



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO
DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA
EMPRESA INGELUB C.A.**

Autor:
Gleymar Alarcón

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Telefono: (0241) 8714240 (máster) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INGELUB C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Licenciados en Administración de Empresas.

Autor: Gleymar Alarcón

Tutor: Oneida Jimenez

San Diego, Diciembre 2018

DEDICATORIA

La vida es una lucha constante y está llena de muchas experiencias positivas y otras no tanto; sin embargo, esas experiencias son las que nos enseñan a luchar y conseguir nuestros sueños superando día a día cada uno de los obstáculos que se nos presentan. Por tal motivo, hoy puedo decir que uno de mis sueños era culminar mi carrera profesional y a pesar de los obstáculos y dificultades que se presentaron luché por llegar a la meta. Por esta razón, quiero dedicar mi trabajo de grado a las siguientes personas: A **Dios**, por ser el motor de mi vida, por no haber dejado que me rinda en ningún momento e iluminarme para salir adelante, porque todo lo que tengo, lo que puedo y lo que recibo es regalo que él me ha dado.

A mis padres **Glenda Marinelli** y **Omar Alarcón**, por ser los mejores padres del mundo y por desempeñar muy bien su rol. A ustedes que me dan la fuerza en los momentos más débiles y difíciles de mi vida, a esos padres maravillosos que viven día a día orgullosos de todos mis triunfos así como también viven dándole gracias a Dios por toda la fortaleza que me han dado y la dicha que les ha dado de verme cumplir esta meta en mi vida.

A mi Madrina, **Olga Arciniegas**, por su apoyo incondicional, por estar allí en los momentos buenos y no tan buenos, por su amor, cariño y por estar allí compartiendo conmigo cada etapa de mi vida.

De la misma manera quiero agradecer a, **Gabriel Castaño**, por su comprensión, paciencia, apoyo y trabajo en equipo en todo momento. Mil gracias por el apoyo incondicional que me has brindado por todos los sacrificios que hemos hecho para salir adelante. Por estar conmigo en los momentos buenos pero sobre todo en los malos.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado representa una puerta que se abre en mi vida por ello le agradezco a **Dios** por darme la vida, por guiar mis pasos, porque le debo lo que tengo y lo que soy, porque sin el nada de esto sería posible.

De la misma manera, dentro de mi listado de personas al que debo agradecer su apoyo en la prosecución de esta meta, no deben faltar mis padres, por ser el pilar de mi vida y quienes me han brindado apoyo incondicional en todas las metas que me he fijado.

A los Profesores quienes han sido guías y fuente de conocimientos y sabiduría en todo el proceso de esta carrera, en especial mi tutor académico, quien ha sido de gran apoyo y que además sin ningún interés acepto instruirme y ayudarme en esta etapa tan importante de mi carrera.

A la empresa **Ingelub C.A.**, por abrirme sus puertas y brindarme la oportunidad de desarrollar el presente proyecto en las instalaciones de la empresa, la cual ha sido una experiencia enriquecedora para mi formación profesional.

Amis **Familiares, Amigos** y todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron en este largo camino que hoy día me ofrece la oportunidad de sentirme satisfecha por este logro, que en resumen es el logro de todos los que han estado durante este recorrido.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	3
Formulación del Problema.....	6
Objetivos de la Investigación.....	6
Justificación de la Investigación.....	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	8
Bases Teóricas.....	12
Definición de Términos Básicos.....	20
CAPITULO III. FASES METODOLÓGICAS	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	22
Nivel y modalidad.....	23
Fases de la Investigación.....	23
Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa.....	23
Fase II. Análisis de debilidades y fortalezas.....	25

Fase III. Diseño de estrategias.....	25
CAPITULO IV. RESULTADOS	
Presentación de los resultados.....	27
Resultados objetivo 1.....	28
Resultados objetivo 2.....	41
Matriz FODA.....	42
Análisis FODA.....	43
Resultados objetivo 3.....	44
CAPITULO V. LA PROPUESTA	
Presentación de la propuesta.....	45
Objetivos de la propuesta.....	45
Justificación de la propuesta.....	46
Factibilidad de la propuesta.....	47
Desarrollo de la propuesta.....	49
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES.....	86
REFERENCIAS.....	88
ANEXOS.....	90
A. Modelo de la encuesta.....	91
B. Carta de validación del instrumento.....	94

LISTA DE CUADROS

Cuadros		pp
1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	28
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	29
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	30
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	31
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	32
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	33
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	34
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	35
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	36
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	37
11	Resultados encuesta pregunta n° 11.....	38
12	Resultados encuesta pregunta n° 12.....	39
13	Resultados encuesta pregunta n° 13.....	40
14	Matriz FODA.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos		pp
1	Resultados encuesta pregunta n° 1.....	28
2	Resultados encuesta pregunta n° 2.....	29
3	Resultados encuesta pregunta n° 3.....	30
4	Resultados encuesta pregunta n° 4.....	31
5	Resultados encuesta pregunta n° 5.....	32
6	Resultados encuesta pregunta n° 6.....	33
7	Resultados encuesta pregunta n° 7.....	34
8	Resultados encuesta pregunta n° 8.....	35
9	Resultados encuesta pregunta n° 9.....	36
10	Resultados encuesta pregunta n° 10.....	37
11	Resultados encuesta pregunta n° 11.....	38
12	Resultados encuesta pregunta n° 12.....	39
13	Resultados encuesta pregunta n° 13.....	40



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INGELUB C.A.

Autores: Gleymar Alarcón.

Fecha: Diciembre 2018.

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico para el desarrollo de los procesos administrativos de la empresa Ingelub C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo, ya que la misma presenta debilidades en la gestión administrativa, por lo tanto, dicha situación ha generado una serie de inconvenientes que afecta de manera negativa la consecución de los objetivos de la empresa en general. Metodológicamente el estudio actual está basado en una investigación descriptiva, de campo ya que permitió recolectar la información directamente de la realidad, asimismo la investigación está apoyada en un proyecto factible, puesto que se presenta una propuesta como alternativa de solución a una problemática existente en el departamento administrativo. Con respecto a la población la misma está constituida por diez (10) trabajadores. Entre las técnicas de recolección de datos utilizadas se encuentran la observación directa y la encuesta en modalidad de cuestionario, el mismo estará estructurado por trece (13) preguntas cerradas de tipo dicotómicas. Los datos obtenidos de tales instrumentos serán analizados a través de la matriz FODA, con la finalidad de conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, por lo que dichas debilidades y amenazas será la base elaborar la propuesta de estrategias que se adapte a las necesidades de las mismas y las cuales permitieron darle validez y confiabilidad a la investigación.

Palabras Clave: Plan, Estratégico, Desarrollo, Procesos, Administrativos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo copado de pequeñas, medianas y grandes empresas que ofrecen productos y servicios de alta calidad y a precios competitivos. En tales condiciones solo sobreviven las organizaciones más aptas para responder al mercado y presiones del entorno, por lo que para estar preparado y reaccionar oportuna y convenientemente resulta de vital importancia disponer de un sistema de información que refleje en cualquier momento, los resultados o las proyecciones de las distintas áreas funcionales que componen la organización.

En este sentido, es conveniente para toda organización disponer de la información requerida para realizar la evaluación completa de su gestión en cada uno de sus procesos con la finalidad de medir los resultados y compararlos con los planes trazados. Es así como las empresas deben disponer de herramientas para lograr el control interno de sus procesos administrativos. De tal manera que, la importancia de un correcto manejo de los procesos se deriva de la necesidad de administrar apropiadamente los recursos de la empresa.

Por lo tanto, es de vital importancia aplicar un enfoque de Gerencia Estratégica en las empresas, a fin de velar por su continuidad en el mercado y el logro de sus objetivos. La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

Debido a lo antes expuesto, es importante resaltar que el objetivo de la investigación es el diseño de un plan estratégico que logre el desarrollo eficiente de los procesos estado Carabobo, lo cual presenta debilidades en sus procesos administrativos que pone en riesgo la operatividad de la empresa en general. De la misma manera, es conveniente acotar que el presente trabajo está comprendido por cinco (5) capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: contiene el Planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos que se plantean cumplir a través de la elaboración de la investigación, así como también el motivo por el cual está siendo llevada a cabo, es decir la justificación.

Capítulo II: comprende las bases de la investigación, muestras los antecedentes, las bases teóricas que servirán de guía en el trabajo, pues aportan conocimientos que permiten la comprensión del aspecto en estudio así como los términos básicos.

Posteriormente, en el **Capítulo III:** se especifica el tipo de investigación y las fases metodológicas el cual comprende la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el **Capítulo IV:** se muestran el análisis de los resultados. Seguidamente el **Capítulo V,** presenta la propuesta para culminar con las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos pertinentes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del Problema.

Mundialmente, el crecimiento constante de las empresas las obligan a utilizar más controles sobre las operaciones y a ser más eficaces cada día, tomando en cuenta el incremento de las actividades, la descentralización, competencia, economías globalizadas, y cambios tecnológicos los cuales les imponen nuevos retos. Por lo que es necesario implementar y desarrollar nuevos métodos para evaluar procesos dentro de ellas, así como también los riesgos que son administrados, tomando en cuenta que es de mucha importancia tener los controles internos adecuados, porque de esto depende que las operaciones se realicen de manera razonable.

En la actualidad, existen infinitudes de razones para justificar el cambio, en tal sentido, decir que se desea cambiar por elementales ganas podría interpretarse en esta época como ciencia ficción. El mundo entero está en continuo cambio, la globalización ya no tiene fronteras de razas ni de idiomas. En los últimos 20 años este término ha sido experimentado a la velocidad de la luz; la información es ilimitada, la eficiencia y eficacia operativa e intelectual son las armas de las organizaciones vanguardistas. Muchas técnicas que han sido utilizadas a lo largo del tiempo, empiezan por desaparecer y erradicarse, dando paso a otras cuyo origen surge en el pecho de la creatividad.

En tal sentido, las estructuras organizacionales deben estar bien definidas y descubrir cómo será el futuro, sin esto es casi imposible que éstas intenten

perfeccionar sus procesos. Bajo este esquema, se hace énfasis en la importancia de mejorar, corregir, innovar, reformar o regenerar aquellas trabas que no permiten a las empresas ser las mejores en su área. Por lo tanto, cabe destacar que una empresa que no se planifique estratégicamente es una institución sin dirección y en vía de desastre. En este sentido, la planeación estratégica en el proceso administrativo de una empresa tiene dos connotaciones. Primero, la realización de un mapa de las probables decisiones futuras. Segundo, el diseño de una ruta de acción personal para el futuro. Al respecto, Chirino (2003), señala que:

La importancia de una planeación estratégica radica en identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Estos, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros (p.106).

Por consiguiente, importante contar con los procesos administrativos bien definidos y establecidos, debido a que por medio de éstos se podrán alcanzar un mejor control en las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el fin de alcanzar metas establecidas. Con la empresa organizada los diversos recursos se transforman mediante las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control con el propósito de convertir los recursos en una forma eficaz y efectiva para la producción de los productos.

En este contexto, es importante mencionar que en el estado Carabobo, se encuentra ubicada la empresa Ingelub C.A. la cual es una organización dedicada a la venta de lubricantes, aceites hidráulicos y grasas para maquinarias terrestres y marítimas. La empresa antes descrita está en la búsqueda constante de estrategias para minimizar las debilidades presentes en cada uno de sus procesos. Sin embargo, actualmente se logró evidenciar que la misma presenta problemas en el área

Administrativa, ya que no cuenta con políticas ni normas para llevar a cabo las actividades del personal con respecto a la gestión administrativa. Asimismo carece de herramientas que describan de manera lógica y secuencial los pasos a seguir en las actividades del personal.

De la misma manera, se evidenció que en la planificación se realizan reuniones no programadas, únicamente cuando se necesita informar o revisar algún punto específico. La Organización, Dirección, las órdenes y las autorizaciones de cualquier asunto administrativo vienen dadas en mayor parte por el Gerente de ventas. En decisiones más fuertes para cambiar procesos se realizan reuniones entre el Gerente General y Gerente de Operaciones para estudiar y autorizar el cambio.

Los planes y los objetivos se trasladan desde la gerencia en forma verbal a los subordinados y de una forma informal. El sistema de reclutamiento de personal se hace internamente con referidos de los mismos empleados no poseen una estructura de planificación y dotación de personal. En la motivación del personal se realiza una actividad al final del año. No se tiene un programa de motivación y de identificación con la empresa. Con respecto al control de sus procesos lo realizan mensualmente ya con los resultados de las ventas y de la comparación y estudio de los estados financieros. En el área de operativa no existe un programa de control correctivo o anticipante para evaluar los procesos administrativos.

Por tal motivo, surge la necesidad de proponer un plan estratégico que logre solventar la problemática existente en dicho departamento lo cual será de gran utilidad para directivos y empleados, de la empresa Ingelub C.A., ya que da a conocer los pasos para la aplicación de un diseño en su administración, con lo que se aumentará la productividad de sus actividades.

1.1.1. Formulación del problema.

Una vez expuesta la problemática la investigadora plantea la siguiente interrogante: ¿Qué ventajas le generará a la empresa Ingelub, C.A, la implementación de un plan estratégico para el desarrollo de los procesos administrativos?

1.2.Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para el desarrollo de los procesos administrativos de la empresa Ingelub C.A.

1.1.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual del área administrativa de la empresa Ingelub C.A.
- Determinar las debilidades y fortalezas en los procedimientos llevados a cabo en el área administrativa de la empresa Ingelub C.A.
- Diseñar el plan estratégico con el fin de optimizar los procesos llevados a cabo por el personal del área administrativa de la empresa Ingelub C.A

1.3. Justificación de la Investigación.

La presente investigación es de suma relevancia pues tiene como propósito conocer los procedimientos administrativos en la empresa objeto de estudio, con el fin de diagnosticar fallas y omisiones en las funciones y en el proceso de trabajo. De igual forma se busca mejorar el control interno de la gestión administrativa a través de la inclusión de estrategias que permitan analizar las fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas que influyen en el medio ambiente en donde se desarrollan las actividades comerciales de la empresa, para que de esta manera se logre mejorar las operaciones, otorgándoles la seguridad necesaria para el correcto cumplimiento de los objetivos organizacionales, los cuales son la principal variable que se busca satisfacer.

Por consiguiente, un plan estratégico permitirá identificar debilidades que impiden que la organización en estudio logre la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, la confiabilidad de la información, el cumplimiento de sus objetivos y regulaciones aplicables. Esta investigación permitió elaborar un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos y contribuir al logro de los objetivos institucionales, beneficiando de esta forma no solo a la empresa, sino al personal en general.

