



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA  
DE COMERCIALIZACIÓN DE ECOMARKET, C.A.  
DURANTE EL PERIODO 2017-2018**

San Diego, Octubre de 2019



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESA

**PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA  
DE COMERCIALIZACIÓN DE ECOMARKET, C.A.  
DURANTE EL PERIODO 2017-2018**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Autor(a): Génesis Primera  
C.I 24.644.802  
Sobeida Montilla  
C.I 15.494.128

Tutor(a): Yandyra Páez

San Diego, Octubre de 2019

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Yandyra Páez portadora de la cédula de identidad N° \_\_\_\_\_ en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Génesis Primera y Sobeida Montilla Portadoras de la cédula de identidad N° 24.644.802 y N° 15.494.128 respectivamente, titulado PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE ECOMARKET, C.A. DURANTE EL PERIODO 2017-2018. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2019

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....		vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....		vii
RESUMEN INFORMATIVO.....		viii
INTRODUCCIÓN.....		1
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>I</b>	<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
	1.1 Planteamiento del Problema.....	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	5
	1.2. Objetivos.....	6
	1.3. Justificación.....	7
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>II</b>	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
	2.1. Antecedentes.....	9
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Definición de Términos.....	23
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>25</b>
	3.1. Tipo de la Investigación.....	25
	3.2. Diseño de la Investigación.....	26
	3.2.1. Población y Muestra.....	27
	3.2.2. Técnicas de Recolección de Información.....	28
	3.2.3. Técnicas de Análisis.....	30
<b>CAPÍTULO</b>		
<b>IV</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
	4.1. Análisis y presentación de los Resultados.....	31
	4.2. Análisis del cuestionario.....	32
	4.3. Matriz DOFA.....	42

	4.4. Evaluación de los Indicadores de Gestión.....	44
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>48</b>
	5.1. Conclusiones.....	48
	5.2. Recomendaciones.....	50
	REFERENCIAS .....	52
	ANEXOS.....	54

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	p.p
1	Gestión Administrativa.....	32
2	Toma de Decisiones.....	33
3	Políticas.....	34
4	Desempeño y Eficiencia.....	35
5	Eficiencia.....	36
6	Procesos y Actividades.....	37
7	Planeación Estratégica.....	38
8	Indicadores de Gestión.....	39
9	Rendimiento.....	40
10	Control y Monitoreo .....	41
11	Análisis DOFA.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO		
GRÁFICOS		p.p
1	Gestión Administrativa.....	32
2	Toma de Decisiones.....	33
3	Políticas.....	34
4	Desempeño y Eficiencia.....	35
5	Eficiencia.....	36
6	Procesos y Actividades.....	37
7	Planeación Estratégica.....	38
8	Indicadores de Gestión.....	39
9	Rendimiento.....	40
10	Control y Monitoreo .....	41



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

**PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL ÁREA  
DE COMERCIALIZACIÓN DE ECOMARKET, C.A.  
DURANTE EL PERIODO 2017-2018**

**Autoras:** Sobeida Montilla  
Genesis Primera  
**Tutora:** Yandira Medrano  
**Fecha:** Octubre de 2019

**RESUMEN INFORMATIVO**

Las organizaciones hoy en día, deben estar orientadas a modificar sus estructuras hacia una visión estratégica, basada en la gestión planificada y organizada, con objetivos y estrategias claras para subsistir dentro de un ambiente económico tan cambiante y competitivo. El objetivo de esta investigación fue de analizar el proceso de gestión administrativa en el área de comercialización de Ecomarket, c.a durante el periodo 2017-2018. La misma se presenta como una investigación de diseño transeccional descriptivo y tiene como objeto indagar y analizar el proceso de gestión administrativa, tomando como muestra a la totalidad de la población (70) personas que conforman el departamento de comercialización de la empresa Ecomarket, c.a aplicando un instrumento de recolección de datos como el cuestionario de unos 15 ítems, analizados por el método de análisis exploratorio, para realizar un análisis de las debilidades que se presentan actualmente en los procesos de administración y gestión de procesos internos que involucra recursos humanos y materiales y el impacto que Esto genera en el buen desenvolvimiento de la empresa, para alcanzar las metas y objetivos planteados.

