la organización independientemente del nivel en el que se encuentren.

El último tópico de la cadena de mando, se refiere a la unidad de mando que no es mas que el principio de administración que expresa que cada persona debe informar a un solo gerente, para evitar conflicto de múltiples jefes que puedan crear problemas y confusión entre los subordinados. En relación a esto ultimo y continuando con los elementos del diseño organizacional, existe la amplitud de control, la cual revela el numero idóneo de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz, proporcionando el liderazgo y apoyo necesario, tomando en cuenta el nivel organizacional y el numero de empleados en cada uno de estos, para obtener una amplitud acorde y necesaria de forma tal que no influyan en los costos, ni en la eficacia.

Biblioteca Administración y contaduría

Después de la amplitud de control, es importante conocer lo que se considera como centralización y descentralización. La primera opción, esta relacionada al grado en el que se concentra la toma de decisiones, es decir que esta debe estar fijada en un solo punto de la organización y debe ser a nivel gerencial. Y la segunda, comprende el grado en el que los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones. Normalmente, las empresas nunca están completamente centralizadas o descentralizadas.

Como último elemento del diseño organizacional, se ubica la formalización. Esta se interpreta como el nivel en el que los trabajos de una organización son estandarizados, basándose en normas y procedimientos que guían el comportamiento y acciones de los empleados de cada área o división en específico. Esto comprende, la forma correcta de hacer las cosas según parámetros y procesos que establece la organización en cada nivel.

Aunque el diseño organizacional puede ser muy complejo, también se evidencian dos modelos genéricos para definirlas como; mecanicistas, con una estructura rígida, alto grado de especialización, cadena de mando definida, amplitudes de control reducidas, centralizadas y con alto grado de formalización; y orgánicas, las cuales pueden ser adaptables y flexibles, por que cuentan con equipos interfuncionales, equipos integrados por varios niveles jerárquicos, libre flujo de información, amplitudes de control extensas, descentralizadas y de escasa formalización.

También existen factores de contingencias, que favorecen según el modelo y que relacionan la estructura con la estrategia, el tamaño, la tecnología y la incertidumbre ambiental. La primera unión, estima facilitar el logro de objetivos, modificando la estructura para adaptarse y apoyar el cambio, basándose en estrategias de innovación, minimización de costos y la imitación que esta compuesta de las dos anteriores. El segundo par, se refiere al tamaño de la organización en relación al número de trabajadores, de tareas y otros recursos a utilizar.

No obstante, el tercer grupo se distingue por el término de tecnología, la cual es usada por la organización para convertir sus insumos en resultados. Este enlace tiene relación directa con los procesos y la producción de unidades o lotes de artículos. Y el último dúo, lo compone la incertidumbre ambiental lo cual afecta la estructura y limita las decisiones, amenazando la eficacia de la organización.

Aunque las decisiones sobre el diseño organizacional pueden ser muy complejas, también existen diseños comunes que pueden ser adaptados según las características de la empresa. Entre estos diseños comúnmente usados tenemos los tradicionales y los contemporáneos. Los diseños tradicionales suelen ser mas mecanicistas y básicamente la componen tres estructuras; la simple, la funcional y la de divisiones.

Biblioteca

La estructura simple, es aquel diseño organizacional con poca departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización. La funcional, esta compuesta por especialidades ocupacionales que guardan relación o similitud. Y la estructura de divisiones, es la que esta integrada por unidades o divisiones de negocios separadas, con cierta autonomía relativamente limitada, dirigida por un gerente responsable del rendimiento, con autoridad estratégica y operativa sobre su unidad, contando con la supervisión externa de la empresa matriz, que proporciona servicios de apoyo, financieros y legales.

Administracion y contaduria

Los diseños organizacionales contemporáneos, están compuestos por la estructura de equipo, de proyecto de matriz, sin límites y de organización que aprende. En este sentido, la estructura inicial esta relacionada a los grupos o equipos de trabajo, da mayor participación a los empleados, disminuye barreras entre áreas funcionales, pero no cuenta con una cadena de mando definida y existen presiones sobre los equipos para que realicen su trabajo.

La estructura de proyecto de matriz, es la que agrupa especialistas de diferentes áreas para efectuar proyectos, los cuales regresan a sus áreas cuando este

concluye, es fluido y flexible a cambios ambientales, la toma de decisiones es rápida, presenta complejidad para asignar personal a los proyectos y se pueden presentar conflictos de tareas y personalidades. La estructura sin límites no esta definida, incluye organizaciones de red, virtual y modular, es muy flexible y sensible, obtiene talento rápidamente, pero presenta problemas por la comunicación y la falta de control.

La última estructura, es la de organización que aprende, la cual se fundamenta en que apoya la capacidad y adaptabilidad en forma continua, se comparten conocimientos entre empleados, prevalece la ventaja competitiva, aunque puede acarear conflictos de colaboración entre empleados, al compartir conocimientos. Estos modelos de diseños de estructura, nos pueden ayudar a definir el tipo de estructura según las características de la organización que se va a estudiar.

Sin embargo, dentro de los elementos de la organización también de encuentran otros factores que deben ser objeto de estudio, según Robbins/Coulter (2005), estos son; la comunicación, la gerencia de recursos humanos y el manejo del cambio y la innovación. Estos, combinados al diseño y estructura organizacional, componen el segundo proceso de la administración; la organización.

En relación a lo anterior y según Stoner/Freeman/Gilbert (1996), la comunicación es un proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Esto quiere decir que la comunicación, entraña la participación de personas, un significado compartido y símbolos, gestos, sonidos, letras, palabras, números y palabras que representan las ideas que se intentan comunicar. Esta comunicación puede ser, interpersonal; entre dos o mas personas; y organizacional, entre todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización.

En este sentido, la comunicación tiene cuatro funciones principales; controlar el comportamiento, fomentar la motivación, expresar emociones de sentimientos y proporcionar información. Existen tres métodos de comunicación interpersonal; la

comunicación no verbal, se detecta a través de los sentidos de la vista (una luz de advertencia), el olfato (el aroma) y el oído (alarma o sirena), pero sin pronunciar palabras. La comunicación del lenguaje corporal, se refiere a gestos, configuración facial y a otros movimientos del cuerpo. Por ultimo, la entonación verbal es la que hace énfasis en la transmisión de frases o palabras que transmiten significado.

Sin embargo, una comunicación interpersonal eficaz tiene barreras, vinculadas a el filtrado, que no es más que la manipulación deliberada de información de manera favorable al receptor. También están las barreras de; las emociones, que tiene que ver con el sentir de un receptor al recibir un mensaje o el de un emisor al dar un mensaje, esto depende básicamente del estado de ánimo de la persona; la sobrecarga de información, esta relacionada al exceso de información con respecto a la capacidad de procesamiento; la defensa, que va a depender de la reacción que tiene un individuo cuando se siente amenazado; el lenguaje, esta vinculado al tipo de lenguaje entre los miembros de una organización; y la cultura nacional, igualmente influye y mas aun cuando los miembros manejan diferentes idiomas.

No obstante, estas barreras pueden vencerse, utilizando la retroalimentación, simplificando el lenguaje, escuchando activamente, limitando las emociones y vigilando las señales no verbales. Todo esto debe ser tomado en cuenta, para que el proceso de la comunicación interpersonal sea eficaz y se obtengan los resultados esperados, basándose en lo que se quiere transmitir, la forma de hacerlo y lo que se quiere obtener de la comunicación.

Si bien, existe una comunicación interpersonal, también es evidente y por demás conveniente para el caso de estudio, la comunicación organizacional. Esta puede ser; formal, siguiendo la cadena oficial de mando o informal, que indica que no esta definida por la jerarquía estructural de la organización. Igualmente, la comunicación debe tener una dirección del flujo; hacia abajo, de un gerente a los empleados; hacia arriba, de los empleados a los gerentes; lateral, entre empleados de un mismo nivel; y diagonal, a través de áreas de trabajo y niveles organizacionales.

La comunicación organizacional, puede ser formal e informal, se compone por redes cuando se combinan los flujos verticales y horizontales de la estructura, se ve impulsada actualmente, por la tecnología y sus avances en cuanto sistemas de información como; correo electrónico, correo de voz, fax, intercambio de datos electrónicos (EDI), la teleconferencia, videoconferencia, red interna (intranet), red externa (extranet) e internet.

Por otra parte, la gerencia de recursos humanos representa otro factor importante en el proceso de organización, motivado a que esta produce un impacto significativo en el rendimiento organizacional, aunado a practicas laborales de alto rendimiento que fomenten el compromiso de mejorar los conocimientos, las destrezas y habilidades de los empleados, aumentando su motivación, reduciendo la holgazanería en el trabajo, mejorando la retención de los empleados de calidad y animando al mismo tiempo alo empleados de bajo desempeño a dejar la organización.

Estas prácticas laborales de alto rendimiento, pueden realizarse a través de equipos de trabajos autodirigidos, rotación laboral, implementación de sugerencias de los empleados, pago en función del desempeño, capacitación y enseñanza, integración interfuncional y fomento del comportamiento innovador, entre otros. En otro aspecto de la gerencia de recursos humanos tenemos la planeación de recursos humano, que supone que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno.

Adicionalmente, según Robbins/Coulter (2005), la planeación de recursos humanos se puede resumir en dos etapas; en la evaluación de los recursos humanos actuales y la evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de una programa para satisfacer esas necesidades futuras. La evaluación de los recursos actuales consiste inicialmente en un inventario de recursos humanos para luego realizar un análisis de empleos, evaluando que define los empleos y comportamientos necesarios para llevarlos a cabo, se realiza una descripción de empleos a través de una declaración por escrito de lo que realiza el empleado, como y

por que lo realiza. Del mismo modo se elabora la especificación de empleos, donde se enuncian las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un empleo determinado.

La segunda etapa de la planeación de recursos humanos, es la evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades futuras. Todo esto se determina según la misión, objetivos y las estrategias de la organización. En estos casos, los gerentes pueden calcular la escasez de recursos humanos y descartar las eras en las que la organización tendrá exceso de personal.

Después de la planeación de recursos humanos, los gerentes estarán en capacidad de pasar a las fases de reclutamiento y reduccion de personal, el proceso de selección, la inducción, la capacitación, la evaluación del desempeño, a compensación y prestaciones y el desarrollo de carreras. Estas etapas serán brevemente definidas, tomando en cuenta su utilidad en el análisis de gestión administrativa y basándose en las definiciones que hacen los autores (ob. cit.) en su libro.

El primer lo ocupa el reclutamiento, el cual consiste en la reunión de un grupo de candidatos, para que los gerentes puedan elegir a los empleados más calificados que necesiten, acordes al plan de recursos humanos. Este reclutamiento, según (ob. cit.), puede ser a través de fuentes internas y/o externas, además depende de la población local de trabajadores disponibles, del carácter de los puestos que ofrecen, de la capacidad de la empresa para reclutar, del atractivo de la empresa, ubicación y estructura física, entre otros.

La segunda fase tiene que ver con la reduccion de personal, para lo cual, se debe disponer de técnicas que disminuyan el suministro de mano de obra a la empresa. Esto se realiza por medio de varias opciones; el despido, los ceses laborales,

Biblioteca Administración y contaduría

el desgaste, las transferencias, la reduccion de las semanas de trabajo, jubilaciones tempranas y compartir empleos.

Como tercer punto y según Robbins/Coulter (2005), se encuentra el proceso de selección, el cual consiste en la investigación de los antecedentes de los candidatos a un empleo, para garantizar la contratación de los más idóneos. Para esto debe existir un instrumento valedero de selección y algún criterio laboral importante, también debe mostrar confiabilidad para medir lo mismo de manera constante. Es así, como se conocen varios tipos de instrumentos de selección; las formas de solicitud, pruebas escritas, pruebas de simulación del desempeño, entrevistas, investigación de antecedente y exámenes físicos.

La cuarta fase es la del proceso de inducción, comprende la introducción de un nuevo empleado a un puesto de trabajo y a la organización. A este le sigue la capacitación, la cual considera el tipo de entrenamiento o especializaron que necesitan los empleados, cuando la requieren y como debe ser el proceso de esta. A su vez la capacitación puede ser de destrezas personales, técnicas, empresariales, obligatorias, de gestion del desemepeño, de solucion de problemas, toma de decisiones y personales. Los métodos para la capacitación, pueden ser tradicionales o basados en la tecnología.

El quinto elemento corresponde a la administración y evaluación del desempeño, según (ob. cit.), se define como un proceso que establece normas, evalúa para tomar decisiones objetivas y proporciona documentación que apoye esas decisiones. Esta evaluación puede realizarse por medio de ensayos escritos, incidentes críticos, escalas de calificación grafica, comparaciones multipersonales, administración por objetivos y evaluaciones de 360 grados, entre otros.

Posteriormente, se encuentra la fase de compensación y prestaciones, que representa el pago basado en destrezas, recompensando a los empleados por las habilidades laborales que demuestren. Y como último elemento tenemos el desarrollo

Biblioteca Administración y contaduría

de carreras, el cual demuestra la secuencia de los puestos de trabajo que tiene una persona durante su vida o su trayectoria en determinada organización.

Por otra parte y en secuencia de los elementos de la organización, se encuentra el manejo del cambio y la innovación, lo cual esta vinculado a los cambios organizacionales, la adaptabilidad a estos y la creatividad e innovación ante situaciones de tensión. Los procesos de cambio involucran diversos factores que deben ser tomados en cuenta por los gerentes de hoy, para reaccionar de forma proactiva y no esperar a que se presenten turbulencias que los puedan sorprender.

En tal sentido y retomando otro proceso de la administración, señalado por los autores Robbins/Coulter (2005), como lo es dirección y el cual comprende el comportamiento organizacional, las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje, los grupos y equipos de trabajo, la motivación a empleados y el liderazgo. Todo esto engloba lo que representa la dirección en una organización y los factores que se deben evaluar para dirigir con eficacia cualquier empresa. Además, la dirección forma parte importante en el estudio de la gestión administrativa y en el rol del gerente.

> En relación a lo anterior, Ruíz (1995), define ampliamente la dirección como sigue: Dirigir es el proceso de instrumentar el plan y usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas, para la obtención de los objetivos planificados. Es emitir instrucciones, asignar los programas a cada responsable de ejecutarlos. La dirección es guía jefatura y control de los esfuerzos de los ejecutivos, dirigidos hacia un objetivo en común, que se logre con un mínimo de consumo, de recurso y por supuesto, de esfuerzos.

Así, la dirección se define como el hecho de influir en los individuos para que coadyuven en el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales y grupales, manteniendo una relación directa con el aspecto interpersonal de la administración. En esta etapa se evalúan los deseos, actitudes y comportamiento de los individuos, se promueve la motivación y el liderazgo, basándose en los estudios y resultados

arrojados por las evaluaciones y criticas de los gerentes, el personal y el individuo como tal.

Después de definir la dirección, es necesario conocer los elementos esenciales para que esta se de eficazmente. Empezando con el comportamiento organizacional, que describe las acciones de las personas en el trabajo, analiza el comportamiento individual y esta relacionado el comportamiento grupal. Esto tiene como objetivo, identificar cinco comportamientos importantes como lo son la productividad de los empelados, el ausentismo, la rotación, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la satisfacción en el trabajo.

