



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

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN
ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD)
Departamento de Administración,
Empresa EVEA Cumaná, S.A
Cumaná, Estado Sucre
I Cuatrimestre 2009**

**ELABORADO POR:
MUÑOZ, MARISELA y RONDÓN, MARYELIS**

**PROFESORA ASESORA:
MSc. CANDIDA CABELLO**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de Licenciada en Administración.**

CUMANÁ, Mayo 2009



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

**“SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) Departamento de Administración, Empresa
EVEA Cumaná, S.A Cumaná, Estado Sucre. I Cuatrimestre del 2009”**

AUTORAS:

RONDÓN, Maryelis Alejandra C.I : 17.409.632

MUÑOZ PLANCHEZ, MARISELA Del Carmen C.I: 8.653.537

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

**Trabajo de Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de
Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 23
días del mes de abril de 2009**

**MSc. Cándida Cabello Díaz
Jurado Asesor
C.I.: 5.187.997**

**Prof(a) Luisa Alamo
Jurado Invitado
C.I.: 8.795.335**

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	9
EL PROBLEMA.....	9
1.1.- El Problema de Investigación.....	9
1.2.- Objetivos de la Investigación	14
1.2.1.- General:	14
1.2.2.- Específicos:	14
1.3.- Justificación de la Investigación.....	15
1.4.- Aspectos Metodológicos	16
1.4.1.- Tipo de Estudio	16
1.4.2.- Método de Investigación:	17
1.4.3.- Fuentes y Técnicas para la recolección de información.....	17
CAPÍTULO II.....	19
EMPRESA Y EMPRESARIO.....	19
2.1.- Empresa.....	20
2.2.- Aspectos Generales de EVEA Cumaná.....	22
2.2.1.- Departamento de Administración.....	24
2.3.- Empresario	26
2.3.1.- Tipología de Empresarios.....	28
CAPÍTULO III	32

ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN

ADMINISTRATIVA	32
3.1.- Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)	32
3.1.1.- Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)	33
3.1.2.- Definición.....	34
3.1.3.- Objetivos	35
3.1.4.- Importancia.....	36
3.1.5. Características.....	36
3.1.6.- Naturaleza y Propósitos del AGAD	37
3.1.7.- Beneficios que aporta el AGAD.....	38
3.1.8.- Pasos para realizar el AGAD	38
3.2.- El Proceso Administrativo	39
3.2.1.- Planificación.....	41
3.2.2.- Organización	43
3.2.3.- Dirección	44
3.2.4.- Control.....	45
CAPITULO IV	47
SOLUCIONES GERENCIALES	47
4.1.- Soluciones Gerenciales	47
4.1.1.- Soluciones	47
4.2.- Gerencia	49
4.2.1.- Definición de Gerencia.....	50
4.2.2.- Papel de la Gerencia en las Organizaciones.....	51
4.2.3.- La Gerencia en la Toma de Decisiones	53
CAPÍTULO V.....	56
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MATRIZ DOFA	56
5.1.- Planificación Estratégica	56
5.1.1.- Evolución de la planificación estratégica.	58
5.1.2.- Definición.....	59

5.1.3.- Importancia.....	60
5.1.4.- Pasos de la Planificación	61
5.2.- Análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).....	61
5.2.1.- Definición.....	62
5.2.2.- Funcionamiento.....	62
CAPÍTULO VI	66
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	66
6.1.- Actividades del Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.....	66
6.2.- Fortalezas y debilidades del Departamento de Administración de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A.....	67
6.2.1.- Fortalezas:	68
6.2.2.- Debilidades:.....	68
6.3.- Oportunidades y amenazas del Departamento de Administración de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A.....	69
6.3.1.- Oportunidades:	69
6.3.2.- Amenazas:	69
6.4.- Análisis mediante la Matriz DOFA aplicado al Departamento de Administración de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A.	70
6.4.1.- Estrategias FO:	70
6.4.2.- Estrategias FA:	72
6.4.3.- Estrategia DO:	73
6.4.4.- Estrategia DA:	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

DEDICATORIA

Hoy, me siento feliz, porque he cumplido una más de mis metas y por ello dedico este logro a los seres más importantes para mí, y que sin ellos no lo hubiera podido lograr, como son:

A Dios Todopoderoso que me dió la fuerza para no decaer en el camino ya recorrido.

A mis padres; Elia Rondón y Alejandro Gutiérrez, quienes me dieron la vida, los quiero, este éxito es de ustedes.

A todas aquellas personas que creyeron en mí.

Maryelis Rondón

DEDICATORIA

Hoy al culminar esta meta tan esperada por mí, me llena de gran orgullo y satisfacción dedicársela:

Al Nazareno de Catuaro, por: darme salud, saber escucharme, brindarme creatividad, darme fuerza y serenidad en aquellos momentos que tenía ganas de tirar la toalla.

A mi madre, Eladia Planchez de Muñoz, mi modelo a seguir.

A mi padre León Enrique Muñoz Bello, por su constancia y perseverancia.

A mis hermanos Carlos Alberto, Enrique Luis y Arturo José, mis grandes compañeros.

A mis sobrinos Victor Manuel, David Domingo, Daniel Alejandro y Santiago Enrique, los hijos que no tengo.

A mi esposo Pedro Malave Mariña, mi punto de apoyo.

A mi tía Isabel (QEPD), mi segunda madre y mi tía Betzaida (QEPD), gran amiga.

A todas aquellas personas que de una u otra forma han pasado por mi vida dejando su huella y que no menciono acá, ustedes también han sido parte importante de mi vida, me han ayudado a crecer y eso no tiene valor.

Marisela Muñoz Planchez

AGRADECIMIENTO

Hoy, hago un espacio, para agradecer a todas aquellas personas que creyeron en mí, y sobre todo me ayudaron en todo lo que necesitaba, les doy las gracias a:

A mi Dios Todopoderoso, que me dió la fuerza para llegar hasta el final y alcanzar la meta.

A mi mamá Elia Rondón, que gracias a ella pude lograrlo, ya que es mi guía y principal motor y a mi padre Alejandro Gutiérrez que también estuvo allí.

A todos mis hermanos que cuando los necesite siempre estuvieron para ayudarme en lo que pudiera, a los 8 mis gracias.

A mi novio, que muchas veces me dijo que continuara, pasará lo que pasará, no abandonara mis estudios, gracias.

A mis amigos que estuvieron conmigo desde el inicio hasta el final Yessika Maza, Eduard Mayz, Isabel Malave y Rosmely Ortiz y en especial a mi compañera de Trabajo de Grado Marisela Muñoz.

A todos aquellos que aunque no nombre siempre los tengo presente.

Mil gracias

Maryelis Rondón

AGRADECIMIENTO

Hoy, quiero agradecer a todas aquellas personas que sin su colaboración no hubiera podido logra esta meta:

A la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre, que ha sido el escalón de cientos de compañeros que han puesto su espíritu, cuerpo y alma para alcanzar sus más grandes sueños.

A la Escuela de Administración, porque parte de mi vida ha quedado plasmada en cada una de sus aulas y a cada uno de sus profesores, por su tiempo, dedicación y entusiasmo, al enseñarme los secretos de mi profesión.

A la MSc. Cándida Cabello, por su gran calidad humana, capacidad académica, el estímulo brindado. Por sembrar raíces profundas, el deseo y la pasión por la carrera de Administración, pero sobre todo por la exigencia para dar lo mejor de mí.

Al Ing. Enrique Larralde, Presidente de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A., y al personal del Departamento de Administración por haberme abierto sus puertas para realizar este trabajo de grado, esperando que nuestras recomendaciones le sirvan de ayuda para mejorar y ser más competitivo en el mercado.

A mis padres, porque me dieron la vida, un hogar, brindarme sus consejos, apoyo incondicional y todo su amor, una oportunidad de estudiar y obtener una carrera para así tener un mejor porvenir. Con todo mi corazón, en este día tan importante; papá, mamá, gracias por todo lo que me han dado. ¡Los amo!.

A mi esposo Pedro Malave Mariña, por ser mi amigo y mi gran apoyo.

A mi gran familia: mis hermanos Carlos, Enrique y Arturo. Sobrinos: Victor, David, Daniel y Santiago. Mis cuñadas María E. Ramírez y Glenys Moreno. Mis tíos Plánchez Mayz: Isabel (QEPD), José Ramón, Cruz, Cosmelina, Betzaida (QEPD), Maritza, Isbelia, Danexis y Domingo Luis. Mis tíos Muñoz Bello: Rosita, Gisela, Romulo, Luis (QEPD), Zoraida, Arturo (QEPD) y Sonia. A mis primas: María Isabel, María Isbelia, Gloria e Ivonne, mis hermanas de corazón.

Al Licenciado José Romero, Jefe del Centro de Computación Administrativa por todo su apoyo y en especial a mis compañeros de trabajo: Cesar Montañez, Mercedes Jiménez, Eumelia Rivero, Germán Rodríguez, Carlos Rodríguez, Rosibel Mejias, Homer Méndez, Saul Saud, David Silva, Jorgen Córdova y Robert Betancourt.

A mis compañeros de estudios: Maria Barreto, Ysela Martínez, Grismelia García, Yessika Maza, Virginia Peinado, Alexander Sánchez y Eduard Mayz con quienes compartí buenos y malos momentos y para los cuales tendré un abrazo fraterno, muchas gracias.

Por ultimo a mi compañera de tesis, Maryelis Rondón, por quien siempre he sentido confianza, respeto y admiración.

Mil gracias a todos por ser parte de este primer escalón de mi escalera de éxitos.

Marisela Muñoz Planchez

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

“SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) Departamento de Administración, Empresa EVEA Cumaná, S.A Cumaná, Estado Sucre I Cuatrimestre del 2009”

Autores: RONDÓN, Maryelis.

MUÑOZ, Marisela

Asesor: MSc. CABELLO, Cándida

Fecha: Mayo, 2009

RESUMEN

Las Empresas, hoy en día, forman el pilar fundamental y esencial en el desarrollo económico de un país, sin su existencia sería imposible su avance y progreso. Los entornos dinámicos y exigentes: económicos, sociales, políticos y tecnológicos en los que se vive actualmente, hacen necesario que toda empresa lleve a cabo funciones de planificación, organización, ejecución y control para así cumplir exitosamente con los objetivos trazados. Es por ello que, para las empresas como unidades económicas de producción, encargadas de combinar los factores o recursos productivos; trabajo, capital y recursos naturales para producir bienes o servicios que después se venden en el mercado, es necesario realizar un AGAD, de manera periódica, para saber si la gestión dentro de un departamento o en toda la empresa, se esta realizando de acuerdo con las políticas o estándares establecidos previamente, o existe alguna desviación que no le permita cumplir con eficiencia los objetivos planificados. Por consiguiente, el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD): es considerado como un proceso capaz de realizar el estudio y análisis de la organización, como un todo o en cada una de sus áreas y proporcionan soluciones a las irregularidades halladas. Por lo cual, el gerente debe pensar en forma analítica y conceptual, tiene que saber dividir un problema en sus componentes, analizarlos y luego determinar su posible solución. Además, debe ser un pensador conceptual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras, el hecho de pensar en determinada tarea en relación con sus implicaciones más generales no resulta sencillo, pero eso es indispensable para que el gerente alcance las metas de la organización en general y las de una unidad individual. El propósito general de este trabajo de investigación, es **“Proponer Soluciones Gerenciales a partir del Análisis de Gestión Administrativa ejecutado en el Departamento de Administración, de la Empresa EVEA Cumaná, S.A; de Cumaná, Estado Sucre en el I Cuatrimestre del 2009”**. Se utilizó el tipo de estudio de campo y explicativo. Como diagnóstico se determinó que falta un sistema automatizado para la realización de las actividades del Departamento de Administración y como solución el diseño e implementación del sistema digitalizado.

INTRODUCCIÓN

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social, en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva se ha manifestado indispensable con tanta rapidez.

La administración, que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

Por su parte, el ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después, con el descubrimiento de la agricultura se da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Además, repasando la historia, encontramos que los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo: los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes. Antes de que hubiera aparecido y se hubiera definido a la “Administración”, el término “nomía”, en griego significa “administrar”, que deriva

del verbo “reunión” fue utilizado por Aristóteles para definir la Oikonomia, es decir, administración de la casa.

Con el transcurrir del tiempo, las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer forma predominantemente agraria, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por las Revoluciones Industriales y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales. Con estos cambios y en paralelo, la administración también evolucionaba.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración moderna se inicia en la tercera Revolución Industrial, que se dio en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

Es así que, desde hace algún tiempo se han ido desarrollando técnicas que permiten el mejoramiento de los procesos administrativos en las organizaciones modernas tales como: **RE-INGENERIA, CALIDAD TOTAL, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA** entre otras, basadas en los cambios tecnológicos. Las organizaciones poseen más posibilidades de éxito si en los niveles gerenciales se formulan estrategias o mecanismos que les facilite la toma de decisiones.