**Descriptores:** Organización, Planificación, Gestión, Administración, Estrategias.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en general requieren en la actualidad la aplicación de métodos y medidas para salvaguardar sus recursos económicos y financieros. Por lo cual, toda empresa que aspire el buen funcionamiento de sus actividades, debe tener políticas, normas y procedimientos administrativos, en las cuales estén incluidas todas y cada una de las operaciones, y establecer responsabilidades de los empleados, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este contexto, para todas las organizaciones los procedimientos representan un elemento esencial para alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Debido a que están constituidos por una serie de acciones las cuales se deben ejecutar en forma repetitiva y de acuerdo a las necesidades administrativas, contables y operativas que éstas tengan al ejecutar sus actividades, considerando como punto de referencia los objetivos propuestos por la empresa.

Se puede decir, que los procedimientos administrativos son la herramienta básica para mejorar la calidad de la información, de acuerdo con las necesidades propias de la empresa, con el objetivo de unificar los criterios utilizados para contabilizar las transacciones. Con adecuados procedimientos administrativos es posible evaluar el funcionamiento de las empresas en diferentes etapas, planificar el mejoramiento de la organización y tener a la disposición una fuente propia de información para cualquier gestión.

Es por ello, que medir la eficiencia y eficacia de las empresas se ha convertido en el centro de atención de ciertos empresarios, sin embargo, no notan que el medio para lograrlo, radica en el rendimiento de su personal, el mismo que es responsabilidad completa de la administración, por lo tanto, es necesario poseer un adecuado proceso administrativo, que permita la correcta planeación, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa.

Dentro de lo planteado, se presenta la investigación en la empresa

Comercializadora Ecomarket, C.A. Esta organización presenta deficiencias en su gestión administrativa, por no disponer de procedimientos específicos para el tratamiento de la información, lo que impide la toma de decisiones adecuadas y a tiempo. Por tal motivo, se presenta como objetivo general analizar el proceso de gestión administrativa en el área de comercialización de la empresa Ecomarket, C.A. El estudio se estructura en los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** El Problema: se plantea la problemática de la empresa, se formula el problema, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio,

**Capítulo II.** Marco Teórico: se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

**Capítulo V:** Contiene conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consecuentemente, por la consolidación de la administración. Esta viene a crear un esquema para llevar a cabo las actividades en las organizaciones de planificación, organización, dirección y control de forma eficiente y alcanzar los objetivos propuestos. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. Sin embargo para finales de siglo el objetivo es lograr romper paradigmas de viejos modelos de administración en las organizaciones y alcanzar mayores niveles de competitividad, realizando planificación estratégica y empezar a usar herramientas de avanzada como la Reingeniería, Benchmarking, calidad total y justo a tiempo.

Por otra parte, el proceso administrativo es universal tal como lo es la administración, no tiene fronteras que aten al conocimiento de esta importante área y tiene una incidencia en el desarrollo económico y social de los países, ya que está en función de la sociedad humana y durante la mayor parte de nuestras vidas somos miembro de alguna organización, y la administración por su carácter dinámico, cambiante y evaluativo, imprime a los organismos nuevas modalidades para lograr organizaciones exitosas y competitivas. Los últimos avances tecnológicos y científicos, las aceleradas formas de producción, las exigencias de competitividad, las dinámicas formas de transacciones comerciales de bienes y servicios y la calidad en los mercados que actualmente se experimentan en estas últimas décadas influyen directamente en la forma de administrar las organizaciones y en la medida que la

competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes deben adaptarse a

Estos cambios y hacer esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia para alcanzar las metas de la organización. Entonces se debe definir el concepto de líder, administrador o gerente, y las características que debe poseer esa persona para poder llevar a cabo su papel dentro de las organizaciones. Algunos autores, el líder es la persona que lleva la batuta o dirige e incentiva a un grupo de personas, mientras que el liderazgo está definido como las competencias gerenciales y habilidades que debe tener el líder para influir el comportamiento de ellas. En Occidente el liderazgo se estudia desde perspectivas democráticas y autocráticas, en Oriente se desarrolló según el confucionismo la idea del líder como un ser erudito y benévolo, apoyado por una gran tradición de piedad filial. Como dice Tzu (2000:13) “El liderazgo es una cuestión de inteligencia, honradez, humanidad, coraje y disciplina”. Adicionalmente el mismo autor plantea “Cuando uno tiene las cinco virtudes todas juntas, cada una correspondiente a su función, entonces uno puede ser un líder.” Disponible en línea