La productividad de empleados, representa una medida de desempeño, evaluando eficiencia y eficacia. El ausentismo los componen las faltas e inasistencias laborales. La rotación se mide a través del retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. El comportamiento de ciudadanía organizacional, es el comportamiento discrecional ante terceros, para fomentar el funcionamiento eficaz de la organización. Y por ultimo tenemos, la satisfacción en el trabajo, la cual evidencia la actitud general de un empleado hacia su trabajo.

No obstante, las actitudes requieren especial atención, ya que estas son declaraciones evaluadoras favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Esta actitud esta integrada por tres componentes; cognición, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo esta relacionado a las creencias, opiniones, conocimientos o información que tiene el individuo. El componente afectivo, representa el aspecto emocional o sentimental de una actitud. Y el componente del comportamiento es la actitud referida a la intención de un comportamiento en específico.

Por otra parte, el aprendizaje se define por cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento, como consecuencia de la experiencia. Todo esto implica un proceso de mejoramiento continuo basado en las expectativas laborales y

Biblioteca Administración y contaduría

las intenciones de superación de cada individuo. Esto puede resultar muy complejo, pero requiere de tiempo y adaptabilidad a los posibles cambios, para que se pueda dar un proceso de aprendizaje eficaz.

Los grupos, representan otro elemento importante en el proceso de dirección, motivado a que estos están compuestos por dos o mas individuos interdependientes que interactúan entre si y unen sus conocimientos y fuerzas para lograr objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales por comportamientos adecuados dirigidos hacia los objetivos organizacionales, e informales creados por la necesidad de contacto social.

Lo anterior se relaciona con la motivación, elemento que considera los factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen. Cuenta con tres componentes claves como lo son; el esfuerzo, los objetivos organizacionales y las necesidades. El proceso de motivación, comprende diversas teorías que estudian al individuo como empleado y como persona para determinar las posibles necesidades que albergan cada uno de estos y determinar los niveles de motivación en cada puesto de trabajo.

El liderazgo es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos y metas organizacionales en los plazos requeridos. Al igual que la motivación, el liderazgo esta apoyado por teorías que ayudan a que este sea eficaz, analizando el comportamiento y persuadiendo a los individuos para que logren objetivos en base a proyectos organizacionales.

El último proceso de la administración recibe el nombre de control y se define como sigue:

Según Koontz/Weihrich (2004), el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Biblioteca Administración y contaduría

Esta definición contempla el objeto principal del control, medir y corregir, tomando en cuenta los planes que precedieron a la realización de las actividades y cumplimiento de metas, para obtener resultados que puedan ser estandarizados y revisados a fin de tener mayor certeza y realizar las correcciones necesarias en el tiempo pertinente. La importancia del control, radica en facilitar en forma eficiente el logro de objetivos y motivar a los empleados por medio de un liderazgo eficaz.

En tal sentido, es necesario que los gerentes efectúen un seguimiento para tener la seguridad de que los hechos, se están llevando a cabo de manera correcta y que se están logrando los objetivos. El control permite asegurarse de que las actividades reales conducen a las actividades proyectadas. El proceso de control se reduce a tres etapas; la medición del rendimiento o desempeño real, la comparación del desempeño real con una norma y la toma de medidas administrativas para corregir desviaciones o normas inadecuadas.

En relación a lo anterior, la medición del desempeño real debe iniciarse con dos preguntas claves; ¿como medimos? y ¿que medimos?. Cuando hablamos de cómo medir el desempeño real nos referimos a cuatro fuentes de información que deberán responder a la interrogante inicial, estas fuentes son; la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos.

La observación personal permite la obtención de información de primera mano y presenta una cobertura intensiva de las actividades laborales, pero requiere tiempo, esta sujeta a prejuicios personales y es evidente. Los informes estadísticos, son fáciles de visualizar y eficaces para mostrar relaciones, pero tienden a mostrar información limitada e ignoran factores subjetivos. Los informes orales se obtienen de forma rápida y permiten la retroalimentación, aunque se puede filtrar la información y no de puede documentar. Y los informes escritos son completos, formales, fáciles de archivar y recuperar a pesar de que requieren más tiempo para su elaboración.

No obstante, cuando se refiriere al que medir, se abarca la determinación de gran parte de aquella actividad en la que los individuos podrían sobresalir. Para responder a esta incógnita, es preciso tener en cuenta las actividades principales de la organización y definir si se pueden expresar en términos tangibles o no, si son cuantificables o cualitativas, pero lo cierto es que por mas limitaciones que tenga cierta actividad para su medición, no podemos obviar establecer los patrones y estándares de medición, ya que estos ayudaran al gerente a detectar perdidas, fallas, errores y otras variaciones, que desvíen a las actividades y a sus ejecutores de las metas y objetivos organizacionales.

Como segunda etapa del proceso de control, se tiene la comparación del desempeño real con una norma, esto consiste en establecer el grado de variación entre el desempeño real y el estándar o patrón preestablecido. Para un mejor análisis comparativo, es fundamental establecer el margen de variación, que orientaría sobre los parámetros aceptables de variación entre el desempeño real y el estándar. Según el nivel de desviación se puede determinar el margen de importancia y la atención que se debe tener para con la actividad.

Por ultimo, la etapa de la toma de medidas administrativas en el proceso de control, esta relacionada a la toma de decisiones en cuanto a las medidas administrativas necesarias para corregir las variaciones o desviaciones. Entre las decisiones a tomar pueden existir tres opciones; no hacer nada, corregir el desempeño real o revisar los estándares. El no hacer nada se limita al sentido de la frase. Las medidas para corregir el desempeño real, están vinculadas al cambio de la estrategia, la estructura, las practicas de compensación o los programas de capacitación, el rediseño de empleos o el despido de empleados.

En consecuencia a estas medidas, pueden tornarse decisiones de órdenes inmediatas, para resolver el problema al instante y que el desempeño tome su curso. También, pueden tornarse medidas correctivas básicas, analizando como y por que se desvió el desempeño, para posteriormente corregir la causa de la desviación. Otra

medida administrativa esta vinculada a la revisión de los estándares, para detectar la posibilidad de patrones irreales.

Todo lo relacionado al control es de vital importancia organizacional, ya que a través de este se mide el desempeño de la empresa o los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización. Las medidas de el desempeño organizacional usadas mas frecuentemente son; la productividad de la organización, la eficacia de la misma y las clasificaciones de la industria.

Así bien, la productividad de la organización se entiende como el deseo de producir mayor cantidad de bienes y servicios, usando la menor cantidad de insumos. La eficacia de la organización se ve reflejada en la medida de que tan adecuados son los objetivos organizacionales y que tan bien una organización cumple con esos objetivos. Las clasificaciones de la industria vienen dadas según clasificaciones populares para medir el desempeño de la organización, ubicándola según el estatus, tamaño, posición en el mercado y otros índices que representan un modelo a seguir y un patrón que respetar.

El control en una organización debe hacerse por medio de estrategias o herramientas gerenciales que permitan reducir los márgenes de errores y desviaciones. Atendiendo a esto, actualmente existen herramientas vanguardistas para controlar desempeño de la organización y ante lo cual debemos conocer tres tipos de controles, el de alimentación anticipada, concurrente y de retroalimentación.

El control de alimentación anticipada evita problemas previstos, actuando de forma anticipada a la actividad de trabajo real. El control concurrente sucede mientras se lleva a cabo una actividad, ayudando a prevenir problemas que puedan desencadenar en mayores desviaciones y altos costos, se implementa a través de la supervisión directa, interactuando en forma directa con los empleados. Y el control de retroalimentación se realiza después de culminar una actividad de trabajo.

Biblioteca Administración y contaduría

Después de definir los tipos de controles anteriores, es evidente la necesidad de que cada actividad sea controlada por separado, es por ello que los gerentes utilizan herramientas estratificadas según la actividad o área a controlar. A tal punto que existen controles financieros que incluyen el análisis de razones y de presupuestos. El análisis de razones comprende el comportamiento de ciertos valores financieros popularmente usados, entre los que se encuentran; la liquidez, el apalancamiento, la actividad y la rentabilidad. El análisis de presupuestos provee estándares cuantitativos con los que se pueden medir y comparar el consumo de recursos.

Del mismo modo, la tarjeta de puntaje equilibrada representa otra herramienta de medición del desempeño que estudia cuatro áreas específicas que contribuyen al desarrollo de una empresa y las cuales son; financieras (clientes), procesos internos y activos de personal, innovación y crecimiento. Los controles de información, los cuales son decisivos y de mucha importancia en una organización por que de la fluidez y cantidad de información suministrada a los gerentes, va a depender la rápida respuesta ante una desviación.

Es posible que en las organizaciones de hoy en día, específicamente en Venezuela, sean muy pocas las que se apeguen a estos controles como herramientas gerenciales, generalmente, sobre todo en las PYMES, se ven estos controles como medidas o normas impuestas en base a la experiencia, mas no son vistas como un proceso que requiere de una planeación. Quizás sea por esto, que estas empresas sufren tantas variaciones, desviaciones, fallas, pérdidas y hasta cierres, por desconocimiento, falta de controles y planes que los ayuden en la prevención de desviaciones del desempeño y por ende de los objetivos y metas organizacionales.

En este sentido y como ultimo elemento del marco teórico, conviene describir el objetivo principal de este estudio, que corresponde al Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), asumiendo que al inicio de esta etapa se conceptualizaron los términos; gestión y administración, solo faltaría definir el análisis el cual

representa la distinción o separación de las partes de un todo, para conocer los elementos de que se forma. Este concepto corresponde claramente con las características de la investigación.

Después de puntualizar los términos claves que componen el AGAD, es necesario establecer en que consiste, describiendo el proceso a seguir para la obtención de los resultados. En este aspecto y según Ruíz (1995), se entiende por Análisis de Gestión Administrativa:

> "El examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y de eficacia con el cual se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución y el control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de las normas y políticas de la verdadera administración". Pág. 32.

Esta definición engloba todo lo concerniente a la función y objetivos del análisis de gestión administrativa, de lo cual se deriva su importancia en las organizaciones a nivel mundial. A razón de esto, la realización de un AGAD implica la observación rigurosa de sus cuatro etapas fundamentales; examen preliminar, examen de controles internos, examen profundo y la preparación del informe final. Atendiendo a esto y según Ruíz (1995), se explicaran cada una de estas fases como sigue:

1. Examen Preliminar: Es la obtención de información que se considera necesaria y conveniente, que no requiere de un análisis profundo, pero que el imprescindible para el conocimiento adecuado de una organización a la cual se le aplicara un Análisis de gestión Administrativa.
2. Examen de Control Interno: Es la verificación del comportamiento real de controles, para la detección de áreas en dificultad, al igual que la verificación

de la efectividad de los controles financieros y administrativos, relacionados con la gestión de la organización.

3. Examen Profundo: Es el proceso definitivo para detectar las áreas que presentan dificultad, independientemente del grado de dificultad que las afecte, para luego determinar observaciones, en relación a la problemática difícil que presenta toda la operatividad de una organización, sacar conclusiones y proceder a las recomendaciones que posiblemente solucionen las dificultades encontradas.
4. Informe: Es la evidencia del trabajo profesional del analista de gestión administrativa, como resultado de su examen, contentivo de sus observaciones en cuanto a los aspectos encontrados y de las recomendaciones convincentes con la finalidad de superar las debilidades existentes en la organización examinada.

Biblioteca

A pesar de que el AGAD esta dirigido básicamente a la evaluación de los procesos de la administración en organizaciones, posee elementos muy similares a los contenidos en un trabajo de investigación cualquiera, ya que este tiene como fundamento las reglamentaciones, metodología y sistemas de la administración científica, en la realización del examen y evaluación de los procesos, para conocer con exactitud el desarrollo eficiente o deficiente de las actividades de una organización, teniéndose presente que este AGAD, es una técnica para medir resultados y proponer recomendaciones para la corrección de deficiencias o mantenimiento de los controles.

Administracion uContaduria

En relación a esto, el propósito de este estudio radica en realizar una investigación apoyada en los elementos de un Análisis de Gestión Administrativa, para lo cual de requiere describir y analizar un sistema de variables idóneo y pertinente a los objetivos y aspectos administrativos tratados en el marco teórico, a fin de obtener información efectiva para el proceso de análisis y evaluación de las variables y sus dimensiones, que generen conclusiones acertadas y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la situación en la organización objeto de estudio.

Sistema de Variables

Las variables representan la cuantificación de los objetivos generales y específicos del caso de estudio. Estas tienen relación directa con los objetivos y se basan en concepciones teóricas, que brindan apoyo a la medición de los indicadores, según la dimensión a estudiar. A razón de esto, las variables permiten medir y obtener claridad entre las aplicaciones teóricas y las reales de la organización objeto de estudio. En este caso se analizara una variable: Gestión Administrativa.

En relación a lo anterior, la gestión administrativa representa el análisis de los elementos de la administración; planeación, organización, dirección y control; y es en relación a estos, que se realiza el estudio tomando en cuenta los aspectos relevantes de cada función y estudiando los procesos que tienen cada una de ellas en la empresa a diagnosticar.

En este sentido, la operacionalización de la variable objeto de estudio, se realizara a través de cuatro dimensiones de estudio, apoyadas en los procesos básicos de la administración. Estas son; la planeación, organización, dirección y control, enfocadas según los criterios de Robbins/Coulter (2005), de lo cual se deriva que el proceso de planeación implica la esencia del trabajo del gerente, que consiste en la toma de decisiones, la elaboración de planes utilizando herramientas y técnicas y la administración estratégica. Siendo esta última la que permite adaptar los planes y tomar las decisiones en base a estrategias gerenciales que minimicen las perdidas de tiempo y maximicen la productividad organizacional.

La segunda dimensión esta relacionada a la organización, la cual abarca según (ob.cit.), elementos relacionados a la estructura y diseño organizacional, departamentalización, formalización, la comunicación y las tecnologías de información, la gerencia de recursos humanos y la adaptabilidad al cambio e

Biblioteca Administración y Contaduría

innovación. Es en esta área, donde se concentran los factores internos, que coadyuvan a una mejor ejecución de los procesos administrativos, facilitan la retroalimentación, definen los niveles y formalidad de la organización.

El tercer análisis comprende el proceso de dirección, que según (ob.cit.), involucra el comportamiento organizacional, los grupos y equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo como parte importante en la orientación e influencia en un grupo, para la consecución y logro de objetivos. Estos elementos, representan el poder, la motivación, el compromiso y las relaciones que se combinan en el entorno de la empresa, para la obtención de los logros grupales, individuales y organizaciones.

La cuarta dimensión la abarca el proceso de control, englobando las medidas de control administrativas, el diseño de estándares o parámetros de actividades claves en el desarrollo de la empresa, la evaluación del desempeño real y organizacional Vs. patrones previamente establecidos, para determinar las posibles deficiencias o fallas en los procesos, a fin de tomar medidas correctivas que eviten la desviación del logro de objetivos.

En la quinta dimensión se ubica el elemento costos, el cual involucra lo referente a los controles y sistemas de costos, así como también, los patrones a seguir para establecer los márgenes de utilidad y precios de venta. Como sexta y ultima etapa, se encuentra el estudio del mercadeo, donde se evaluara lo relativo a los mercados, precios de venta, carteras de clientes, equipos de venta y la promoción de productos en base a la demanda existente.