Es por ello que, los gerentes deben planificar con antelación sus metas o acciones; organizando y distribuyendo el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de las unidades de tal manera que estos puedan alcanzar las metas;

dirigiendo, influyendo y motivando a los empleados para que realicen las tareas esenciales y controlando cada una de las actividades planificadas para que su gestión administrativa sea de calidad.

En conclusión, una de las claves de funcionamiento organizacional primordial para el desarrollo gerencial es la planificación estratégica. Es considerada como el proceso de solución de los problemas, aplicada a definir la estrategia de la organización; orientando al gerente para dirigir y controlar el futuro de la empresa, lo cual es la clave de su éxito.

En este orden de ideas, se plantean algunas definiciones de planificación según algunos reconocidos estudiosos del proceso administrativo:

Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; la planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. (Chiavenato, 2001:192).

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere, por lo tanto, de la toma de decisiones; esto es, la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. (Koontz/Weihrich, 2004:31)

Planificar y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Dentro de esta perspectiva, se entiende que la planificación estratégica es una técnica que introduce metodologías y análisis sistemáticos, para desarrollar planes, a fin de controlar la incertidumbre en la toma de decisiones. Así mismo; permite planificar estrategias adecuadas a las características y necesidades de una organización.

Es por esto que, para las empresas se hace imprescindible la realización de una buena planificación y a su vez realizar análisis de todas las actividades que se realizan dentro de ellas para ver si de esta manera lo planificado se cumple.

Por otro lado, aplicar análisis a las actividades que se ejecutan dentro de la organización es lo que se conoce como Análisis de Gestión Administrativa (AGAD). Para entender lo que significa éste, se debe comprender antes que es análisis y gestión.

Se define análisis como: “la distinción o separación de las partes de un todo, para conocer los elementos de que se forma.” (Ruiz Roa, 1995:17). El objetivo principal cuando se realiza un análisis, es la de verificar que las funciones de los departamentos, secciones, áreas, se estén realizando de acuerdo con los estándares establecidos por la empresa u organización. Hablar de ellas, es referirse a aquellos procedimientos que la empresa refleja en manuales, instructivos, comunicaciones, y en general cualquier vía de información donde se plasmen principalmente las políticas que, de alguna forma, puedan afectar el desempeño de las actividades.

Por su parte, gestión se expresa como: “la acción y efecto de gestionar, es decir, acción y efecto de administrar, diligenciar lo conducente para lograr las metas planificadas.” (Ruiz Roa, 1995:18).

Por lo tanto, gestión es el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Además implica los tramites que se deben llevar a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

En consecuencia, Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) se define como “la revisión técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encomendados a permitirle emitir un juicio técnico”. (Chapmon y Alonso, 1991:3).

Por consiguiente, el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD): es considerado como un proceso capaz de realizar el estudio y análisis de la organización, como un todo o en cada una de sus áreas y proporcionan soluciones a las irregularidades halladas.

Una herramienta utilizada para ejecutar el AGAD, que ayuda a detectar las irregularidades o desviaciones es la Matriz **DOFA**. Mediante ella se pueden visualizar aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se encuentran en el área de estudio o análisis.

De allí que, se encontrará que las oportunidades y las amenazas que permiten fortalecer o debilitar son controlables por la gestión general, porque dependen del funcionamiento interno de la organización. Constituyen lo que se puede llamar ventajas/desventajas competitivas. Y además, se debe tomar en cuenta que los factores o elementos que se encuentran fuera de la organización (inflación, decisiones gubernamentales, etc), y que generalmente no son controlables por la gestión en general, porque dependen del ambiente externo de la organización, constituyen lo que se puede llamar ventajas/desventajas comparativas.

En otras palabras, AGAD es una herramienta para las organizaciones, con su aplicación se verifican las normas y procedimientos previamente establecidas logrando así; el resguardo y protección de los recursos, eficiencia en las operaciones, alcance de las metas y objetivos programados.

Es por ello que, para las empresas como unidades económicas de producción, encargadas de combinar los factores o recursos productivos; trabajo, capital y recursos naturales para producir bienes o servicios que después se venden en el mercado, es necesario realizar un AGAD, de manera periódica, para saber si la gestión dentro de un departamento o en toda la empresa, se esta realizando de acuerdo con las políticas o estándares establecidos previamente, o existe alguna desviación que no le permita cumplir con eficiencia los objetivos planificados.

En todo caso, son los empresarios, las personas en forma individual o los órganos de carácter colegiado, los encargados de tomar las decisiones oportunas para la consecución de objetivos previamente fijados.

En muchos casos, las decisiones gerenciales son tomadas por un ejecutivo que pertenece a la alta gerencia de la empresa o a las distintas unidades. Estas pueden ser clasificadas desde el punto de vista de la gestión en dos tipos: Decisiones de Planificación y Decisiones de Control de Gestión.

Sin embargo, en las organizaciones o empresas del sector privado, se observa una separación entre la propiedad en manos de los accionistas, y los que conforman efectivamente el equipo directivo. Además, con frecuencia, el equipo directivo delega la gestión de algunas de las actividades de la empresa en unidades con poder autónomo de decisión, como son las divisiones. El comportamiento de la empresa se convierte en el resultado de las previsiones de grupos con poder ejecutivo y objetivos distintos.

Dentro de este marco, se propone realizar un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) en el Departamento de Administración de la Empresa **EVEA CUMANÁ, S.A.**, perteneciente al sector privado.

EVEA Cumaná esta ubicada en la carretera vía Pantanillo, Municipio Sucre del Estado Sucre, y tiene como objeto prestar servicios de: construcción de soluciones inmobiliarias por cuenta propia o de terceros, y mantenimiento de carreteras pavimentadas, escuelas, urbanización de terrenos, obras, construcciones y edificaciones, también se dedica a la compra, venta, arrendamiento y administración de bienes inmuebles.

El propósito general de este trabajo de investigación, es **“Proponer Soluciones Gerenciales a partir del Análisis de Gestión Administrativa ejecutado en el Departamento de Administración, de la Empresa EVEA Cumaná, S.A; de Cumaná, Estado Sucre en el I Cuatrimestre del 2009”**, con la finalidad de determinar el grado de confiabilidad de las actividades administrativas realizadas, considerando los objetivos fijados por la organización, así mismo, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se observen en el cumplimiento de las funciones formalmente establecidas, para así mismo mostrar la importancia de cumplir con los métodos y procedimientos efectivamente implantadas en la Gestión Administrativa.

El trabajo de investigación se desarrolla en tres partes, las cuales están constituidas de la siguiente manera:

Primera parte: Problema y Metodología de la Investigación, Capítulo I: El Problema, compuesto por el problema de investigación, objetivos de la investigación, justificación de la investigación y los aspectos metodológicos; que abarca el tipo de estudio, método de investigación, fuentes y técnicas para recolección de información.

Segunda parte: Empresa y Empresario, compuesta por: Capítulo II: Empresa: definición de empresa, clasificación de empresa, aspectos generales de EVEA CUMANÁ, S.A., definición de empresario, tipologías de empresario. Capítulo III: Aspectos Generales del AGAD: antecedentes del AGAD, definición de AGAD, objetivos de AGAD, importancia del AGAD, características del AGAD, naturaleza y propósitos del AGAD, beneficios que aporta el AGAD, el proceso administrativo. Capítulo IV: Soluciones Gerenciales; definición de soluciones, definición de gerencia, papel de la gerencia en las organizaciones y gerencia en la Toma de Decisiones. Capítulo V: Planificación Estratégica y Matriz DOFA: evolución de la Planificación Estratégica, definición de Planificación Estratégica, importancia de la Planificación Estratégica, pasos de las planificación estratégica; definición matriz DOFA, funcionamiento de la matriz DOFA.

Tercera parte dedicada a la presentación, análisis e interpretación de los resultados. Capítulo VI: Resultados: identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas en el Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A., por medio del cual se presentarán las posibles estrategias a ser consideradas necesarias para mejorar el proceso llevado a cabo en el Departamento.

Además de las conclusiones (síntomas), Diagnóstico, recomendaciones y las Soluciones Gerenciales.

Finalmente se muestra la bibliografía.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En este capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos perseguidos en la investigación y los motivos que la justifican. Además se presenta la metodología, definida como el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación.

1.1.- El Problema de Investigación

El problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio (Tamayo, 2002: 120).

El problema de investigación puede ser entendido como una situación de desconocimiento y falta de información acerca de un fenómeno determinado, el cual posee dificultades que necesitan ser resueltas. No necesariamente surge porque algo esté mal, sino, que puede estar referido a mejoras, cambios, innovación, etc.

Por consiguiente, “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder”. (Arias, 2006:41). De allí que, partiendo del hecho de que las organizaciones a nivel mundial están atravesando una época de cambios poco previsibles, en ocasiones radicales, con

frecuencia rápidos y difíciles de llevar, lo que las lleva a estar atentas y adaptarse a las transformaciones y requerimientos que exige una era caracterizada por los progresos en el ámbito de la tecnología, la productividad, la competitividad y la innovación. Por lo que, hoy día, enfrentan el reto de ser cada vez más productivas e innovadoras, esto les permite competir con otras empresas por la preferencia de los consumidores y/o usuarios, esa competitividad les garantiza producir y mercadear sus bienes y servicios en mejores condiciones de precios, calidad y respuestas rápidas que sus competidores, facilitándoles una acertada colocación en el mercado.

Las organizaciones que buscan alcanzar la calidad en la producción de bienes y servicios deben considerar dentro de su planificación el mejoramiento continuo y la innovación, ya que esto aumenta las posibilidades de éxito en su búsqueda, porque la planificación establece lineamientos de acción a seguir en el futuro, estableciendo los objetivos y detallando los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

En esta búsqueda de alcanzar el éxito, las organizaciones empresariales utilizan herramientas que les haga más fácil transitar ese camino, en ese sentido, el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), que es la evaluación de los procedimientos administrativos dentro de las organizaciones, permitiéndoles desarrollar estrategias, políticas, procedimientos, etc., destinados a mejorar el funcionamiento administrativo por parte de las personas que las dirigen y componen, intentando ser eficaces y eficientes en la gestión de sus actividades, es la indicada.

En tal sentido; el Análisis de Gestión Administrativa es una herramienta primordial para toda organización, porque les ayuda a verificar que la misión se está realizando, entendiéndose que la misión de la empresa busca la consecución de las metas trazadas. Además de los obstáculos administrativos que tendrán que ser

superados para lograr el éxito de la empresa hay que implementar un control efectivo de todas sus operaciones administrativas.

Para ello, se debe tener claro los objetivos que persigue la organización; interpretar acertadamente las oportunidades y amenazas que provienen del medio ambiente externo; conocer y sopesar con realismo las fortalezas y debilidades propias de la organización; estimar con precisión los resultados y como obtenerlos.

Por lo antes señalado, se hace necesario destacar que toda empresa debe realizar un análisis completo de su gestión administrativa, para visualizar las posibles desviaciones que suelen presentarse en el desarrollo de sus procedimientos administrativos. Así mismo, el AGAD puede apoyarse en la matriz DOFA para reforzar cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la organización, permitiendo determinar las premisas necesarias para desarrollar los planes estratégicos, y así dar una representación sistemática y esquematizada de la realidad.

En la actualidad, las organizaciones deben conocer con precisión si están cumpliendo a cabalidad con las previsiones establecidas, llevando a cabo cada cierto tiempo un Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), por personas que tengan experiencia intelectual en la preparación y manejo de papeles de trabajo, así como de informes de evaluación.

Si bien es cierto, que las organizaciones en general se mueven bajo la acción de muchos factores de carácter técnico, productivo, político y cultural, es imperativo, que sean modificados los criterios de gestión administrativa que le sean desfavorables a ellas, y por consiguiente, los componentes de la responsabilidad de quienes las dirigen especialmente, aquellas que se expresan en dinero.

En conclusión, toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de los recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones de sus procedimientos a fin de determinar su situación real, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Sin embargo, la empresa **EVEA CUMANÁ, S.A**, no ha sido sometida ni una sola vez a una evaluación de Gestión Administrativa, que le permita detectar las deficiencias y amenazas; y fortalecer las oportunidades que tenga; para de esta forma ofrecer a los clientes un servicio de calidad y la maximización de sus recursos y ganancias.

Para obtener resultados óptimos se hace indispensable una infraestructura administrativa, técnica y contable que permita a la organización una gestión efectiva, un diseño de un sistema administrativo que permita el fortalecimiento de los procedimientos de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A.

Por ello, se procede a realizar la formulación del problema, el cual consiste: “Se plantea una pregunta de investigación. El investigador espera responderla y de esta manera resolver el problema planteado”. (Méndez, 2004:71). ¿Por qué se debe aplicar un Análisis de Gestión Administrativa, en el Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.?

Se debe aplicar porque el AGAD permitirá conocer las desviaciones que posee el Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A, y de esta forma se podrá mejorarlas o minimizarlas y así tener un mejor funcionamiento.

De todo lo ante referido se deriva: que se deben aplicar Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa, en el Departamento de Administración de la **Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.** de Cumaná Estado Sucre.

Entendiéndose que la sistematización del problema que se formula: “por medio de subpreguntas que el investigador se plantea sobre temas específicos que han observado en el planteamiento del problema”. (Méndez, 2004:71), dieron las pautas para llegar a los resultados.