Sin embargo, otros autores como Bobbio (Bobbio, 2008) y Daft (2006), señalan que estas cinco virtudes, también las debe tener un gerente, entonces se debe mencionar la diferencia entre líder y gerente, y esta viene dada por sus acciones. Uno innova, dirige e inspira y el otro administra, delega e implementa. Como resultado de esto se han desarrollado dentro de los estilos gerenciales varios enfoques, en donde los gerentes están direccionados al área productiva de las empresas dejando a un lado áreas como las finanzas, mercadeo, información o recursos humanos desatendidas, o con una atención menor. Este enfoque es de tipo funcional. Asimismo, si el gerente tiene formación financiera, nada será más importante que esta área, aspecto que crea debilidades en las empresas y por ende, a nivel gerencial.

| Estos tipos de enfoque generan dos tipos de gerente que no potencializan al máximo las empresas ni los recursos que les han asignado para generar riqueza. Estos tipos de gestión simplemente responden a las competencias y recursos personales con

que cuentan personalmente dichos gerentes. Es por ello, que en el siglo XXI toda organización debe poner en práctica nuevas tendencias gerenciales, donde el gerente aparte de administrar, delegar e implementar, mantienen la empresa en movimiento y generan rentabilidad y tener la capacidad de motivar a las personas y asegurarse de sacar lo mejor de ellas para el buen desempeño de sus tareas.

Ahora bien, Los procesos de gestión administrativa, deben ser dirigidos por un gerente, que optimice los recursos humanos, técnicos, organizacionales, contables, gerenciales y materiales siendo estos los que más intervienen en dichos procesos, con el fin de responder satisfactoriamente las exigentes demandas que el entorno económico.

La empresa Comercializadora Ecomarket, C.A, dedicada a la comercialización de Productos alimenticios, artículos de limpieza, higiene personal, delicatessen, licores y una amplia gama de productos para el hogar ofrece un novedoso concepto de un ambiente cálido, la mejor tecnología de conservación de alimentos y un autoservicio de excelente calidad. Dado que en su visión se centra en ser la cadena de automercados mejor posicionada del centro del país, líder en ofrecer la mejor calidad, variedad y atención a precios competitivos.

Sin embargo, debido a los cambios de los procesos administrativos en el área de comercialización, ha tenido un fuerte impacto en el recurso humano, ya que no se ha terminado de adaptar al plan de estrategias e ideas que trae consigo el gerente, para ofrecer mayor rentabilidad, manejo del tiempo en la distintas áreas y ofrecer un excelente servicio a clientes y proveedores cuando se toma la decisión de cambiarlo de área, o prescindir de sus servicios. A modo de caracterización, el problema del área de comercialización de Ecomarket, C.A se centra en las deficiencias en el proceso de gestión administrativa ocasionando una serie de debilidades en el área, las cuales se nombran a continuación: Insuficiencia y alta rotación de personal en el área, falta de manuales y procedimientos en el desarrollo de actividades en los distintos departamentos, poca comunicación entre los distintos departamentos.

Ante el escenario descrito anteriormente, surge la necesidad de realizar un

análisis del proceso de gestión administrativo en el área de comercialización, que constituirá un aporte para que la comercializadora Ecomarket, c.a, aplique el proceso de gestión administrativo, al examinar lo realmente necesario para la puesta en práctica de sus planes; y en este caso ayudaría a planificar y desarrollar los recursos asignados para el cumplimiento de metas en esta área.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

Conforme a lo anteriormente expuesto surge la siguiente interrogante: ¿Cómo es el proceso de la gestión administrativa en el área de comercialización en Ecomarket, C.A.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar el proceso de gestión administrativa en el área de comercialización de la empresa Ecomarket, C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los procesos administrativos desarrollados en el área de comercialización de Ecomarket C.A. durante el periodo 2017-2018.
- Detallar los procesos de gestión administrativa en el área de comercialización de le empresa Ecomarket, c.a durante el periodo 2017-2018.
- Evaluar los indicadores de gestión en el área de comercialización de Ecomarket, C.A., durante el periodo 2017-2018.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

La administración tiene que ver con la fijación de objetivos y políticas cruciales de cualquier organización, gestionar estos objetivos y poner en práctica los planes y políticas se requiere de una gerencia, que desarrolle los procedimientos que implican la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización bien sean, humanos, físicos, tecnológicos o financieros, para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren los objetivos de la misma. Es decir la gerencia dentro de las organizaciones debe ejercerse con criterio global, siguiendo los conceptos modernos, de productividad, competitividad, innovación, tecnología e incluirlos dentro de su gestión y tener una visión global con actuación local.