De la misma manera, a nivel metodológico la investigación está fundamentada puesto que cumple con las normas y directrices establecidas para llevar a cabo todos los procedimientos necesarios para poder formular, validar y desarrollar cada uno de los capítulos dentro de esta investigación, lo que permite dar respuesta a las interrogantes planteadas dentro del proceso investigativo. Finalmente, la investigación será de gran relevancia para los estudiantes de la carrera de administración, porque les permitirá obtener información relacionada con el estudio y aplicaciones de nuevos enfoques de sistemas y procesos administrativos, asimismo el estudio actual servirá como antecedente para estudiantes de la universidad José Antonio Páez y otras universidades que realicen investigaciones relacionados con el estudio actual.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En toda investigación es preciso desarrollar el sustento teórico que merite el mejor cumplimiento de los objetivos planteados, y así Balestrini (2008:91), define que: el marco teórico es "el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio".

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo de toda investigación se deben tomar en consideración estudios previos que guardan cierta relación con el problema en estudio. De allí que Tamayo (2003:72), expresa que “todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. En este sentido, se presentan a continuación una serie de trabajos de investigación con los que sus autores han intentado abordar el control interno en las organizaciones.

Valenzuela (2016), realizó una investigación titulada “**Lineamientos Estratégicos para implementar la Ética Organizacional con miras a Mejorar los procesos administrativos y la Calidad de Servicio en las Pymes Comercializadoras de Artículos para el Hogar Ubicadas en la Zona Industrial Norte de Valencia Estado Carabobo**”. Universidad de Carabobo. Tesis para obtener el título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia. Las pequeñas y medianas empresas en Venezuela, en su mayoría no aplican una cultura organizacional basada en la ética, ya que en su afán de crecer y ser más competitivo,

dejan a un lado lo relacionado con el recurso humano de la empresa. En cuanto a la política y la estrategia, se recomienda que se haga una revisión periódica de los logros conseguidos frente a los objetivos señalados, para mejorar el planteamiento estratégico. Para el recurso humano, se debe examinar como la organización gestiona todo el potencial de su personal con el objeto de mejorar continuamente.

Este antecedente permite para esta investigación tener una base teórica en cuanto al funcionamiento de la Pymes, a nivel de aplicación de estrategias y herramientas gerenciales, ya que explica las características esenciales sobre las cuales la Pymes se aferra para estancarse y no acelerar el crecimiento tratando de buscar un lugar en la alta competencia dentro de ese mundo globalizado.

Seguidamente, es conveniente acotar el estudio realizado por Jaramillo y Aponte (2016), titulado “**Desarrollo del Plan Estratégico de Negocio para ABC Logística SA de CV, Pequeña Empresa 100% Mexicana de reciente creación, prestadora de servicios de Logística Integral**”. Universidad Iberoamericana. Tesis para obtener el título de: Magister en Administración. El propósito de ésta investigación consistió en validar si la razón de ser, la visión de largo plazo y los valores en que se encuentra fundamentado el actuar diario de la organización, están en frecuencia para poder aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, pero también, si es una organización preparada para enfrentar las amenazas del mismo y capaz de superar sus debilidades así como aprovechar sus fortalezas, permitiéndole lograr su permanencia.

La empresa objeto de estudio es una Pymes, al igual que las que se tomarán como muestra en la presente investigación, de tal manera que se puedan analizar todos los aspectos internos y externos de las organizaciones a fin de proveer herramientas útiles que le permitan a las Pymes mejorar sus procesos administrativos para adaptarse a las necesidades del entorno y mantenerse en el mercado, siendo

importante en todo momento el rol del Gerente como agente de cambio de las organizaciones.

Ramírez (2015), en su trabajo especial de grado titulado **“Estrategias para fortalecer la gestión de los Procesos Administrativos en el Banco Nacional de Crédito.”**, para optar al Título de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. La investigación consistió en evaluar los Procesos Administrativos la empresa en estudio.; y en función a éste, se diagnosticó los procesos administrativos que se desarrollan en la misma, a fin de determinar los elementos internos y externos que la conforman. Para lograr los objetivos previamente establecidos, la investigación se fundamenta en un estudio de campo de carácter descriptivo.

Entre las principales conclusiones destacan: ausencia de una filosofía gerencial orientada a la planificación, así como de una estructura organizacional que permita la distribución departamental y de funciones. De igual manera, existe un clima organizacional que según los trabajadores no es el más idóneo para desarrollar las actividades. Esto origina la necesidad de desarrollar estrategias que permitan fortalecer la gestión administrativa de la empresa. El presente antecedente es considerado por la investigadora, ya que permite estudiar un modelo para diagnosticar los procesos administrativos, así como de estrategias necesarias para orientar los procesos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Rodríguez (2015), en su trabajo especial de grado titulado **“Evaluación de los Procesos Administrativos de las empresas pertenecientes al Estado, Caso de Estudio: CVG ALUCASA”**, para optar al Título de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez. La investigación consistió en evaluar los Procesos Administrativos de la empresa CVG ALUCASA considerando los cambios organizativos ocurridos en los últimos años por el ejecutivo nacional. Se

diagnosticaron los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa , a fin de determinar los elementos internos y externos que la conforman.

Para lograr los objetivos previamente establecidos, la investigación se fundamenta en un estudio de campo de carácter descriptivo. Entre las principales conclusiones destacan: improvisación en las operaciones administrativas, esto originado por los cambios organizacionales y estructurales; además, liderazgo inefectivo, debilidades en la comunicación internas, falta de control de gestión que garantice el logro de los objetivos organizacionales. Este antecedente es considerado para la presente investigación, ya que permite estudiar un modelo para diagnosticar los procesos administrativos, considerando los elementos internos y externos que se deben suponer para el estudio.

Finalmente, Guzmán (2014), desarrolló una investigación titulada **“Evaluación de la Gerencia Estratégica de las Pymes del Sector Metalmecánico del Estado Carabobo”**. Universidad de Carabobo. Tesis para obtener el título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia. El objetivo general de la investigación, consiste en Evaluar la gerencia estratégica de las Pymes del sector metalmecánico del estado Carabobo, que permita describir los indicadores relevantes de la Gerencia Estratégica que favorecen la productividad operativa y la competitividad de éstas. La investigación se justifica porque genera a las Pymes un valor agregado en su aspecto gerencial de vital importancia, propiciando su competitividad y su excelencia en el desarrollo al ser capaces de controlar dirigir en todo su esplendor. Esta investigación concluyó que las pequeñas y medianas empresas no tienen una planificación estratégica que responda a los procesos comerciales (compra y venta) que realizan en forma permanente.

Se requieren de estrategias para mejorar los procesos administrativos así como de la fijación de criterios de compra y ventas para realizar tales actividades. El aporte

a la presente investigación radica en que facilitará información relevante sobre la necesidad del establecimiento de estrategias en la pymes para incrementar los niveles de operatividad, competitividad y por ende productividad en las mismas.

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas la conforman los conceptos y proposiciones teóricas, con la finalidad de establecer un punto de vista orientado a explicar el problema planteado; ubicando bibliográficamente autores que con sus teorías y estudios sustentan la corriente del pensamiento en cada elemento que conforman el problema. Balestrini (2001:139), señala que las bases teóricas son: “un conjunto de proporciones teóricas interrelacionadas, que fundamentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio y lo sitúan dentro de un área específica del conocimiento”. A continuación se muestran las bases teóricas relacionadas con el problema abordado.

Administración Estratégica

La administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transnacional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente que se desenvuelve. David. (1999) define a la administración estratégica como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración la mercadotecnia las finanzas y la contabilidad la producción y las operaciones la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (p.8).

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Proceso Administrativo

Según Moratto, (2007:139). “es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones”.

Según Maikari, (2012:95). “la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar” “es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

- Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación(Planeación estrategia, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto;
- Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección;
- Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del

liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.

- Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, u etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación’.

Elementos básicos del proceso Administrativo

Según (Chiavenato, 2012). “los elementos que los conforman son: planear, organizar, dirigir y controlar.

Según: García, (2012:99)“planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso Administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias. Según Gómez (1994:77)”la planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”.

Herramientas de Planeación:

Según: Torres(2011:115),”son el conjunto de instrumentos, para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo”.

- Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

- **Objetivos:** Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- **Estrategia:** Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
- **Presupuestos:** Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- **Pronósticos:** Es prever las cosas que pudieran suceder.

Organización

Según: García, (2012:110), Acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Etapas de la organización

Según: Rodríguez (2011: 81), destaca que se entiende por etapas “la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una empresa”. Entre ellas se encuentran:

- División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
- Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

Dirección

Según: García (2012:110) la dirección “es la acción de dirigir o dirigirse, personas o conjunto de personas encargada de dirigir una sociedad, establecimiento, negocio”. Según Koontz, (2011; 234), “dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación. Por otro lado, para Fayol (2011:183), “es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social.

Medios o componentes de la Dirección

Integración: consiste en conservar, desarrollar la capacidades, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y política salarial, para después cohesionarlos en la visión y valores de la empresa con el fin de que den lo mejor de sí.

Liderazgo: capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los trabajadores hacia el logro de los grandes retos de la organización.

Motivación: fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas.

Comunicación: procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común.

Supervisión de resultados: es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas, por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos, es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica, por otro lado es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de la gerencia, de ahí la gerencia, la gestión supervisión y sean elementos indispensables de la dirección ejecutada.

Toma decisiones: son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas.

Control

El control es la comprobación, inspección o intervención, inspección o intervención. Por lo tanto se puede decir que es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Según, MCHugh, (2012:249), el control es la “función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos, y en tomar medidas correctivas en caso negativo”.

Elementos del control

- **Establecimiento de Estándares:** representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- **Medición de Resultados:** es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- **Corrección:** la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
- **Retroalimentación:** mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- **Control:** los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Plan estratégico

Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere:

Al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico) para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (p.92).

Por otro lado, Lumpkin y Dess (2003), entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003), define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Indicadores de Gestión

Determinan el grado cumplimiento de los objetivos planteados para la organización y el éxito en que la misma está teniendo y por lo general dentro de la organización está a cargo de la máxima autoridad establecer los indicadores que se utilizaran y verificar los resultados. Según Serna (2003:23) define que “un indicador es la medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado”. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, permiten tener el control adecuado sobre una situación dada.

Balanced Scorecard

Es un modelo de gestión y evaluación ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio estratégicamente alineados con la misión de la compañía. Según: Kaplan y Norton (1996:40), “el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a

través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.

2.3. Definición de términos básicos

Estrategas: son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios. Serna (2000).

Estrategias: son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado. Serna (2000).

Formulación de la misión: es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Porter (1999).

Fortalezas Internas: son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Porter (1999).

Metas: son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Gómez (2003).

Objetivos: resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Gómez (2003).

Oportunidades Externas: son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. Porter (1999).

Políticas: forma por medio de la cual las metas fijadas va a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

Proceso: método sistemático para manejar las actividades. Chiavenato (2005).

Procesos Administrativos: son pasos donde los gerentes toman decisiones, los miembros de la organización ponen en prácticas diversas estrategias. Wond (1998).

Productividad: medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento. Muñiz y Monfort (2005).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Hurtado y Toro (2001:78), señalan que “el diseño del marco metodológico constituye la médula de la investigación”. En tal sentido, los aspectos metodológicos de la investigación tienen que ver con la planeación de la forma como se procederá a la realización de la investigación; haciendo referencia al nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que han de utilizarse en la recolección de la información.

3.1. Tipo de investigación

Esta investigación se fundamentará en un diseño de campo apoyado en un proyecto factible, es de campo porque se recogerán los datos directamente en el departamento de contabilidad de la empresa de estudio, después de haberse producido el problema, analizando sus posibles causas y consecuencias, de lo que ocurre en el departamento de administración de la empresa objeto de estudio. Según Arias (2006:48), señala que: “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin controlar o manipular variable alguna”. De la misma manera el estudio actual está apoyado en un proyecto factible puesto que a través del mismo se presenta una propuesta como alternativa de solución a una problemática existente en el área.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es la que permitirá de manera clara dar los pasos en que se realizará la investigación. Al respecto Balestrini (2006; 138), destaca que

el diseño de la investigación “es el plan global de la investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcta técnicas de recogidas de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos”. Debido a lo antes expuesto, es importante acotar que el diseño de la presente investigación es No Experimental; ya que no se manipula la variable deliberadamente las variables.

3.3. Nivel de Investigación

García (2012:191), sostiene que “el nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.” En tal sentido, es conveniente acotar que el estudio actual presenta un nivel descriptivo. Al respecto, Murillo (2007:71), comenta que este tipo de investigación “logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio”. Por lo tanto, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.4. Fases Metodológicas

Fase 1. Diagnóstico de la situación actual del área administrativa de la empresa Ingelub C.A.

En esta fase se realizará un diagnóstico en el área de administración con el fin de constatar los procedimientos utilizados por el personal para el control interno del área administrativa. En tal sentido, se procederá a definir la población la cual estará representada por diez (10) trabajadores del departamento de administración. Al respecto, Hurtado y Toro (2001; 73) destacan que “la población se compone de todos los elementos que van a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los

resultados de la investigación, una vez concluida ésta”. De la misma manera, será necesario seleccionar la muestra, que de acuerdo con Balestrini (2006; 142), señala: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”. Para efectos de recopilación de información para desarrollar esta investigación, partiendo de que la población es conocida, se tomó la totalidad de la misma, lo que significa que la muestra es censal, porque está constituida los (10) diez trabajadores del departamento administrativo.

En lo que se refiere a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, Sabino (2000; 129), las define como “cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. De tal manera, es importante destacar que en esta investigación se utilizaron técnicas como la observación directa y la encuesta. Como instrumento de recolección de información se utilizará el cuestionario de esta manera se recogerán datos sobre un mismo criterio de preguntas para mantener el orden de la recolección dicho cuestionario estará compuesto por catorce (14) preguntas cerradas, de respuestas dicotómicas, permitiendo de esta forma el manejo de los datos precisos para el logro de los objetivos planteados.

Una vez diseñado el instrumento se procederá a la validez y la confiabilidad. Por lo tanto, la validez es una condición de los resultados y no del instrumento en sí. De esta manera que para conseguir la validez del instrumento aplicado se someterá a juicios de los expertos, para lo cual se buscará tres expertos que darán su veredicto a fin de validar el instrumento diseñado por los investigadores. En lo que corresponde a la confiabilidad para la presente investigación la confiabilidad del instrumento de medición se determinará mediante el método estadístico K20 de Kuder Richardson.

Fase 2. Determinación de las debilidades y fortalezas en los procedimientos llevados cabo en el área administrativa de la empresa Ingelub C.A.