Es por eso que, con la siguiente investigación se dieron respuestas a las siguientes subpreguntas a fin de elevar los niveles de gestión relacionados con la administración de la empresa.

- ¿Cuáles procesos administrativos se llevan a cabo en el Departamento de Administración Empresa EVEA CUMANÁ; S.A. del Estado Sucre?
- ¿Cuál es la situación actual y real de Empresa EVEA CUMANÁ; S.A.?
- ¿Cuáles serian los beneficios de la aplicación de la matriz DOFA para el Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ; S.A.?
- ¿Cuál es la importancia de las funciones administrativas para el eficiente desarrollo de las actividades realizadas en el Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ; S.A.?

1.2.- Objetivos de la Investigación

1.2.1.- General:

Proponer soluciones gerenciales a partir del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) practicado en el Departamento de Administración de la **Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.**, del Estado Sucre en el primer cuatrimestre del 2009.

1.2.2.- Específicos:

- Describir los aspectos generales de la empresa **Empresa EVEA CUMANÁ; S.A.**
- Establecer la Gestión Administrativa que se lleva a cabo en el Departamento de Administración de la **Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.**
- Señalar la importancia de las funciones administrativas para el eficiente desarrollo de las actividades realizadas en el Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ; S.A
- Mencionar las técnicas en que se apoya el Análisis de Gestión Administrativa a aplicar en el Departamento de Administración de la **Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.**
- Aplicar la matriz DOFA a la Gestión Administrativa en el Departamento de Administración **Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.**

- Analizar los resultados derivados de la aplicación de la matriz DOFA en el Departamento de Administración de la **Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.**
- Comprobar la efectividad con la que el Análisis de Gestión Administrativa permite detectar problemas y ofrecer soluciones al Departamento de Administración **Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.**
- Diagnosticar la situación actual de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A. particularmente en el Departamento de Administración.
Ofrecer soluciones gerenciales a las distintas desviaciones diagnosticadas.

1.3.- Justificación de la Investigación

Actualmente las organizaciones enfrentan el reto de ser cada vez más productivas y competitivas, ante un clima de constantes cambios que influyen en la manera en que son dirigidas. Demandando de los Gerentes la aplicación de herramientas y técnicas que les permitan desenvolverse de manera eficiente en el medio ambiente en que operan. De allí que se aplicó el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), al Departamento de Administración de la **Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.**, con el objeto de detectar las posibles desviaciones, si las hay, ofrecer soluciones gerenciales a las mismas y así contribuir con el alcance de sus objetivos y metas.

En tal sentido, esta investigación se justifica porque el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), aplicado al Departamento de Administración de la Constructora EVEA CUMANÁ, S.A., permitió emitir un diagnóstico a su situación actual, donde se visualizaron los síntomas y las desviaciones, brindando y proponiendo soluciones para lograr minimizar o en el mejor de los casos, eliminar

esas fallas, proporcionándole a la empresa una propuesta que la lleve a obtener el éxito empresarial.

Además, como estudiante de la carrera de Administración, existe el compromiso de contribuir con la comunidad universitaria a través del aporte de esta investigación, para dar apoyo y respaldo académico a futuros estudios relacionados con el tema planteado, así mismo, significa un granito de arena para el crecimiento bibliográfico de nuestra biblioteca, sin mencionar su utilidad en el arduo proceso de análisis de la gestión administrativa llevado a cabo en las empresas.

1.4.- Aspectos Metodológicos

Aquí se responde el nivel de profundidad a que se llega en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que se usaron en la recolección de la información. Y abarca los siguientes puntos:

1.4.1.- Tipo de Estudio

En este se muestra el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis en que se realizó. Tomando en cuenta los objetivos, se define como: “Señala el nivel de profundidad con el cual el investigador busca abordar el objeto de conocimiento”. (Méndez, 2001:133)

En la realización de esta investigación se utilizó el tipo de estudio de campo y explicativo: “Se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes)”. (Méndez, 2001:138)

Se trata de la determinación de las Soluciones Gerenciales (variable dependiente) a partir del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) (variable independiente), en el Departamento de Administración, de la Empresa EVEA Cumaná, S.A; de Cumaná, Estado Sucre en el I SEMESTRE 2009, mediante el análisis de los casos pertinentes en dicha empresa. De igual forma se utilizó la investigación documental, ya que ésta abarca aspectos particulares de la consulta bibliográfica del tema a tratar.

1.4.2.- Método de Investigación:

“Es el procedimiento riguroso formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir para lograr la adquisición del conocimiento, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”. (Méndez, 2001:141).

El método utilizado en la investigación es el de análisis porque “son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación”. (Méndez, 2001:141).

Ya que se trató de la realización de examinar al Departamento de Administración de EVEA CUMANÁ. S.A., para saber las posibles desviaciones que se presentan y dar soluciones a las mismas.

1.4.3.- Fuentes y Técnicas para la recolección de información

“Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Y las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”. (Méndez, 2001:152).

Estas son los hechos, documentos y medios a través del cual se obtuvo la información necesaria para la realización de la investigación.

Se recurrió a las siguientes fuentes de información:

1.4.3.1.- Fuentes Primarias: el personal del Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A. en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre; especialmente al Administrador, Asistente de Administración, Secretarias y demás personas dentro del departamento que nos aportaron información relevante para el desarrollo de la investigación.

1.4.3.2.- Fuentes Secundarias: textos, revistas, periódicos, publicaciones páginas web y documentos relacionados con el tema.

1.4.3.3.- Entre las técnicas para recolectar la información: se utilizaron el fichaje, que permitió recabar información sobre el contenido teórico del tema; el subrayado que sirvió para identificar y localizar aspectos relevantes del mismo, la observación directa y las entrevistas al personal del departamento del cual se obtuvo la información precisa.

CAPÍTULO II

EMPRESA Y EMPRESARIO

En este capítulo se desarrolla la definición de empresa, tipos de empresas, aspectos generales de EVEA CUMANÁ, S.A., definición de empresario y las tipologías de empresarios.

A nivel mundial, las empresas van sintiendo la necesidad de mejorar continuamente sus habilidades gerenciales para fortalecerse cada vez más en el mercado existente. Si bien consiguen el éxito organizacional y su posicionamiento en el mercado, es necesario que lleven un continuo control de sus actividades para establecer innovaciones permanentes, y mantener el interés en seguir avanzando con la tecnología y los cambios ambientales.

Toda empresa concebida como un sistema abierto esta expuesta a factores externos que pueden de una u otra manera afectarla, ya sean oportunidades importantes para un mejoramiento o una toma de decisión acertada, como amenazas del medio que la perturben y no le permitan cumplir con sus objetivos; para combatir estos factores las empresas deben tener ciertas habilidades o destrezas para enfrentar dichas amenazas o aprovechar las oportunidades presentadas.

En los actuales momentos, el mundo vive en un mundo de constantes cambios y transformaciones en los ambientes políticos, sociales, culturales y tecnológicos, lo cual repercute en las actividades de cualquier organización y EVEA CUMANÁ, S.A. no escapa de esta realidad.

2.1.- Empresa

Las Empresas, hoy en día, forman el pilar fundamental y esencial en el desarrollo económico de un país, sin su existencia sería imposible su avance y progreso. Los entornos dinámicos y exigentes: económicos, sociales, políticos y tecnológicos en los que se vive actualmente, hacen necesario que toda empresa lleve a cabo funciones de planeación, organización, ejecución y control para así cumplir exitosamente con los objetivos trazados.

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que forme parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

Por ello, se puede definir a la empresa como: "El organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela". (Romero, 1998:9).

En este sentido se comprende, que la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

En una empresa, los objetivos constituyen una parte fundamental ya que son los que guían los esfuerzos de ésta, los que determinan las metas a las cuales se desea llegar, una organización sin objetivos es como un barco a la deriva al cual se le debe encontrar su rumbo.

Además de constituir un elemento motivante para los integrantes de la empresa, ya que al proponerse un fin común, estos se empeñarían en alcanzarlos. Para el establecimiento de los objetivos se deben tener en cuenta ciertos aspectos organizacionales los cuales son: su posición e imagen en el mercado; innovaciones; productividad; recursos físicos y financieros; rentabilidad; posición y responsabilidad gerencial; posición y actitudes del trabajador y responsabilidad social.

Es así que, para que existan las empresas, en todo el mundo debe existir la demanda de productos para la satisfacción de las diferentes necesidades del ser humano, creándose y desarrollándose instituciones encargadas del proceso de los mismos, o bien que presten su servicio al cliente. Estas son empresas u organizaciones que se encargan de la distribución y prestación de bienes y/o servicios.

El objetivo de las empresas privadas es la obtención de beneficio económico. El origen del capital de las empresas privadas proviene de inversionistas particulares sin intervención del Estado. El brindar un servicio a la población en general con fines de lucro, determinada empresa con capital de alguna o algunas personas particulares se considera como una empresa de capital privado.

El sector privado, incluye desde las Corporaciones Transnacionales (CTN) hasta las microempresas familiares o unipersonales. En su seno se reconocen

empresas originadas en inversiones de capital local o externo, o articuladas como empresas mixtas en acuerdo con el origen del capital invertido.

Al mismo tiempo, las empresas de acuerdo a su tamaño pueden clasificarse como: grandes, medianas o pequeñas. La diferenciación contempla el carácter lucrativo de su actividad económica, ya que, además de las formas comerciales extendidas, existen, en algunos sectores empresas cooperativas, mutuales y otras formas de organización autogestionaria, sin fines de lucro y con formas de gestión democrática con independencia de los volúmenes individuales en la aportación de capitales.

Incluso, son parte del sector privado las empresas familiares o unipersonales, más cercanas quizás, a formas de trabajo personal, autónomo, a veces considerado trabajo informal.

2.2.- Aspectos Generales de EVEA Cumaná.

El sector secundario al cual pertenece la Construcción, corresponde a una actividad comercial productiva, constituida tanto por personas naturales como jurídicas, incluyendo las comunidades, orientadas a la elaboración de bienes inmuebles, estando presente la prestación de servicios de construcción y concesiones viales. El servicio de estas empresas va destinado a un grupo social con necesidad de infraestructura, construcción y reparaciones para un fin común y el desarrollo social de las comunidades, y de esta manera satisfacer las necesidades de las personas.

La construcción se define internacionalmente como la combinación de materiales y servicios para la producción de bienes tangibles. (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, 1993:1).

Está es una de las más antiguas habilidades del ser humano. En la edad prehistórica, fue uno de los talentos que diferenció al Homo Sapiens de otras especies. Los humanos batallaron para sobrevivir y buscaron refugio de los elementos naturales y del ambiente hostil que los rodeaba edificando estructuras que los protegieran. Utilizando materiales tales como tierra, piedra, madera y pieles de animales, fueron capaces de fabricar viviendas que les proporcionaron tanto abrigo como un cierto grado de protección.

Conforme la sociedad llegó a ser más organizada, la habilidad para edificar se convirtió en un sello de la sofisticación de las antiguas civilizaciones. Las maravillas del viejo mundo reflejan una extraordinaria capacidad para construir no solamente estructuras como medio de protección sino monumentos de escala gigantesca. Las pirámides y templos griegos como el Partenón son testimonio impresionante de las habilidades constructivas de las civilizaciones de la antigüedad.

La organización de nuestro estudio, Empresa EVEA Cumaná, S.A, creada el 16 de Enero de 1990, esta ubicada en la carretera vía Pantanillo, Municipio Sucre de la ciudad de Cumaná Estado Sucre, tiene como objeto prestar servicios de: construcción de soluciones inmobiliarias por cuenta propia o de terceros, y mantenimiento de carreteras pavimentadas, escuelas, urbanización de terrenos, obras, construcciones y edificaciones, también se dedica a la compra, venta, arrendamiento y administración de bienes inmuebles.

La empresa inició sus actividades con un capital de setecientos cincuenta millones de bolívares (Bs. 750.000.000,00) dividido en diez mil (10.000) acciones de una misma denominación, con un valor nominal de un mil bolívares (Bs. 1.000,00) cada una; cuyo capital podría ser aumentado o disminuido por decisión de la Asamblea de Accionistas.

EVEA Cumaná, S.A. es una empresa de servicios, de tamaño mediano, perteneciente al sector privado; compuesta por tres departamentos: Administración, Ingeniería y Recursos Humanos.

2.2.1.- Departamento de Administración

Nuestro estudio fue realizado en el Departamento de Administración que se encarga del control de la administración de la empresa y de la información contable que se le debe suministrar al Presidente de la empresa, esta ocupado por un Administrador, un Asistente de Administración y una Secretaria. El Administrador se encarga del uso de los recursos de la empresa y de procesos contables, ya que de las restantes funciones se ocupa el Asesor Contable de la empresa, tales como preparación de la Declaración del Impuesto Sobre la Renta, Estado de Ganancias y Perdidas, Balance General, entre otros.