Debido a la problemática que se presenta en la empresa en estudio, se va a desarrollar una investigación de campo de tipo transaccional con referencia bibliográfica para analizar el proceso de gestión administrativa en el área de comercialización de Ecomarket c.a, durante el periodo 2017-2018, empresa ubicada en Valencia estado Carabobo, ya que se ha observado, que los cambios de gerente en el área de comercialización, ocasione que actividades como la planificación, organización, dirección, control; incida directamente en la rotación de personal, la comunicación y conformación de equipos de trabajo entre los distintos departamentos, falta de manuales, procedimientos para el uso de los equipos tecnológicos en el área, por ende la productividad y efectividad se vean comprometidos y no se logren los objetivos de la organización.

Es por ello, que esta investigación, está orientada a la búsqueda de los procesos de gestión administrativa adecuados para la empresas dedicadas a la comercialización de productos y servicios y por ende a la comercializadora Ecomarket,c.a; que pueda establecer estrategias para llevar a cabo un proceso de gestión administrativa, analizando los indicadores de gestión, creación de canales de comunicación, conformación y creación de equipos de trabajo de alto desempeño,

usando los recursos con la mayor eficacia y eficiencia.

Teniendo una visión estratégica de futuro a largo plazo; esta visión exige identificar y entender de manera sistemática las tendencias en la economía, el desarrollo e investigación de nuevas tecnologías y como afecta esto en la organización; para alcanzar los objetivos. Finalmente se persigue que este trabajo de investigación sirva de guía para futuras investigaciones basadas en el tema planteado por los investigadores; y poder obtener el título de licenciados en administración de empresas.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

Sobre este punto Arias (2016: 106) sostiene lo siguiente “es el producto de una revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación”. En este sentido, se podrá evidenciar el material disponible para el soporte del mismo.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Para Arias (2016:89) define que “los antecedentes son los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio”, significa que se realiza la indagación sobre trabajos previos vinculados con el tema, con el objetivo de contar con bases para direccionar al lector en el contenido.

Morillo, (2018) realizó un trabajo investigativo titulado **“Sistema automatizado de gestión administrativa. Departamento de orientación. Facultad de ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo”**. Presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Magister en gerencia Avanzada en educación. El objetivo general consistió en proponer un sistema automatizado de gestión administrativa en el Departamento de Orientación, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo. Metodológicamente el trabajo se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo con un diseño de campo no experimental, coexistió como un estudio tecnicista, bajo la modalidad de proyecto factible.

Se aplicó un cuestionario estructurado por diez (10) ítems bajo la escala tipo Likert. Una vez analizado los resultados, se concluyó la necesidad de un Sistema Automatizado de Gestión Administrativa en el Departamento de Orientación

(S.A.G.A.D.O), brindará la posibilidad al personal a utilizar diversos procedimientos operativos que le permitirán maximizar la eficiencia; igualmente precisar la información de todo el departamento y proporcionar las herramientas para facilitar los procesos en la toma de decisiones.

La relación de este antecedente con la investigación porque establece los procedimientos para para mejorar la gestión administrativa de la empresa, como elemento para verificar que se estén cumpliendo, los objetivos propuestos a nivel administrativo, de ventas, ganancias, superávit, entre otros. Por lo tanto, aportará los elementos importantes que sirven de base para el análisis de gestión administrativo en el área de comercialización de la empresa Ecomarket, C.A.

También se consultó el trabajo de grado de Anzola y Ochoa (2018) titulado: **“Plan de Control Interno para la Gestión de los Procedimientos Administrativos de la empresa Valectra, C.A.”**, presentado en la en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. El objetivo general consistió en proponer un plan de control interno para la Gestión de los Procedimientos Administrativos de la empresa Valectra, C.A., dado que presentaba debilidades en el manejo y control de los procesos administrativos, puesto que no se posee una guía, manual, o sistema administrativo que indique los procesos o tareas requeridas para la ejecución de las funciones administrativas de forma eficaz y eficiente.

Desde el punto de vista metodológico, se fundamentó en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleó la entrevista y la observación directa. Con los resultados obtenidos se concluyó que no se planifican de manera efectiva las actividades administrativas que se desarrollan en el departamento administrativo financiero, específicamente el proceso de los cobros y pagos.

Por otra parte, Fernández (2017), realizó un trabajo Titulado: **“Lineamientos Estratégicos orientados al mejoramiento de la Gestión Administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo”**, presentado en la

Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. La investigación tuvo como objetivo general proponer lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo., ya que esta organización presentaba debilidades en sus procesos administrativos, específicamente en el área de compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Metodológicamente, se consideró un proyecto factible, con un diseño de campo con un nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta y la observación directa. Una vez analizado los resultados se concluyó que, no se planifican las actividades para el manejo adecuado del departamento administrativo contable. Se evidencia la falta de procedimientos y normas administrativas donde se demuestren con claridad los procesos contables y administrativos.