El propósito de esta fase es analizar los factores internos y externos a la empresa que están directamente relacionados con los problemas que se presentan en el departamento de administrativo. En otras palabras, las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas. A tal efecto, se aplicará la técnica de análisis DOFA. De modo que, en función de lo establecido en el método DOFA, en primer lugar, se procederá a analizar la información emanada del diagnóstico, agrupando los elementos detectados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En segundo lugar, se congregaran las fortalezas y debilidades en factores internos y las amenazas y oportunidades en factores externos.

De esta manera, es importante acotar que en la presente investigación se realizará la matriz DOFA cruzada, donde se establecerán las estrategias de intervención para disminuir las debilidades y mantener las fortalezas, aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas externas. Es preciso destacar que, las estrategias FO son aquellas centradas en maximizar las fortalezas y oportunidades; las DO se enfocan en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, las FA en maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas y las DA en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Fase 3. Diseño de un plan estratégico con el fin de optimizar los procesos llevados a cabo por el personal del área administrativa de la empresa Ingelub C.A.

En esta fase se diseñará el plan estratégico para los procesos administrativos de la empresa objeto de estudio; el cual se derivan de los resultados obtenidos de las fases I y II, aplicándose el instrumento como base de investigación de campo, de

igual forma la elaboración de la matriz DOFA cruzada, que permitirá establecer las acciones de intervención para atender cada uno de los elementos identificados en el diagnóstico que inciden sobre la problemática. Es así como, básicamente las acciones de intervención emanadas de la fase anterior, en esta fase son operacionalizadas, a fin de concretar los aspectos procedimentales para ponerlas en práctica y evaluarlas.

De tal manera que, una vez concretados los aspectos operativos se procederá a estructurar la propuesta, siguiendo los lineamientos establecidos en las Normas para la Elaboración y Presentación de los Anteproyectos, Proyectos y Trabajos de Grado de la Universidad José Antonio Páez (2007:15). En consecuencia, la propuesta incluye, la justificación, objetivos, factibilidad y desarrollo, donde se presentará cada una de las estrategias.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Análisis de Resultados En esta parte del estudio se presentan los resultados, de acuerdo con los objetivos planteados, mediante el análisis e interpretación de los datos, cabe entonces señalar lo que al respecto establece Balestrini, M. (2004), establece que:

“El propósito del análisis e interpretación es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. Este proceso implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación” (p. 149).

Para ello se realizó el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento diseñado para obtener información respecto al control interno de los procesos del departamento de administración de la empresa Ingelub C.A., el mismo proporcionó una visión general sobre la problemática que padece a nivel administrativo y contable la área mencionada, logrando así apreciar algunas de las causas que lo originan, las mismas serán utilizadas para proponer las medidas correctivas y que aporten un pronta solución.

De acuerdo a lo expuesto, se procedió a elaborar tablas y gráficos de torta expresados de manera porcentual para facilitar la comprensión de los resultados, manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de datos. A continuación se presenta los Ítems que presentara esta investigación:

Resultados objetivo n° 1. Diagnóstico de la situación actual del área administrativa de la empresa Ingelub C.A.

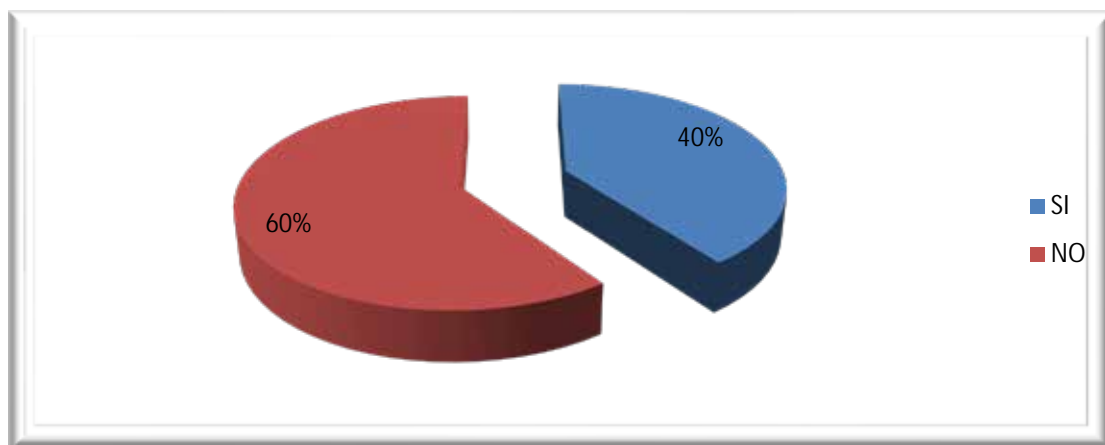
Ítem 1. ¿Piensa usted que la visión y los objetivos estratégicos de la organización se difunden constantemente?

Cuadro n°1. Misión, visión y objetivos de la organización.

ÍTEM 1.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	4	6	10
%	40%	60%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 1. Misión, visión y objetivos de la organización.



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: A través de los resultados emitidos por el gráfico anterior se observa que el 60% de los encuestados responden de manera negativa a la interrogante. Por el contrario, el 40% restante seleccionan la alternativa afirmativa. Estos resultados demuestran la debilidad que existe en la empresa, ya que para que toda organización sea capaz de alcanzar sus objetivos es necesario que exista una alineación entre el capital humano y la estrategia, y para que genere dicha alineación es necesario que el talento humano de la empresa tenga pleno conocimiento de la misión, visión y los objetivos de la misma.

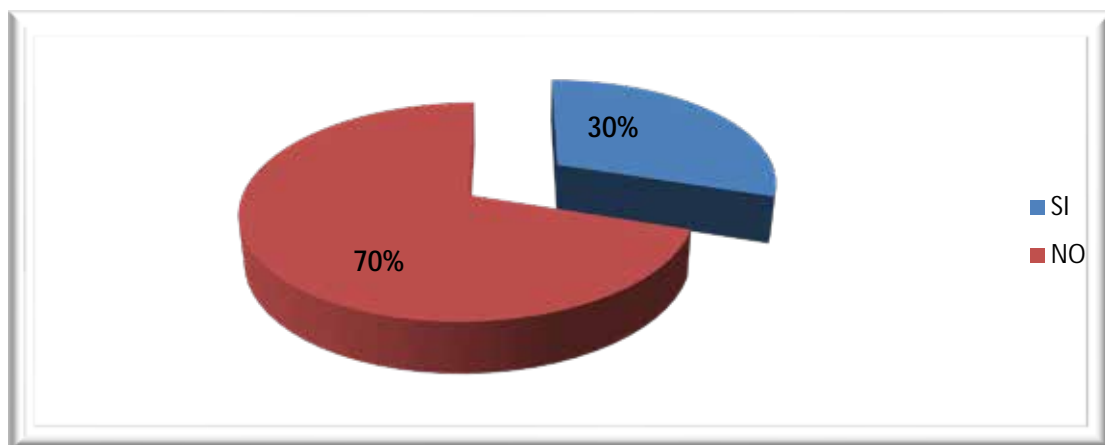
Ítem 2. ¿Considera usted que las descripciones de cargo en la organización se encuentran completamente detalladas?

Cuadro n°2. Descripciones de cargos.

ÍTEM 2.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	7	10
%	30%	70%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 2.Descripciones de cargos.



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: Ante la formulación de esta interrogante se observa que el 70% del personal encuestado responde de manera negativa. Por el contrario el 30% restante seleccionan la alternativa afirmativa. Estos resultados demuestran que existe aún un porcentaje importante de los empleados que desconoce el límite de sus responsabilidades y que de esta forma no logrará entregar el máximo de resultados que se espera de ellos.

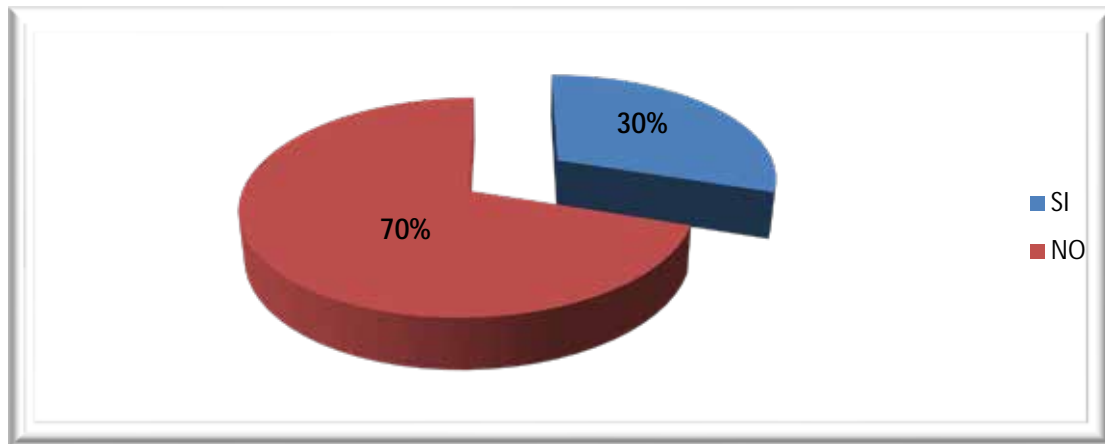
Ítem 3. ¿Piensa usted que la empresa establece metas para alcanzar los objetivos propuestos?

Cuadro n°3. Establecimiento de metas.

ÍTEM 3.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	7	10
%	30%	70%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 3. Establecimiento de metas.



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: Los resultados arrojados al consultar a la muestra por el ítem 3 indicaron que el 70% de los encuestados responden de manera negativa a la interrogante. En contraposición a ello el 30% responde de manera afirmativa. Lo anterior es otra debilidad que tiene que solventar la empresa, puesto que el establecimiento de metas permite a todas las organizaciones realizar mediciones de su gestión y detectar desviaciones a tiempo para realizar las correcciones necesarias y de esta forma lograr alcanzar los objetivos propuestos.

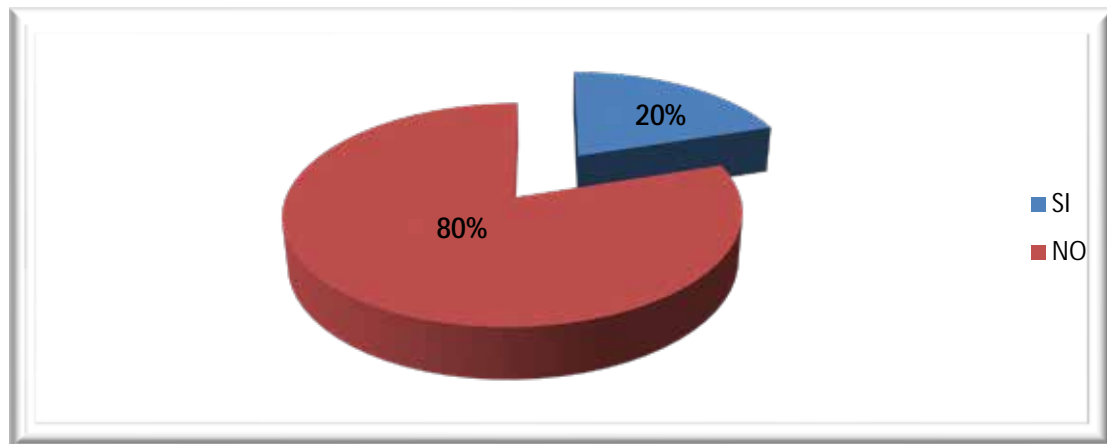
Ítem 4. ¿Siente usted que la organización toma acciones correctivas cuando los resultados no alcanzan las metas?

Cuadro n°4. Toma de acciones correctivas.

ÍTEM 4.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 4. Toma de acciones correctivas.



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: Al ser interrogados los encuestados sobre el ítem 7 referente a la toma de decisiones correctivas para evitar desviaciones en las metas establecidas, se obtiene que el 80% responden de manera negativa y el 20% responden afirmativamente. Lo anterior es un ejemplo de las debilidades en la gestión administrativa y gerencial donde la falta de seguimiento a las actividades y de planes de acción para corregir las desviaciones, en muchas oportunidades impide el logro de los objetivos, lo cual como es una de las principales causas por las cuales la organización no logra alcanzar las metas propuestas.

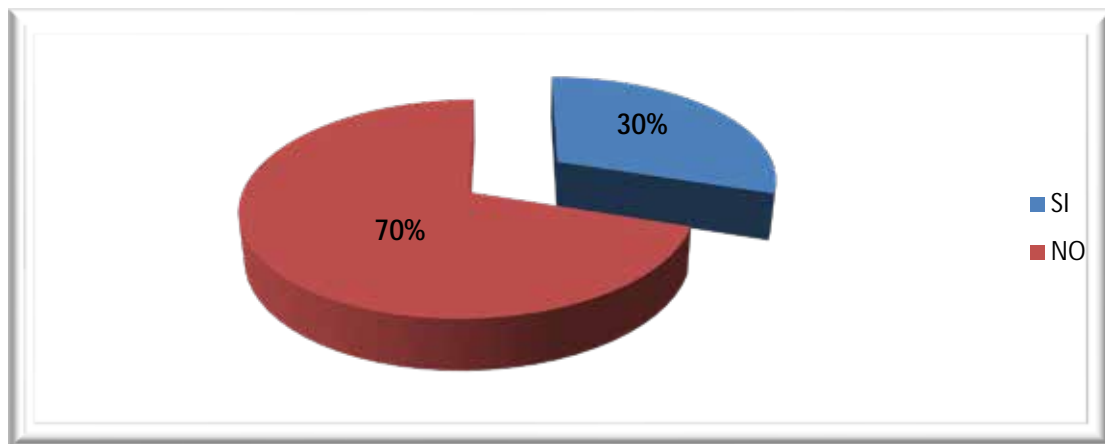
Ítem 5. ¿Piensa usted que la empresa fomenta la mejora continua en todos los procesos administrativos?

Cuadro n°5. Fomento de mejora continúa.

ÍTEM 5.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	3	7	10
%	30%	70%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 5. Fomento de mejora continúa.



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: El gráfico anterior demuestra que la mayoría de los encuestados lo que representa un 70% responden de manera negativa, manifestando que en la organización no hay políticas de fomento hacia los procesos administrativos. Por el contrario el 30% de la muestra restante responde de manera afirmativa. Los resultados demuestran que en la empresa solo se toman acciones asociadas a la perspectiva financiera dejando a un lado los procesos administrativos.