2.2.1.1.- Funciones del Departamento de Administración

La función principal de este departamento es servir como unidad receptora de la información de los demás departamentos. El jefe de este departamento esta en contacto con los encargados de las demás unidades creando así un equipo de trabajo en el cual se discuten problemas y se buscan las alternativas de solución a los mismos.

El Departamento de Administración necesita toda la información posible de las demás unidades para poder: planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar el trabajo ejecutado en las diversas áreas y así mejorar la calidad y eficiencia del servicio que presta la empresa.

Se encarga también de recibir los informes de planificación de los demás departamentos para así presentarlos conjuntamente con el suyo al Presidente para su respectiva revisión y posibles cambios.

Según boletines de la administración, la función del Jefe del Departamento de Administración son:

- Llevar el control del libro Banco.
- Supervisar al personal a su cargo.
- Controlar los ingresos y gastos diarios, semanales y mensuales.
- Controlar las cuentas por pagar y cobrar.
- Realizar los pagos de servicios públicos, mantenimiento de equipos, bienes etc., impuestos nacionales o municipales.
- Emitir cheques de reposición de caja chica.
- Llevar el control de las operaciones del almacén, facturas por pagar o cobrar y Banco de manera diaria, semanal y mensual.
- Aprobación de la nómina de personal.
- Revisa los balances mensuales.
- Preparar las planillas de depósitos Bancarios.

Las funciones del Asistente de Administración son:

- Realizar los pases de los libros de contabilidad.
- Elaboración de nóminas.
- Preparar la relación de las facturas diarias a cobrar.

- Informa al administrador de aquellas facturas que tienen problemas de pago.

Las funciones de la Secretaria son las siguientes:

- Elaborar los trabajos de mecanografía.
- Elaborar las facturas, oficios u otros.

2.3.- Empresario

En los últimos años, las empresas del país, han requerido para su desarrollo utilizar diferentes estrategias, sin embargo, también ha crecido su incertidumbre debido a que no saben cómo abordar los problemas y si de futuro se trata, la situación es más crítica debido a que éstas en su mayoría no tienen una visión clara y factible de lo que va a suceder con su negocio.

Por supuesto que, este hecho empresarial se debe solucionar con técnicas que permitan el desarrollo efectivo de adecuadas actitudes por parte de sus empresarios que redunden a su vez en mejorar significativamente su calidad de vida.

Resulta claro, que las actitudes de los empresarios deben revelar día a día y momento a momento, de forma permanente, la propia jerarquía de sus valores. De esta manera, las actitudes positivas, convicciones de lo que es mejor y óptimo, lo pueden llevar a un efecto renovador, además, también determina el enfoque de la vida, la relación con el mercado. La actitud que se tenga al comenzar una tarea afectará los resultados, más que cualquier otra cosa.

Debe señalarse que, los empresarios no están solos al momento de crear su negocio y mucho menos en el crecimiento de este, porque existen fuerzas

competitivas que influyen decisivamente como son: los clientes, los proveedores, los competidores directos, los competidores potenciales, los productos substitutivos y conviene tenerlas presentes antes de tomar decisiones.

Ahora bien, de acuerdo al tipo de empresa, las capacidades del empresario son el complemento de su actitud y se tienen que dirigir de acuerdo al compromiso. Los factores presentes en el tipo de actividad (producción, comercio o servicios) influyen creando amenazas y oportunidades, muchas veces el empresario tiene la capacidad para detectar oportunidades pero no amenazas o al contrario, detecta anticipadamente las amenazas pero es incapaz de ver las oportunidades.

Un cambio en los factores influyentes se considera como una posibilidad para aprovechar, evadir o enfrentar, así por ejemplo, una campaña agresiva de promociones de la competencia es una amenaza, un deterioro en la calidad del producto del proveedor también, pero instituciones dispuestas a asociarse es una buena oportunidad. Cómo el empresario enfrenta tales situaciones y obtiene buenos resultados, simplemente a través de sus capacidades empresariales llamadas competencias gerenciales.

Guido Sánchez Yabar señala en su libro “Vocación: Empresario”, que uno de los principales factores de éxito del empresario es la confianza en sí mismo que está directamente relacionada con la autoestima, esto significa que no se deben temer a los errores. El empresario debe estar pendiente de los cambios en el comportamiento de los clientes y debe conocer profundamente su mercado entre otras cosas.

En un entorno dinámico como en el que se mueven actualmente los negocios, no clarificar el futuro es fatal porque las decisiones a tomar caerán en situaciones intrascendentes sin lograr ningún propósito. No basta conocer a los clientes y los proveedores, sino que existen otras empresas que han decidido vender lo mismo y a

los mismos clientes, estas son parte de la competencia directa o indirecta, pero que siempre estarán intentando quedarse con los clientes. El empresario tiene que ser creativo para introducir innovaciones en el mercado, entonces, a mayor información mejores posibilidades de creatividad.

Conocer la marcha de la economía también es importante, porque la economía se mueve por ciclos, con periodos de crecimiento y periodos de recesión. Está demostrado que los empresarios casi no toman en cuenta este proceso y no actúan de acuerdo a las oportunidades y amenazas de cada época.

Si bien es cierto que el empresario es responsable de lo que pasa en el interior de la empresa y que no tiene control sobre las variables del entorno, también es cierto que debe saber lo que sucede en su contexto y estar preparado para enfrentarlo en niveles competitivos.

Bajo este entendido, son los empresarios, quienes a pesar de llevar a cabo una tarea esforzada para sostener la economía de una región, no encuentran respuestas convincentes a sus problemas y aspiraciones por parte de quienes construyen y transmiten los conocimientos económicos y empresariales existiendo así un divorcio entre la teoría con la práctica, por ello se debe dar prioridad a la capacidad que deben tener para generar una ventaja competitiva que no sea muy compleja, que no genere mayores costos, que al final resulte aplicable y además que involucre a todos los miembros de la empresa.

2.3.1.- Tipología de Empresarios

Según Eric Gaynor Butterfield en su artículo topologías de empresario, (2006: http://www.wikilearning.com/monografia/el_empresa_pymes-

tipologia_de_empresarios/13933-9 consultada el 10/02/2009) que entre las tipologías de empresarios se tienen:

2.3.1.1.- El Empresario Innovador

Es aquél que tiene una idea respecto de un producto o de un servicio y cree que nadie la puede implementar mejor que él; incluso el innovador puede llegar a preferir que su idea haya sido experimentada en otra parte al no molestarle tener que imitar ya que se centra más en el éxito que en la originalidad.

Finalmente, la innovación, por lo tanto, no reside forzosamente en un producto nuevo, puede manifestarse en un precio o una tarifa, una forma de actuar, un sector del público al que va dirigida.

2.3.1.2.- El Empresario Impaciente

Es aquél que identifica rápidamente las carencias o los defectos de una organización o de un sistema; este perfil puede llegar a definirse como el empresario heroico, que acomete proyectos más allá de las posibilidades de éxito.

Se da también entre aquellos ejecutivos y profesionales que, consustanciados respecto de lo que escuchan y le dicen en las grandes corporaciones, se involucran en gerenciar proyectos hasta que finalmente se encuentran con que uno de los que le son asignados, está cerca de su etapa terminal dentro de la organización, y el mismo presenta tres características que lo conducen al fracaso: recorte de recursos, disminución en los tiempos del proyecto, y le son dados objetivos que realmente no son claros.

Este tipo de personas son despiertas, inquietas, y están convencidos que muchas veces las organizaciones predicán pero no hacen, algunas veces encuentran incluso algo mejor fuera de su organización.

2.3.1.3.- Empresario Artesano

Es aquél que ama los objetos, el trabajo bien hecho. El rol del empresario artesano, a pesar de que este es realmente un empresario generador; más aún, posiblemente sean los que se orientan en mayor medida que otros a generar trabajo creativo y genuino para otros.

Decir que un empresario es un artesano no debe confundirse con un cumplido; por el contrario, indicaría más bien que le cuesta levantar vuelo. Sin embargo, aquellos que supieron volverse importantes sin dejar de ser artesanos poseen un plus que no se enseña en ninguna escuela de negocios: la inteligencia del producto, que se asocia con un alto componente de la inteligencia práctica

2.3.1.4.-Empresario Hijo

Se relaciona con la pregunta de si es posible ser empresario de nacimiento sin haber heredado la empresa familiar, se trata más bien de un efecto del medio, en una palabra, de mimetismo. Se puede realizar una pequeña distinción, sugiriendo que no es simplemente mimetismo sino que opera lo que dentro de las ciencias del comportamiento conocemos bajo el nombre de “vicarious learning” y “modeling”. Las personas, en este caso hijos – que están expuestos a las acciones diarias de empresarios y conocen dichas conductas, prácticas, creencias y visiones desde la misma vida interior de los empresarios (que son sus padres) tienen una real ventaja competitiva respecto de otros.

El hecho de que algunos hijos no hagan uso de éstas ventajas que gozan respecto de otros, no debilita el hecho que modeling, coaching, mentoring, y vicarious learning sean medios efectivos de desarrollo del espíritu y prácticas empresariales.

2.3.1.5.- Empresario Listo

Es aquél que en la escuela de la vida comprendió dos o tres cosas útiles sobre un oficio o sobre el mundo de los negocios. Y de repente descubre que tiene ganas de aplicar en su propio provecho lo que aprendió a hacer en casa de los demás o para los demás. Si tenemos en cuenta que la creación de una tipología, debe caracterizarse por el hecho que los distintos tipos tienen diferencias entre sí, asumiríamos entonces que las demás categorías estarían compuestas por “no listos”; lo que cualquier profano puede llegar a observar.

En conclusión, podemos decir que de acuerdo con la tipología de las personas estudiadas el empresario que dirige a EVEA CUMANÁ, S.A., es un empresario hijo, debido a que éste recibió la empresa de su papá y también se ubica como empresario listo por cuanto siempre esta pendiente de lo que ocurre en la empresa.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DEL ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En este capítulo se desarrolla los antecedentes, definición, objetivos, importancia, características, naturaleza y propósitos, beneficios que aporta el AGAD y el proceso administrativo.

3.1.- Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)

Por diferentes causas, las empresas pueden encontrarse en situaciones delicadas. Una gestión ineficiente o condiciones externas desfavorables, pueden conducirlos a un desequilibrio, capaz de llevarlos a la quiebra en un tiempo relativamente corto; pero si las causas que originan el problema son detectadas a tiempo se podrán encontrar soluciones y, por supuesto, implementarlas con prontitud.

Una organización débil, una planeación deficiente, defectos e irregularidades, normas de desempeño pocas estrictas, informes imprecisos, poca o ninguna capacitación del personal, una estructura organizativa desequilibrada o inexistente son apenas algunas circunstancias que pueden contribuir a una administración deficiente y, como consecuencia al fracaso.

En las situaciones anteriores se hace necesario evaluar y detectar las causas reales de las mismas, la importancia de cada una de ellas; así como determinar y seleccionar las soluciones adecuadas. En cada uno de los casos se utilizarán métodos y la profundidad del análisis variará de acuerdo al objetivo. Se trata de realizar una

revisión, análisis y evaluación sistemática e integral de los problemas, sus causas y sus consecuencias.

3.1.1.- Antecedentes del Análisis de Gestión Administrativa (AGAD)

Al hablar de Administración, por fuerza mayor, se recuerda a Henry Fayol, quien hace más de setenta años manifestó; que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, la dirección y el control estaban adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada.

Una década después de Fayol, James Mc Kinsey expresó, que con cierta periodicidad, la alta administración debe hacer una evaluación de la empresa.

Tanto Fayol como Mc Kinsey sugieren la necesidad de realizar un Análisis de Gestión Administrativa y por supuesto, con el propósito de hacer una evaluación integral para determinar la salud de la unidad económica que conocemos con la denominación de empresa.

En Venezuela, hasta el 26 de agosto de 1982, cuando se promulgó la Ley de Ejercicio de la profesión de Licenciado en Administración, el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), se conocía bajo la denominación de Auditoría Administrativa; donde se determinaban naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos administrativos que se utilizaban en las empresas y éstas la realizaban las firmas de Contadores Públicos.

3.1.2.- Definición

“Revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución” (Fernández, 1969:17).

También, se define como: “Un examen completo de la estructura organizativa de una empresa, institución, departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medio de operación y empleo que de a sus recursos y materiales”. (Leonard, 1991:46).

Cabe destacar que el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD) se corresponde con lo que la mayoría de los textos en la materia denominan Auditoría Administrativa.

Se entiende, por Auditoria de Gestión como:

Una herramienta para verificar si las actividades de las dependencias y entidades del Estado se realizaron oportunamente, para el logro de los objetivos y las metas programadas en relación con el ejercicio presupuestario. Esta auditoria busca lograr una acción preventiva, luego de identificar los distintos problemas financieros, técnicos y administrativos. (Rivas, 2000:200)

De las definiciones anteriores, se deduce que el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que se desarrollan las diferentes etapas del proceso administrativo y, en consecuencia, señala aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención, por parte de la dirección general.