La vinculación de este antecedente, se basa en que aporta elementos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa, enfatizados hacia el logro de los objetivos, igualmente brinden eficiencia y eficacia a las funciones, faciliten la autonomía en la toma de decisiones y en el manejo de los procesos administrativos que se desarrollan en la empresa para la ejecución de los planes organizacionales

Asimismo, González (2017) en su trabajo de grado titulado **“Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en la PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara Estado Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de Magister en administración de empresas. El objetivo de esta investigación fue el de diseñar un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en las PYMES del sector metalmeccánico del municipio Guacara del estado Carabobo, la misma se presenta como una investigación del tipo descriptivo dentro de la modalidad de proyecto factible, tomando como muestra a la totalidad de la población, en este caso a las nueve (9) PYMES del sector metalmeccánico ubicadas en el municipio Guacara y

aplicándoles un instrumento de recolección de datos que constó de veinticuatro (24) ítems bajo la modalidad de escala de Likert.

Como principal conclusión se obtuvo que se deban realizar gestiones para alinear el talento humano con la estrategia, y se deben realizar políticas para aumentar su motivación, todo esto dirigido a mejorar las relaciones existentes con los clientes, fundamentado en la necesidad de una propuesta de creación de valor basada en el trato con el cliente. Este antecedente se relaciona con este trabajo de grado, debido a que presenta el desarrollo de los mapas estratégicos, diseñando estrategias basadas en el análisis de entornos con el objetivo de convertir las debilidades en fortalezas. Por lo tanto esta investigación realiza aportes teóricos y metodológicos en el ámbito de las herramientas de la administración estratégica.

Finalmente, se tiene el trabajo de Rodríguez (2015), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas. La problemática que presentaba la empresa era falta de lineamientos que permitan un proceso administrativo fluido y ordenado, por lo que el objetivo general consistió en Proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar los procesos administrativos en la Empresa Contraste J&F C.A. como técnica de recolección de información la observación directa. El instrumento utilizado para recopilar los datos fue una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos de la empresa. También se empleó la Matriz Dofa. Para conocer las debilidades y oportunidades de mejoras existentes en los procesos administrativos.

La población estuvo conformada por 6 trabajadores que laboran en el área Administrativa de la empresa, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada. Una vez analizado los resultados, se concluyó que la gestión administrativa que se efectúa en la empresa no es eficiente, puesto que se observa un descontrol en los procesos, no cuentan con herramientas gerenciales para

el manejo adecuado de los procesos administrativos.

Al respecto, se recomendó la puesta en marcha de estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos. Este antecedente aporta a la presente investigación, los elementos gerenciales necesarios para mejorar los procesos administrativos en una organización, sirviendo de marco de referencia para analizar el proceso de gestión administrativo en el área de comercialización de la empresa Ecomarket, C.A

## **2.2 Bases teóricas**

Son los aspectos conceptuales o teóricos que se ubicaran en el planteamiento del problema y están directamente relacionados con las variables e trabajo de investigación, según Arias (2016: 39), lo define como estudios o tesis de grado relacionados con el planteamiento que se proyecta, es decir, indagaciones realizadas con antelación y que guarden algún enlace con la propuesta”. Por lo anteriormente expuesto se debe destacar la importancia de los comentarios e interpretaciones de todos los aspectos teóricos; estableciendo relación con el tema de estudio, de esta forma se evitaría que todo enfoque teórico se convierta en supuestos definiciones u opiniones personales.

### **2.2.1 Administración**

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar Terry (2012: 20) explica que la administración es “un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. Se puede decir, que es el proceso que permite el uso de los recursos y las

actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de una organización de manera eficiente y eficaz. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización

### **2.2.2 Gestión Administrativa**

La gestión, es la acción y efecto de gestionar o de administrar, gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción, gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según Volpentesta (2002: 145) “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”.

Se puede señalar que la administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Terry (2012: 81), establece que: “La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador”. Por lo que se puede establecer que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, formado por individuos que trabajan en grupos para poder llegar a cumplir los objetivos planteados

En este contexto, para la empresa objeto de estudio la gestión administrativa es fundamental, ya que consiste en la búsqueda de soluciones a través de métodos organizacionales compuestos por subsistemas que interactúan entre sí, por lo tanto, proporciona las herramientas necesarias para evaluar la gestión contable y financiera.