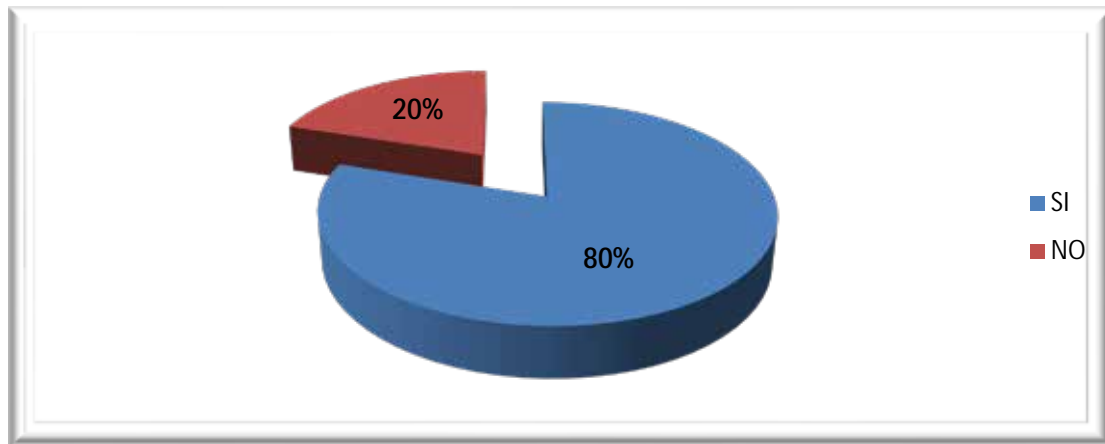
Ítem 6. ¿La información administrativa ofrecida por el sistema contable y administrativo es oportuna y/o apropiada?

Cuadro n°6. Información administrativa.

ÍTEM 6.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	8	2	10
%	80%	%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 6. Información administrativa.



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: Los resultados anteriores indican que el ochenta por ciento (80%) de la población encuestada afirma que la empresa posee sistemas administrativos y contables que brindan información oportuna y apropiada, mientras que el 20% restante respondió de manera contraria. Estos resultados indican que el sistema contable en la empresa objeto de estudio se encuentra estable y ofrece información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

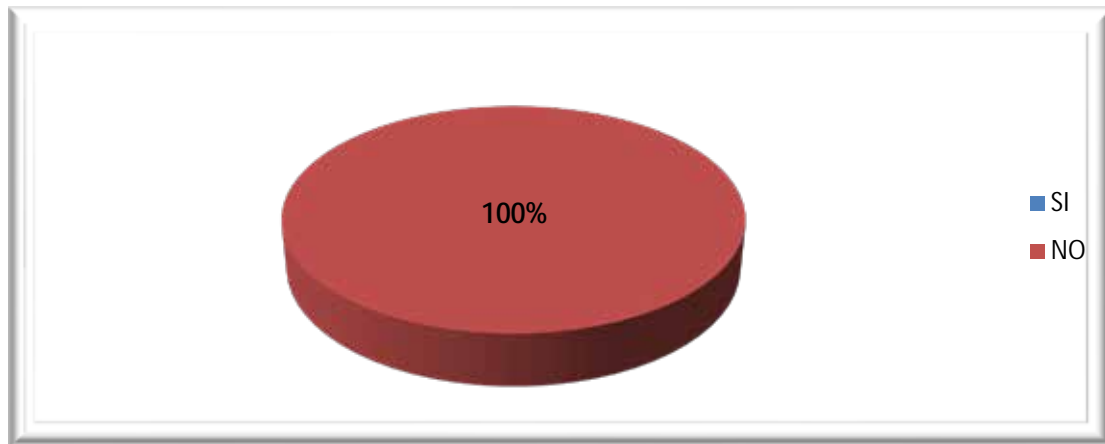
Ítem 7. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación lo cual contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores del área administrativa?

Cuadro n°7. Adiestramiento, capacitación y actualización del personal.

ÍTEM 7.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 7. Adiestramiento, capacitación y actualización del personal.



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: De acuerdo con los datos aportados por el gráfico anterior, se puede constatar que el cien por ciento (100%) de la población representada por (10) trabajadores da a conocer que la empresa no cuenta con planes de capacitación que contribuyan a incrementar el desempeño de los trabajadores de la empresa, lo que trae como consecuencia desmotivación y deficiencia en las actividades desempeñadas por cada uno del personal en su puesto de trabajo lo cual incide en la productividad del departamento de administración y de la organización en general.

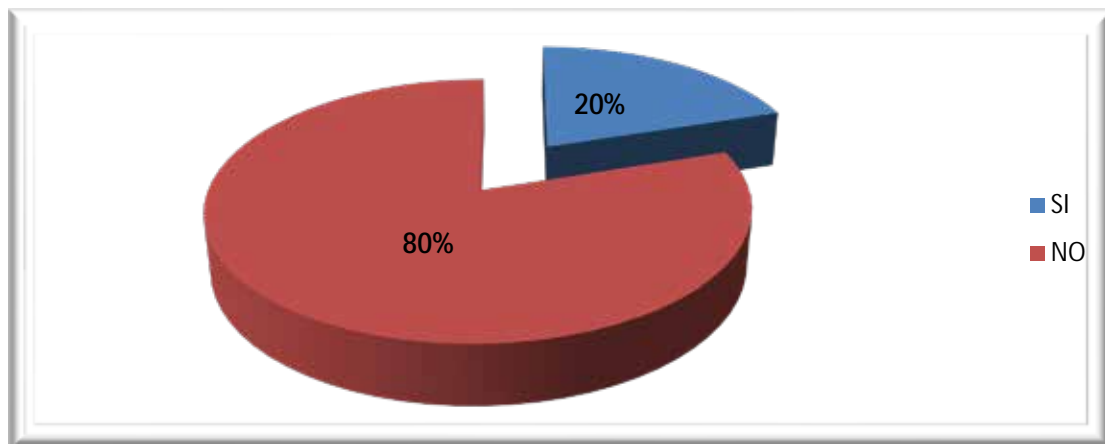
Ítem 8. ¿La empresa cuenta con normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades administrativas?

Cuadro n°8. Normas y procedimientos administrativos que permitan el control interno de las actividades.

ÍTEM 8.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	2	8	10
%	20%	80%	100%

Fuente:Alarcón (2018).

Gráfico n° 8.Normas y procedimientos administrativos



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: El ochenta 80% de los trabajadores indicó que la empresa no cuenta con normas y procedimientos establecidos, los cuales regulan el funcionamiento y evaluación de los procesos y actividades que desarrolla la organización. Por su parte, el 20% respondió de manera afirmativa. Estos resultados demuestran la necesidad que existe en la organización de la implementación de normas y procedimientos que contribuyan al control interno de las actividades realizadas por el personal, lo que a su vez lograría el cumplimiento de los objetivos de la empresa en general.

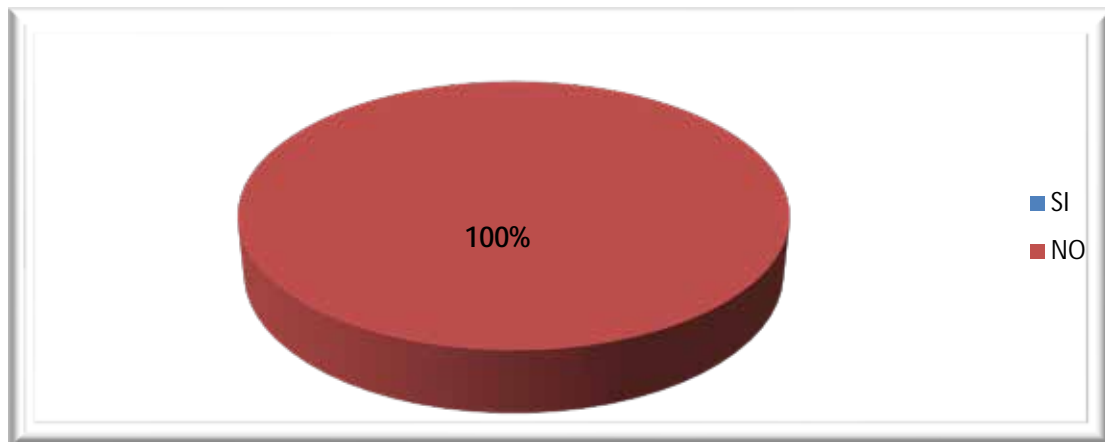
Ítem 9. ¿La directiva realiza reuniones frecuentemente para establecer nuevas oportunidades de negocio?

Cuadro n°9. Oportunidades de negocios.

ÍTEM 9.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 9. Oportunidades de negocios.



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: En función a los resultados obtenidos se puede evidenciar que la totalidad de la muestra encuestada responde de manera negativa a la interrogante. Puesto que los directivos son quienes revisan y toman las decisiones referentes a las oportunidades de negocio, sin compartirlas con el resto de los empleados de la organización. En este sentido es importante señalar que en toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas presupuestadas. Por lo tanto, es necesario que en la empresa exista una comunicación eficiente entre los distintos niveles, información sobre los cambios y decisiones de la entidad, diseño de un plan de comunicación para transmitir la información y hacer que ésta fluya como debe ser.

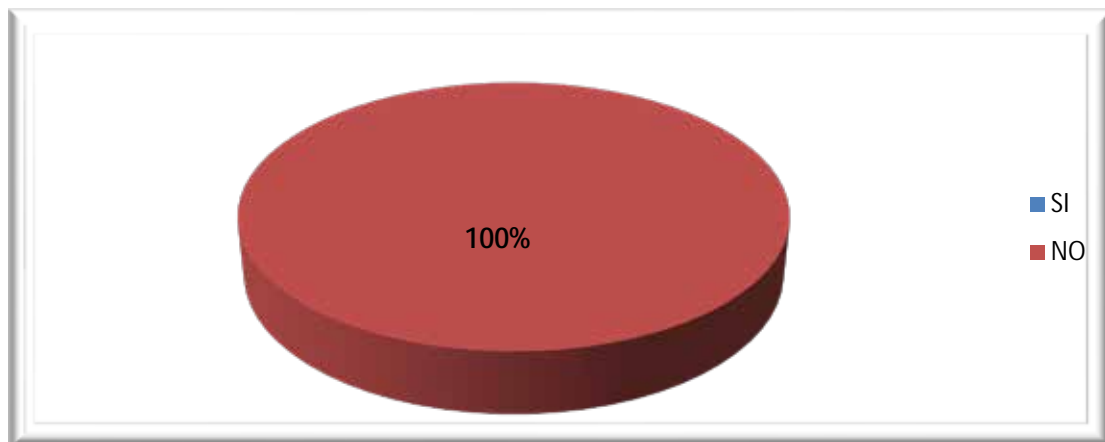
Ítem 10. ¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir la gestión de los procesos administrativos?

Cuadro n°10. Indicadores de gestión

ÍTEM 10.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 10. Indicadores de gestión



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: Los datos obtenidos demuestran que el 100% de los encuestados responden de manera negativa, destacando que la empresa no dispone de indicadores que permitan evaluar la gestión de los procesos administrativos, para así corregir fallas y tomar medidas que logren el cumplimiento de los objetivos. esta situación es una debilidad que se presenta en la empresa la misma es una de las principales causas del descontrol existente en el área administrativa.

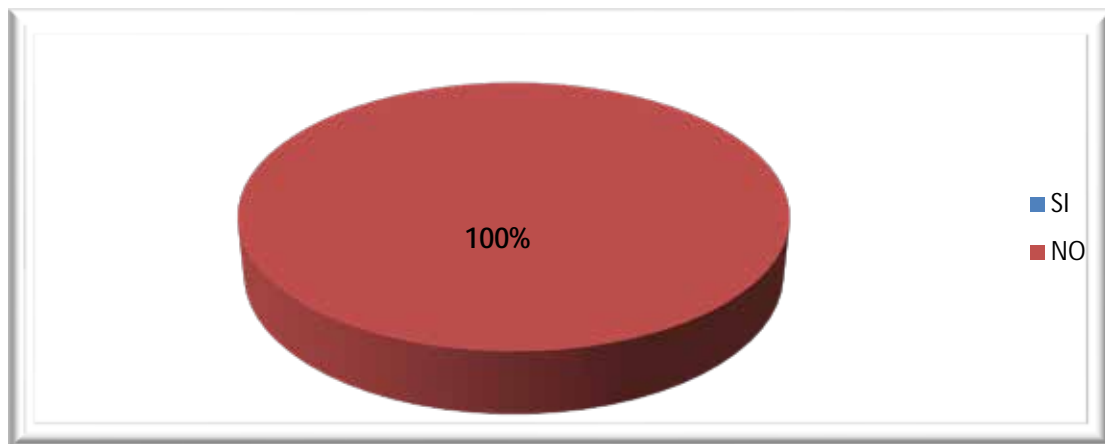
Ítem 11. ¿Considera usted necesario que el área de cuentas por cobrar implemente indicadores para medir la gestión realizada por el personal?

Cuadro n°11. Indicadores de gestión

ÍTEM 11.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 11. Indicadores de gestión



Fuente: Alarcón (2018).

Análisis: Los datos obtenidos demuestran que el 100% de los encuestados responden de manera negativa, destacando que la empresa no dispone de indicadores que permitan evaluar la gestión de los procesos administrativos, para así corregir fallas y tomar medidas que logren el cumplimiento de los objetivos. Esta situación es una debilidad que se presenta en la empresa la misma es una de las principales causas del descontrol existente en el área administrativa.

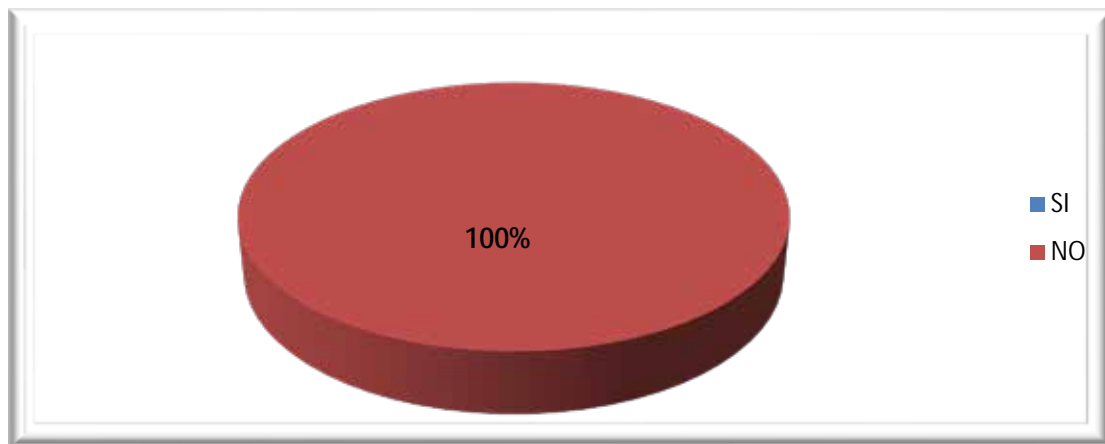
Ítem 12. ¿Considera usted que la empresa motiva a los trabajadores a realizar sus actividades de manera eficiente?