3.1.3.- Objetivos

El AGAD permite identificar y ponderar los factores que contribuyen negativa y positivamente al logro de los objetivos de la empresa, constituyéndose en base para el control práctico y económico, planeamiento y toma de decisiones. La información que se genera, sirve como base para planes a corto y largo plazo, que respondan a los objetivos económicos del empresario.

Algunos de los objetivos que persigue el A.G.A.D son los siguientes (Ruíz Roa, 1995:76):

- Identificar las áreas que requieren cambios importantes.
- Identificar las debilidades existentes en el proceso administrativo.
- Medir la eficiencia y eficacia de los controles internos.
- Detectar fallas y causas que afectan la toma de decisiones.
- Detectar la calidad y confiabilidad de la información suministrada a la alta gerencia.
- Identificar las fortalezas o áreas potenciales en la organización.
- Asistir a la administración en la realización de sus funciones.
- Conocer la capacidad que tiene la administración de cumplir con los objetivos, políticas, etc.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones constructivas en cuanto a las desviaciones encontradas.

3.1.4.- Importancia

El A.G.A.D. cumple un rol fundamental, porque al realizar un examen o evaluación analítica, sistemática e independiente de las actividades y responsabilidades de la administración en general o de las unidades empresariales, hace que el crecimiento de la empresa sea continuo. La empresa en marcha, tiene un proceso administrativo continuo e integral, cuya operación en el tiempo constantemente varía, ésta ve hacia el futuro, consecencialmente quiere reglamentar su acción empresarial, para lograr efectividad, productividad y economía en sus actividades.

3.1.5. Características

Entre las características del AGAD tenemos las siguientes (Ruíz Roa, 1995:48):

- La meta es lograr una Administración más eficaz o funcional.
- Esta se orienta desde el punto de vista de los negocios en el presente, pasado y futuro.
- Su alcance cubre una operación o función determinada.
- Mide los principios de Administración de operaciones.
- Se basa en las técnicas de la administración de operaciones.
- Las personas interesadas en el AGAD son los gerentes.
- La frecuencia con que la gerencia los solicita es recurrente, pero su periodicidad es indefinida en la mayor parte de los casos.

3.1.6.- Naturaleza y Propósitos del AGAD

En épocas pasadas, las evaluaciones realizadas a las empresas se basaban en el análisis de su situación financiera o manejo de las finanzas, sólo se realizaba la auditoría para descubrir fraudes y errores. Sin embargo, con el pasar de los años la administración se ha hecho más compleja, y no sólo la situación financiera está sujeta a evaluación, sino también todos aquellos problemas que surgen como consecuencia de una serie de dificultades, tales como: relaciones humanas, sociales, políticas, que se vuelven cada vez más complicadas y dificultan la toma de decisión de los gerentes.

Estos problemas administrativos dieron lugar a nuevas tendencias en el pensamiento administrativo y los estudiosos como Fayol, Taylor, entre otros, trataron estos problemas en la planificación, organización, recursos humanos, tecnológicos y de producción como si se tratase de desviaciones cotidianas. Estos hechos exigen una comprobación y estudio minucioso en áreas situadas más allá de las auditorías financieras.

Es así como se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de áreas, los procedimientos administrativos, determinando cuales son las causas que originan los problemas y sus posibles soluciones; esto es lo que se conoce como Análisis de Gestión Administrativa (AGAD).

De lo expuesto anteriormente, se evidencia que el propósito del Análisis de Gestión Administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño (logros, beneficios, productos, etc.) en todas las áreas, en alguna en particular o en toda la empresa de manera integral y valorar el panorama administrativo (objetivos, planes, políticas, procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles) de la organización.

3.1.7.- Beneficios que aporta el AGAD

El AGAD aporta una serie de beneficios a la organización, entre los cuales se pueden señalar: permite determinar cuáles son los problemas que exigen atención; evalúan la importancia de cada uno de ellos con respecto a los otros; determinan la capacidad de los funcionarios para planificar, organizar, dirigir y controlar; indican cuándo surge o se agrava una situación por circunstancias desfavorables; usan herramientas o técnicas para detectar y evaluar los problemas; muestran si existen puntos débiles en las áreas funcionales y operativas de la empresa; determinan la existencia de métodos deficientes, inadecuados y costosos, así como normas y políticas incoherentes.

3.1.8.- Pasos para realizar el AGAD

Existen 6 pasos para realizar el AGAD los cuales son según Ruíz Roa (1995: 65, 111, 115, 139 y 161):

- Planificación: es el proceso en el cual se escoge y desarrolla los mejores cursos de acción.
- Examen Preliminar: es la evaluación inicial que se le hace a la organización para obtener datos que nos lleve a encontrar o detectar una desviación.
- Conocimiento de la Empresa: es el conocimiento parcial de la organización, después de recorrido y observado la operatividad de la misma.
- Examen de controles internos: son las evaluaciones de las políticas de control interno que la empresa ha determinado previamente y así verificar que se están cumpliendo.

- Examen profundo: este permite llegar a las observaciones bien fundamentadas, como secuela de las áreas en dificultad, estudiadas o examinadas en la revisión de controles internos. Terminado éste se inicia la redacción del informe final.
- Informe final: es aquel escrito que se le entrega a la alta gerencia para que constate en concreto todo lo que se realizó y los resultados que arrojaron las investigaciones en la empresa.

3.2.- El Proceso Administrativo

“Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que tenga cierta continuidad o secuencia”. (Chiavenato, 2001: 132).

En consecuencia, las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control no constituyen entidades separadas, aisladas, sino que por el contrario son elementos interdependientes que interactúan y ejercen fuertes influencias recíprocas.

Por consiguiente, el proceso administrativo no es sólo una simple secuencia o ciclo repetitivo de funciones (planeación, organización, dirección y control), sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico.

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades que permite poner en marcha la estrategia empresarial. En donde, después de definir los objetivos y formular las estrategias a desarrollar; analizando el ambiente que la rodea, la tarea a desempeñar, la tecnología que se utilizará y las personas involucradas; debe administrarse la acción empresarial para poner en práctica la estrategia seleccionada.

Generalmente el AGAD permite realizar una evaluación de la estructura administrativa de una organización, para medir la eficiencia y eficacia con que la alta gerencia dirige y ejecuta sus funciones de planificación, organización, dirección y control y a su vez como se cumplen las mismas.

El AGAD se va encargar de describir y estudiar cada función del proceso separadamente, para así detectar las desviaciones existentes en la planificación, organización, dirección y control de la empresa y sugerir los correctivos necesarios, para llevar esas desviaciones hacia el “deber ser”, pues es aquí donde nace una organización eficaz y eficiente.

Es así que, el proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades que permiten poner en marcha la estrategia empresarial. En donde después de definir los objetivos y formular las estrategias a desarrollar; analizando el ambiente que la rodea, la tarea a desempeñar, la tecnología que se utilizará y las personas involucradas; debe administrarse la acción empresarial para poner en práctica la estrategia seleccionada.

Es por ello, que en la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo en todas las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación (institucional, intermedio y operacional).

A continuación se describen cuales son los aspectos que el AGAD, evalúa en cada una de las funciones administrativas, de manera que se garantice que la alta gerencia tenga un excelente desempeño (Chacón/García, 2004:56):

3.2.1.- Planificación

Es un procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acciones. (Koontz y Weihrich, 2004:122).

Es la función básica del proceso administrativo, que incluye la selección entre diversos y acciones futuras, tanto para la empresa como un todo y para cada uno de los departamentos que la componen, y la determinación de las formas de alcanzarlos. De este modo, los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos preestablecidos.

La planificación esta compuesta por una serie de planes que deben ser bien concretos, ya que ellos determinan el grado de éxito probable en la planificación y en la empresa. Esta serie de planes comprende (CHACÓN/GARCÍA, 2004: 55: 56: 57):

- Misión: debe ser comprendida y aceptada por todos los miembros de la organización, ya que ésta es la descripción breve de su propósito mayor, la razón que justifica su existencia y sirve de guía para el desarrollo de la organización. Cada departamento, área o sección debe tener su propia misión concatenada con la de la organización.
- Objetivos: deben ser bien diseñados, motivantes, alcanzables, que corresponda a la realidad de la empresa, e informarse a todas las personas comprometidas con su consecución.

- Metas: deben ser igual a los objetivos, motivantes, alcanzables e informarse a todas las personas comprometidas en su obtención. Éstas, por lo general, se interrelacionan entre si para conseguir los objetivos de la empresa.
- Estrategias: se plantean y orientan hacia la obtención de determinados objetivos, éstas representan una imagen de lo que se desea en la organización. Deben incluir el propósito de la organización, los objetivos, las metas y hacérsele un seguimiento. Se usan para minimizar las debilidades y amenazas, y aprovechar las oportunidades y fortalezas.
- Políticas: son enunciados que guían o canalizan las acciones en la toma de decisiones, ellas definen el área dentro, la cual una decisión debe ser tomada. Auxilian al logro de los objetivos y facilitan se implementen las estrategias.
- Normas y procedimientos: son las reglas por la cual se rigen las personas, ellas explican las acciones requeridas o las que no deben hacerse. Los Procedimientos son una serie de pasos secuenciales e interrelacionados que establecen como se deben llevar a cabo las actividades.
- Proyectos: se estima el tiempo para su realización, estos son actividades que deben realizarse o efectuarse dentro de un período especificado generalmente en el área de trabajo.
- Programas: son los pasos para conseguir un objetivo, la unidad o personas encargadas de realizar cada paso, y el orden adecuado y su sincronización, ya que comprenden un grupo relativamente extenso de actividades.
- Presupuestos: estos son indispensables en la toma de decisiones, ya que su fin es determinar la mejor forma de utilizar y asignar los recursos de la organización.

3.2.2.- Organización

“Estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones”. (Chiavenato, 2001: 202).

Así pues que, la estructura de la organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara, para todos aquellos que realizan una determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasionan la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

El artículo: El Proceso Administrativo de Rosa Aguilar, señala que las actividades más importantes de la función administrativa organización son (<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>) consultado el 15/02/2009:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

3.2.3.- Dirección

“Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (Koontz y Weihrich, 2004:494).

Es llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de mucha importancia, algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. Se lleva a cabo por una o varias personas, para conducir y realizar de manera adecuada una planificación orientada a la toma de decisiones, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está: dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse, lo mismo que su trabajo, mediante su propia creatividad y compensación.

Igualmente, se señalan como las actividades consideradas más relevantes de la función administrativa dirección o ejecución son: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>. Consultada el 15/02/2009. El Proceso Administrativo. Rosa Aguilar

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

3.2.4.- Control

“Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.”. (Koontz y Weihrich, 2004:640).

Se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo, pues se ajusta a lo planificado y se identifica a los responsables dentro de la empresa a la hora de marcarse problemas o situaciones de trascendencia.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que sé esta haciendo para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

En este aparte se sitúan las actividades consideradas más importantes de la función administrativa control: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>. Consultada el 15/02/2009. El Proceso Administrativo. Rosa Aguilar

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

CAPITULO IV

SOLUCIONES GERENCIALES

En este capítulo se desarrolla la definición de soluciones, definición de gerencia para luego combinar ambos conceptos y diseñar la definición de lo que se usará y entenderá como soluciones gerenciales, papel de la gerencia en las organizaciones y gerencia en la Toma de Decisiones

4.1.- Soluciones Gerenciales

Los conflictos que pueden generarse en las organizaciones, dificultan la toma de decisiones importantes, en algunos casos los miembros de un departamento pueden estar muy involucrados con la solución de un problema, razón por la cual se asume posiciones muy fuertes dentro del equipo organizacional. Por tal motivo, el gerente responsable de la decisión debe liderar el proceso de manera que logre el máximo potencial de cada uno de los actores, evitando así la confrontación personal, ya que un sano manejo de conflictos pueden generar interesantes y novedosas soluciones útiles para la organización. El gerente debe promover una adecuada comunicación entre los grupos para que sepan cuales son las expectativas y necesidades de cada miembro, facilitando así la toma de decisiones en pro de lo ideal y lo más productivo para la empresa.

4.1.1.- Soluciones

Antes de lanzarnos a buscar soluciones y aplicarlas para intentar resolver el problema de la organización, hay que analizar detenidamente cuales son los factores que lo han provocado, las causas colaterales, los efectos que no son detectables a

primera vista, etc. Con el método siguiente se puede colocar objetivos y un alcance específico a todo aquello a solucionar.

En el artículo de David González titulado Resolución de Problemas, se contemplan los pasos a seguir por parte de los gerentes para solucionar los problemas que se puedan presentar en un momento determinado (www.gestionandoproyectos.com/resolución.html). Consultada el 23/02/2009:

PASO 1. Identificar, indicar y clarificar el problema: Este implica una fase de identificación de los diversos problemas, que serán resueltos, este puede ser el más importante para el grupo de personas/organizaciones involucradas o puede ser seleccionado de acuerdo con la experiencia del grupo que se ocupa del mismo. Además, tener una clara definición del problema a tratar y estableciendo qué puede estar causándolo y dónde están las dificultades, decidiendo sobre los puntos principales del mismo.

PASO 2. Analizar el problema recopilando hechos e información: se recopila la información necesaria para trabajar en el problema a fin de familiarizarse con todas las causas posibles.