Se puede señalar, que la empresa requiere conducir eficientemente sus recursos, ya que actualmente la administración representa la dirección y conducción de la organización, sino también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales

### **2.2.3 Proceso Administrativo**

La administración según Chiavenato (2014: 16), manifiesta que “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.” Asimismo para Chiavenato (2014: 31), precisa que el proceso administrativo es un “conjunto de la consecuencia de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.” Dentro de esta perspectiva la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir, controlar, u lograr alcanzar los objetivos deseados.

**2.2.3.1 Planeación:** Es la primera función que se ejecuta dentro de la administración, una vez que los objetivos han sido determinado, los medios necesarios para lograr dichos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable del cumplimiento de sus objetivos. Por su lado, Münch y García (2008: 65) establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

La planeación es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa. Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los

riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.

**2.2.3.2 Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización, por lo tanto, es preciso establecer el tipo de organización a utilizar para llevar a cabo el plan previamente preparado. El tipo de organización que se halla establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean íntegramente apropiados. Berghe (2005) establece que el proceso de organización “significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía”. Para Azuaje (2005: 59) “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”. La organización agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

**2.2.3.3 Dirección:** Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, indican que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización. Se trata de dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos. Para Münch y García (2008: 160) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. Dirigir es emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

**2.2.3.4 Control:** Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas. Münch y García (2008:

183) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera”. En este sentido, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia de éste radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no, los objetivos o resultados deseados.

Los procedimientos administrativos reflejan el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización. son importantes para la empresa objeto de estudio, porque le permitirán establecer el orden lógico que deben seguir las actividades, así como promover la eficacia y la optimización y fijar la manera como deben ejecutarse las actividades administrativas

#### **2.2.4 Gestión**

Chiavenato (2014: 137), a este respecto considera la gestión “trata del planeamiento, de la estructuración, de la evaluación, dirección y control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo dentro de una organización, sea ella lucrativa o no”. Por lo tanto, la gestión es la conducción racional de las actividades y es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las empresas. De acuerdo con (Sherman, 2004: 50), “el proceso es emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar”. En este sentido, la gestión se puede definir como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo con el fin de lograr los objetivos de la empresa, lo que caracteriza a la gestión como un proceso.

Visto así, este proceso comprende determinadas funciones ejecutadas por los niveles de gestión para distribuir los recursos (humanos y económicos) y coordinar el trabajo y rendimiento de los empleados que no están involucrados en el área de gestión, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, para alcanzar los objetivos de la empresa con un alto nivel de calidad. Por otro lado, Beltrán (2008: 24) la se define como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”.

La función principal de toda organización, es la de administrar sus recursos para lograr su supervivencia. En todos los niveles de una organización se controlan los movimientos y la dirección que se tiene como objetivo. La gestión es un conjunto de acciones como organizar, ejecutar, evaluar y controlar, teniendo como base las planificaciones realizadas en la empresa para un período pautado en función al tiempo, con la finalidad de maximizar la eficiencia definida por la relación logros - objetivos y la productividad definida por una relación calidad-costos.

### **2.2.5 Indicadores de Gestión**

Un indicador, no es más que un instrumento de medición que se diseña principalmente con el fin de evaluar el desempeño de un área específica, bajo criterios de análisis previamente diseñados en relación directa a las metas. Es importante acotar que los indicadores no son objetos, apenas son un instrumento para evaluar y medir una actividad a través de su comparación de sus estándares predeterminados internos y externos.

De acuerdo a lo planteado Serna (2010: 7) define a los indicadores de gestión como “el conjunto de variantes cuantitativas y cualitativas que se van a medir y monitorear”. Bajo esta perspectiva, Beltrán (2008: 4) define los indicadores de gestión como “una serie de variables claves o vitales para las cuales se han establecido previamente unos valores deseados”. En opinión de estos autores los indicadores de gestión no son más que variantes contables que sirven de punto de

control para verificar si se está cumpliendo con las actividades planeadas.

Se puede decir, que uno de los objetivos fundamentales de los indicadores de gestión, es el de contribuir a que las empresas se dirija hacia el logro de sus objetivos, si dejar escapar el tratamiento de las posibles debilidades que se pueda ir detectando en el camino y el mejoramiento continuo para el logro de los objetivos, tomando las decisiones correctas y a tiempo que solamente se pueda lograr a través de los diferentes indicadores de gestión. Por otro la los indicadores fundamentales de cualquier activo financiero son tres: Riesgo, liquidez y rentabilidad.