Después de definir la variable y las dimensiones de estudio, se determina la fuente de donde proviene la información. En este caso, se evaluara en base a dos tipos de cuestionarios; el primero dirigido a gerentes y coordinadores de área, enfocado en la planeación y el segundo; orientado a todo el personal y compuesto por el análisis

Biblioteca Administración y Contaduría

de la organización, dirección y control organizacional. En relación a lo anterior, la tabla de operacionalización de las variables, se estructura como sigue a continuación:

Operacionalización de la Variable

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	FUENTE	INSTRUMENTO	ITEMS
GESTION ADMINISTRATIVA	PLANEACION	* TOMA DE DECISIONES. * ELABORACION DE PLANES. * ADMINSITRACION ESTRATEGICA	GERENTE COORDINADORES Y EMPLEADOS.	CUESTIONARIO I CUESTIONARIO II	del 1 al 22 del 1 al 17
	ORGANIZACIÓN	* ESTRUCTURA. * DISEÑO ORGANIZAC. * DEPARTAMENTALIZ. * FORMALIZACION. * COMUNICACIÓN. * TECNOLOGIAS. * RECURSOS HUMANOS.	GERENTE COORDINADORES Y EMPLEADOS.	CUESTIONARIO I CUESTIONARIO II	del 23 al 46 del 18 al 41
	DIRECCION	* COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. * EQUIPOS DE TRABAJ. * MOTIVACION. * LIDERAZGO.	GERENTE COORDINADORES Y EMPLEADOS.	CUESTIONARIO I CUESTIONARIO II	del 47 al 65 del 42 al 62
	CONTROL	* EVALUACION DEL DESEMPEÑO REAL. * ESTANDARES. * MEDIDAS DE CONTROL ADMINISTRATIVAS.	GERENTE COORDINADORES Y EMPLEADOS.	CUESTIONARIO I CUESTIONARIO II	del 66 al 93 del 61 al 88
	COSTOS	* CONTROL DE COSTOS. * SISTEMA DE COSTOS. * MARGENES DE UTILIDA	GERENTE Y COORDINADORES	CUESTIONARIO I	del 4 al 102
	MERCADEO	* PRECIOS DE VENTA. * ESTUDIO DE MERCADO. * CLIENTES. * EQUIPOS DE VENTA. * LA PROMOCION DE PRODUCTOS.	GERENTE COORDINADORES Y EMPLEADOS.	CUESTIONARIO I CUESTIONARIO II	del 89 al 106 del 103 al 119

Biblioteca Administración y Contaduría

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Consideraciones Generales

El marco metodológico explora un conjunto de factores que intervienen de forma directa e indirecta en los procesos organizaciones, los cuales nos permiten evaluar de manera cuantitativa y cualitativa, objetiva y efectiva el desempeño organizacional. Este estudio comprende la determinación de procedimientos y herramientas a utilizar para la obtención de la información objeto de análisis, estableciendo los campos de acción y las fuentes de recaudación de datos, en base a una estructuración del universo, población y muestra, que suministrara los aportes a considerar.

Adicionalmente, se determina el diseño y la naturaleza de la investigación, donde se debe tomar en cuenta los objetivos establecidos inicialmente y los cuales marcaran el paso a seguir en el proceso de recolección de datos, con la aplicación de técnicas tradicionales de observación, que permitirán el futuro análisis de gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUICIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara, considerando los datos e indicadores correspondientes al periodo Agosto 2005 – Julio 2006.

En consecuencia, el marco metodológico aborda la descomposición de la variable objeto de estudio, el diseño de métodos, técnicas y herramientas a través de instrumentos que se emplearan en el proceso de recaudación de datos. En tal sentido, se realizara una investigación descriptiva, donde se definirá la eficacia de los

Biblioteca Administración y contaduría

procesos, las deficiencias en los mismos y los aspectos relacionados a la estructura organizacional, a razón de una muestra significativa que genere los resultados objeto de análisis e interpretación.

En relación lo anterior, es preciso establecer la naturaleza de la investigación, considerando que la metodología se basa en un estudio descriptivo, diagnostico y de campo, para determinar las posibles desviaciones que ha sufrido la empresa a evaluar, tomando en cuenta bases teóricas que afianzan la identificación de los elementos para el avance progresivo del estudio.

En este sentido, Méndez (2001), señala que:

> "El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden realizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayoría de las veces se utiliza el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico" Pág.137.

Esta definición, evidencia los elementos que integran el estudio descriptivo haciendo referencia a los instrumentos, técnicas y herramientas para la recolección de los datos, basándose en la variable de investigación sustentada por los objetivos previamente establecidos al inicio del estudio en cuestión. Igualmente es preciso definir el soporte fundamental del estudio descriptivo, el cual esta vinculado al método científico que según el mismo autor, lo conceptualiza como sigue:

El método científico se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental.

En tal sentido, la investigación descriptiva comprende la definición, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes para el momento del estudio. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste y puede intentar descubrir las relaciones causa y efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales y coherentes al entorno organizacional apoyándose en técnicas sistemáticas que aporten información significativa al estudio.

Así, la investigación descriptiva comprende estudios de campo, los cuales involucran investigaciones científicas y no experimentales, dirigidas a descubrir las relaciones e interacciones entre las variables organizacionales, sociales, psicológicas y educativas en estructuras reales y que se llevan a cabo en determinadas situaciones. Por ello, es conveniente explicar en que fundamenta el diseño de la investigación, el cual según lo cita Balestrini (1998), se define como:

> El plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos… el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma.

El proceso del diseño de la investigación, debe poseer elementos del objeto de conocimiento, elementos de apoyo metodológico para realizar la investigación y elementos administrativos, para generar credibilidad y aceptación de los instrumentos por parte del componente organizacional. Además, el diseño se refiere al plan o estrategia creada para responder a las preguntas de investigación. Es este el que señala lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se han planteado. Es por ello, que cada diseño conlleva características propias.

En relación a lo anterior, la investigación realizada se desarrollara bajo la metodología de un estudio descriptivo de campo, el cual se define como la investigación que tiene por objetivo detallar eventos, obteniendo los datos de fuentes directas e internas, en el contexto habitual al que pertenecen y sin alterarlo. Al mismo

tiempo, el diseño de la investigación tendrá un enfoque cuantitativo; que aportara evidencia respecto de los lineamientos de la investigación, y un enfoque cualitativo; debido a que se trazara un plan de acción para recolectar la información, con una estrategia de acercamiento a la población objeto de estudio.

En consecuencia, el diseño de la investigación para el caso de estudio, es no experimental, debido a que se observan los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, para luego ser analizados. Según Hernández/Fernández/Baptista (2003), el estudio no experimental representa una investigación sistemática en la que las variables no se manipulan, no se construye ninguna situación ya que se observan y evalúan tal como se han dado en su entorno natural. Dentro del diseño no experimental, los mismos autores engloban la concepción de un diseño no experimental transeccional descriptivo, definiéndolo como sigue:

> Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en se manifiestan una o mas variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo).

En tal sentido, el diseño de la investigación se apoya en concepciones reales, no experimentales, transeccionales y descriptivas de campo. Todo esto involucra la participación del componente humano de la organización, datos e información concerniente al periodo del caso de estudio, en relación a la variable y dimensiones a evaluar.

Población o Universo de Estudio

En todo trabajo de investigación, se pretende obtener resultados en base a la recolección de información y datos a través de fuentes internas a los hechos o

Biblioteca Administracion uContaduria

involucradas directamente con la organización. Es por ello, que se debe identificar la población o universo objeto de estudio, representada por un conjunto formado por elementos que poseen una serie de características comunes a todos ellos. Esto implica indagar y conocer sobre las dimensiones validas, para realizar el análisis y obtener las conclusiones pertinentes al caso.

En este aspecto, Hernández (1998) define la población como todas las unidades de investigación que seleccionamos de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ello los datos recolectados.

Así bien, en la presente investigación la población objeto de estudio, estará conformada por el todo el personal que labora en la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto Estado Lara, en el periodo correspondiente desde Agosto 2005 hasta Julio 2006. en este caso la población o universo esta compuesto por un total de 12 empleados directos y 1 indirecto, divididos de la siguiente forma; 1 gerente general, 1 coordinador de administración, 3 asistentes de administración, 1 coordinador de ventas, 4 representantes de ventas, 1 coordinador de almacén, 1 asistente de almacén y 1 de mantenimiento (indirecto).

La Muestra

Después de especificar el universo o población objeto de análisis, es preciso determinar la muestra del estudio, para lo cual se requiere definir este término, que según Hernández (1998);

Es en esencia, cualquier subconjunto de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se puede llamar población.

Esta definición, enfatiza la descendencia del termino muestra de la población o universo, contempla los elementos básicos o sujetos a ser observados y evaluados, implica la procedencia o la fuente de la información a diagnosticar. En relación a esto, Hernández/Fernández/Baptista (2003), consideran la muestra bajo un enfoque cuantitativo, como sigue:

Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población.

En relación a lo anterior, es necesario establecer la muestra que servirá de apoyo a la investigación y la cual estará compuesta por el total de la población, del personal directo integrado por 12 empleados. La determinación de la muestra se obtuvo, del hecho de que el universo esta representado por un número muy reducido de empleados por departamento, lo cual representa cierta ventaja a la hora de aplicar el instrumento y estructurar el análisis.

Técnicas de Recolección de Información

La etapa de recolección de información o datos, comprende la definición de técnicas a emplear para obtener la información que conlleve al cumplimiento de los objetivos establecidos en el caso de estudio, el cual radica en el análisis de la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., ubicada en la zona industrial III de Barquisimeto estado Lara, correspondiente al periodo de Agosto 2005 a Julio 2006.

En relación a lo anterior, es necesario establecer los lineamientos que servirán de guía para que la selección de los instrumentos de recolección, sea adecuada y eficaz. Para esto, es importante identificar inicialmente que tipo de información se requiere y las fuentes de las cuales puede obtenerse, a razón de esto, es preciso definir las fuentes que se pueden encontrar en el entorno y de las cuales se puede valer el

investigador. Estas fuentes de recolección, representan los hechos o documentos a los que tiene acceso el investigador y que le facilitan la obtención de la información y en consecuencia, las técnicas que este pueda implementar son los medios que ayudaran en dicho proceso. En este aspecto y según Méndez (2001) las fuentes de información pueden ser secundarias y primarias, tal como sigue;

> Fuentes secundarias: Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.
>
> Fuentes primarias: Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes de un suceso o acontecimiento.

Estos conceptos, establecen las diferencias básicas entre las fuentes de información, considerando que las fuentes secundarias están representadas por la información proveniente, escrita y relatada por personas ajenas al hecho y se encuentran en textos, revistas, documentos, prensa y otros. Mientras que en las fuentes primarias, la información es suministrada al investigador, por los sujetos participes del hecho y se obtiene a través de la observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas o sondeos hechos por el investigador. A pesar de que las fuentes pueden diferenciarse según su procedencia e instrumento a través del cual se obtiene la información, todas deben conducir a la recolección de la data pertinente para el tratamiento de la información y al cumplimiento de los objetivos establecidos en el estudio.

Biblioteca
Administración
y Contaduría

Aunque, las fuentes y técnicas para recolectar la información, puedan ser muy diversas, como se explico en el párrafo anterior, es necesario acotar que ambas se van a utilizar en este análisis, debido a que cada una de estas dispone de técnicas que servirán de apoyo y documentación para el análisis de la información. Del mismo modo, es preciso establecer los métodos de observación que se van a utilizar, atendiendo a que según Méndez (2001), la observación;

> "Es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes seria imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación" Pág.154.

En el mismo orden de ideas, la observación científica permite conocer la realidad a partir del empleo de una serie de técnicas, que ayuden a definir previamente los datos relevantes, que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Es así, como también se puede establecer el tipo de observación a implementar, dependiendo de la posición del investigador, si este es participe activo del grupo observado será una observación directa, mientras que si solo acude a obtener la información, la observación será indirecta, no participante o simple. En este análisis, el tipo de observación a manejar será directa o participante.

Biblioteca

Instrumentos Aplicados

En todo trabajo de investigación, también es obligatorio identificar el instrumento que se va a emplear y con el cual se va a medir la información objeto de estudio. Es este aspecto, el instrumento de medición, es definido por Hernández / Fernández / Baptista (2003), como sigue:

Administracion
yContaduria

Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente.

En este sentido, los instrumentos a implementar en la recolección de datos, serán los que se obtienen de fuentes primarias, en este caso han de ser los que se ejecutan de forma escrita, como son la encuesta y el cuestionario, y de forma oral como son las entrevistas. Estos instrumentos se conceptualizaran basándose en los criterios de Méndez (2001):

La Encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

El Cuestionario es el instrumento para realizar la encuesta y el medio constituido por una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

En La Entrevista el investigador plantea preguntas en forma oral a un sujeto y anota la información obtenida. "La entrevista puede ser: individual, grupal, estructurada o no estructurada".

Estos conceptos engloban la esencia de cada instrumento, entendiéndose que el cuestionario es el instrumento para realizar una encuesta y debe contener preguntas relacionadas a las variables objeto de análisis, al igual que la entrevista, pero esta se diferencia en que representa un dialogo corto entre el investigador y la(s) persona(s) que proporciona(n) información y puede estar previamente estructurada o no.

Biblioteca

La recolección de los datos se realizara a través de un cuestionario tipo encuesta, dirigido al personal de los diferentes departamentos, de acuerdo a la muestra seleccionada. Este instrumento consta de preguntas que se caracterizan por ser cerradas con cuatro alternativas.

Validación del Instrumento

Administracion
y Contaduria

El instrumento a utilizar para la recolección de los datos, fue elaborado por el investigador, basándose en las características de la empresa a estudiar, y su objetivo es obtener información para diagnosticar la gestión administrativa de las empresas comercializadoras y distribuidoras de productos terminados de consumo masivo o de uso diario. El instrumento fue estructurado de acuerdo a las variables y dimensiones a considerar en este análisis, de manera tal que se pueda determinar la cobertura de

cada uno de los indicadores de las variables objeto de estudio de manera clara y precisa.

Procesamiento y Análisis de la Información

Según Méndez (2001), el tratamiento de la información es la determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenamiento de la información en tablas o cuadros. Cuando se recurre a técnicas estadísticas, la información tabulada es sometida a técnicas matemáticas de tipo estadístico y el investigador debe especificar los parámetro de posición o de dispersión, que utilizara en el tratamiento de la información obtenida a través de la fuente. También deberá definirse la forma de presentación de los datos, representación escrita, semitabular, tabular, uso de gráficos, entre otros.

En relación a lo anterior y para el procesamiento y posterior análisis de la información, la recolección de los datos se hará en forma manual, procesándola sistemáticamente, vaciándola en tablas, indicando la frecuencia de respuestas de las alternativas seleccionadas por encuestadores y convirtiéndolas en porcentajes para obtener los gráficos pertinentes a cada indicador e iniciar el razonamiento correspondiente. Adicionalmente, la información proveniente de las entrevistas, será incluida en el análisis como apoyo y soporte a la evaluación de gestión administrativa de la empresa objeto de estudio.