Cuadro n°12. Motivación de los trabajadores.

ÍTEM 12.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	0	10	10
%	0%	100%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 12. Indicadores de gestión



Fuente: Alarcón (2018)

Análisis: A través de los resultados obtenidos por el gráfico anterior se evidencia que el 100% de los encuestados responden de manera negativa. Lo que quiere decir que la empresa no implementa planes motivacionales que logren incentivar al personal a realizar sus funciones de acuerdo con los objetivos propuestos. Estos resultados, demuestran la necesidad que existe en la empresa de crear planes de incentivos monetarios y no monetarios para que los trabajadores cumplan con los objetivos propuestos.

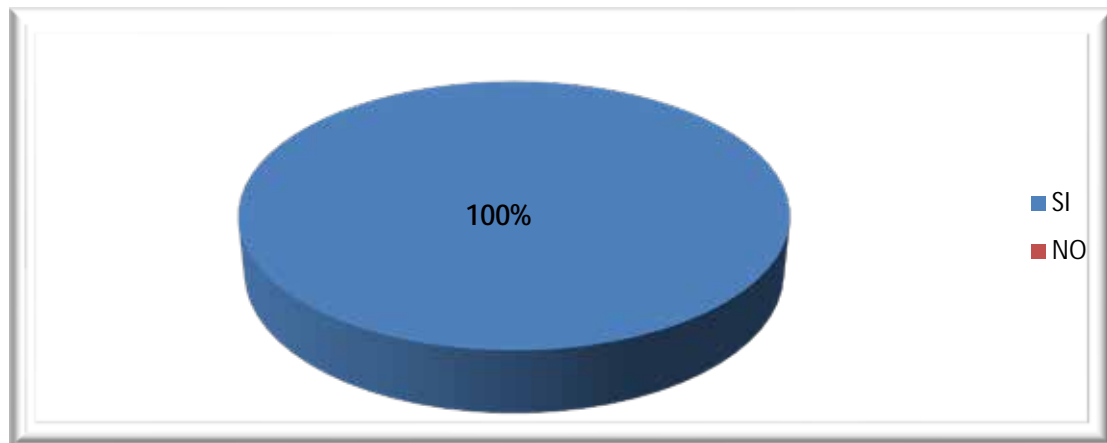
Ítem 13. ¿Considera necesaria la implementación de un plan estratégico que contribuya a mejorar los procesos administrativos de la empresa?

Cuadro n°13. Implementación de un plan estratégico.

ÍTEM 3.	SI	NO	TOTALES
CANTIDAD DE ENCUESTADOS	10	0	10
%	100%	0%	100%

Fuente: Alarcón (2018).

Gráfico n° 13. Implementación de un plan estratégico.



Fuente: Alarcón (2018)

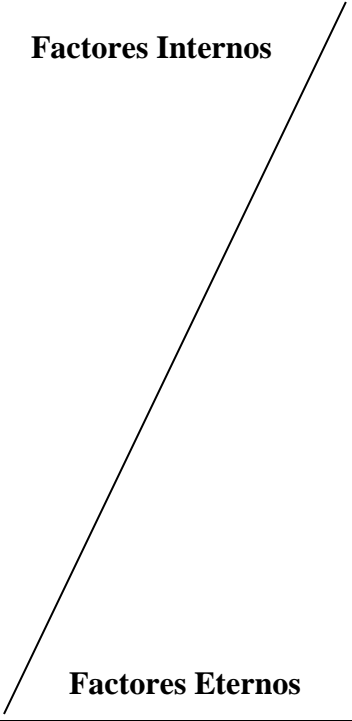
Análisis: El gráfico anterior muestra que el 100% de las personas encuestadas responden de manera afirmativa, los mismos consideran necesario la implementación de un plan estratégico que logre el control interno de los procesos administrativo de la empresa. Puesto que dicha herramienta contribuirá a la toma de decisiones, lo cual ayudara a buscar las mejores alternativas de solución a las problemáticas que se presenten en dicha área. Por lo tanto es necesario que la empresa objeto de estudio tome en el plan estratégico que se desarrollará en el capítulo IV de la presente investigación.

Resultados objetivo n° 2. Determinar las debilidades y fortalezas en los procedimientos llevados cabo en el área administrativa de la empresa Ingelub C.A.

Con el objeto de desarrollar el objetivo n° dos (2), se efectuó una matriz FODA con la información recolectada en la fase anterior gracias a la encuesta y a las entrevistas realizadas al personal del área administrativa de la empresa objeto de estudio. Por lo tanto al análisis FODA comprende el análisis situacional del departamento administrativo donde se evalúan factores tanto internos como externos, por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder razonadamente establecer los objetivos estratégicos mediante el desarrollo de la Técnica de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Es decir, el FODA está compuesto por cuatro elementos de los cuales dos tratan sobre la parte interna de la empresa y puede tener control sobre ellas como son las fortalezas y las debilidades, mientras que las externas como son las oportunidades y amenazas, son variables en las cuales no se pueden tener control sobre ellas, ya que son regidas por el entorno externo como por ejemplo: la competencia, la inflación, reformas fiscales, entre otros. Por lo que, el análisis FODA se recomienda llevarlo a cabo anualmente, para así conocer la situación en que se encuentra en un momento determinado; tomando decisiones adecuadas a la situación que demuestra dicha técnica. A continuación, se muestra la matriz FODA realizada por la información suministrada por el personal del área administrativa.

Cuadro n° 14. Matriz FODA.

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> · Personal con conocimiento específico en el área administrativa. · Personal acorde con la implementación del plan estratégico. · Personal directivo motivado por solventar la problemática existente en el área administrativa. · Personal con adaptación al cambio. · El personal conoce la misión y visión del departamento. · Están bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuado manejo de los procesos administrativos. - No se aplican lineamientos de control. - No existen indicadores de gestión. - Inexistencia de planes de capacitación. -No existe una comunicación eficiente entre los directivos y el personal. - Carencia de normas y procedimientos para los procesos administrativos.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo. - Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal del área administrativa.. - Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal - Cumplimiento de objetivos del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas de adiestramiento al personal del área administrativa. -Implementar un plan de mejora continua para un mejor del área administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer lineamientos para el diseño de indicadores de gestión. - Definir las funciones y responsabilidades del personal del área de administrativa. - Implementar políticas para los procesos administrativos.

Continuación matriz FODA...

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para asegurar el aprovisionamiento de productos importados. - Problemas con normativa legal venezolana. - Insatisfacción de los clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer indicadores de gestión a través del Balance Scorecard. - Fomentar y mantener las buenas relaciones con los clientes. - Diseñar e implementar normas de control en el área administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias de motivación el cual contribuyan al buen desempeño de las actividades realizadas por el personal. - Estandarizar un parámetro de trabajo dentro del departamento administrativo. - Establecer normas que garanticen el cumplimiento de los objetivos dentro del área administrativa.

Fuente: Alarcón (2018).

Análisis FODA

Es evidente que la empresa cuenta con procesos empíricos los que en ocasiones no son los más efectivos entre estos se encuentran: Inadecuado manejo de los procesos administrativos, falta de capacitación al personal, no se aplican lineamientos de control. No existen indicadores de gestión. De la misma manera, se pudo constatar la inexistencia de planes de capacitación, además que no existe una comunicación eficiente entre los directivos y el personal así como también se evidencia la carencia de normas y procedimientos para los procesos administrativos.

- Por otro lado, se tiene que la empresa no es ajena a las debilidades que se les presenta, conoce sus fortalezas y sus debilidades por lo cual se pretende atacar estas debilidades diseñando un plan estratégico para la optimización de los procesos administrativos. Para atacar estas debilidades partimos de sus fortalezas ya que la

empresa conoce su estado y desea mejorar por lo que cuenta con un personal con conocimiento específico en el área administrativa, además el personal está acorde con la implementación del plan estratégico. de la misma manera se evidencia que el personal directivo está motivado por solventar la problemática existente en el área administrativa. Por otro lado, entre otras fortalezas se evidencian personal con adaptación al cambio y están bien definidas las líneas de responsabilidad y autoridad dentro del departamento administrativo

Por otra parte, tenemos que con la implementación de la propuesta se lograran las siguientes oportunidades: Eficiencia en los procesos y métodos de trabajo, Mejor desempeño en las actividades realizadas por el personal. Disposición de herramienta que evalué la gestión de las actividades del personal. Cumplimiento de objetivos del departamento. Por lo que consideran necesario y factible el diseño de indicadores de gestión para el control de los procesos administrativos, puesto que la aplicación de dichas estrategias lograra la mejora en el desempeño y productividad del personal. Finalmente, entre las amenazas encontradas se encuentran; incumplimiento de los objetivos de la empresa, problemas con normativa legal venezolana e insatisfacción de los clientes y proveedores.

Objetivo n° 3. Diseño de un plan estratégico con el fin de optimizar los procesos llevados a cabo por el personal del área administrativa de la empresa Ingelub C.A.

Una vez conocida las causas que generan el problema a través de la información recolectada mediante la encuesta aplicada y la observación directa, se hace evidente la necesidad de diseñar la propuesta como una herramienta estratégica de fácil ejecución y así dar respuesta a este tercer objetivo; donde se contribuirá con la Ingelub C.A con el fin de diseñar un plan estratégico que permitan mejorar la gestión de los procesos administrativos de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Una vez analizados los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento que permitió dar a conocer la situación actual de los procesos administrativos de la empresa Ingelub C.A., ubicada en Valencia estado Carabobo, donde pudo conocerse cuáles son las debilidades que las mismas presentan, y que a su vez dan justificación al desarrollo de este trabajo de investigación, se procede entonces al diseño del plan estratégico que con el conjunto de indicadores de gestión darán forma al mapa estratégico que permitirá el mejoramiento de la gestión de la empresa.

Por consiguiente, los planes estratégicos proporcionan una manera uniforme para definir la estrategia y para establecer, desarrollar y alcanzar los objetivos propuestos a través del desarrollo de estrategias. Por tal motivo, a partir de la anterior afirmación, se procedió a diseñar un plan estratégico para la optimización de los procesos administrativos de la empresa Ingelub C.A., el cual debe servir de guía para que cada departamento lo adapte a sus necesidades específicas y sirva de base para mejorar su competitividad.

5.2. Objetivos de la investigación

5.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico con el fin de optimizar los procesos llevados a cabo por el personal del área administrativa de la empresa Ingelub C.A

5.2.2. Objetivos específicos

- Establecer indicadores de gestión basados en las perspectivas del Balanced Scorecard para la eficiencia de los procedimientos administrativos.
- Definir políticas las cuales contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Implementar estrategias motivacionales que logren un mejor desempeño del personal.

5.3. Justificación de la investigación

Como fue mencionado en el planteamiento del problema, el agresivo ambiente globalizado unido a un entorno en constante crisis económica hace cada vez más necesario que todas las organizaciones, especialmente aquellas más susceptibles a los cambios impuestos por el mercado, realicen los ajustes necesarios para mejorar su gestión global en general para mantener su competitividad y a su vez influir en su entorno y no solo ser reactivas ante él.

Ahora bien, con la aplicación del instrumento de recolección de datos quedaron en evidencia diferentes debilidades y oportunidades de mejora que presentan las empresa objeto de estudio las cuales la hace susceptible ante sus competidores ya que son muestras de deficiencias en la productividad y en la competitividad de la mismas. Con el desarrollo de esta propuesta se pretende diseñar plan estratégico conformado por un conjunto de estrategias que permitan transformar dichas debilidades en futuras fortalezas y que por ende aumenten la productividad y eficacia de los procesos administrativos y a su vez la capacidad que estas tienen para incidir en su futuro y no solo reaccionar ante los cambios del entorno.

De igual forma los clientes se verían beneficiado con el desarrollo de esta propuesta, ya que la misma permitirá mejorar los procesos internos y las relaciones con los clientes, trayendo consigo un aumento en la calidad en la atención, y respuestas a sus solicitudes lo que se traducirá a un incremento de la satisfacción del cliente.

5.4. Factibilidad de la propuesta.

Según, Hernández y otros (2006:482), la factibilidad “es una medida del éxito de la propuesta en práctica de una solución técnica específica y de la disponibilidad de los recursos y los conocimientos técnicos”. De allí, la importancia de analizar la factibilidad del proyecto antes de emprenderlo, ya que éste permitirá conocer por anticipado si la solución propuesta producirá beneficios a la organización y en cuanto tiempo se percibirán dichos beneficios. En tal sentido, es conveniente resaltar que para el análisis de la factibilidad de dicha propuesta se evalúan tres (3) factores relevantes, como lo son: factibilidad de mercado, financiera y técnica.

5.4.1 Factibilidad Técnica.

La factibilidad técnica para Quevedo, (2002), son los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Por lo tanto, la factibilidad técnica demuestra si la propuesta tendrá éxito al momento de la implantación y operación de esta. De este modo, es conveniente acotar que la empresa cuenta con todos los aspectos técnicos requeridos, tales como computadores, impresoras, material de oficina, entre otros; por lo desde el punto de vista técnico es factible, y su aplicación no amerita de conocimientos profundos, por lo que pueden ser ejecutados por el personal administrativo.

5.4.2 Factibilidad Operativa.

Según Rodríguez (2016), define la factibilidad operativa como:

Todos aquellos recursos donde intervienen algún tipo de actividad (proceso), dependen de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarlo a cabo (p.145).

La factibilidad operativa permite determinar si no existe resistencia al cambio entre el personal que obstaculice la implantación y ejecución de la propuesta. Por lo tanto se puede decir que la propuesta presentada es factible operativamente para la empresa objeto de estudio puesto que después de realizar la entrevista con los trabajadores del área administrativa se llegó a la siguiente conclusión:

- El personal está de acuerdo en que se diseñe del plan estratégico para lograr la optimización de los procesos administrativos de la empresa.
- El personal considera necesario un cambio y está dispuesto a realizarlo y aportar todos sus conocimientos y ayuda en la realización del mismo.
- Se cuenta con el apoyo del personal directivo, administrativo y del personal de los diversos departamentos de la empresa en estudio.

5.4.3. Factibilidad Económica.

Quevedo (2002), define la factibilidad económica como “los recursos financieros para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos”. La propuesta de realizar en este

proyecto es factible, ya que la empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para poner en marcha la propuesta presentada.

5.5. Desarrollo de la Propuesta

Para la realización de la propuesta se realizó una serie de etapas las cuales se describen a continuación:

Etapa n° 1: Propuesta de indicadores de gestión basados en el Balance Scorecard.