**En cuanto al riesgo:** es un indicador determinado por la capacidad de pago del cliente, el plazo de cancelación de la deuda y la garantía del activo financiero del crédito.

**En cuanto a la liquidez:** es uno de los aspectos más tomado en cuenta al momento del análisis, dado que es la que determina el grado de fluidez de efectivo que corto plazo tiene el solicitante del crédito.

**En cuanto a la rentabilidad:** es la ganancia obtenida por el otorgamiento de un crédito. Sobre activos financieros, la institución financiera tiene la participación conjunta con el cliente poseedor del crédito hasta la cancelación de dicho activo. El flujo de efectivo pierde liquidez al generar un riesgo, pero mayor será la ganancia a largo plazo.

### **2.2.6 Condiciones que deben reunir los Indicadores de Gestión**

De acuerdo a Sánchez (2009), los indicadores de gestión en las empresas deben cumplir con las siguientes características:

**Ser Relevantes:** Que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

**Ser Medibles:** Es decir que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.

**Tener Significado:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por

todos aquellos que lo usan y participan en el proceso. Es decir, el indicador debe tener una breve descripción sobre qué es y que pretende medir.

**Poderse Controlar:** El indicador debe poderse controlar por parte del equipo de trabajo responsable del proceso.

Teniendo en cuenta estas características se determinan los indicadores que van a ser analizados, que puedan ser de efectividad o de eficiencia. Así, si una empresa está orientada hacia los procesos, un indicador puede ser el proceso o los resultados.

### 2.2.7 Características de los Indicadores de Gestión

De acuerdo a Pérez (2009), los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad:** puede definirse como la capacidad de definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** Entendida como la finalidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente

para poder actuar.

Se puede señalar, los indicadores se convierten en unos de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la organización (Referencia Interna) o al exterior de la misma (Referencia Externa Colectiva) desde el sector donde se desenvuelve. Al respecto, su implementación es importante para la empresa en estudio, dado que permita evaluar el comportamiento del departamento de producción de dicha empresa.

### **2.2.8 Tipos de Indicadores de Gestión**

De acuerdo Sánchez (2009) algunos indicadores están enfocados en medir aspecto de alto impacto en una organización, estos son:

**De Productividad:** Mide las eficiencias de las operaciones en una organización, así como el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso. Tiene una relación directa con la productividad del negocio y sus procesos (con lo que se tiene, ¿Qué se puede hacer?).

**De efectividad o Comerciales:** Miden el logro de los resultados propuestos, indicándonos si se hicieron las cosas que se debían hacer, es decir el cumplimiento de objetivos, metas. Muestran el proceso evolutivo de la empresa en función de las ventas, la participación en el mercado, el número de clientes, su tasa de crecimiento, entre otras clasificaciones que requiere la empresa teniendo en cuenta la naturaleza y finalidad. Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con costos más razonables posibles”.

Se relaciona con la medición de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costos y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado. La efectividad esta relaciona con las respuestas que se le dad al interrogante ¿para qué se hizo? Este tipo de

indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.

**De Eficiencia:** los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos. Consisten en el examen de costo en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o las prestaciones de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados. Es posible tener mediciones de eficiencia, relacionadas por ejemplo números de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., con nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requeridas, etc. Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

El análisis de la eficiencia se requiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con un buen nivel de calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

**De Eficacia:** Hacen posible que el control mida las fuerzas externas de la empresa, pero de las cuales depende en gran medida su funcionamiento. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indican que si se hicieron las cosas en el que se debe hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el que se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que se espera. De lo contrario, se puede estar logrando una eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tiene que ver con la productividad.

**De Calidad:** Permite asegurar que los servicios y los productos alcancen los

estándares de calidad previamente establecidos. Teniendo en cuenta que las entidades vienen desarrollando sus operaciones de acuerdo a un modelo basado en procesos, es importante recordar que en dicho modelo las partes interesadas o Stakeholder “que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa” juegan un papel significativo para definir los requisitos de entrada necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio de dichas entidades, al tiempo, su satisfacción frente a la entrega o prestación de los mismo.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Comercialización:** acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta.

**Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer y eligiendo las metas acertadas.

**Eficiencia:** Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien.

**Gerencia:** es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, se logren objetivos previamente establecidos.

**Gestión Estratégica:** Es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización

**Gestión Gerencial:** Encierra en sí el concepto de movimiento, adaptándose a toda la dinámica que el entorno exige. Se puede afirmar entonces, que ésta opera como un

microsistema dentro de un macrosistema representado por la sociedad y sus demandas.