Biblioteca Administración y Contaduría

CAPITULO IV

RESULTADOS

Análisis e Interpretación de Datos

En este capitulo se exponen los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados, en este caso fueron dos (2) cuestionarios empleados en la recolección de la información, diferenciados como Cuestionario I (Anexo Nº 1) y Cuestionario II (Anexo Nº 2). Estos, comprenden las dimensiones estructuradas en la operacionalización de la variable objeto de estudio, tomando en cuenta los indicadores que permitirán un mejor análisis de los datos, por preguntas, para una mayor comprensión y determinación de los resultados, adicionalmente, se harán acotaciones obtenidas en los comentarios de los instrumentos y de la observación, que coadyuvaran en el cumplimiento del objetivo general y los específicos propuestos inicialmente.

Así, se inicia esta etapa de análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para lo cual cabe destacar, que al comienzo de la investigación, la población estaba compuesta por un total de 12 empleados directos y 1 indirecto, pero actualmente, ese número ha disminuido a 7 empleados directos y 1 indirecto, divididos de la siguiente forma: 1 Gerente General, 1 Coordinador de Administración, 1 Asistente Administrativo, 1 Asistente de Ventas y Cobranzas, 2 Representante de Ventas, 1 Coordinador de Almacén y 1 de mantenimiento (indirecto).

En tal sentido, el Cuestionario I fue aplicado a una población de 3 individuos; 1 Gerente General y 2 Coordinadores, el Cuestionario II; se realizo a 2 Asistentes y a

Biblioteca Administración y contaduría

los 2 Representante de Ventas, ambos están divididos por las dimensiones que en total son seis (6); la de planeación, organización, dirección, control y mercadeo, a excepción del Cuestionario I que abarca el análisis de los costos. Estos instrumentos, serán interpretados de forma conjunta representando en tablas, los datos obtenidos y graficando el total por cada dimensión a estudiar. A razón de esto, la información obtenida fue la siguiente:

Planeación.

La planeación en este estudio, comprende elementos asociados a la toma de decisiones, la elaboración de planes de trabajo y la administración estratégica. En consecuencia, las interrogantes planteadas corresponden a las posibilidades que tiene la empresa para elaborar, ejecutar y evaluar planes, tomar decisiones y adoptar la administración estratégica en base a sus objetivos. En este aspecto, los cuestionarios aplicados arrojaron la siguiente información:

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Tabla Nº 1:

Resultados Absolutos en la Dimensión de Planeación.

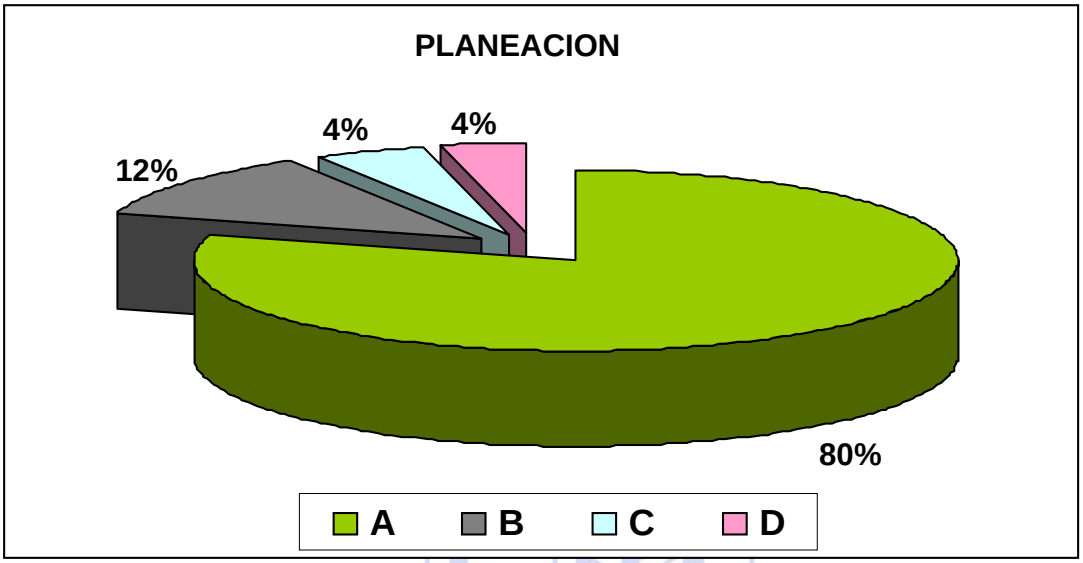
Nº DE PREG.	PLANEACION	SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO
		A	B	C	D
1	ES FACTIBLE LA PLANEACION EN LA EMPRESA.	6		1	
2	LA TOMA DE DESICIONES ESTA CENTRALIZADA (SOLO POR DIRECTIVOS).	4	3		
3	ES TOMADO(A) EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.	6			1
4	ES TOMADO(A) EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO.	7			
5	PROCESO DE TOMA DE DESICIONES EN LA EMPRESA.	3			
6	SE DETERMINAN CRITERIOS DE DECISIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DESICIONES.	3			
7	SE PONDERAN LOS CRITERIOS DE DECISIÓN DURANTE EL PROCESO DE LA TOMA DE DESICIONES.	3			
8	SE DESARROLLAN, ANALIZAN Y SELECCIONAN ALTERNATIVAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DESICIONES.	7			
9	SE EVALUA LA EFICACIA DE LA DECISIÓN TOMADA.	3			
10	ES USTED RACIONAL AL MOMENTO DE TOMAR DESICIONES.	7			
11	ES USTED INTUITIVO EN LA TOMA DE DESICIONES.	6	1		
12	SON PROGRAMADAS LAS DESICIONES.	5	1		1
13	ESTAN DEFINIDOS LOS PLANES DE TRABAJO POR DEPARTAMENTO.	6			1
14	ESTAN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO QUE TRABAJA.	7			
15	TIENEN METAS PREESTABLECIDAS.	7			
16	LOS OBJETIVOS Y METAS SE BASAN EN LA REALIDAD DE LA EMPRESA.	7			
17	SE APLICA LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN LA EMPRESA.	7			
18	EXISTE UN DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION FORMAL EN LA EMPRESA.		6	1	
19	SE APLICA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA.	2	1	3	1
20	SE HA REALIZADO ALGUN ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA O SUS DEPARTAMENTOS.	2	4		1
21	ES OBJETIVA LA PLANIFICACION EN LA EMPRESA.	6		1	
22	ES CUANTIFICABLE O MEDIBLE LA PLANIFICACION EN LA EMPRESA.	3			
	Totales	**107**	**16**	**6**	**5**

Fuente: Resultados Cuestionarios I y/o II. Castro, 2007.

Biblioteca Administracion y contaduria

Grafico Nº 1:

Totales Porcentuales de la Dimensión de Planeación.



Fuente: Resultados Cuestionario I y/o II. Castro, 2007.

Como se observa en la **Tabla y el Grafico Nº1**, las preguntas correspondientes a la planificación en la empresa NYC DISTRIBUCIONES C.A. resultaron ser afirmativas en un 80%, indicándonos que sí es factible la planeación en la empresa y aunque la toma de decisiones esta centralizada en los directivos, el personal es tomado en cuenta para las decisiones pertinentes a sus departamentos. En el mismo orden de ideas, los directivos y coordinadores de áreas, acotaron que se si identifican los problemas, se determinan y ponderan los criterios en el proceso de la toma de decisiones y que posteriormente es evaluada la eficacia de la decisión tomada. También, se desarrollan y analizan las alternativas en el proceso de decisiones, tomando en cuenta que la mayoría son racionales e intuitivos y que las decisiones son programadas.

Del mismo modo, se obtuvo de forma colectiva que se definen objetivos, metas y planes de trabajo en los diferentes departamentos, basándose en la realidad de la empresa, indicando esto, que es aplicada una administración por objetivos, a pesar de no exista un departamento de planificación formal, y no se realicen en conjunto análisis internos a algunos departamentos, la planeación es objetiva y cuantificable en la empresa. Aunque, en lo que corresponde a la aplicación de la administración estratégica, no se logro una respuesta dominante, es evidente, que están presentes muchos elementos de esta, que sirven de apoyo y repunte para la futura aplicación de nuevas estrategias gerenciales.

Organización.

Biblioteca

La dimensión concerniente a la organización, implica elementos asociados a la estructura, el diseño organizacional, la departamentalización, la formalización de las actividades, la comunicación interna y externa, la tecnología usada y el recurso humano con el que debe contar toda empresa. En tal sentido, los resultados obtenidos de ambos cuestionarios en esta etapa, son los que se presentan en la siguiente tabla:

Administracion
y Contaduria

Tabla Nº 2:

Resultados Absolutos en la Dimensión de Organización.

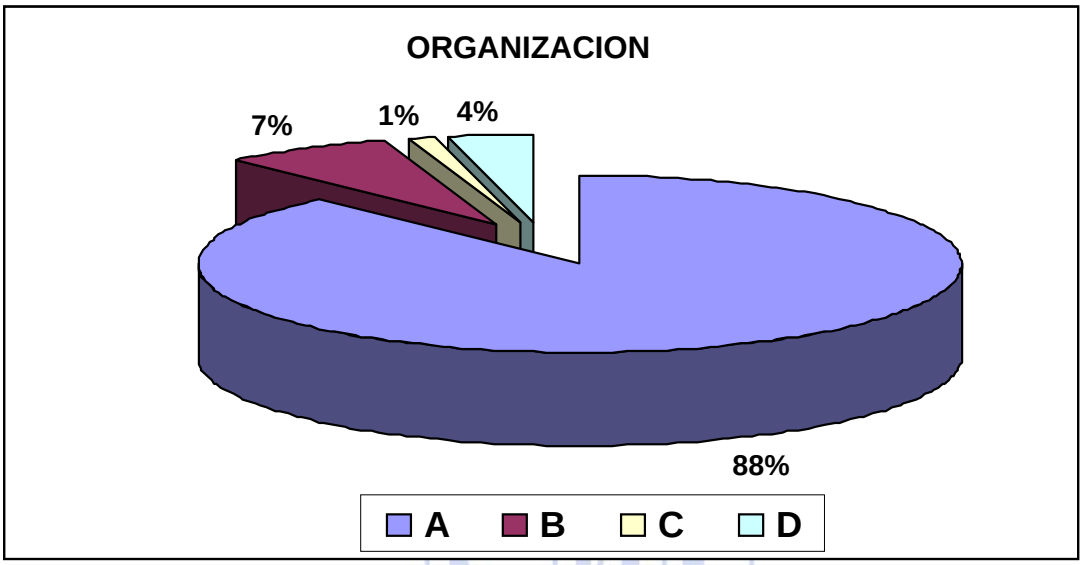
Nº DE PREG.	ORGANIZACIÓN	SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS A	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS B	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO C	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO D
23	CONOCE LA MISION DE LA EMPRESA.	5	1	1	
24	CONOCE LA VISION DE LA EMPRESA.	5	1	1	
25	ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	7			
26	CONOCE LOS VALORES DE LA EMPRESA.	7			
27	EXISTE UN ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.	6	1		
28	EL ORGANIGRAMA ESTA ACTUALIZADO.	6	1		
29	ESTAN DEFINIDOS FORMALMENTE LOS DEPARTAMENTOS.	7			
30	EXISTEN MANUALES DE FUNCIONES ACTUALIZADOS.	5			2
31	EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS.	2	3		2
32	ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS CARGOS EN LA EMPRESA.	7			
33	EXISTEN POLITICAS GENERALES BIEN DEFINIDAS.	6			1
34	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.	7			
35	EXISTE UNA COMUNICACIÓN IDONEA ENTRE DEPARTAMENTOS.	7			
36	EXISTEN EQUIPOS DE COMPUTACION ACTUALIZADOS.	7			
37	EXISTEN EQUIPOS DE COMUNICACIÓN ACTUALIZADOS.	7			
38	ESTA BIEN DEFINIDO EL ESPACIO FISICO POR DEPARTAMENTO EN LA EMPRESA.	7			
39	EXISTEN SISTEMAS INFORMATICOS ACTUALIZADOS SEGÚN LOS DEPARTAMENTOS.	7			
40	SE DISPONEN DE LOS INSUMOS NECESARIOS EN SU DEPARTAMENTO.	7			
41	SE CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.	7			
42	EXISTE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	3	4		
43	ESTAN DISEÑADOS LOS PERFILES DE LOS DIFERENTES CARGOS EN LA EMPRESA.	5	1		1
44	LA EMPRESA CUENTA CON UN PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.	7			
45	CUENTA CON PERSONAL CALIFICADO EL DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA.	7			
46	SE TRABAJA BAJO PRESION.	7			
	Totales	**148**	**12**	**2**	**6**

Fuente: Resultados Cuestionario I y II. Castro, 2007.

Biblioteca Administración y Contaduría

Grafico Nº 2:

Totales Porcentuales de la Dimensión de Organización.



Fuente: Resultados Cuestionario I y II. Castro, 2007.

La organización, es un elemento fundamental en cualquier empresa por pequeña que sea, es por ello que en la **Tabla y el Grafico Nº 2**, se aprecia un porcentaje del 88% correspondiente a afirmaciones relacionadas al conocimiento de la estructura y la organización de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A.. En consecuencia, la información suministrada indico que la colectividad conoce la misión, visión y valores de la empresa, también afirman que los objetivos están claramente definidos y que existe un organigrama actualizado, donde se definen formalmente los departamentos, en los que se encuentran manuales de funciones actualizados, a diferencia de los manuales de procedimientos, donde se obtuvo, que una parte de los departamentos cuenta con estos manuales, otros no los tienen y en algunos los están implantando.

A pesar de que, haya cierta deficiencia en los manuales de procedimientos, se obtuvo que la totalidad de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, coinciden en que están claramente definidos los cargos, que existen políticas generales bien precisas y se asegura una comunicación buena e idónea entre los departamentos de la empresa. Del mismo modo, se produjo un resultado muy positivo en lo que respecta a la parte tecnológica, donde concordaron en que la empresa cuenta con equipos de comunicación, de computación y con sistemas informáticos de avanzada en los diferentes departamentos, aunque hicieron la observación de que en el área de almacén, esto no es valedero.

Sin embargo, la empresa tiene a su servicio, personal especializado y calificado, al cual suministra los insumos necesarios para realizar sus actividades, en un espacio físico bien distribuido, donde trabajan bajo constante presión. No obstante, esta organización no cuenta con un departamento de recursos humanos definido en su estructura, aunque ciertos empleados consideran, que la coordinación de administración juega ese rol y por ende afirmaron que si existe uno, probablemente por que si se tiene, un proceso de reclutamiento y selección de personal, así como también se pudo constatar, en la revisión de documentos, que no están formalmente diseñados los perfiles de los diferentes cargos, cuando gran parte lo afirmo basándose quizás, en la observación de los procesos de reclutamiento y selección del personal que se dan en la empresa.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Dirección.

Toda dirección, involucra los indicadores referidos al comportamiento organizacional, los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo en la empresa. Es aquí donde se estudian, los factores que comprenden la conducta de los individuos dentro y fuera de la empresa, donde se forman o separan equipos, se motiva o desmotiva al personal y se demuestra la capacidad de liderar un grupo de trabajadores. En este sentido, los instrumentos aplicados y la observación realizada, arrojaron los resultados y el posterior análisis, de la tabla que sigue:

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Tabla Nº 3:

Resultados Absolutos en la Dimensión de Dirección.