En esta etapa se procedió a crear un mapa estratégico con la finalidad de presentar de manera sencilla y coherente la descripción de la estrategia de los procesos administrativo de la empresa, con el propósito de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Por consiguiente se presenta el direccionamiento estratégico del área de administrativa de la empresa Ingelub C.A. diseñado en función de la información suministrada por los instrumentos de recolección de información.

- Misión:

Nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo nuestros productos y servicios de calidad, con precios competitivos, desarrollando al personal, que es nuestro principal activo, para contribuir con el crecimiento industrial de la nación.

- Visión:

Consolidarnos como una Empresa líder en la en la venta y distribución de

lubricantes, aceites y grasas para el área industrial, terrestre y marítima, que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes en cuanto a entregas oportunas, asistencia técnica y calidad de servicio, a través de un equipo de trabajo competente e identificado con los valores de la empresa.

- **Valores:**

1. **Calidad:** se intenta que los procedimientos y las actividades del personal sean de excelencia.
2. **Trabajo en Equipo:** desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de departamento al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo.
3. **Disponibilidad al cambio:** llevar a cabo las ideas de negocios requiere de mucho temple, y sobre todo tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que nuestro camino tome un nuevo rumbo.
4. **Honestidad, Imparcialidad y Respeto de las Normas:** La honestidad representa el principio ético de referencia para todas las actividades llevadas a cabo en el departamento con el fin de cumplir su misión.

- **Objetivo Global**

Atendiendo a la visión y misión de la empresa se establece el objetivo global del departamento administrativo definido como “optimización de los procesos” lo cual al

final se traduce en beneficios para los trabajadores, empresa y clientes.

- **Objetivos Estratégicos**

De acuerdo con la misión, visión y objetivo global se establecen los siguientes objetivos estratégicos para el área administrativa:

Cuadro n° 15. Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los gastos operativos del departamento. - Incrementar los ingresos por ventas.
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la satisfacción del cliente. - Aumentar el liderazgo por los productos.
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los niveles de productividad y eficiencia del área.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente capacitado y Motivado.

Fuente:Alarcón (2018)

Definición de los Indicadores:

La definición de los indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral del área administrativa de le empresa Ingelub C.A. viene dado por la selección de un conjunto de indicadores de gestión escogidos de acuerdo las necesidades existente en el área. Por consiguiente en los cuadros del 16 al 19 se muestran los indicadores

definidos para cada perspectiva con sus respectivas medidas y metas trazadas para cada una de ellas, así como también las iniciativas o acciones de mejoras que se deben implementar para el logro de tales metas.

Seguidamente en el cuadro n° 20 presenta un resumen de lo que viene hacer el cuadro de mando integral o también llamado Balanced scorecard para los procesos administrativos a través del mismo se muestran los objetivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva.

Por último los cuadros del 21 al 28 contienen el perfil de cada uno de los indicadores del CMI del área administrativa recordando que por perfil de indicador se entiende el conjunto de elementos característicos que facilitan la descripción de un indicador, con la finalidad de apoyar la tarea de seguimiento, control y evaluación de gestión.

Cuadro n° 16: Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Financiera

Factor Clave del Éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas (Mensual)	Iniciativas	Tiempo
EFICIENCIA ECONÓMICA	Reducir los gastos operativos de la empresa	Economía de los gastos operativas	Reducir en 20% en el año 2019	Controlar el cumplimiento del presupuesto de gasto	Corto Plazo
	Incrementar los ingresos por ventas	Incremento de ingreso por venta	Aumentar un 30% en el año 2019	Captar nuevos clientes. Crear campañas publicitarias	Mediano Plazo Largo Plazo

Fuente: Alarcón (2018)

Cuadro n° 17: Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Cliente

Factor Clave del Éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas (Mensual)	Iniciativas	Tiempo
PERSPECTIVA CLIENTE	Aumentar el liderazgo por los productos	Fidelidad de los clientes. Retención de los clientes.	Cumplir con los pedidos acorde a las exigencias de los clientes	Desarrollar campañas de los productos Generar ofertas de lanzamientos de nuevos productos	Mediano Plazo Largo Plazo
	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	Entrega oportuna de los pedidos. Productos de buena calidad a precios competitivos	Aplicar encuestas para detectar las necesidades del consumidor Disminuir número de devoluciones de los clientes	Corto Plazo

Fuente: Alarcón (2018)

Cuadro n° 18: Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Proceso Interno

Factor Clave del Éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas (Mensual)	Iniciativas	Tiempo
PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	Optimizar los niveles de productividad del área	Eficacia de los procesos.	Alcanzar la eficiencia en las actividades.	Definir normas y procedimientos administrativos.	Corto Plazo
		Eficiencia en las labores del personal	Aumentar la eficiencia en un 100%	Asignación de responsabilidades · Descripción de funciones.	
		Cumplimiento de normas objetivos y metas	Alcanzar en un 100% los objetivos propuestos	Diseñar manuales administrativos. Indicadores de gestión.	

Fuente: Alarcón (2018)

Cuadro n°19: Indicadores y Medidas (Metas) de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Factor Clave del Éxito	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas (Mensual)	Iniciativas	Tiempo
PERSONAL ALTAMENTE MOTIVADO Y CALIFICADO	Desarrollar programas de desarrollo profesional	Alto nivel de capacitación del personal	Aumentar el desempeño de los trabajadores	Desarrollar programas de capacitación	Corto Plazo
	Crear charlas de motivación continúa	Nivel de motivación del personal	Aumentar la satisfacción y el rendimiento del personal	Charlas de motivación. Incentivos salariales x cumplimiento de metas.	Mediano Plazo

Fuente: Alarcón (2018)

Cuadro n° 20. Resumen de los objetivos estratégicos e indicador por perspectiva

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Tiempo
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir los gastos operativos del departamento. - Incrementar los ingresos por ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de cumplimiento del presupuesto de gasto - Captación nuevos clientes. - Implantación de campañas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Corto Plazo - Largo Plazo
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la satisfacción del cliente. - Aumentar el liderazgo por los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de campañas de productos - Ofertas de lanzamientos de nuevos productos. - Aplicar encuestas para detectar las necesidades del consumidor - Reducción número de devoluciones de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mediano Plazo - Corto Plazo
Proceso Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los niveles de productividad del área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acatamiento de normas y procedimientos administrativos. - Cumplimiento de responsabilidades. - Desempeño de funciones. - Eficacia de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corto Plazo
Aprendizaje Y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente capacitado y Motivado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas de capacitación - Charlas de motivación. - Incentivos salariales x cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Corto Plazo
Periodicidad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos			Largo Plazo

Fuente: Alarcón (2018)

Cuadro n° 21. Perfil de indicador de economía de los gastos operativos

Perspectiva Financiera			
Indicador	Economía de los gastos operativos		
Descripción	Define el gasto en el que se está incurriendo en representación de la empresa, importación y alzas de montos establecidos por la Ley.		
Código	PF=01	Periodicidad	Mensual
Categoría		Tendencia	Hacia 1
Formula	$\frac{\text{PF-01= total de bolívares gastos operativos incurridos}}{\text{total de bolívares gastos operativos presupuestados}}$		
Pertinencia	Permite medir el total de gastos operativos causados en el periodo respecto al total de gastos presupuestados para ese mismo lapso de tiempo.		
Rangos de Desempeño	De 0,80 a 0,90 se considera una gestión regular De 0,90 a 1 se considera una gestión buena 1 se considera una gestión económica De 1,01 en adelante se considera una gestión NO ECONOMICA		
Causa de Variación	Económicas: incremento de los costos por efectos de variables macroeconómicas. Planificación: No se presupuestaron gastos normales y recurrentes. Gerencial: Incremento de los gastos discrecionales.		

Fuente: Alarcón (2018).

Cuadro n° 22. Perfil de indicador de incremento de los ingresos por ventas

Perspectiva Financiera			
Indicador	Incremento de los ingresos por ventas		
Descripción	Refleja el incremento de ingresos por variaciones en la oferta del producto, poder adquisitivo de moneda, producto interno bruto y demás factores internos y externos que afecten las ventas.		
Código	PF-02	Periodicidad	Mensual
Categoría	Económico	Tendencia	Hacia 1
Formula	$\frac{\text{PF-02= total de bolívares incremento de las ventas}}{\text{total de bolívares de ventas}}$		
Pertinencia	Permite medir el efecto del incremento de las ventas al final del periodo con respecto al total de ventas del periodo anterior.		
Rangos de Desempeño	De 0,30 se considera un incremento optimo De 0,20 a 0,30 se considera un incremento bueno De 0,10 a 0,20 se considera un incremento regular De 0,00 a 0,10 se considera un incremento malo		
Causa de Variación	Económicas: incremento de los precios de los productos. Planificación: volúmenes no presupuestados Gerencial: escasez de los productos.		

Fuente: Alarcón (2018).

Cuadro n° 23. Perfil de indicador de Fidelidad de los clientes

Perspectiva Clientes			
Indicador	Aumentar la fidelidad de los clientes		
Descripción	Detalla el nivel de fidelidad de acuerdo al seguimiento post-venta, repuestas rápidas y oportunas de acuerdo a la necesidad del cliente.		
Código	PC-01	Periodicidad	Mensual
Categoría	económica	Tendencia	Hacia 1
Formula	$\frac{\text{PC-01} = \text{total de cliente que repiten la compra}}{\text{total clientes que compran}}$		
Pertinencia	Analizan los clientes que repiten la compra respecto al total de clientes que compran en un periodo dado.		
Rangos de Desempeño	De 0,20 se considera una fidelidad optima De 0,15 a 0,20 se considera una fidelidad buena De 0,10 a 0,15 se considera una fidelidad regular De 0,00 a 0,10 se considera una fidelidad mala		
Causa de Variación	Económicas: variación en los precios de los productos Planificación: falta de estrategias para satisfacción de los clientes Gerencial: falta de planificación e interés para solventar las problemáticas la adquisición de los productos.		

Fuente: Alarcón (2018).

Cuadro n° 24. Perfil de indicador Retención de los clientes

Perspectiva Clientes			
Indicador	Retención de los clientes		
Descripción	Evalúa la retención de los clientes tomando en consideración descuentos por nivel de compras, oferta amplia gama de productos.		
Código	PC-02	Periodicidad	Mensual
Categoría	económica	Tendencia	Hacia 1
Formula	$\frac{\text{PC-02} = \text{total de cliente} - \text{desertores}}{\text{total clientes}}$		
Pertinencia	Sigue la pista en términos absolutos o relativos a la tasa a la que la unidad de negocios retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.		
Rangos de Desempeño	De 0,20 se considera una retención optima De 0,15 a 0,20 se considera una retención buena De 0,10 a 0,15 se considera una retención regular De 0,00 a 0,10 se considera una retención mala		
Causa de Variación	Económicas: precios atractivos y productos de calidad. Planificación: falta de atención a las necesidades del consumidor Gerencial: falta de Organización y lineamientos en los procesos administrativos relacionados con el inventario.		

Fuente: Alarcón (2018).

Cuadro n° 25. Perfil de indicador Fidelidad de los clientes

Perspectiva Clientes			
Indicador	Satisfacción de los clientes		
Descripción	Mide la expectativa del cliente antes de consumir y la percepción post-compra, satisfacción con la marca y servicio otorgado.		
Código	PC-03	Periodicidad	Mensual
Categoría	físico	Tendencia	Hacia 0
Formula	$\frac{\text{PC-03= total de quejas recibidas de clientes}}{\text{Total de ventas realizadas}}$		
Pertinencia	Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro la propuesta de valor añadido.		
Rangos de Desempeño	De 0,30 se considera una satisfacción optima De 0,15 a 0,20 se considera una satisfacción buena De 0,10 a 0,15 se considera una satisfacción regular De 0,00 a 0,10 se considera una satisfacción mala		
Causa de Variación	Económicas: precios justos para los productos. Planificación: falta de atención a las necesidades de los clientes. Gerencial: falta de cumplimiento a los programas de servicio al cliente.		

Fuente: Alarcón (2018).

Cuadro n° 26. Perfil de indicador Eficacia de los procesos

Perspectiva proceso interno			
Indicador	Eficacia de los procesos		
Descripción	Detalla la eficacia a través del seguimiento en el control de procesos internos y la comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa.		
Código	PI-01	Periodicidad	Mensual
Categoría	físico	Tendencia	Hacia 1
Formula	$\frac{\text{PI-01= total de objetivos alcanzados}}{\text{Total de objetivos propuestos}}$		
Pertinencia	Mide la productividad de la producción por hora y por empleado		
Rangos de Desempeño	De 0,30 se considera unos procesos eficiente De 0,20 a 0,30 se considera unos procesos buenos De 0,20 a 0,10 se considera procesos regular De 0,00 a 0,10 se considera procesos deficientes		
Causa de Variación	Económicas: falta de mercancía. Planificación: deficiente desempeño del personal, ausentismo. Gerencial: falta de supervisión constante.		

Fuente: Alarcón (2018).

Cuadro n° 27. Perfil de indicador Economía de los procesos

Perspectiva proceso interno			
Indicador	Economía de los procesos		
Descripción	Describe las actividades que están incidiendo en gastos adicionales como procesos que no generan valor, duplicidades, mala administración de salidas del producto.		
Código	PI-02	Periodicidad	Mensual
Categoría	Económico	Tendencia	Hacia 0
Formula	$\frac{\text{PI-02= total de bs adicionales requeridos en los procesos}}{\text{Total de bs presupuestados gastos operativos}}$		
Pertinencia	Mide la utilización adicional de los recursos requeridos para cumplir las metas con respecto a unos recursos presupuestados para ese mismo nivel.		
Rangos de Desempeño	De 0,00 a 0,30 se considera una excelente económica De 0,30 a 0,50 se considera una economía buena De 0,50 a 0,80 se considera una economía regular De 0,80 a 1 se considera una economía deficiente.		
Causa de Variación	<p>Económicas: incremento del precio de los insumos y recursos.</p> <p>Planificación: mala planeación de los recursos en cuanto a calidad, cantidad y precio.</p> <p>Gerencial: falta de concertación en las negociaciones con los proveedores.</p>		

Fuente: Alarcón (2018)

Cuadro n° 28. Perfil de indicador Capacitación del Personal

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
Indicador	Nivel de Capacitación del Personal		
Descripción	Determina la receptividad de captación de los empleados, la motivación al logro de los objetivos empresariales y el desarrollo profesional.		
Código	PA-01	Periodicidad	Mensual
Categoría	Físico	Tendencia	Hacia 1
Formula	$\frac{\text{PA-01} = \text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$		
Pertinencia	Mide el total de empleados capacitados y adiestrado mediante programas de desarrollo profesional respecto al total de empleados.		
Rangos de Desempeño	De 0,75 a 1 se considera una capacitación eficiente De 0,50 a 0,75 se considera una capacitación buena De 0,25 a 0,50 se considera una capacitación regular De 0,50 a 0,00 se considera una capacitación baja		
Causa de Variación	Económicas: falta de recursos para implementar programas de capacitación. Planificación: poco interés para crear planes de capacitación. Gerencial: falta de apoyo para la creación de programas de capacitación.		