PASO 3. Desarrollar soluciones alternativas: la enumeración y el examen de las diferentes formas para solucionar un problema y un análisis del impacto tanto positivo como negativo de cada solución alternativa.

PASO 4. Seleccione la mejor solución: es el proceso de seleccionar la mejor o mejores alternativas del grupo de soluciones posibles que hemos encontrado. La alternativa ideal puede no ser la mejor en ese momento. La mejor alternativa se determina con base no solamente en su eficiencia, o porque es la solución más rápida,

sino además en consideración de factores tales como el presupuesto y tiempo disponibles, la situación económica, la capacidad del personal para ejecutarla, etc.

PASO 5. Diseñar un plan de acción: se debe definir una meta, delineando los objetivos y tareas específicas, el programa y presupuesto, las responsabilidades, etc.

PASO 6. Implementar una solución: se debe poner la solución escogida en ejecución y supervisar su progreso así como el seguimiento correcto del plan del proyecto.

PASO 7. Evaluar: es la evaluación sobre cómo hemos alcanzado nuestro objetivo, determinando los efectos o ramificaciones de la solución y las implicaciones positivas y negativas del proceso/fases del proyecto respecto a nuestra idea y objetivos iniciales.

4.2.- Gerencia

El éxito que pueda tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es la responsable del éxito o no de una empresa nos indica por qué es necesaria, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes”, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

4.2.1.- Definición de Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planificación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. (Henry, Sisk y Sverdlik, 1979:250).

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

4.2.2.- Papel de la Gerencia en las Organizaciones

La gerencia desde sus inicios se ha propuesto dirigir con éxito las organizaciones, pero actualmente ésta tarea se ha vuelto muy compleja a causa de la globalización, la innovación tecnológica y la crisis financiera mundial. Por lo tanto, los gerentes están obligados a convertirse en estrategias innovadores de manera que puedan gerenciar eficientemente los dinámicos cambios que deben experimentar las empresas para garantizar su permanencia en el mercado.

Actualmente, los gerentes se enfrentan a un periodo innovador igual al que se experimentó con el surgimiento de la Revolución Industrial, por tal razón, deben desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios.

Cabe considerar, por otra parte, que la gerencia se describe como planificar, organizar, dirigir y controlar la organización. Lo cierto es que todo gerente asume una gama mucho más amplia de funciones para conducir la empresa al logro de sus objetivos. Los gerentes trabajan con y por medio de otras personas como: los empleados, clientes, o utilizan el bien o servicio que se produce en la empresa.

Así pues, dentro o fuera de la organización los gerentes trabajan en cualquier nivel, con todo aquel que los ayude a alcanzar los objetivos y metas de la organización, además, suministra la información necesaria a los empleados para que

ejecuten de manera eficiente las tareas; actuando de esta forma como canal de comunicación en el interior de la organización.

Además los gerentes deben asumir la responsabilidad de los resultados, verificando que las tareas específicas sean efectuadas debidamente, ya que son evaluados atendiendo a la eficiencia con que coordinan la realización de dichas tareas, también son responsables por las acciones de sus subordinados de tal forma que, el éxito o fracaso de estos últimos es un reflejo directo del éxito o fracaso de los gerentes.

En todo momento, un gerente se encuentra frente a varios problemas, metas y necesidades de la organización, que demandan tiempo y recursos; que son limitados, el gerente debe encontrar un equilibrio entre las diversas metas y necesidades.

De manera que algunos recurren a ordenar las tareas diarias según su prioridad: las cosas más importantes se hacen de inmediato y las menos importantes se posponen un poco, aprovechando de una mejor manera su tiempo.

Es por ello que, el gerente debe pensar en forma analítica y conceptual; para ser un pensador analítico, tiene que saber dividir un problema en sus componentes, analizarlos y luego determinar su posible solución. Además, debe ser un pensador conceptual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras, el hecho de pensar en determinada tarea en relación con sus implicaciones más generales no resulta sencillo, pero eso es indispensable para que el gerente alcance las metas de la organización en general y las de una unidad individual.

Toda las organizaciones se enfrentan a dificultades, prácticamente son ilimitados el número y tipos de problemas que pueden presentarse, tales como: dificultades de orden financiero, problemas con los empleados o deferencias de

opinión en lo referente a la política organizacional, por nombrar algunos; en consecuencia, los gerentes tienen la obligación de solucionar problemas difíciles aunque para ello deban tomar decisiones que les resten popularidad.

Las descripciones de esta amplia gama de papeles de trabajo o funciones gerenciales muestran que los gerentes deben ser profesionales multidisciplinarios porque han de cambiar de rol frecuentemente y mantenerse alerta ante el papel que se necesite en un determinado momento, siendo, una característica del gerente, la capacidad de reconocer el papel que debe desempeñar y saber cambiar de papel fácilmente cuando la situación lo amerite.

4.2.3.- La Gerencia en la Toma de Decisiones

Continuamente la gerencia se enfrenta a situaciones en las que el gerente se ve obligado a tomar decisiones que pueden o no ser del agrado del resto de la organización. En muchos casos, esas decisiones no son entendidas por el personal que labora en la empresa, razón por la cual se debe diseñar una adecuada estrategia de comunicación con el fin de justificar las decisiones tomadas.

La mayoría de los problemas, a los cuales se debe enfrentar la gerencia requieren una acción inmediata, mientras que otros pueden esperar plazos más largos. Y si bien, en muchos casos la solución puede ser muy simple, en otros se requieren decisiones de alta complejidad. Por tal razón, la tarea fundamental de la gerencia moderna es lograr identificar la gravedad de las situaciones, la profundidad del problema, así como las herramientas y medios a utilizar para alcanzar la correcta solución de las situaciones, mediante el proceso de toma de decisiones.

Resulta claro, que el proceso de toma de decisiones incluye una serie de aspectos importantes para la organización. Las decisiones pueden hacer quebrar la

empresa o pueden llevarla al éxito, por lo tanto, los gerentes deben ser muy cuidadosos a la hora de decidir las estrategias de la organización; considerando ciertas características básicas de la toma de decisiones.

De hecho, las organizaciones poseen características que las distinguen, de modo que, los gerentes deben conocer muy bien las fortalezas y debilidades de las empresas que dirigen y en especial de su recurso humano. Existen empresas que cuentan con un producto de alta calidad, pero que no disponen de medios para promocionarlos o distribuirlos en el mercado, mientras que otras empresas cuentan con excelentes canales de distribución, lo cual les permite introducir sus productos en el mercado, aún cuando éstos sean de menor o nula calidad.

Este tipo de situaciones llevan a las empresas a tomar decisiones basándose en sus fortalezas a fin de aprovechar al máximo sus ventajas competitivas. De igual forma, permite que las organizaciones tomen decisiones orientadas a reforzar aquellas áreas con evidentes debilidades.

En segundo lugar, la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y riesgo es uno de los mayores retos que debe enfrentar la gerencia de las organizaciones. La falta de información y el no poder prever los resultados y consecuencias de determinadas acciones, ponen en entre dicho la posición de los gerentes. En situación ideal, el gerente dispone con toda la información para tomar las decisiones, pero, aun cuando ésta este disponible, no siempre tendrá la oportunidad de analizar cada una de las alternativas existentes.

En aquellas situaciones en las cuales se desconoce el resultado que se va a obtener, el gerente debe analizar los beneficios de los posibles resultados, de tal manera que, pueda determinar si es conveniente o no tomar decisiones. Por tal razón, la alta gerencia de las organizaciones prefiere posponer las decisiones hasta alcanzar

condiciones de menor incertidumbre, a fin de disminuir los niveles de riesgo que involucran la decisión.

Por último, es conveniente anotar, que los conflictos de intereses que pueden generarse en las organizaciones, dificultan la toma de decisiones importantes, en algunos casos los miembros de un departamento pueden estar muy involucrados con la solución de un problema, razón por la cual se asumen posiciones muy fuertes dentro del equipo organizacional.

De este modo, el gerente responsable de la decisión debe liderar el proceso de manera que logre el máximo potencial de cada uno de los actores, evitando así la confrontación personal, ya que un sano manejo de conflictos pueden generar interesantes y novedosas soluciones útiles para la organización. El gerente debe promover una adecuada comunicación entre los grupos para que sepan cuales son las expectativas y necesidades de cada miembro, facilitando así la toma de decisiones en pro de lo ideal y lo más productivo para la empresa.

La eficiencia con la cual una empresa logra sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuan bien realicen su trabajo los gerentes, si no lo llevan a cabo correctamente, la organización no podrá alcanzar sus metas. Así como los gerentes funcionan dentro de las organizaciones, éstas lo hacen en el interior de una sociedad más grande, de modo que las responsabilidades de un gerente requieren un desempeño eficiente, el cual se puede lograr considerando los aspectos básicos en la toma de decisiones, aspectos como las debilidades, las fortalezas, los conflictos, la incertidumbre y el riesgo.

En conclusión, soluciones gerenciales, es la capacidad que tienen los gerentes para tomar decisiones, cuando la organización se encuentre en una situación de conflicto o problema.

CAPÍTULO V

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MATRIZ DOFA

En este capítulo se desarrolla la evolución de la planificación estratégica, definición de la planificación estratégica, importancia de la planificación estratégica, pasos de la planificación estratégica; la definición matriz DOFA y funcionamiento de la matriz DOFA.

5.1.- Planificación Estratégica

La estrategia constituye el vínculo principal entre las metas y objetivos que desea alcanzar la organización y las diversas políticas de áreas funcionales y planes operativos de que se vale para orientar sus actividades cotidianas, es por esta razón que la planificación estratégica debe comprometer a cada integrante de la organización con los valores, la visión, la misión y los objetivos trazados por la gestión administrativa; además la planificación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica.

La planificación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización, las cuales son: ¿Hacia donde va usted?, ¿Cuál es el entorno? y ¿Cómo lograrlo?. De tal manera que ejerza un impacto positivo en el destino de una organización.

Es por ello que, la planificación estratégica se convierte en un factor fundamental como solución gerencial, ya que producto de los diversos exámenes preliminares practicados a la empresa se pudo detectar que una de las desviaciones más reveladora y que más resaltaba es la falta de planificación estratégica .El proceso

formal de planificación estratégica en la formulación de metas y objetivos organizacionales, ayuda en la identificación de los grandes problemas estratégicos, y en la asignación de los recursos estratégicos discrecionales, guía e integra las diversas actividades administrativas y operativas de la organización y contribuye al desarrollo y adiestramiento de futuros gerentes generales. Como se puede observar, el proceso formal de planificación estratégica abarca todo el contexto general de la empresa.

Es obvio que no existe una manera ideal para que los altos directivos cumplan con sus responsabilidades. En el caso de algunos directores, el proceso de planificación estratégica es una parte mucho más amplia del deber que para otros.

Hoy en día, la planificación estratégica es útil en cuanto al éxito de la organización ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte, una organización puede ser ineficiente en lo interno, pero puede tener éxito a nivel empresarial, ya que utiliza una estrategia apropiada.

Por lo tanto, la postura ideal sería aplicar en las empresas la planificación estratégica, debido a que está representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran los mismos. También se entiende como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias; ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesaria.

5.1.1.- Evolución de la planificación estratégica.

Cuando Aníbal (General y estadista Cartaginés nacido 247 a.C en Cartago al norte de Tunez), planeaba conquistar Roma, se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, una mayor competencia. La Planificación Estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En Venezuela se comienza algo más tarde.

5.1.2.- Definición

Para empezar es importante entender que no existe un sistema de planificación estándar el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser característicos particulares de cada organización.

Se entiende por Planificación Estratégica:

El proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”. (Francés, 2005:29).

Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede inferir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Sallenave por su parte, señala que: “El proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo” (1994:42).

De hecho el concepto de estrategia y de planificación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro, designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos. La planificación estratégica es sólo una expresión para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones.

Este tipo de planificación abarca la misión, objetivos, programas y servicios o productos que ofrecerá la empresa. Debe definir como atraer y utilizar los recursos necesarios tales como: personas, dinero, etc.

Un plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

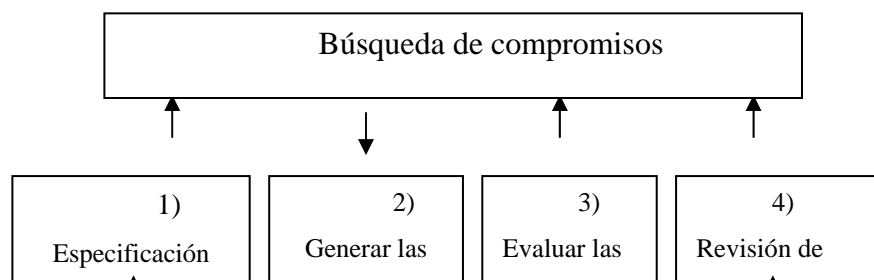
5.1.3.- Importancia

Para comprender con amplitud la importancia de la planificación estratégica, los líderes de la empresa pueden liberar la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenta con la convicción de que puede llevar a cabo la misma. La planificación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones. La planificación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

5.1.4.- Pasos de la Planificación

“Cada uno de estos pasos del proceso de planificación deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso”. (Kenneth, 1984:24).