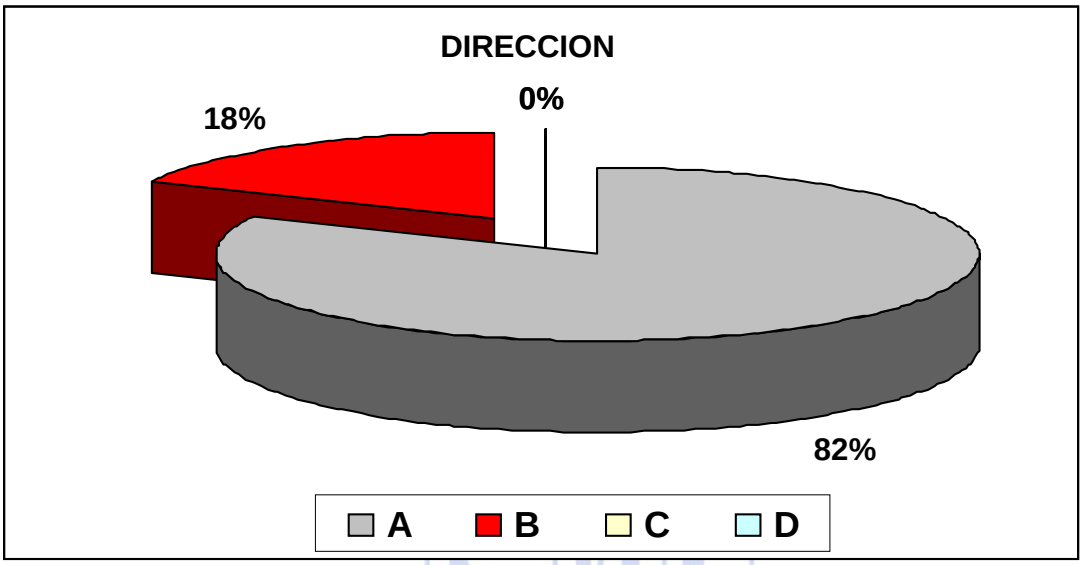
Nº DE PREG.	DIRECCION	SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS A	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS B	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO C	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO D
47	ES EVALUADA LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN SU DEPARTAMENTO.	7			
48	SE PRESENTAN FALTAS E INASISTENCIAS LABORALES CON FRECUENCIA.		7		
49	LOS RETIROS VOLUNTARIOS DE EMPLEADOS SON MUY FRECUENTES.	6	1		
50	SE EVIDENCIAN CONFLICTOS LABORALES FRECUENTEMENTE.		7		
51	EL COMPORTAMIENTO DE SUS COMPANEROS ANTE TERCEROS, EN SU AREA DE TRABAJO ES EL ADECUADO.	7			
52	SE PRESENTAN PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO, APTITUDES Y/O DIFERENCIAS ENTRE EMPLEADOS, EN EL AMBITO LABORAL.		7		
53	ES TOMADA EN CUENTA SU OPINION PARA LA SOLUCION DE ALGUN PROBLEMA.	4			
54	ES TOMADO (A) EN CUENTA PARA LA TOMA DE DESICIONES ANTE SITUACIONES INPREVISTAS.	4			
55	ESTA SATISFECHO CON SU TRABAJO.	7			
56	RECIBE ALGUNA INDUCCION PARA REALIZAR SUS TAREAS.	6	1		
57	RECIBE ADIESTRAMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA.	6	1		
58	EXISTEN GRUPOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA.	6	1		
59	SE ESTABLECEN METAS POR EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO.	7			
60	TIENE SENTIDO DE PERTENENCIA PARA CON SU TRABAJO.	7			
61	SE SIENTE SEGURO EN SU LUGAR DE TRABAJO.	7			
62	MANTIENE RELACIONES AMISTOSAS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.	7			
63	SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SU TRABAJO.	7			
64	EXISTEN NORMAS O POLITICAS PARA EL DESEMPENO DE LAS ACTIVIDADES.	7			
65	ES TOMADO EN CUENTA SU DESEMPEÑO EN LA EMPRESA.	7			
66	EXISTE UN LIDER EN LA EMPRESA.	7			
67	EXISTE ALGUIEN QUE SUPERVISA O COORDINA SU TRABAJO.	7			
	Totales	**116**	**25**	**0**	**0**

Fuente: Resultados Cuestionario I y/o II. Castro, 2007.

Biblioteca
Administración
Contaduría

Grafico Nº 3:

Totales Porcentuales de la Dimensión de Dirección.



Fuente: Resultados Cuestionarios I y/o II. Castro, 2007.

El proceso de dirección de una empresa, puede resultar una tarea muy compleja, considerando que deben existir líderes, con los conocimientos y la habilidad de mantener satisfechos a los empleados que los siguen. En el caso de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., la dirección ha tenido un gran desempeño del 82% sobre el total de encuestados, tal como lo podemos observar en la **Tabla y el Grafico Nº 3**, donde se determino, que si es evaluada la eficiencia y la eficacia en todos los departamentos, aunque en la observación realizada no se encontró nada formalmente escrito que evidenciara la comparación con algún patrón o estándar para dicha evaluación, pero los comentarios indicaron que esto se realiza de manera informal.

En cuanto a las faltas e inasistencias laborales, se obtuvo una negación colectiva, a diferencia de la frecuencia de los retiros voluntarios, que resulto ser afirmativa con la salvedad de que estos se evidencian, mayormente, en el personal de ventas. También y en relación al comportamiento, se pronuncio la totalidad en reconocer que no se evidencian conflictos, problemas de comportamiento, aptitudes y/o diferencias entre empleados, lo que describe el buen comportamiento en las áreas de trabajo y ante terceros. Del mismo modo, el personal se expreso acertadamente a favor de que sus opiniones son tomadas en cuenta ante la solución de problemas o imprevistos, lo que los impulsa a sentirse satisfechos con su trabajo, además de que la mayoría recibe alguna inducción y adiestramiento para realizar sus actividades.

En relación a los equipos de trabajo se determino, que si existe la conformación de estos y que se establecen metas para los mismos, al igual que afirmaron gozar de un sentido de pertenencia para con sus trabajos y se sienten seguros en el mismo. Esto, posiblemente es lo que ha generado relaciones amistosas entre compañeros de trabajo y una total motivación, a pesar de que existen normas y políticas para el desempeño de tareas, un líder y personas que supervisan el trabajo constantemente, tomando en cuenta el desempeño y las habilidades que pueda desarrollar el empleado en su ámbito laboral y brindándole la seguridad que afirman tener.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Control.

El elemento control en la administración, implica muchos factores y actividades que hay que coordinar para evitar despilfarros de tiempo y dinero. En esta dimensión se pretende diagnosticar los posibles descontroles que puedan existir en la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., desde lo que implica la evaluación del desempeño real del personal, los estándares o patrones establecidos hasta las medidas de control administrativo, utilizadas en los procesos cotidianos de la organización. Para esto, se analizaran los datos obtenidos en la tabla que sigue:

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Tabla Nº 4:

Resultados Absolutos de la Dimensión de Control.

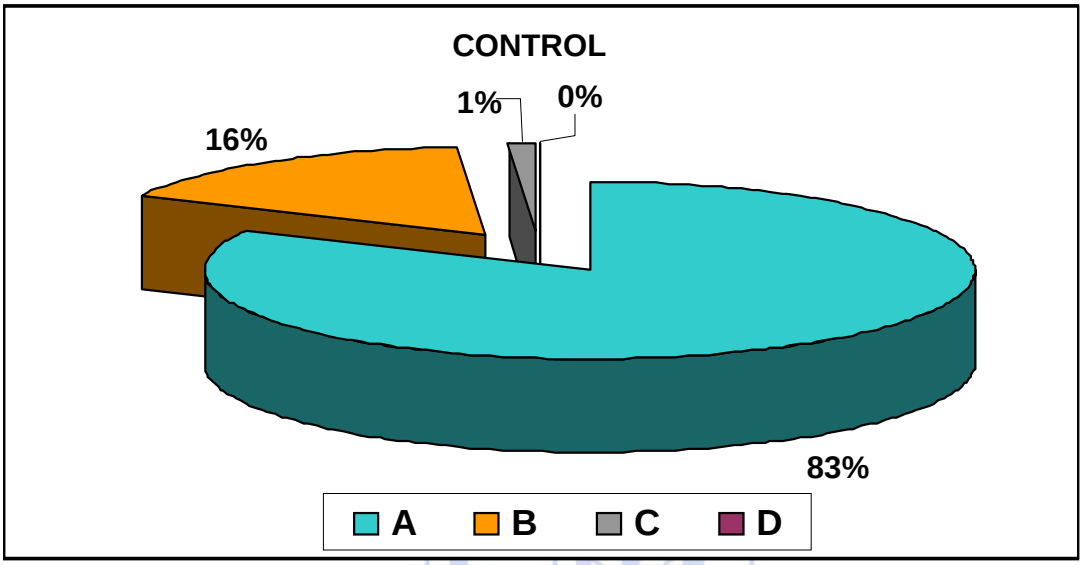
Nº DE PREG.	CONTROL	SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS A	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS B	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO C	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO D
68	SON CONTROLADOS TODOS LOS PROCESOS EN LA EMPRESA.	7			
69	SE EMPLEAN ESTRATEGIAS DE CONTROL ANTICIPADA A LOS PROBLEMAS.	1	5	1	
70	EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL EN SU AREA DE TRABAJO.	5	2		
71	EXISTEN MECANISMOS DE CONTROL EN EL MOMENTO QUE SE PRESENTAN PROBLEMAS.	2	4	1	
72	EXISTEN PATRONES PARA EL DESARROLLO DE CIERTAS ACTIVIDADES.	7			
73	EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL PARA CORREGIR LOS PROBLEMAS DESPUES QUE OCURREN.	2	5		
74	SE ELABORAN PRESUPUESTOS DE GASTOS.	7			
75	EXISTEN MEDIDAS DE CONTROL FINANCIERO.	7			
76	SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS LOS CLIENTES.	7			
77	ES EVALUADO SU DESEMPEÑO EN BASE A ALGUN ESTANDAR.	5	1		
78	SE REALIZAN INVENTARIOS DE MERCANCIA CONSTANTEMENTE.	7			
79	ES CONTROLADA LA INFORMACION EN LA EMPRESA.	7			
80	ES CONTROLADA LA ENTRADA Y SALIDA DE PERSONAS DE LA EMPRESA.	7			
81	SE DISPONE DE POLITICAS PARA PROGRAMACIONES DE PAGO.	7			
82	LA EMPRESA DISPONE DE DOCUMENTACION CRONOLOGICA Y CONSECUTIVA.	7			
83	SE RESPETAN LAS NUMERACIONES Y CORRELATIVOS DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS EN SU AREA.	7			
84	EXISTEN SOPORTES DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA.	7			
85	EXISTEN POLITICAS Y NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.	1	6		
86	DISPONE DE LOS ELEMENTOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO.	7			
87	SE EVIDENCIAN NORMAS Y POLITICAS DE CONTROL EN LA EMPRESA.	4	3		
88	SE CONTROLAN LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA.	7			
89	EXISTE UN CONTROL DE GASTOS DE INSUMOS EN LA EMPRESA.	7			
90	EXISTE UN SISTEMA INFORMATICO DE CONTROL DE TRANSACCIONES.	7			
91	LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDO UN PLAN DE CUENTAS CONTABLE	7			
92	EXITEN CONTROLES PARA LAS OPERACIONES Y TRANSACCIONES BANCARIAS.	7			
93	SE RESPETAN Y ACATAN LAS LEYES COMERCIALES Y ESTADALES.	7			
94	SE CANCELAN IMPUESTOS MUNICIPALES Y ESTADALES.	7			
95	SE DISPONE DE EQUIPOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.	1	6		
	Totales	**161**	**32**	**2**	**0**

Fuente: Resultados Cuestionarios I y II. Castro, 2007.

Biblioteca Administración y contaduría

Grafico Nº 4:

Totales Porcentuales de la Dimensión de Control.



Fuente: Resultados Cuestionarios I y II. Castro, 2007.

Todos los procesos en una entidad, requieren ser controlados por un grupo de individuos que dirijan las actividades hacia el deber ser, haciendo respetar las normas de la organización e imponiendo patrones a seguir para el correcto funcionamiento de la misma. En el caso de la empresa objeto de estudio, se puede observar en la **Tabla y el Grafico Nº 4**, que un 83% de los procesos son controlados, tal cono lo afirman sus empleados, así mismo, aseguran que no tienen estrategias de control anticipadas a los problemas, aunque existan sistemas de control de manera informal, en casi todos los departamentos, no se evidencian mecanismos de control al momento que se presentan los problemas, así como tampoco hay sistemas de control para corregirlos después que ocurren, ya que estos son solucionados por los coordinadores,

después de analizar las causas, basándose en su experiencia y buscando alternativas de solución entre trabajadores y terceros.

No obstante, existen patrones para el desarrollo de las principales actividades de la empresa, se elaboran presupuestos semanales de gastos, se evidencian medidas de control financiero, se evalúan y clasifican a los clientes en base a un patrón, se realizan inventarios de mercancía de forma mensual, se dispone de políticas para las programaciones de pagos semanalmente, se evalúa el desempeño del empleado apoyándose en estándares de trabajadores anteriores, es controlada la información de la empresa, asegurándose de que no salga de esta ningún documento o datos que no estén debidamente autorizados por los coordinadores.

Adicionalmente, la empresa cuenta con documentación cronológica y consecutiva, la cual es respetada por los usuarios del área, constan soportes de las operaciones que se realizan diariamente y se tienen los elementos y materiales necesarios para realizar los trabajos en las diferentes áreas. Aunque, no existen políticas, normas, ni equipos de higiene y seguridad industrial y hay ciertos departamentos en los que no se aprecian normas, ni políticas de control formalmente escritas, se lleva un control de gastos de insumos periódicamente, se controlan y registran las operaciones contables a través de un plan de cuentas en un sistema informático, al igual que las transacciones diarias administrativas; ventas, nominas, compras, inventarios, cuentas por cobrar y pagar, entre otros. Igualmente afirmaron, que en la empresa se respetan y acatan todas las leyes y se cancelan los impuestos nacionales y estadales establecidos.

Biblioteca Administración y Contaduría

Costos.

En toda organización, los costos juegan un papel importante en el logro de los beneficios, por que a raíz de estos, se determinan los márgenes de utilidad, que van a permitir generar ganancias futuras, para lo cual es preciso establecer un control y sistema de costos, en pro de obtener los rendimientos esperados. En razón a esto, la sucesiva tabla, muestra los resultados de una dimensión del Cuestionario I, aplicado solo a Gerentes y Coordinadores, arrojando la información que sigue:

Tabla Nº 5:

Biblioteca

Resultados Absolutos de la Dimensión de Costos.