Fuente: Alarcón (2018).

Establecimiento de la relación causa-efecto entre las perspectivas

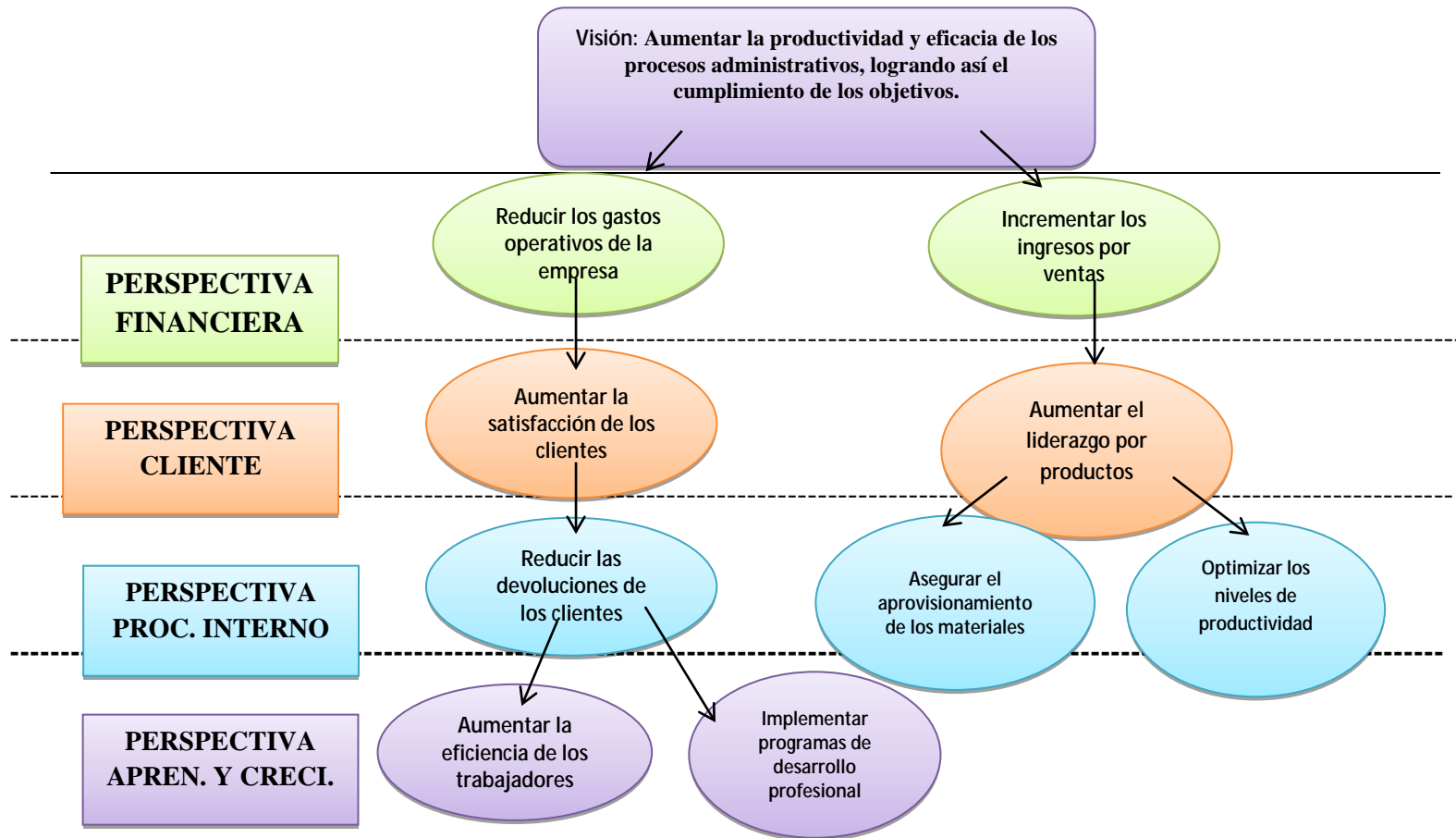
En la figura n° 2 se puede observar la representación gráfica del Cuadro de Mando Integral diseñado para el área administrativa de la empresa en estudio el cual se explica de la siguiente manera:

El objetivo global del área administrativa es la optimización de los procesos. Para lograrlo fue necesario trazar los siguientes objetivos estratégicos financieros como lo son: reducir los gastos operativos del departamento los cuales resultan muy elevados e incrementar los ingresos por las ventas de los distintos productos. Para el logro de este objetivo es necesario aumentar el liderazgo por producto y aumentar la satisfacción de los clientes.

A su vez, para aumentar la satisfacción de los clientes se debe disminuir el número de devoluciones que hacen estos de los productos, ya sea por imperfecciones o por falta de calidad. Asimismo para aumentar el liderazgo de los productos es de vital importancia asegurar el aprovisionamiento a tiempo de materiales directos para surtir las áreas de producción y optimizar los niveles de productividad del área para asegurar su máximo aprovechamiento.

Por su parte para disminuir las devoluciones que hacen los clientes es necesario aumentar la eficiencia de los operarios del área de producción e implementar programas de desarrollo profesional que permitan disponer de un personal altamente calificado y motivado que contribuya al logro de las metas trazadas.

Figura n° 2 Mapa Estratégico



Estrategia n° 2. Descripción de normas y políticas que contribuyan a un mejor control de los procesos administrativos (planeación, organización, dirección y control)

La iniciativa de identificar y establecer políticas, en la empresa Ingelub C.A., tiene la finalidad de permitir a sus integrantes, ejecutivos y trabajadores encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que se integren y coordinen los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración. Los sistemas organizativos modernos y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión.

a) Políticas Organizacionales

Propósito: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

De la estructura orgánica

- La Administración deberá rediseñar y posteriormente mantener la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia el cliente, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.
- Toda modificación en la estructura organizacional deberá ser aprobada por el Directorio, en base a estudios y análisis de procesos organizacionales.
- La organización estructural contará con unidades internas autónomas y coordinadas, potenciadas, autogestionarias y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la retroalimenten.

- Para presentar un proyecto de reestructuración se deberá adjuntar un documento de análisis de procesos organizacionales retrospectivo y prospectivo, que deberá contener las recomendaciones pertinentes.
- Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales.
- La creación y funcionamiento de nuevas unidades serán factibles en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.
- El departamento administrativo, en el mes de noviembre de cada año presentará un estudio actualizado de los procesos de la organización, al Directorio para análisis y de ser el caso, proceder a realizar cambios en la estructura organizacional; para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales estén al alcance de los usuarios internos y externos y puedan continuamente ser renovados.

De la organización

- La organización propenderá a la descentralización y desconcentración, donde las sucursales y agencias tengan sus propias áreas de apoyo. La asignación de recursos se realizará en función de la demanda y su productividad. Cada gerencia de sucursal es responsable de sus decisiones, y rendirán cuentas a la matriz.
- La organización deberá contar con un manual de delegación que permita a los administradores enfocarse en la ejecución del plan estratégico y del análisis competitivo del entorno.
- La organización deberá propender a la administración sin papeles utilizando los medios electrónicos de que dispone la compañía y complementándola con seguridades y nuevas tecnologías como la firma electrónica.

- Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de especialización de la compañía.

De los procesos y proyectos

- Todos los departamentos de la organización deberán guardar relación con los procesos de los demás departamentos, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
- En el mes de Octubre de cada año, los gerentes presentarán el Plan Operativo de su área en función del Plan Estratégico, junto al presupuesto del año siguiente. Posteriormente y en forma trimestral presentarán informes de avance de gestión a la junta directiva sus respectivas actividades y resultados. Dichos informes serán puestos en conocimiento del Directorio.
- Los planes, programas y presupuestos de la compañía se realizarán en base al Plan Estratégico de la Compañía.
- Todo proceso deberá estar documentado a través de un manual, el cual debe ser de conocimiento en cada departamento. el mismo debe ser actualizada cada año. entre los manuales que deben existir en la empresa se encuentran: manual de normas y procedimientos, manual de funciones, manual de descripciones de cargos, manual de sistema de gestión.

Del desempeño gerencial

- El desempeño de las gerencias se medirá en función de indicadores de gestión y reportes gerenciales los mismos que incluirán el nivel de cumplimiento de metas establecidas semestralmente durante el período económico. Esta información deberá ser puesta en conocimiento del Directorio.

El desempeño de las gerencias y departamentos se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su situación actual y las metas establecidas trimestralmente durante el período económico. De no cumplirse las metas establecidas la gerencia entrará en un proceso de observación y auditoría.

b) De los procesos internos

Propósito: Ordenar y difundir el marco normativo interno de la compañía.

- Es política de Ingelub C.A., mantener informados a sus trabajadores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.
- Se deben publicar los documentos organizacionales aprobados con la leyenda “Vigentes” para que los usuarios dispongan de todos aquellos que les son necesarios para el desempeño de sus funciones, los cuales podrán consultar, imprimir o copiar. De igual manera, se publicarán los documentos organizacionales no aprobados identificados con la Leyenda “Borrador” para que los procesos circulen con suficiente antelación a todas las dependencias para que emitan sus criterios, con vistas a considerar otra visión del proceso.
- La estructura de la documentación está integrada de la siguiente manera:

1er Nivel: Las Políticas y de éstas se derivan los siguientes niveles de la documentación.

2do Nivel: Lo integran los Reglamentos.

3er Nivel: Se constituye por los Manuales que contendrán las instrucciones de trabajo en forma detallada para realizar una actividad.

- Los Gerentes, son los responsables de que en su área operativa, se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.
- Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.
- El departamento administrativo debe asegurar que los manuales de procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año.
- La elaboración de documentos relacionados con los procesos, estructura y reglamentos será dirigida por gerencia general en conjunto con las áreas involucradas en el tema objeto de documentación.
- Una vez concluida su elaboración, la misma gerencia se encargará de su presentación a la Presidencia Ejecutiva para su trámite de aprobación.

c) Política de selección y contratación de personal

Propósito: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

- Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente General y gerente del área. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El gerente general aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación sustentadora que justifique la decisión. En el caso de creaciones, deberá además contarse con la autorización del Directorio.

- En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la empresa, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. Encaso de declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.
- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- Para la incorporación de personal en los niveles de Coordinaciones, Gerencias y previamente, la Gerencia de Recursos Humanos confirmará con el gerente general la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado por el Directorio.
- En todo contrato de trabajo se establecerá la obligatoriedad de que vencido el plazo convenido, el empleado se comprometa a no ingresar a su lugar de trabajo sin autorización expresa del gerente general. Los modelos de contratos de trabajo a utilizarse en la empresa deberán previamente ser aprobados por el Directorio.
- La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del gerente del área respectiva, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.
- No se aceptarán reingresos de ex empleados o trabajadores de Ingelub C.A, que hayan salido de las empresas por: **Renuncia, Despido intempestivos o Jubilados.**

d) Políticas salariales

Propósito: Crear un sistema de remuneración ordenado, equitativo para la organización y para los empleados, que motive eficazmente el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Compañía.

- El sistema de remuneración de la organización obedecerá a un modelo internamente aceptado y su valoración estará de acuerdo con el mercado laboral local.
- El cumplimiento del sistema de remuneración se normará en base a un Reglamento de Aplicación sobre escala aprobado por el Directorio de la Compañía.
- Se procurará establecer un sistema de remuneración variable en función del cumplimiento de objetivos y metas.
- Las elevaciones salariales se realizarán únicamente como consecuencia de la evaluación de desempeño y la situación financiera de la empresa, se exceptúan las disposiciones gubernamentales y legales aplicables a la Compañía. La Administración deberá propender al cumplimiento de índices en la relación gastos de personal versus ingresos netos totales.
- Todo requerimiento de pago de horas extras y viáticos deberá obedecer a una programación de trabajo previamente establecida y en función de su costo beneficio; y deberán ser autorizados por el Gerente general y/o por los gerentes de área dentro de sus respectivos presupuestos aprobados.
- Bajo ningún concepto se pagarán horas extras a personal de confianza: Coordinadores, Gerentes, Contralor, Auditores.
- Los empleados sometidos a condiciones y horarios especiales de trabajo, de acuerdo a normas internas del trabajo, no podrán laborar horas extraordinarias y/o suplementarias a fin de precautelar su salud y bienestar.

e) Capacitación

Propósito: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de los clientes.

- Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.
- La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la Compañía. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

f) Vacaciones

Propósito: Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

- El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual que cada Gerencia presentará como parte de su plan operativo anual.
- Cuando por necesidades imperiosas de la Compañía, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo a Recursos Humanos. En casos de requerimiento extremo, plenamente justificado por el gerente del área y aprobado por el gerente general se podrá compensar en dinero las vacaciones no gozadas, hasta por dos periodos consecutivos.

g) Información financiera

Propósito: Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación

vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

- La gerencia financiera, a través de su departamento de contabilidad, es el área responsable por la preparación, análisis y presentación de los Estados Financieros mensuales y anuales.
- Igualmente, la gerencia financiera y el departamento de contabilidad tienen bajo su responsabilidad la presentación oportuna de todas las declaraciones de impuestos a los que Ingelub C.A., está legalmente obligada, incluyendo los impuestos municipales y en general cualquier clase de gravámenes que son de cumplimiento obligatorio.
- Para efectos del adecuado cumplimiento de estas políticas, el departamento de Contabilidad, deberá coordinar y asegurarse de que las áreas contables estén debidamente informadas y capacitadas para que la información que les corresponda preparar sea presentada en los plazos debidos.
- Para el adecuado cumplimiento de éstas políticas, las áreas generadoras de información contable deberán remitirla oportunamente al departamento de contabilidad.
- El área de informática deberá proporcionar a las áreas contables la adecuada provisión de software, hardware y las conexiones informáticas necesarias, a fin de asegurar la oportuna presentación de los estados financieros, declaraciones de impuestos y en general de cualquier información de carácter contable.
- La gerencia administrativa deberá elaborar y mantener actualizados los procedimientos contables, impositivos y de cualquier naturaleza que aseguren la adecuada fluidez de los procesos contables y su interacción con las demás áreas generadoras de información contable y presentación de los estados financieros mensuales y anuales.

- procedimientos a ser preparados por la gerencia administrativa deberán ser coordinados con la gerencia general y gerencia financiera, de manera que se establezcan plazos máximos para la presentación de la información financiera, según su naturaleza, bien sea para uso interno o externo.
- La administración procurará establecer, en el plazo que determine, un sistema contable adecuado a la naturaleza del negocio, incluyendo el plan de cuentas contables y contabilidad de costos.