Los pasos del proceso de planificación son:



Fuente: Manual de planificación estratégica (1984:24)

5.2.- Análisis de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

Para una empresa será ideal poder utilizar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podrá partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para colocar sus productos y servicios.

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz **DOFA** es la comparación de los factores externos e internos clave, dicho proceso requiere de un buen juicio y criterio para su realización. Al desarrollar la matriz es imperativo adaptarla a las necesidades específicas de la organización para obtener un resultado adaptable a la empresa.

5.2.1.- Definición

La matriz **DOFA** es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deban ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se deba encontrar en la realidad misma del sistema.

Es un instrumento de análisis que representa en forma matricial las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el propósito de facilitar la generación de estrategias, asegurando que éstas sean concebidas en función de sus principales determinantes.

5.2.2.- Funcionamiento

Su funcionamiento está representado por la combinación entre características particulares de una organización y su entorno. Debido a su múltiple aplicación puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, como: productos nuevos, líneas de productos, unidad estratégica de negocio, y división, etc.

El análisis **DOFA** hace la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades, ha de realizarse un estudio profundo del entorno que identifique las amenazas y oportunidades que en el se presentan.

5.2.2.1.- Debilidades y oportunidades

En la evaluación de las debilidades de la organización se identifican las fallas que le impiden a la misma seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar y alcanzar su misión.

Es así que, son las insuficiencias de la organización las que provocan una posición desfavorable en su entorno, donde se ven comprometido sus planes estratégicos. Las debilidades se definen como: “Son las características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas”. (Francés, 2005:98).

Después de analizar el entorno, la gerencia necesita evaluar lo que ha descubierto en términos de oportunidades y que la organización pueda explotar. Una estrategia de éxito será aquella que se ajuste bien al entorno.

Es por ello que las oportunidades se definen como “las tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los objetivos de la empresa”. (Francés, 2005:98).

También son aquellos factores que resultan positivos, favorables que se deben descubrir en el entorno y que permiten obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.

5.2.2.3.- Fortalezas y Amenazas

Las fortalezas “Son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas”. (Francés, 2005:98).

Además, son posiciones favorables que se posee en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la colocan a responder eficazmente ante oportunidades o delante de amenazas.

Al llevar a cabo la evaluación de las fortalezas de la organización, debe señalarse las capacidades para desempeñar actividades funcionales distintas como: (mercadotecnia, producción, operación, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistema de información y recurso humano).

Por su arte, las amenazas “Son tendencias o situaciones externas que dificultan lograr los objetivos de la empresa”. (Francés, 2005:98). Son situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas con la idea de minimizar los daños potenciales, de funcionamiento, y la sobrevivencia de la organización.

Hay que tener presente que el mismo entorno puede presentar en la misma industria oportunidades para una organización y representar amenazas para otra, debido a sus diferentes administraciones de recursos.

La matriz **DOFA** es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de seis tipos de estrategias: **FO, DO, FA, DA, FD y OA**. Las letras **DOFA** significa debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza, las estrategias **FO** se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias **DO** tienen por objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. La estrategia **FA** se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o

reducir el impacto de las amenazas externas, este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo al mínimo las amenazas externas.

La estrategia **DA** tiene como objetivo derrotar debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

La **FD** tiene como objetivo aprovechar las fortalezas que tiene la empresa para eliminar las posibles debilidades que se pudieran presentar. Y la **OA** permite minimizar las amenazas que pudieran existir del medio externo, aprovechando las oportunidades del mismo. En consecuencia, es pertinente y recomendable elaborar una matriz **FODA** o **DOFA** para realizar la evaluación de una determinada empresa, identificando así sus aspectos positivos y negativos, como se verá a continuación.

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Esta parte tiene como finalidad identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades ubicadas en el Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A., luego se presentan las posibles estrategias consideradas necesarias para mejorar el proceso llevado a cabo en el Departamento.

6.1.- Actividades del Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A.

Este departamento se encarga básicamente de:

- Supervisar al personal a su cargo.
- Controlar los ingresos y gastos diarios, semanales y mensuales.
- Controlar las cuentas por pagar y cobrar.
- Realizar los pagos de servicios públicos, mantenimiento de equipos, bienes etc., impuestos nacionales o municipales.
- Emitir cheques de reposición de caja chica.
- Llevar el control de las operaciones de compras, facturas por pagar o cobrar y Bancos de manera diaria, semanal y mensual.
- Aprobación de la nómina de personal.
- Revisa los balances mensuales.

- Preparar las planillas de depósitos Bancarios.
- Entregar al administrador el efectivo o cheques de las facturas cobradas.
- Informar al administrador de aquellas facturas que tienen problemas de pago.
- Controlar los contratos.

Esta información fue recolectada por medio de entrevistas realizadas al personal adscrito al Departamento de Administración. Todo esto con el objetivo de conocer así sus aspectos positivos y negativos, los cuales se exponen y se analizan a continuación. Además, a objeto de ponderar las variables estudiadas se utilizó un cuadro de evaluación.

6.2.- Fortalezas y debilidades del Departamento de Administración de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A.

Aquí se identifican las debilidades y fortalezas que posee este departamento y que deben ser percibidas o desarrolladas, así como prever algunas consecuencias que pudieren acarrear los aspectos negativos que obstaculicen los procesos y, asimismo, afianzar aquellos que beneficien el buen desenvolvimiento de las actividades del Departamento de Administración de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A., para seguir satisfaciendo las necesidades del mercado.

6.2.1.- Fortalezas:

- F1. Pose una adecuada ubicación espacial.
- F2. La empresa EVEA CUMANÁ, S.A. es bien conocida en la zona
- F3. Existen suficientes canales de comunicación que facilitan el tráfico de información.
- F4. Los trabajadores se sienten a gusto con el ambiente laboral.
- F5. Se sienten identificados con la empresa realizando su trabajo, logrando así cumplir con las necesidades de la empresa.
- F6. Buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores.
- F7. Los trabajadores no requieren supervisión constante, debido a que se les ofrece libertad para expresarse como creativos.

6.2.2.- Debilidades:

- D1. El grado de formación profesional del personal del Departamento es bajo.
- D2. Falta de un sistema automatizado que agilicen los trabajos.
- D3. Hay ausencia de manuales de los procedimientos.
- D4. Deficiencia de recursos humano necesario para el desarrollo de todas las actividades.

6.3.- Oportunidades y amenazas del Departamento de Administración de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A.

Aquí se identifican todas aquellas variables externas que afectan de una u otra manera el buen desempeño de las actividades dentro del Departamento Administración.

6.3.1.- Oportunidades:

- O1. Existencia de instituciones públicas y privadas que ofrecen cursos de actualización.
- O2. Por tratarse de una empresa constructora, la demanda de sus servicios es alta.
- O3. Fuente de trabajo en el tiempo.

6.3.2.- Amenazas:

- A1. Condiciones del SENIAT (Políticas cambiarias).
- A2. No poder acceder a nuevas tecnologías.
- A3. Introducción de nuevos servicios por parte de la competencia.
- A4. No conseguir obras de construcción suficientes.

6.4.- Análisis mediante la Matriz DOFA aplicado al Departamento de Administración de la empresa EVEA CUMANÁ, S.A.

A continuación se analizan las diferentes estrategias concebidas mediante el estudio de las diferentes variables consideradas fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, de acuerdo a la matriz DOFA presentada.

6.4.1.- Estrategias FO:

- Mantener actualizados los diferentes canales de información: para mantener la optimación en las actividades comunes realizadas en el Departamento de Administración ellos cuentan con suficientes medios de comunicación que les permiten mantenerse al tanto de todas las actividades que se realizan en la mayoría de las áreas de su incumbencia, como por ejemplo: teléfonos, faxes, correspondencia interna, entre otros. Sin embargo, la Presidencia debería preocuparse por mantenerse en contacto con cualquier mejora en equipos electrónicos, o cualquier nueva tecnología en comunicación que surja en el mercado y que la ayude a aumentar aún más la eficiencia que existe actualmente.
- **Capacitación de personal a través de los cursos o talleres:** Capacitar a través de cursos o talleres profesionales al recurso humano que elabora en la empresa. Este personal debe tener los conocimientos necesarios acerca de todo lo referente a contabilidad, computación, curso de higiene seguridad industrial entre otros. Para mejorar la cantidad y calidad del trabajo.

A través de estos cursos de capacitación se beneficia tanto al empleado como a la empresa, ir a la par en los avances tecnológicos y al surgimiento de los mismos, porque al ejecutar las tareas esto debe complementarse con los conocimientos y comportamientos que sirvan para enfrentar las futuras demandas.

- **Motivar al personal para que realice sus actividades eficientemente:** La motivación de personal es importante en la empresa, porque permite que el trabajador se sienta conforme con su trabajo, de esta manera pueda desarrollar bien sus actividades de una manera eficiente.

El trabajador debe recibir un estímulo en forma tal que anime el comportamiento requerido, creando un lugar de trabajo cómodo, limpio y agradable, salario justo, trato respetuoso de parte del jefe y los compañeros etc. Así el trabajador se sentirá motivado y con aspiraciones de surgir y lograr los objetivos propuestos.

- **Crear proyectos para la realización de nuevas inversiones:** A través de la creación de proyectos de inversión, con inyección de recursos económicos se aspira ampliar la planta física, y de esta forma se incrementara la producción, a que se tiene previsto incorporar nuevos productos que tiene gran demanda en el mercado. Por esta razón se tiene que incorporar nuevas maquinarias que permita la producción y transformación del aluminio, por el método electroestático. Además de hacer las mejoras necesarias suficientes para la prestación de un mejor servicio.

Por lo general, las inversiones a largo plazo establecen un compromiso de un capital significativo y de la que se espera obtener utilidades satisfactorias.

6.4.2.- Estrategias FA:

- Actualizarse con respecto a la tecnología: Hoy en día las empresas necesitan una actualización constante para no quedar atrasados con respecto a las nuevas tecnologías, por consiguiente se recomienda que EVEA CUMANÁ, S.A., no debe dejar atrás este punto tan importante para realizar sus actividades en esta área.
- **Buscar alternativas de inversión o financiamiento:** La alta gerencia debe hacer un estudio o diagnostico profundo de la situación interna y externa, para identificar las oportunidades de inversión, aplicando las herramientas administrativas (estudio de mercado, proyecciones estadísticas, el análisis DOFA etc), que le permita tomar la mejor alternativa, así planificar las estrategias a ejecutar para minimizar los posibles riesgos. Es por eso que la empresa no debe tener una planificación por si sola porque esto no le garantiza el éxito futuro. Debe estar acompañado de la ejecución y el control permitiendo tomar las acciones correctivas por parte de la gerencia y hacer los ajustes necesarios de acuerdo a las contingencias que se presenten.
- **Crear campañas publicitarias:** Toda empresa al lanzar un servicio al mercado, lo primero que debe hacer es dar a conocer su producto por medio de la publicidad. Si es la competencia que lo realiza, la empresa debe tener estrategias para atacar dicha amenaza así disminuir el impacto que le pueda causar la introducción de nuevos servicios por parte de la competencia.

6.4.3.- Estrategia DO:

- Lograr la compenetración entre el superior y sus subordinados a fin de mejorar la identificación entre ambos: La relación entre los subordinados y el supervisor no se considera enteramente favorable, es importante aclarar que ésta área se encuentra alejada de la Gerencia de Ventas y Distribución, y el contacto físico es menor, e incluso la misma Gerencia de Facturación y Despacho está dividida en dos áreas físicas, no obstante, las relaciones entre los mismos compañeros de trabajo son bastante estrechas, el problema radica con las demás áreas de la Gerencia de Ventas y Distribución.
- **Contratación de personal:** Se debe aprovechar las oportunidades que le ofrece los institutos de capacitación y entrenamiento, preparando potencial de recursos humanos , como lo es el INCE, para contratar a la persona o personal que cumpla con los requisitos que exige la empresa para que ocupe el puesto o cargo vacante.
- **Establecimiento de supervisión efectiva:** A través del estudio se pudo detectar la carencia de supervisión, esta deberá establecer controles de supervisión, dándole a los subordinados oportunidad de acuerdos entre ellos mismos, permitir a los supervisores ayudar a mejorar sus labores. Poniendo atención a los problema de sus subordinados en su trabajo, creado grupos de trabajo eficientes, y orientarlos a mejorar la producción, manteniendo en claro los objetivos de su propia actividad. La supervisión permite mantener un equipo que realice el trabajo de manera eficiente y organizada.