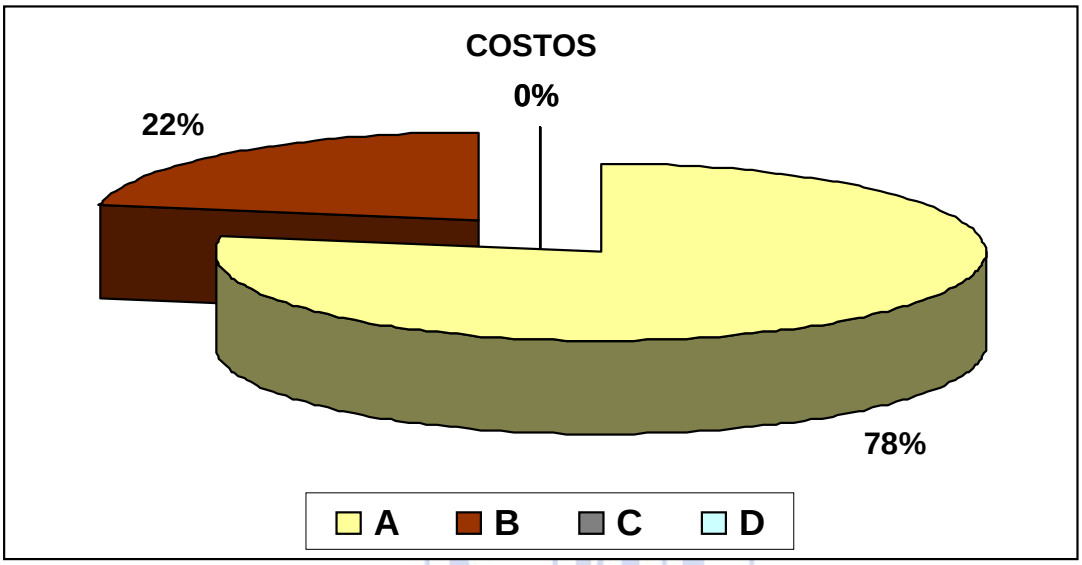
Nº DE PREG.	COSTOS	SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS A	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS B	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO C	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO D
96	MANEJAN ALGUN SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS.		3		
97	LOS MARGENES DE UTILIDAD SON ESTABLECIDOS POR LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.	3			
98	MARGEN DE UTILIDAD POR CADA RUBRO DE PRODUCTOS.		3		
99	SE REALIZAN ESTUDIOS DE MERCADO PARA ESTABLECER LOS PRECIOS DE VENTA.	3			
100	LA EMPRESA POSEE PATRONES PARA DETERMINAR LOS MARGENES DE UTILIDAD POR PRODUCTOS.	3			
101	SE EVALUA LA ROTACION DE LOS PRODUCTOS.	3			
102	SE TRABAJAN COSTOS ACTUALES PARA LOS CALCULOS DE AJUSTES DE PRECIOS.	3			
103	EXISTE UN CONTROL Y SEGURIDAD DE LA INFORMACION DE COSTOS.	3			
104	LA EMPRESA OBTIENE DESCUENTOS ESPECIALES DE SUS PROVEEDORES.	3			
	Totales	**21**	**6**	**0**	**0**

Fuente: Resultados Cuestionario I. Castro, 2007.

Administracion y Contaduria

Grafico Nº 5:

Totales Porcentuales de la Dimensión de Costos.



Fuente: Resultados Cuestionario I. Castro, 2007.

El control y manejo de los costos, representan la clave para cualquier empresario, en relación a que de estos va a depender el valor del bien o el servicio que presten. En este caso, la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., dedicada a comercialización de cosméticos, pañales, artículos de limpieza y repuestos para vehículos livianos, no maneja ningún sistema de control de costos, tal y como se aprecia en la **Tabla y Grafico Nº 5**, donde se obtiene que no poseen mecanismos para determinar los márgenes de utilidad, ya que estos son asignados o establecidos por el Gerente General, quien organiza estudios de mercado, con el personal de ventas, no muy formales, para determinar los precios del mercado y la demanda de los productos.

Sin embargo, la empresa controla sus operaciones en un 78%, posee patrones para determinar los márgenes de utilidad de los productos, posterior a un estudio informal del mercado, como se menciono anteriormente, son evaluados los costos actuales y gastos operativos para asignar o ajustar, los precios de venta que sean competitivos. También se evalúa la rotación de los productos de forma semanal, existe un resguardo y control de la información de costos, que no es accesible solo al personal autorizado. Por otra parte, la empresa se beneficia al obtener descuentos especiales por parte de sus proveedores, ya sea en bolívares, mercancía o premios para la realización de concursos de ventas por temporadas.

Mercadeo.

Biblioteca

El estudio del mercadeo en las empresas, comprende elementos relacionados a los clientes, mercado, equipo de ventas, precios y promoción de productos. Todo esto forma parte fundamental de las organizaciones que quieran ser competitivas y mantenerse en el mercado, a tal fin, los resultados obtenidos en esta dimensión fueron los reflejados en la siguiente tabla:

Administracion
y Contaduria

Tabla Nº 6:

Resultados Absolutos de la Dimensión de Mercadeo.

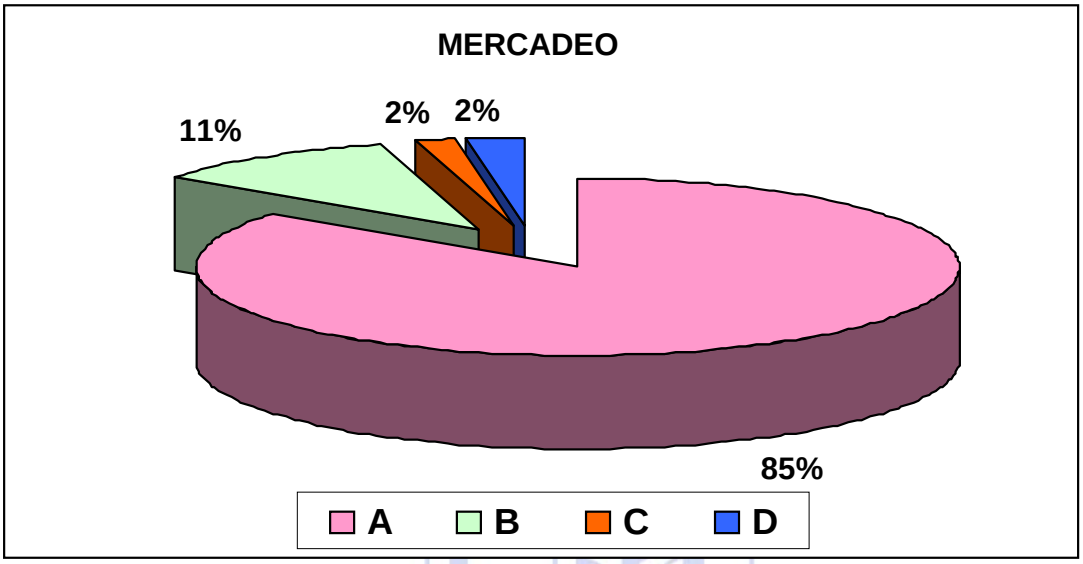
Nº DE PREG.	MERCADEO	SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS A	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS B	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO C	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO D
105	SE REALIZAN ESTUDIOS DE MERCADO PERIODICAMENTE.	4			
106	SE DISPONE DE UNA BUENA CARTERA DE CLIENTES.	7			
107	SE OBTIENEN REFERENCIAS DE LOS CLIENTES NUEVOS.	7			
108	SE EMITEN REPORTES O INFORMES DE VENTAS POR PERIODOS.	7			
109	TIENEN ESTABLECIDAS LAS ZONAS DE TRABAJO.	7			
110	EXISTE UN EQUIPO DE VENTAS DEFINIDO.	1	3	2	1
111	SON ATENDIDOS TODOS LOS CLIENTES REGISTRADOS EN LA EMPRESA.		6		1
112	LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS SON RECONOCIDOS EN EL MERCADO.	7			
113	SE PUEDE DECIR QUE LA EMPRESA PRESTA UN SERVICIO DE CALIDAD.	6			1
114	EXISTEN RETRASOS O DEMORAS EN LOS DESPACHOS A LOS CLIENTES.	5	2		
115	SE DISPONE DE PUBLICIDAD PARA LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS.	5	2		
116	SE CUENTA CON EL APOYO DE PROVEEDORES PARA LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS.	7			
117	SE REALIZAN CONCURSOS DE VENTAS POR TEMPORADAS.	7			
118	SE INCENTIVA EL EQUIPO DE VENTAS.	7			
119	LA EMPRESA OFRECE BUENOS BENEFICIOS PARA EL AREA DE VENTAS.	7			
120	SE ASIGNAN COMISIONES POR VENTAS Y/O COBRANZAS.	7			
121	SE ESTABLECEN CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS.	7			
122	SE ESTABLECEN CUOTAS O METAS DE VENTAS EN BOLIVARES.	7			
	Totales	**105**	**13**	**2**	**3**

Fuente: Resultados Cuestionario I y II. Castro, 2007.

Biblioteca Administración y Contaduría

Grafico Nº 6:

Totales Porcentuales de la Dimensión de Mercadeo.



Fuente: Resultados Cuestionarios I y II. Castro, 2007.

En la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., las ventas y el mercadeo son las principales actividades que sustentan y determinan los ingresos de la misma, como se expresa en la **Tabla y Grafico Nº 6**, con un 86% de afirmaciones en lo concerniente a esta área, donde periódicamente se realizan estudios de mercado o como le llaman en la empresa, sondeos, para determinar la situación de las diferentes zonas mercados de trabajo, la demanda de productos y los precios. Estos diagnósticos se realizan de manera muy informal, pocas veces hay evidencia de ello, solo lo saben las personas encargadas de realizar la actividad. Por otra parte, se pude decir que la empresa ha formado una buena cartera de clientes que no son atendidos en su totalidad, por falta de constancia en los ejecutivos de ventas, además, están establecidas las zonas de trabajo, tal como aparece en el organigrama de la empresa.

A pesar de lo anterior, se lleva un control de las ventas a través de la emisión de reportes e informes de ventas semanales y mensuales, aunque no exista un equipo de ventas definido, motivado a la alta rotación del personal. Así mismo, se obtuvo que la mayor parte de lo productos que se comercializan, son de marcas reconocidas en el mercado, por lo tanto la publicidad de estos productos la realizan los proveedores y se cuenta con el apoyo de estos, para la distribución, el suministro de material publicitario y la realización de concurso de ventas por temporadas. Aunque el colectivo, dice que la empresa presta un servicio de calidad, confunde el hecho de que haya retrasos en los despachos de mercancía, que según los comentarios, son motivados a la escasez de transporte, sobre todo para las zonas foráneas. Por ultimo, quedo demostrado que si se incentiva el equipo de ventas, pero de forma individual, a través de hojas habladoras, alusivas a lo acumulado en su cuota del mes, se otorgan comisiones por ventas y cobranzas, en base a un 85 % de la cobertura de la cuota establecida al comienzo de mes, mas una asignación base y los beneficios de Ley.

En consecuencia, el análisis global de los resultados define, que la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., tiene una gestión administrativa eficiente y eficaz, en un 83%, en promedio, tal como se demostró con los datos obtenidos de los instrumentos aplicados, donde las dimensiones de planeación, organización, dirección, control y mercadeo, arrojan cifras superiores al 80% de aciertos, a excepción del elemento costos, que evidencia en una proporción menor a la mencionada, la existencia de ciertos factores como; la ausencia de controles, sistemas, patrones y formalidades, que son parte importante en el proceso administrativo de cualquier organización y en este caso no se aplican, lo cual genera fallas en lo que respecta a competitividad, precios y una disminución de los beneficios que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado.

Biblioteca Administración y Contaduría

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Como se ha mencionado durante todo el estudio, el diagnostico de la gestión administrativa de cualquier empresa, implica el análisis de los elementos de la administración, como lo son; la planeación, organización, dirección y control, adicionalmente y atendiendo al planteamiento inicial del problema, se decidió incorporar dos elementos claves, como lo son; los costos y el mercadeo. Estos elementos, son los que nos ayudaron a describir la situación existente en la empresa objeto de estudio NYC DISTRIBUCIONES, C.A. y en base a lo cual se establecen las siguientes conclusiones:

- Con respecto a la planeación, se determino que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por los directivos, identificando los problemas, determinando criterios y evaluando la decisión tomada, pero incluyendo las opiniones y sugerencias del personal, según el área. Además, la organización esta apta para la elaboración de planes de trabajo, aunque no existe formalmente definido un departamento de planificación, se emplea la administración basándose en objetivos reales y cuantificables, no se aplica la administración estratégica, pero se tienen elementos claves para el desarrollo de la misma.

- En cuanto a la organización, es evidente que la mayoría de los empleados conoce la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama de la empresa, donde están claramente definidos los departamentos y cargos, induciendo a la buena comunicación entre áreas de trabajo y ante terceros, existen manuales de funciones actualizados y los de procedimientos están en ejecución, además de que cuenta con tecnología de avanzada y suministra los insumos necesarios a los empleados, cuenta con un personal calificado y especializado, obtenido del proceso de reclutamiento y selección de personal, que se aprecia aunque no exista un departamento de recursos humanos como tal, el espacio físico y las áreas de trabajo están bien distribuidas.
- Referente a la dirección, se obtuvo resultados muy satisfactorios, ya que no se evidenciaron problemas de comportamiento organizacional, existen equipos de trabajos satisfechos, motivados e identificados con la empresa y se cuenta con líderes que coordinan y supervisan las actividades, los retiros de personal en el áreas de ventas son muy frecuentes, lo que genera cierta incertidumbre en cuanto a las metas, objetivos y planes de trabajo preestablecidos.
- El elemento control, demostró estar presente en la mayor parte de los procesos administrativos, financieros, contables, de gastos e insumos de la organización, aunque no se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control para anticipar o resolver los problemas después que ocurren, se evalúa el desempeño real a través de estándares o patrones que no están formalmente establecidos, así como tampoco existen políticas, normas y equipos de seguridad industrial.
- En relación a los costos, es importante acotar que la empresa posee patrones para determinar los precios de los bienes a comercializar, basándose en un margen de gastos operativos e incluyendo un margen mínimo de utilidad, que es asignado por los directivos a razón de costos actuales, por lo que no existe un sistema de control de costos formal, pero se controla y asegura la información de los mismos y se evalúa la rotación de los inventarios semanalmente.

Bibliotecas Administración y contaduría

- El área de mercadeo, es fundamental para toda empresa, ya que esta determina los ingresos a obtener en un periodo. En consecuencia, la organización cuenta con una amplia cartera de clientes, con zonas de trabajo establecidas, productos reconocidos en el mercado, apoyados por la publicidad de sus distribuidores y proveedores, se evalúa la respuesta del personal de ventas, en base a la emisión de reportes semanales de ventas, para determinar la cobertura de cuotas y tomar medidas al respecto. También se obtuvo, que el personal de ventas, goza de buenos incentivos, comisiones y demás beneficios de ley. No obstante, esta dimensión, presenta ciertas irregularidades, asociadas a la rotación constante del personal, como lo son; la perdida de clientes por falta de atención generando el descuido de las zonas de trabajo y dándoles oportunidad a las competencias más cercanas, la disminución de los ingresos mensuales apoyados en planes de gastos que ahora resultan mayores, motivado al bajo ingreso, así mismo, se evidencian retrasos en los despachos de mercancía, retrasando el proceso y generando perdida de clientes.

Después de estas acotaciones, es preciso destacar que la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., se mantiene en constante lucha por el mercado que abarca, aunque ahora no esta en su mejor momento, se estudian las posibilidades de dedicarse solamente a la actividad de comercialización de repuestos para vehículos livianos, debido a que en el ramo de artículos de consumo masivo, el margen de utilidad es muy bajo y la competencia es cada vez mayor.