Estrategia n° 3. Descripción de funciones del personal administrativo

Funciones Gerente Administrativo

- Definir, administrar y mantener el sistema de información de la compañía
- Confeccionar, analizar y presentar e interpretar los estados contables ante la presidencia.
- Cumplimiento de políticas administrativas financieras fijadas por la compañía.
- La propuesta y aplicación de políticas administrativo fijadas por la compañía.
- Participación en el proceso de definición de políticas globales para la compañía generadas por Presidencia
- La representación operativa de la empresa en sus relaciones con la auditoria externa y asesores impositivos
- La dirección, coordinación y el control respecto a la elaboración de información en tiempo y forma para la toma de decisiones por parte del directorio, la presidencia y las otras áreas.
- La aplicación de las políticas de personal y la supervisión de la correcta aplicación de la estructura salarial

- El control sobre la aplicación de las políticas de retribución, incentivos y horas extras del personal
- Verificar la correcta liquidación de haberes, el control horario, la actualización y mantenimiento de legajos del personal y libros obligatorios por ley, determinación de cargas previsionales, sociales y sindicales.
- Control y autorización de pagos dentro de los niveles definidos
- Realización e instrumentación de las liquidaciones de remesas al exterior en concepto de regalías aprobadas por la gerencia general.
- La autorización y firma de órdenes de compra en el marco de los niveles de autorización definidos.
- Mantenimiento de los manuales de operación y procedimientos
- Mantenimiento del plan de cuentas actualizado
- La definición de los criterios contables y de imputación de aplicación para toda la compañía
- El análisis y decisión sobre necesidades de recursos informáticos y equipamientos administrativos
- La transmisión de las políticas generales de la compañía, las directivas administrativo financieras y los objetivos generales para cada área bajo su dependencia

Funciones de la Asistente Administrativo

- Supervisa y ejecuta la realización del trabajo administrativo que, en razón de la competencia de la jefatura, ésta decida asignarle.
- Redacta y envía la correspondencia a las unidades que lo requieran.
- Transmite decisiones de la gerencia administrativa, hacia los ámbitos que la integran.

- Ejecutar los acuerdos adoptados en materia de trabajo.
- Efectuar los gastos contemplados en presupuesto a través del banco.
- Confeccionar nóminas y seguros sociales de los empleados. Tramitación de Altas/bajas de los empleados por accidente o enfermedad.
- Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.
- Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- Controla los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios.
- Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia.
- Realiza registro contable del área administrativa.
- Controla los avances a justificar, otorgados a las dependencias para cubrir gastos de urgencias.
- Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados con los avances a justificar.
- Elabora y envía a la unidad de contabilidad memorandos con los facturas de justificación de los avances a justificar y de los fondos fijos y caja menor.
- Elabora y tramita solicitudes de autorización de modificación presupuestaria.
- Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- Elabora las órdenes de pago y solicita su autorización ante la unidad responsable.
- Archivar y llevar el control de los documentos del área.

- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. En general, cualquier otra tarea a fin a su responsabilidad en el puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por la gerencia administrativa.

Estrategia n° 3. Implementación de estrategias motivacionales.

La necesidad de diseñar un plan de estrategias Motivacionales para la empresa en estudio, nace por la inquietud de la investigadora en solventar una problemática surgida a raíz de la falta de motivación del personal que labora en la empresa Ingelub C.A., al requerir la organización personal altamente motivado y capacitado para ser más productivos y competitivos cada día. A continuación se presentan el contenido de dichas estrategias:

Cuadro n° 29. Charlas motivacionales.

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	DURACIÓN
El departamento de Recursos Humanos debe realizar charlas y exposiciones sobre los objetivos claves, valores y desempeño, así como capacitarlos en habilidades específicas del área de trabajo, recursos adecuados y dar retroalimentación sobre la	Gerente Facilitadores Gerente y Supervisor.	20 Horas dentro del horario de trabajo.

Cuadro n° 29. Reconocimiento de los logros de los trabajadores que más se destaquen en sus funciones, para el fortalecimiento del compromiso motivacional de la empresa.

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	DURACIÓN
<p>-Establecer formas de reconocimiento o premios para los trabajadores, a fin de que se sientan motivados y trabajen eficientemente.</p> <p>-Propicia entre sus trabajadores actitudes que les permiten un mejor desenvolvimiento en su ambiente laboral.</p> <p>- Darle aumentos a los trabajadores de acuerdo a la labor desempeñada por estos y a la realidad social.</p> <p>-Dar un buen trato igual para todos.</p> <p>- Dar cestas navideñas.</p> <p>-Ofrecer otros beneficios que no estén contemplados en el marco legal vigente</p>	<p>Gerente General y Gerente Administrativo Gerente Recursos Humanos</p>	<p>La misma estará dada en base al tiempo que emplee el Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente general y el gerente administrativo, en revisar el desempeño de los trabajadores, a fin de fijar los salarios según los indicadores de cumplimiento de cada trabajador, costo de la cesta navideña, como otros beneficios brindados</p>

Fuente:Alarcón (2018).

Cuadro n° 29. Brindar a los trabajadores un lugar armónico que permita el incremento del rendimiento laboral, para el desenvolvimiento eficiente de los trabajadores en la Empresa.

ESTRATEGIA	RESPONSABLE	DURACIÓN
<p>-Aumentar la motivación de los trabajadores mejorando las condiciones Laborales, estableciendo revisiones periódicas a los extintores de incendio, alarmas, escaleras y demás áreas de trabajo.</p> <p>-Lograr que los directivos puedan ofrecer un lugar armónico que asegure el bienestar de los trabajadores, que les permita el crecimiento personal tanto como sea posible, y así lograr que los trabajadores sean más productivos e incrementen su rendimiento laboral.</p> <p>Mejorar las condiciones de trabajo en cuanto al ambiente, que les facilite la manera de hacer las cosas eficazmente.</p> <p>-Fomentar un agradable ambiente laboral.</p> <p>-Formar trabajadores integrales, profesionales y competitivos.</p>	<p>Gerente y supervisor de ventas.</p>	<p>20 horas</p>

Fuente: Alarcón (2018).

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación y de acuerdo a los instrumentos utilizados, se concluye que: los procesos Administrativos en la empresa Ingelub C.A, se desarrollan de manera eficiente ya que no se llevan de forma correcta las funciones del proceso administrativo. Por lo tanto, se realizo una valoración en cuanto a los proceso administrativos, con el fin de ver si se está plantando correctamente, de los que se arribó a las siguientes conclusiones que la los procesos administrativos y por ende la gestión empresarial, se ven limitados por la falta de estrategias y control de los administrativos de los órganos directivos que trabajan en base a su experiencia y el poco compromiso de alguno de ellos.

Por consiguiente, al no existir un buen manejo de los procesos administrativos, se observó que la empresa no cumple con el desempeño de una buena gestión administrativa. Por otro lado, se procedió a la evaluación de la gestión administrativa por parte de los trabajadores, a través de entrevistas y observándose que no existe un sistema motivacional para el personal, de manera que este pueda ejercer de manera eficiente sus labores. Además no existen normas ni políticas. Todas las debilidades antes descritas influyen de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, el análisis de los datos llevo a la conclusión de elaborar una estrategia para solventar la problemática del descontrol de los procesos administrativos. Por lo que la alternativa de solución que más se adapta a las necesidades de la empresa es el diseño de un plan estratégico para lograr la optimización de dichos procesos.

Por consiguiente, a través del presente trabajo se ha diseñado una serie de estrategias para lograr proporcionar a los gerentes y trabajadores de la empresa, información continua, ordenada y sistemática tanto de los procesos administrativos como los financieros, así como también del cumplimiento de las normas relacionadas con las actividades del departamento administrativo. De tal manera que, se ha intentado dejar las bases sobre los elementos que no pueden faltar a la hora de definir una estrategia y se espera que al cumplir con estos objetivos, se incrementen las capacidades y habilidades de los integrantes del departamento, como así también su motivación y productividad.

Finalmente, es conveniente acotar que el plan estratégico es una herramienta de toma de decisiones, permite reducir la incertidumbre en momentos en que hay que tomar decisiones rápidas. Además se observó que el personal que labora en la empresa está totalmente de acuerdo con la implementación de la propuesta por lo tanto la implementación de la misma es factible a nivel técnico, operativo y económico ya que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para llevar a cabo el plan propuesto lo que es determinante para la eficacia y eficiencia de la organización.

RECOMENDACIONES

Una vez formuladas las conclusiones derivadas, del análisis y discusión de los resultados, se emiten las siguientes recomendaciones:

Informar a la Administración y alta gerencia de la empresa, los resultados obtenidos en esta investigación, para que al conocer de manera objetiva, la realidad evaluada y puedan asumir las acciones que consideran más convenientes al respecto.

Se recomienda capacitar a la empresa que pueda ayudar a modernizarla, bajo los siguiente parámetros en :

Realizar un Diagnóstico de la empresa en todas sus áreas de manera que implemente el fortalecimiento cada área sobre el rol que se le implemente.

Capacitar a la gerencia y mandos medios en liderazgo efectivo, estableciendo indicadores claves del éxito con los equipos de trabajos y sus líderes.

Formulación clara de los objetivos y metas empresariales, bajo un liderazgo participativo.

Implementar los lineamientos necesarios para agilizar los procesos administrativos y así asegurar una planificación eficiente.

Organizar y planificar las actividades administrativas, asignando responsabilidades al personal, para realizar una gestión eficiente y así alcanzar metas propuestas.

Es importante tomar en cuenta que la capacitación es de gran importancia por tal motivo, se recomienda realizar cursos de adiestramiento para mejora de las gestiones en el área, así como involucrar a los gerentes en cada una de estas actividades para concientizar de la importancia que tiene el control interno de los procesos administrativos para la organización en general.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2006). El proyecto de investigación. "Introducción a la metodología científica". (5°. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Balestrini, Miriam. (2006). "**Como se elabora un proyecto de investigación**". B1consultores. Caracas, Venezuela.
- Fernández y Otros. (2004) Metodología de la investigación. Primera edición, Editorial Mc- Graw Hills.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw- Hill. México.
- Jaramillo Ricardo y Aponte Leonardo (2016). "**Desarrollo del Plan Estratégico de Negocio para ABC Logística SA de CV, Pequeña Empresa 100% Mexicana de reciente creación, prestadora de servicios de Logística Integral**". Universidad Iberoamericana. Tesis para obtener el título de: Magister en Administración.
- Martínez Santiago. (2011). "Fundamentos de gestión empresarial" 4ta edición. México. Editorial: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A DE C.V.
- Montañez, Adams (2011). Motivación y gerencia. 3era. Edición. México. Editorial: Interamericana C.V.
- Ponce, Alberto (2011). "Fundamentos de gestión empresarial". 3era. Edición. México. Editorial Mexicana Ediciones.

Ramírez Josnel (2015). “**Estrategias para fortalecer la gestión de los Procesos Administrativos en el Banco Nacional de Crédito**”. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. San Diego.

Rodríguez (2015). “**Evaluación de los Procesos Administrativos de las empresas pertenecientes al Estado, Caso de Estudio: CVG ALUCASA**”. Trabajo de Grado. Universidad José Antonio Páez. San Diego.

ValenzuelaMario (2016). “**Lineamientos Estratégicos para implementar la Ética Organizacional con miras a Mejorar los procesos administrativos y la Calidad de Servicio en las Pymes Comercializadoras de Artículos para el Hogar Ubicadas en la Zona Industrial Norte de Valencia Estado Carabobo**”. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

ANEXOS

ANEXO A. MODELO DE LA ENCUESTA



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Valencia, Septiembre 2018

Estimado personal de le empresa Ingelub C.A.

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información necesaria para el diseño de **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INGELUB C.A.** Es importante acotar que sus respuestas serán confidenciales y anónimas. Sus opiniones serán incluidas en el trabajo de investigación y sólo se utilizarán en fines eminentemente académicos.

Instrucciones:

1. Lea detenidamente cada una de las preguntas antes de comenzar a responder.
2. Marque con una equis (x) la alternativa con la que más se identifique.
3. Sea lo más objetivo posible en su respuesta.
4. No deje preguntas en blanco.
5. utilice lápiz de grafito para responder cada pregunta.
6. En caso de equivocarse en su respuesta borre y marca la respuesta correcta.

Gracias por su colaboración

**Atentamente,
Gleymar Alarcón**

ENCUESTA

Nº	ITEMS	SI	NO
1	Piensa usted que la visión y los objetivos estratégicos de la organización se difunden constantemente.		
2	Considera usted que las descripciones de cargo en la organización se encuentran completamente detalladas.		
3	Piensa usted que la empresa establece metas para alcanzar los objetivos propuestos.		
4	Siente usted que la organización toma acciones correctivas cuando los resultados no alcanzan las metas.		
5	Piensa usted que la empresa fomenta la mejora continua en todos sus procesos.		
6	Considera usted que la empresa utiliza eficazmente sus recursos financieros.		
7	¿La directiva realiza reuniones frecuentemente para establecer nuevas oportunidades de negocio?		
8	¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir su liderazgo en el mercado?		
9	¿La información financiera ofrecida por el sistema contable es oportuna y/o apropiada?		
10	¿La empresa ha establecido algún instrumento para medir la satisfacción del cliente?		
11	¿La empresa imparte constantemente adiestramiento, capacitación y actualización de su personal en todas las áreas?		
12	¿Considera usted que la empresa motiva a los trabajadores a realizar sus actividades de manera eficiente?		
13	¿Considera necesaria la implementación de un plan estratégico que contribuya a mejorar los procesos administrativos de la empresa?		

Fuente: Alarcón (2018)

ANEXO B. FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

San Diego, Septiembre de 2018

Ciudadano: _____

Especialista en: _____

Cordialmente me dirijo a usted, en la oportunidad de solicitarle, tenga a bien validar los instrumentos del proyecto titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA INGELUB C.A.** Para cumplir con los requisitos exigidos, me permito remitir anexo:

- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Instrumento de la encuesta
- Tablas para validar instrumentos

Atentamente

Gleymar Alarcón

Tabla de Evaluación del Instrumento

Tabla para validar instrumento de encuesta.

Nombre del experto: _____

Profesión: _____

Para la evaluación del instrumento utilice la siguiente escala, otorgando un valor del 1 al 5 de acuerdo a lo siguiente:

1.- Muy deficiente. 2.- Deficiente 3.-Regular 4.-Eficiente 5.-Excelente.

Ítems	Redacción	Coherencia	Relevancia
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			

Fuente: Alarcón(2018).