6.4.4.- Estrategia DA:

- Establecer los manuales de procedimiento en todas las áreas que integran el Departamento: A pesar de que los trabajadores conocen muy bien cómo realizar sus actividades y cuáles son las operaciones que deben ejecutar; ningún área cuenta con un manual de procedimientos que explique con exactitud todas y cada una de las actividades que se deben efectuar, por lo tanto, es recomendable que se elaboren y distribuyan estos manuales lo antes posible a fin de evitar problemas que pudieren presentarse en un futuro al momento de capacitar al nuevo personal ya que no existirían el necesario material escrito que respalde la información de cómo y para qué se realizan las actividades.
- **Crear planes de capacitación:** La organización deberá realizar un diagnóstico a todo su personal para identificar cuáles de sus empleados necesitan más preparación o capacitación. También el personal profesional debe estar en constante capacitación o actualización debido a los cambios tecnológicos, así como combatir cualquier eventualidad que ocurra en el futuro y hacerle frente a las nuevas demandas.
- **Contratación de potencial humano calificado para el buen desarrollo de las actividades:** Un buen programa de contratación de personal, ayudaría a la organización a establecer las responsabilidades de cada quien y contribuir en el beneficio de la colectividad laboral. Por estas razones, la empresa al solicitar un personal deberá describir las cualidades que debe tener e informar al aspirante de los beneficios que ella ofrece.

- **Creación de un sistema de información más fluido entre los departamentos.** Toda organización es un sistema por estar conformado por subsistemas que se interrelacionan entre sí, para lograr un objetivo en común. Por lo ante expuesto, es necesario establecer un sistema de información único, donde tenga implícito toda la información de cada uno de los departamentos que conforma la organización, ejerciendo control sobre las operaciones o gestión administrativa de manera eficiente.

En vista de que cada departamento cumple con su función específica el Departamento de Administración también necesita información de los demás departamento para cumplir con su tarea de manera eficiente.

CONCLUSIONES

Al estudiar al Departamento de Administración de EVEA CUMANÁ, S.A, con el propósito de aplicar un Análisis DOFA a través de la Matriz DOFA, establecimos que se debía estudiar de acuerdo a dos perspectivas que son el análisis interno donde se determinaron las debilidades y fortalezas del Departamento de Administración; y, por otro lado, se estableció un enfoque externo, donde se evaluaron las oportunidades que se le presentan al Departamento de Administración, así como también las amenazas que impiden el curso de la empresa que de ser bien estudiadas podrían llegar a transformarse en oportunidades. Por lo cual, con los conocimientos previos adquiridos, las referencias bibliográficas y la información suministrada por parte de la empresa para la elaboración de este informe se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El Análisis DOFA logra mediante el análisis y estudio del desempeño actual de la empresa tanto dentro como fuera del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización.
- Todo gerente debe estudiar minuciosamente aquellos factores tanto internos como externos que pudiesen afectar sus decisiones.
- Los procedimientos administrativos no están establecidos.
- Existe poca capacitación del personal del Departamento de Administración.
- Los integrantes del Departamento de Administración se sienten enteramente comprometidos con la empresa para realizar su labor de manera eficiente.
- En la mayoría de las áreas que integran la empresa no existen los manuales de procedimientos administrativos.

- El ambiente laboral es bueno, por lo cual los trabajadores se mostraron conformes y agradados.
- Los trabajadores deben capacitarse constantemente para que de esta manera se sientan más confiados al realizar sus labores.
- En el Departamento de Administración, las facturas son examinadas cuidadosamente, por lo tanto, se verifica que el material enviado por los proveedores coincida con la calidad, cantidad y especificaciones requeridas y que se haya registrado adecuadamente en ellas la información.
- No existe políticas en forma escrita para el proceso de compras.
- Se pudo observar que hay falta de planificación al momento de vaciar la información contable.
- No existe en la empresa un manual de normas y procedimientos adecuado a las actividades que en ellas se realizan para llevar un control eficiente de compra de materiales y suministros.

RECOMENDACIONES

Muchas veces al querer dar lo mejor en las labores rutinarias, se escapan de nuestras manos pequeños detalles que pueden ayudar a garantizar el óptimo uso de los requerimientos, nada está exento de fallas pero todo es posible cuando la tarea es ardua y constante para superar lo que entorpece el trabajo. Ahora bien, analizando lo expuesto con anterioridad, a continuación se presentan algunas recomendaciones como posibles soluciones a los problemas mencionados en procura de reducir esas fallas sobre las cuales vale la pena reflexionar.

- Se recomienda tomar en consideración las estrategias ofrecidas por la matriz DOFA, con motivo de mejorar las actividades y procedimientos que se desempeñan en el Departamento de Administración.
- Tomar en consideración la misión y los objetivos ofrecidos en este trabajo para el Departamento de Administración y establecerlos como suyos.
- Insistir en que los trabajadores del Departamento de Administración se capaciten constantemente con objeto de aumentar la confianza en ellos mismos.
- Se deben establecer los manuales de procedimientos en todas las áreas que integran la organización, para así tener constancia de las actividades y procesos que se llevan a cabo, y facilitar la labor de sus integrantes.
- Considerar la planificación de reuniones extracurriculares o actividades deportivas, entre otras cosas, para afianzar las relaciones entre los integrantes de la empresa, y así mantener la empatía entre los mismos.

- Pedir la colaboración al Departamento de Informática y a la Escuela de Administración de la Universidad de Oriente Núcleo Sucre, para la elaboración de un sistema computarizado, así mejorar las tareas que se realizan en el Departamento de Administración de la Empresa EVEA CUMANÁ, S.A..

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

CHAPMON/ALONSO. Sinopsis de Auditoría Administrativa. Editorial Trillas. México, 1991

CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. Editorial Mc Graw Hill. 3^{era} Edición. Bogotá, 2001

DAVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1985

Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Oceano Centrum. España, 1996

FALCÓN, M., José L. Gerencia y Toma de Decisiones. Editorial CEC, SA. 2003

FERNÁNDEZ/ARENAS. La Auditoría Administrativa. Editorial Jus. México, 1969.

FRANCÉS, Antonio. Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. 7^{ma}. Caracas, 2005

GONZÁLEZ/PAIVA. Fundamentos de Administración. Caracas, 1998

IESA. Competitividad, Gerencia y Estrategias. Editorial Ediciones IESA. Caracas, 2008

JIMÉNEZ, P., Luis A. El Análisis de Gestión Administrativa y la Salud Administrativa de las Organizaciones. Barcelona, 2002

KOONTZ/WEIHRICH. Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. 12ª. Edición. México, 2004

LEONAR, William. Auditoria Administrativa. Editorial Diana. México, 1991.

MELINKOFF, Ramón V. Los Procesos Administrativos. Editorial Panapo. Caracas, 1990

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw Hill. 3ª Edición. Colombia, 2001

MERCADO, Salvador: Administración Aplicada. Teoría y Práctica.

ROBBINS, Stephen P. Administración. Teoría y Práctica. Editorial. Prentice Hall. 4ª Edición. México, 1994

ROMERO, Ricardo. Marketing. Editorial Palmir E.I.R.L. México, 1998.

RUIZ R., José. Fundamentos para el Análisis de Gestión Administrativa. Editorial Panapo. Caracas, 1995

SALLENAVE, JEAN P. La gerencia Integral. Editorial Normas, S.A. Colombia, 1994.

SISK/ SVERDLIK. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979

STONER/FREEDMAN/GILBERT. Administración. Editorial Pearson Educación. 6ª Edición. México, 1996

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

AZACON/MOREY. Evaluación de la Gestión Administrativa en la Empresa Aluminios PIPO C.A; Cumaná Estado Sucre. Universidad de Oriente Núcleo Sucre, 2006

CHACÓN, Mariángel. Análisis de Gestión Administrativa. Alternativa Gerencial. Universidad de Oriente Núcleo Sucre, 2004

GÓMEZ, Ernesto. Análisis de la Gestión Administrativa Herramienta fundamental para el profesional de la gerencia. Universidad de Oriente Núcleo Sucre, 2001.

MACHADO, Francisco. Aplicación de la DOFA al proceso de recaudación y administración de los ingresos del departamento de Administración y Renta de la División de Hacienda de la Gobernación del Estado Sucre. Núcleo Sucre, 2000

RODRÍGUEZ, Emira. Análisis de la Gestión Administrativa del Instituto de Previsión Social del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Oriente (ISPUDO) para el año 1995. Universidad de Oriente Núcleo Sucre, 1996.

INTERNET

AÑEZ B., Martha C. (2002) **Teoría y pensamiento administrativo**. Disponible: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/readmon.htm
Consultada 29/01/2009

ESPINOZA, Mariela. **Las Empresas.** Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos40/las-empresas/las-empresas.shtml> Consultada 03/02/2009

GAYNOR B., Eric. (2005) **Inteligencia emocional y el empresario.** Disponible: www.monografias.com/trabajos34/empresario/empresario.shtml Consultada 01/02/2009.

GONZÁLEZ, David (2007) **Soluciones** Disponible: www.gestionandoproyectos.com Consultada 15/02/2009

GONZÁLEZ, Rodolfo C. **Destreza en la estrategia.** Disponible: www.monografias.com Consultada 02/2009.

LEDESMA E., Walter. (2002). Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos57/pioneros-empresariales/pioneros-empresariales.shtml?monosearch> Consultada 01/02/2009.

LINARES, R., Leandro. (2007). **Teoría Administrativa.** Disponible <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/teoria-y-enfoques-historicos-de-la-gerencia.htm> Consultada 29/01/2009

SILVA, R. (2009). **Planificación Como Función Del Proceso Administrativo.** Disponible: <http://www.monografias.com> Consultada 29/01/2009

VILLASMIL, Jonathan.(1999). **Gerencia y Liderazgo.** Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> Consultada 13/02/2009

Acta Constitutiva EVEA CUMANÁ, S.A.

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGAD) Departamento de Administración, Empresa EVEA Cumaná, S.A Cumaná, Estado Sucre I CUATRIMESTRE 2009
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
RONDÓN, Maryelis Alejandra	CVLAC	17.409.632
	e-mail	r_1986_m@hotmail.com
	e-mail	
MUÑOZ PLANCHEZ, Marisela Del Carmen	CVLAC	8.653.537
	e-mail	mmp1169@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

AGAD
Soluciones Gerenciales

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Las Empresas, hoy en día, forman el pilar fundamental y esencial en el desarrollo económico de un país, sin su existencia sería imposible su avance y progreso. Los entornos dinámicos y exigentes: económicos, sociales, políticos y tecnológicos en los que se vive actualmente, hacen necesario que toda empresa lleve a cabo funciones de planeación, organización, ejecución y control para así cumplir exitosamente con los objetivos trazados. Es por ello que, para las empresas como unidades económicas de producción, encargadas de combinar los factores o recursos productivos; trabajo, capital y recursos naturales para producir bienes o servicios que después se venden en el mercado, es necesario realizar un AGAD, de manera periódica, para saber si la gestión dentro de un departamento o en toda la empresa, se esta realizando de acuerdo con las políticas o estándares establecidos previamente, o existe alguna desviación que no le permita cumplir con eficiencia los objetivos planificados. Por consiguiente, el Análisis de Gestión Administrativa (AGAD): es considerado como un proceso capaz de realizar el estudio y análisis de la organización, como un todo o en cada una de sus áreas y proporcionan soluciones a las irregularidades halladas. Por lo cual, el gerente debe pensar en forma analítica y conceptual, tiene que saber dividir un problema en sus componentes, analizarlos y luego determinar su posible solución. Además, debe ser un pensador conceptual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras, el hecho de pensar en determinada tarea en relación con sus implicaciones más generales no resulta sencillo, pero eso es indispensable para que el gerente alcance las metas de la organización en general y las de una unidad individual. El propósito general de este trabajo de investigación, es **“Proponer Soluciones Gerenciales a partir del Análisis de Gestión Administrativa ejecutado en el Departamento de Administración, de la Empresa EVEA Cumaná, S.A; de Cumaná, Estado Sucre en el I Cuatrimestre del 2009”**. Se utilizó el tipo de estudio de campo y explicativo. Como diagnóstico se determinó que falta un sistema automatizado para la realización de las actividades del Departamento de Administración y como solución el diseño e implementación del sistema digitalizado.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Cabello Díaz, Candida	ROL	A <input type="checkbox"/> x <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVL AC	5.187.997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
	e-mail	
Alamo Luisa	ROL	A <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> x <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVL AC	8.795.335
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2009	04	23
------	----	----

Lenguaje: Español

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis-muñozyrdondon.doc	word

Alcance:

Espacial : _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: _____

Área de Estudio:

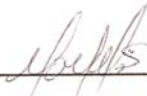
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

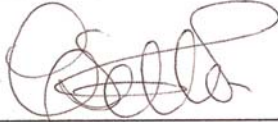
Derechos:

Nosotras, Marisela Muñoz y Maryelis Rondón, autoras de esta investigación, garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión será con fines científicos y educativos.

Asimismo, nos reservamos los derechos de propiedad intelectual, así como todos los derechos que pudieran derivarse de la patente de industria y comercio




Maryelis A. Rondón



MSc. Cabello Cándida

Tutora



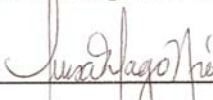
Marisela Muñoz Planchez



Prof. Luisa Alamo

Jurado Invitado

Por la Subcomisión de Trabajo de Grado Administración



Prof. Luisa Mago