En consecuencia y mientras no se asuma el cambio de actividad comercial, se deben tener presentes los puntos críticos y relevantes resultantes de este estudio, como lo son; la ausencia de análisis internos a los diferentes departamentos, lo cual evidencia falta de coordinación y supervisión por parte de directivos; la inexistencia de manuales de procedimientos actualizados en todos los departamentos, generando deficiencias operativas, ya que el personal no cuenta con estándares a seguir para la

Biblioteca Administración y Contaduría

elaboración de sus actividades y por ende se presentan fallas de procesamiento de operaciones administrativas, que requieren de tiempo y en ocasiones de dinero para ser solucionadas.

Así también, es importante destacar que la ausencia de un departamento de recursos humanos pudiese no ser muy significativa, pero en vista de los resultados obtenidos en cuanto a la rotación del personal de ventas, es evidente que se requiere de un estudio exhaustivo de los incentivos y de un proceso de selección y reclutamiento mas efectivo, aunado a una mayor coordinación y supervisión del equipo de ventas. Adicionalmente, esta debilidad trae como consecuencia que no pueda ser atendida toda la cartera de clientes de empresa, en las diferentes zonas de trabajo establecidas, lo cual sumado a los retrazos en los despachos de mercancía, da como resultado la insatisfacción, perdida de clientes y descenso de los ingresos que estima obtener la empresa, para asumir sus gastos operativos y disfrutar de los beneficios.

Por otra parte, es evidente que la directiva de la empresa es reactiva ante la presencia de problemas administrativos y operativos, lo que puede ser perjudicial para el crecimiento de toda organización, debido a que seria mas sencillo establecer normas, políticas, sistemas y mecanismos de control y de seguridad industrial que coadyuven en la prevención de problemas y/o accidentes en las distintas áreas de trabajo. Así mismo y en otro orden de ideas, se obtuvo cierta debilidad presentada en la dimensión de costos, donde la ausencia de un sistema para evaluar los costos, los márgenes de utilidad y determinar los precios por cada rubro de productos, pudiese ser la resultante de las bajas obtenidas en el ejercicio fiscal objeto de estudio.

Por último, en referencia al objetivo general de la investigación, se puede decir, que la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., es aceptable, considerando las fallas o deficiencias en ciertos procesos, que pueden ser mejorados con la aplicación de estrategias gerenciales modernas.

Recomendaciones

Con fundamento al estudio de la variable de la investigación y las conclusiones emitidas, en relación a la gestión administrativa de la empresa NYC DISTRIBUCIONES, C.A., es preciso definir las recomendaciones, para que la empresa logre los niveles de eficiencia y eficacia, basados en el mejoramiento continuo. Así, las sugerencias que hace el investigador a la empresa, radican en los siguientes puntos:

- Estudiar la posibilidad de administrar bajo estrategias gerenciales modernas, donde la toma de decisiones no este centralizada solo por directivos, así como aperturar un departamento de planificación, para que sean diseñados planes más efectivos.
- Considerar la actualización e incorporación de manuales de procedimientos en todos los departamentos.
- Definir la existencia de un departamento de recursos humanos, donde se diseñen los perfiles de cada cargo y que se atienda el problema de los retiros voluntarios en el área de ventas.
- Analizar los procesos de reclutamiento y selección e incentivos, del personal de ventas.
- Incorporar como mínimo dos (2) profesionales especializados en estrategias de venta y mercado, para redefinir el equipo de ventas, coordinar y supervisar a diario las rutas y desempeño de la fuerza de ventas en las distintas zonas de trabajo e iniciar la captación y recuperación de clientes.

Biblioteca Administracion y Contaduria

- Establecer medidas o sistemas de control interno, para evitar la presentación de problemas, en los diferentes departamentos.
- Considerar la existencia de políticas, normas y equipos de higiene y seguridad industrial y crear un comité que se encargue de las actividades y tareas referentes asociadas al mismo.
- Diseñar un sistema de control de costos y establecer patrones, formalmente escritos, para determinar los márgenes de utilidad y establecer mejores políticas de control y seguridad en esta área.
- Adquirir uno o dos vehículos de carga para realizar los despachos a las distintas zonas foráneas y evitar los retrasos.
- Aplicar el Análisis de Gestión Administrativa periódicamente, de forma global o por departamentos, como herramienta de control interno que contribuya a detectar y obtener soluciones oportunas.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Stephen P., Robbins. / Coulter, Mary. 2005. ADMINISTRACION. Octava edición. Pearson Educación. México.
- Stephen P., Robbins. / Coulter, Mary. 2000. ADMINISTRACION. Sexta edición. Prentice Hall. México.
- Ruiz Roa, José. 1995. FUNDAMENTOS PARA EL ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA. Editorial Panapo. Caracas.
- F. Stoner, James A. / R. Freeman, Edward. / Gilbert Jr., David R. 1996. ADMINISTRACION. Sexta edición. Prentice Hall. México.
- Hellriegel, Don. / Jackson, Susan E. / Slocum Jr., John W. 2002. ADMINISTRACION, Un Enfoque Basado en Competencias. Novena edición. Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Harold, Koontz. / Heinz, Weihrich. 2004. ADMINISTRACION, Una Perspectiva Global. Duodécima edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Hernández Sampieri, Roberto. / Fernández Collado, Carlos. / Baptista Lucio, Pilar. 2003. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Méndez A., Carlos E. 2001. METODOLOGIA, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera edición. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Colombia.
- Balestrini Acuña, Mirian. 1998. COMO SE ELABORA EL PROYECTO DE INVESTIGACION. Editorial Consultores y Asociados.
- Ortiz, Uribe. 2004. DICCIONARIO DE METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA. Editorial Livensa, S.S. de C.V.

Biblioteca Administración y contaduría

- ✓ Colmenárez, Danny / Correa, Julia / Crespo, Vianey / Méndez, Marlene / Ollarves, Bulmara. 2002. ANALISIS DE GESTION ADMINISTRATIVA DE LA FARMACIA UNIVERSIDAD CAPPO UCLA. Trabajo de grado. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA). Barquisimeto.
- ✓ Gil Alvarado, Milexa Pastora. 2003. EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA DIVISION DE CONTRIBUYENTES ESPECIALES REGION CENTRO OCCIDENTAL. Trabajo de grado. Universidad Católica del Táchira / Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA). Barquisimeto.
- ✓ González, Erika. 2004. ANALISIS DE LA GESTION DE LA ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA SANTA SOFIA, C.A. Trabajo de grado. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA). Barquisimeto.
- ✓ Abad Marcano, Marynes del V. / Triana Arenas, Robinson. 2004. DISEÑO DE RATIOS DE GESTION ADMINISTRATIVA DIRIGIDOS A OPTIMIZAR LA EJECUCION Y SUPERVISION DE LA GESTION GENERAL POR PARTE DE LA GERENCIA GENERAL DENTRO DE LA EMPRESA "SUMINISTROS ATLAS, C.A.". Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Barbula.

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

ANEXOS

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Instrumento I

Este cuestionario forma parte de una investigación que se realiza para la Coordinación de Post-Grado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Su objetivo es obtener información para Evaluar la Gestión Administrativa de las Empresas dedicadas a la distribución de bienes y servicios del Sector Privado del Distrito Iribarren del Estado Lara. Toda la información recabada será tratada conjuntamente y solo será utilizada para fines investigativos.

Biblioteca

Asegúrese de haber contestado todos los ítems o preguntas, haga bien su trabajo, un cuestionario incompleto carece de utilidad.

- ✓ Familiarícese con la siguiente escala.

1	2	3	4	5
SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO	COMENTARIOS
A	B	C	D	

Administracion
yContaduria

- ✓ Seleccione una opción en el termino del grado que usted percibe el planteamiento "encerrándola en un circulo".

Gracias por su Colaboración.

CUESTIONARIO I

Nº DE PREG.	PLANEACION	SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO	COMENTARIOS
1	ES FACTIBLE LA PLANEACION EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
2	LA TOMA DE DESICIONES ESTA CENTRALIZADA (SOLO POR DIRECTIVOS).	A	B	C	D	
3	ES TOMADO(A) EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
4	ES TOMADO(A) EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO.	A	B	C	D	
5	SE IDENTIFICAN LOS PROBLEMAS PARA EL PROCESO DE TOMA DE DESICIONES EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
6	SE DETERMINAN CRITERIOS DE DECISIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DESICIONES.	A	B	C	D	
7	SE PONDERAN LOS CRITERIOS DE DECISIÓN DURANTE EL PROCESO DE LA TOMA DE DESICIONES.	A	B	C	D	
8	SE DESARROLLAN, ANALIZAN Y SELECCIONAN ALTERNATIVAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DESICIONES.	A	B	C	D	
9	SE EVALUA LA EFICACIA DE LA DECISIÓN TOMADA.	A	B	C	D	
10	ES USTED RACIONAL AL MOMENTO DE TOMAR DESICIONES.	A	B	C	D	
11	ES USTED INTUITIVO EN LA TOMA DE DESICIONES.	A	B	C	D	
12	SON PROGRAMADAS LAS DESICIONES.	A	B	C	D	
13	ESTAN DEFINIDOS LOS PLANES DE TRABAJO POR DEPARTAMENTO.	A	B	C	D	
14	ESTAN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO QUE TRABAJA.	A	B	C	D	
15	TIENEN METAS PREESTABLECIDAS.	A	B	C	D	
16	LOS OBJETIVOS Y METAS SE BASAN EN LA REALIDAD DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
17	SE APLICA LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
18	EXISTE UN DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION FORMAL EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
19	SE APLICA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
20	SE HA REALIZADO ALGUN ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA O SUS DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
21	ES OBJETIVA LA PLANIFICACION EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
22	ES CUANTIFICABLE O MEDIBLE LA PLANIFICACION EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
	ORGANIZACIÓN					
23	CONOCE LA MISION DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
24	CONOCE LA VISION DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
25	ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
26	CONOCE LOS VALORES DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
27	EXISTE UN ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
28	EL ORGANIGRAMA ESTA ACTUALIZADO.	A	B	C	D	
29	ESTAN DEFINIDOS FORMALMENTE LOS DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
30	EXISTEN MANUALES DE FUNCIONES ACTUALIZADOS.	A	B	C	D	
31	EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS.	A	B	C	D	
32	ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS CARGOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
33	EXISTEN POLITICAS GENERALES BIEN DEFINIDAS.	A	B	C	D	

Biblioteca Administracion

34	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
35	EXISTE UNA COMUNICACIÓN IDONEA ENTRE DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
36	EXISTEN EQUIPOS DE COMPUTACION ACTUALIZADOS.	A	B	C	D	
37	EXISTEN EQUIPOS DE COMUNICACIÓN ACTUALIZADOS.	A	B	C	D	
38	ESTA BIEN DEFINIDO EL ESPACIO FISICO POR DEPARTAMENTO EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
39	EXISTEN SISTEMAS INFORMATICOS ACTUALIZADOS SEGÚN LOS DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
40	SE DISPONEN DE LOS INSUMOS NECESARIOS EN SU DEPARTAMENTO.	A	B	C	D	
41	SE CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
42	EXISTE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	A	B	C	D	
43	ESTAN DISEÑADOS LOS PERFILES DE LOS DIFERENTES CARGOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
44	LA EMPRESA CUENTA CON UN PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.	A	B	C	D	
45	CUENTA CON PERSONAL CALIFICADO EL DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA.	A	B	C	D	
46	SE TRABAJA BAJO PRESION.	A	B	C	D	
	DIRECCION					
47	ES EVALUADA LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN SU DEPARTAMENTO.	A	B	C	D	
48	SE PRESENTAN FALTAS E INASISTENCIAS LABORALES CON FRECUENCIA.	A	B	C	D	
49	LOS RETIROS VOLUNTARIOS DE EMPLEADOS SON MUY FRECUENTES.	A	B	C	D	
50	SE EVIDENCIAN CONFLICTOS LABORALES FRECUENTEMENTE.	A	B	C	D	
51	EL COMPORTAMIENTO DE SUS COMPAÑEROS ANTE TERCEROS, EN SU AREA DE TRABAJO ES EL ADECUADO.	A	B	C	D	
52	EXISTEN PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO Y APTITUDES DE EMPLEADOS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO.	A	B	C	D	
53	ESTA SATISFECHO CON SU TRABAJO.	A	B	C	D	
54	RECIBE ALGUNA INDUCCION PARA REALIZAR SUS TAREAS.	A	B	C	D	
55	RECIBE ADIESTRAMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
56	EXISTEN GRUPOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
57	SE ESTABLECEN METAS POR EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO.	A	B	C	D	
58	TIENE SENTIDO DE PERTENENCIA PARA CON SU TRABAJO.	A	B	C	D	
59	SE SIENTE SEGURO EN SU LUGAR DE TRABAJO.	A	B	C	D	
60	MANTIENE RELACIONES AMISTOSAS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.	A	B	C	D	
61	SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SU TRABAJO.	A	B	C	D	
62	EXISTEN NORMAS O POLITICAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.	A	B	C	D	
63	ES TOMADO EN CUENTA SU DESEMPEÑO EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
64	EXISTE UN LIDER EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
65	EXISTE ALGUIEN QUE SUPERVISA O COORDINA SU TRABAJO.	A	B	C	D	
	CONTROL					
66	SON CONTROLADOS TODOS LOS PROCESOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
67	SE EMPLEAN ESTRATEGIAS DE CONTROL ANTICIPADA A LOS PROBLEMAS.	A	B	C	D	

Biblioteca Administración y Contaduría

68	EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL EN SU AREA DE TRABAJO.	A	B	C	D	
69	EXISTEN MECANISMOS DE CONTROL EN EL MOMENTO QUE SE PRESENTAN PROBLEMAS.					
70	EXISTEN PATRONES PARA EL DESARROLLO DE CIERTAS ACTIVIDADES.	A	B	C	D	
71	EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL PARA CORREGIR LOS PROBLEMAS DESPUES QUE OCURREN.	A	B	C	D	
72	SE ELABORAN PRESUPUESTOS DE GASTOS.					
73	EXISTEN MEDIDAS DE CONTROL FINANCIERO.	A	B	C	D	
74	SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS LOS CLIENTES.	A	B	C	D	
75	ES EVALUADO SU DESEMPEÑO EN BASE A ALGUN ESTANDAR.	A	B	C	D	
76	SE REALIZAN INVENTARIOS DE MERCANCIA CONSTANTEMENTE.	A	B	C	D	
77	ES CONTROLADA LA INFORMACION EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
78	ES CONTROLADA LA ENTRADA Y SALIDA DE PERSONAS DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
79	SE DISPONE DE POLITICAS PARA PROGRAMACIONES DE PAGO.	A	B	C	D	
80	LA EMPRESA DISPONE DE DOCUMENTACION CRONOLOGICA Y CONSECUTIVA.	A	B	C	D	
81	SE RESPETAN LAS NUMERACIONES Y CORRELATIVOS DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS EN SU AREA.	A	B	C	D	
82	EXISTEN SOPORTES DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
83	EXISTEN POLITICAS Y NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.	A	B	C	D	
84	DISPONE DE LOS ELEMENTOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO.	A	B	C	D	
85	SE EVIDENCIAN NORMAS Y POLITICAS DE CONTROL EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
86	SE CONTROLAN LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
87	EXISTE UN CONTROL DE GASTOS DE INSUMOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
88	EXISTE UN SISTEMA INFORMATICO DE CONTROL DE TRANSACCIONES.	A	B	C	D	
89	LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDO UN PLAN DE CUENTAS CONTABLE	A	B	C	D	
90	EXITEN CONTROLES PARA LAS OPERACIONES Y TRANSACCIONES BANCARIAS.	A	B	C	D	
91	SE RESPETAN Y ACATAN LAS LEYES COMERCIALES Y ESTADALES.	A	B	C	D	
92	SE CANCELAN IMPUESTOS MUNICIPALES Y ESTADALES.	A	B	C	D	
93	SE DISPONE DE EQUIPOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.	A	B	C	D	
	COSTOS					
94	MANEJAN ALGUN SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS.	A	B	C	D	
95	LOS MARGENES DE UTILIDAD SON ESTABLECIDOS POR LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
96	SE UTILIZA ALGUN MECANISMO PARA DETERMINAR EL MARGEN DE UTILIDAD POR CADA RUBRO DE PRODUCTOS.	A	B	C	D	
97	SE REALIZAN ESTUDIOS DE MERCADO PARA ESTABLECER LOS PRECIOS DE VENTA.	A	B	C	D	
98	LA EMPRESA POSEE PATRONES PARA DETERMINAR LOS MARGENES DE UTILIDAD POR PRODUCTOS.	A	B	C	D	
99	SE EVALUA LA ROTACION DE LOS PRODUCTOS.	A	B	C	D	
100	SE TRABAJAN COSTOS ACTUALES PARA LOS CALCULOS DE AJUSTES DE PRECIOS.	A	B	C	D	

Biblioteca
Administración de Empresas

101	EXISTE UN CONTROL Y SEGURIDAD DE LA INFORMACION DE COSTOS.	A	B	C	D	
102	LA EMPRESA OBTIENE DESCUENTOS ESPECIALES DE SUS PROVEEDORES.	A	B	C	D	
	MERCADEO					
103	SE DISPONE DE UNA BUENA CARTERA DE CLIENTES.	A	B	C	D	
104	SE OBTIENEN REFERENCIAS DE LOS CLIENTES NUEVOS.	A	B	C	D	
105	SE EMITEN REPORTES O INFORMES DE VENTAS POR PERIODOS.	A	B	C	D	
106	TIENEN ESTABLECIDAS LAS ZONAS DE TRABAJO.	A	B	C	D	
107	EXISTE UN EQUIPO DE VENTAS DEFINIDO.	A	B	C	D	
108	SON ATENDIDOS TODOS LOS CLIENTES REGISTRADOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
109	LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS SON RECONOCIDOS EN EL MERCADO.	A	B	C	D	
110	SE PUEDE DECIR QUE LA EMPRESA PRESTA UN SERVICIO DE CALIDAD.	A	B	C	D	
111	EXISTEN RETRASOS O DEMORAS EN LOS DESPACHOS A LOS CLIENTES.	A	B	C	D	
112	SE DISPONE DE PUBLICIDAD PARA LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS.	A	B	C	D	
113	SE CUENTA CON EL APOYO DE PROVEEDORES PARA LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS.	A	B	C	D	
114	SE REALIZAN CONCURSOS DE VENTAS POR TEMPORADAS.	A	B	C	D	
115	SE INCENTIVA EL EQUIPO DE VENTAS.	A	B	C	D	
116	LA EMPRESA OFRECE BUENOS BENEFICIOS PARA EL AREA DE VENTAS.	A	B	C	D	
117	SE ASIGNAN COMISIONES POR VENTAS Y/O COBRANZAS.	A	B	C	D	
118	SE ESTABLECEN CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS.	A	B	C	D	
119	SE ESTABLECEN CUOTAS O METAS DE VENTAS EN BOLIVARES.	A	B	C	D	

Biblioteca
Administracion
y Contaduria

Instrumento II

Este cuestionario forma parte de una investigación que se realiza para la Coordinación de Post-Grado del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Su objetivo es obtener información para Evaluar la Gestión Administrativa de las Empresas dedicadas a la distribución de bienes y servicios del Sector Privado del Distrito Iribarren del Estado Lara. Toda la información recabada será tratada conjuntamente y solo será utilizada para fines investigativos.

Biblioteca

Asegúrese de haber contestado todos los ítems o preguntas, haga bien su trabajo, un cuestionario incompleto carece de utilidad.

- ✓ Familiarícese con la siguiente escala.

1	2	3	4	5
SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO	COMENTARIOS
A	B	C	D	

Administracion
yContaduria

- ✓ Seleccione una opción en el termino del grado que usted percibe el planteamiento "encerrándola en un circulo".

Gracias por su Colaboración.

CUESTIONARIO II

Nº DE PREG.	PLANEACION	SI SI LO TENEMOS SI LO HACEMOS	NO NO LO TENEMOS NO LO HACEMOS	EN PROYECTO QUEREMOS HACERLO	EN EJECUCION LO ESTAMOS IMPLANTANDO	COMENTARIOS
1	ES FACTIBLE LA PLANEACION EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
2	LA TOMA DE DESICIONES ESTA CENTRALIZADA (SOLO POR DIRECTIVOS).	A	B	C	D	
3	ES TOMADO(A) EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
4	ES TOMADO(A) EN CUENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE SU DEPARTAMENTO.	A	B	C	D	
5	SE DESARROLLAN, ANALIZAN Y SELECCIONAN ALTERNATIVAS EN EL PROCESO DE TOMA DE DESICIONES.	A	B	C	D	
6	ES USTED RACIONAL AL MOMENTO DE TOMAR DESICIONES.	A	B	C	D	
7	ES USTED INTUITIVO EN LA TOMA DE DESICIONES.	A	B	C	D	
8	SON PROGRAMADAS LAS DESICIONES.	A	B	C	D	
9	ESTAN DEFINIDOS LOS PLANES DE TRABAJO POR DEPARTAMENTO.	A	B	C	D	
10	ESTAN DEFINIDOS LOS OBJETIVOS EN EL DEPARTAMENTO QUE TRABAJA.	A	B	C	D	
11	TIENEN METAS PREESTABLECIDAS.	A	B	C	D	
12	LOS OBJETIVOS Y METAS SE BASAN EN LA REALIDAD DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
13	SE APLICA LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
14	EXISTE UN DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION FORMAL EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
15	SE APLICA LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
16	SE HA REALIZADO ALGUN ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA O SUS DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
17	ES OBJETIVA LA PLANIFICACION EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
	ORGANIZACIÓN					
18	CONOCE LA MISION DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
19	CONOCE LA VISION DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
20	ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
21	CONOCE LOS VALORES DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
22	EXISTE UN ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
23	EL ORGANIGRAMA ESTA ACTUALIZADO.	A	B	C	D	
24	ESTAN DEFINIDOS FORMALMENTE LOS DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
25	EXISTEN MANUALES DE FUNCIONES ACTUALIZADOS.	A	B	C	D	
26	EXISTEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS.	A	B	C	D	
27	ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS CARGOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
28	EXISTEN POLITICAS GENERALES BIEN DEFINIDAS.	A	B	C	D	
29	EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
30	EXISTE UNA COMUNICACIÓN IDONEA ENTRE DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
31	EXISTEN EQUIPOS DE COMPUTACION ACTUALIZADOS.	A	B	C	D	
32	EXISTEN EQUIPOS DE COMUNICACIÓN ACTUALIZADOS.	A	B	C	D	
33	ESTA BIEN DEFINIDO EL ESPACIO FISICO POR DEPARTAMENTO EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
34	EXISTEN SISTEMAS INFORMATICOS ACTUALIZADOS SEGÚN LOS DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	

Biblioteca Administración y contaduría

35	SE DISPONEN DE LOS INSUMOS NECESARIOS EN SU DEPARTAMENTO.	A	B	C	D	
36	SE CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.	A	B	C	D	
37	EXISTE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	A	B	C	D	
38	ESTAN DISEÑADOS LOS PERFILES DE LOS DIFERENTES CARGOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
39	LA EMPRESA CUENTA CON UN PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.	A	B	C	D	
40	CUENTA CON PERSONAL CALIFICADO EL DEPARTAMENTO EN EL QUE TRABAJA.	A	B	C	D	
41	SE TRABAJA BAJO PRESION.	A	B	C	D	
	DIRECCION					
42	ES EVALUADA LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN SU DEPARTAMENTO.	A	B	C	D	
43	SE PRESENTAN FALTAS E INASISTENCIAS LABORALES CON FRECUENCIA.	A	B	C	D	
44	LOS RETIROS VOLUNTARIOS DE EMPLEADOS SON MUY FRECUENTES.	A	B	C	D	
45	SE EVIDENCIAN CONFLICTOS LABORALES FRECUENTEMENTE.	A	B	C	D	
46	EL COMPORTAMIENTO DE SUS COMPAÑEROS ANTE TERCEROS, EN SU AREA DE TRABAJO ES EL ADECUADO.	A	B	C	D	
47	SE PRESENTAN PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO, APTITUDES Y/O DIFERENCIAS ENTRE EMPLEADOS, EN EL AMBITO LABORAL.	A	B	C	D	
48	ES TOMADA EN CUENTA SU OPINION PARA LA SOLUCION DE ALGUN PROBLEMA.	A	B	C	D	
49	ES TOMADO (A) EN CUENTA PARA LA TOMA DE DESICIONES ANTE SITUACIONES INPREVISTAS.	A	B	C	D	
50	ESTA SATISFECHO CON SU TRABAJO.	A	B	C	D	
51	RECIBE ALGUNA INDUCCION PARA REALIZAR SUS TAREAS.	A	B	C	D	
52	RECIBE ADIESTRAMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
53	EXISTEN GRUPOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
54	SE ESTABLECEN METAS POR EQUIPOS O GRUPOS DE TRABAJO.	A	B	C	D	
55	TIENE SENTIDO DE PERTENENCIA PARA CON SU TRABAJO.	A	B	C	D	
56	SE SIENTE SEGURO EN SU LUGAR DE TRABAJO.	A	B	C	D	
57	MANTIENE RELACIONES AMISTOSAS CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO.	A	B	C	D	
58	SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SU TRABAJO.	A	B	C	D	
59	EXISTEN NORMAS O POLITICAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.	A	B	C	D	
60	ES TOMADO EN CUENTA SU DESEMPEÑO EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
61	EXISTE UN LIDER EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
62	EXISTE ALGUIEN QUE SUPERVISA O COORDINA SU TRABAJO.	A	B	C	D	
	CONTROL					
63	SON CONTROLADOS TODOS LOS PROCESOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
64	SE EMPLEAN ESTRATEGIAS DE CONTROL ANTICIPADA A LOS PROBLEMAS.					
65	EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL EN SU AREA DE TRABAJO.	A	B	C	D	
66	EXISTEN MECANISMOS DE CONTROL EN EL MOMENTO QUE SE PRESENTAN PROBLEMAS.					
67	EXISTEN PATRONES PARA EL DESARROLLO DE CIERTAS ACTIVIDADES.	A	B	C	D	

Biblioteca Administración y Contaduría

68	EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL PARA CORREGIR LOS PROBLEMAS DESPUES QUE OCURREN.	A	B	C	D	
69	SE ELABORAN PRESUPUESTOS DE GASTOS.					
70	EXISTEN MEDIDAS DE CONTROL FINANCIERO.	A	B	C	D	
71	SON EVALUADOS Y CLASIFICADOS LOS CLIENTES.	A	B	C	D	
72	ES EVALUADO SU DESEMPEÑO EN BASE A ALGUN ESTANDAR.	A	B	C	D	
73	SE REALIZAN INVENTARIOS DE MERCANCIA CONSTANTEMENTE.	A	B	C	D	
74	ES CONTROLADA LA INFORMACION EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
75	ES CONTROLADA LA ENTRADA Y SALIDA DE PERSONAS DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
76	SE DISPONE DE POLITICAS PARA PROGRAMACIONES DE PAGO.	A	B	C	D	
77	LA EMPRESA DISPONE DE DOCUMENTACION CRONOLOGICA Y CONSECUTIVA.	A	B	C	D	
78	SE RESPETAN LAS NUMERACIONES Y CORRELATIVOS DE LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS EN SU AREA.	A	B	C	D	
79	EXISTEN SOPORTES DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
80	EXISTEN POLITICAS Y NORMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.	A	B	C	D	
81	DISPONE DE LOS ELEMENTOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO.	A	B	C	D	
82	SE EVIDENCIAN NORMAS Y POLITICAS DE CONTROL EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
83	SE CONTROLAN LAS OPERACIONES CONTABLES DE LA EMPRESA.	A	B	C	D	
84	EXISTE UN CONTROL DE GASTOS DE INSUMOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
85	EXISTE UN SISTEMA INFORMATICO DE CONTROL DE TRANSACCIONES.	A	B	C	D	
86	LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDO UN PLAN DE CUENTAS CONTABLE	A	B	C	D	
87	EXITEN CONTROLES PARA LAS OPERACIONES Y TRANSACCIONES BANCARIAS.	A	B	C	D	
88	SE RESPETAN Y ACATAN LAS LEYES COMERCIALES Y ESTADALES.	A	B	C	D	
89	SE CANCELAN IMPUESTOS MUNICIPALES Y ESTADALES.	A	B	C	D	
90	SE DISPONE DE EQUIPOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.	A	B	C	D	
	MERCADEO					
91	SE REALIZAN ESTUDIOS DE MERCADO PERIODICAMENTE.	A	B	C	D	
92	SE DISPONE DE UNA BUENA CARTERA DE CLIENTES.	A	B	C	D	
93	SE OBTIENEN REFERENCIAS DE LOS CLIENTES NUEVOS.	A	B	C	D	
94	SE EMITEN REPORTES O INFORMES DE VENTAS POR PERIODOS.	A	B	C	D	
95	TIENEN ESTABLECIDAS LAS ZONAS DE TRABAJO.	A	B	C	D	
96	EXISTE UN EQUIPO DE VENTAS DEFINIDO.	A	B	C	D	
97	SON ATENDIDOS TODOS LOS CLIENTES REGISTRADOS EN LA EMPRESA.	A	B	C	D	
98	LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS SON RECONOCIDOS EN EL MERCADO.	A	B	C	D	
99	SE PUEDE DECIR QUE LA EMPRESA PRESTA UN SERVICIO DE CALIDAD.	A	B	C	D	
100	EXISTEN RETRASOS O DEMORAS EN LOS DESPACHOS A LOS CLIENTES.	A	B	C	D	
101	SE DISPONE DE PUBLICIDAD PARA LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS.	A	B	C	D	
102	SE CUENTA CON EL APOYO DE PROVEEDORES PARA LA DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS.	A	B	C	D	

Biblioteca
Administración y Contaduría

103	SE REALIZAN CONCURSOS DE VENTAS POR TEMPORADAS.	**A**	**B**	**C**	**D**	
104	SE INCENTIVA EL EQUIPO DE VENTAS.	**A**	**B**	**C**	**D**	
105	LA EMPRESA OFRECE BUENOS BENEFICIOS PARA EL AREA DE VENTAS.	**A**	**B**	**C**	**D**	
106	SE ASIGNAN COMISIONES POR VENTAS Y/O COBRANZAS.	**A**	**B**	**C**	**D**	
107	SE ESTABLECEN CUOTAS O METAS DE VENTAS POR PRODUCTOS.	**A**	**B**	**C**	**D**	
108	SE ESTABLECEN CUOTAS O METAS DE VENTAS EN BOLIVARES.	**A**	**B**	**C**	**D**	

Biblioteca
Administracion
y Contaduria