**Innovación:** Es actividad mediante la cual se transforman procesos, productos, servicios, en búsqueda de nuevas opciones para satisfacer a los clientes, de conservar la presencia en el mercado, de sobrevivir y adecuarse al cambio.

**Liderazgo:** Es toda capacidad que un individuo pueda tener para influir en un colectivo de personas, haciendo que este colectivo trabaje con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo

**Proceso:** cualquier serie ininterrumpida de actos, pasos o eventos o cualquier condición persistente inalterable.

**Productividad:** También conocido como eficiencia, es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

El presente capítulo está constituido en lo concerniente al proceso metodológico que se llevó a cabo para hacer posible el actual estudio, por medio del mismo se especificarán las técnicas e instrumentos más apropiados utilizados para el desarrollo del presente trabajo, que según Arias (2016: 110) es: “la metodología que incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”. Además, se considera como el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.

#### **3.1 Tipo de la Investigación**

Este trabajo se realiza bajo los esquemas de investigación descriptiva, ya que se busca la información acerca del fenómeno estudiado, sus características, relaciones, comportamientos, y la relevancia de los procesos administrativos en la empresa Ecomarket, C.A. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Hernández, Fernández y Baptista (2014: 60) señalan que en los estudios descriptivos “se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”.

Por otro lado, Méndez (2012: 231) expresa “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta, actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos, se descubre, comprueba la asociación entre variables de

investigación”. Se adopta el tipo de investigación descriptiva, ya que la información obtenida se analizan los procesos de gestión administrativa en el área de comercialización de le empresa Ecomarket, C.A. durante el periodo 2017-2018. Asimismo, se requiere del apoyo de una investigación documental, ya que es necesaria la revisión de documentos y fuentes bibliográficas en la búsqueda de aportes teóricos, conceptuales y explicativos para sustentar la investigación. De acuerdo a Arias (2016):

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, críticas e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27).

### **3.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación constituye el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación, la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado. Es el enfoque que orienta el estudio y es determinado por el propósito del mismo. Acorde con Tamayo y Tamayo (2014: 58), “el diseño es la estructura a seguir en una investigación, lo que permite ejercer el control de la misma con el fin de lograr resultados significativos y relacionados con los interrogantes generados de los supuestos problemas”. La presente investigación se basa en el diseño de campo, no experimental según lo define Arias (2016:31):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

En este sentido, el estudio de campo permite al investigador obtener información

de primera mano, es decir, directamente de la realidad donde se produce la situación problemática, al respecto, permitirá conocer situación actual los procesos administrativos desarrollados en el área de comercialización de Ecomarket C.A. durante el periodo 2017-2018. En relación a los estudios no experimentales, Hernández, Fernández y Baptista (2014: 184) los definen como aquellos que se “realizan sin manipular deliberadamente las variables. En estos estudios no se construye ninguna situación, se observan situaciones ya existentes”.

Se infiere de la definición anterior, que los estudios no experimentales permiten al investigador obtener información de la población seleccionada sin manipular las variables, es decir, sin producir cambios en la misma, por cuanto los datos se recaban directamente de la realidad posibilitando conocer cómo se manifiesta el fenómeno en la realidad. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

### **3.2.1 Población y Muestra**

La población es todo el conjunto de elementos que se sitúan en un espacio determinado con características similares y que pueden ser objeto de estudio. Según Arias (2016: 81), en un trabajo de investigación, la población es "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por problemas y por los objetivos del estudio".

Se puede señalar, que es el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suelen ser inaccesibles. Para efectos de este estudio la población está conformada por dieciséis (16) personas entre líderes de operaciones, supervisores y los encargados de almacén, ya que son los trabajadores que están inmersos en la problemática planteada. En la siguiente tabla se muestra la población objeto de estudio

**Tabla N° 1. Población**

<b>PERSONAL</b>	<b>POBLACION</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Líderes De Operaciones</b>	8	8
<b>Supervisores</b>	5	5
<b>Encargados de Almacén</b>	3	3
<b>TOTAL</b>	16	16

Fuente: Primera y Montilla (2019)

Por otra parte, la muestra es una representación significativa de la población cuando está por su dimensión debe ser fraccionada, ya que en la mayoría de los casos las acciones entre uno y otros son repetitivas, en tal sentido la muestra facilita el trabajo y hace que los elementos sean más fácil de controlarlos, y el análisis de los datos sean más oportunos. Arias (2016) señala que:

Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. En este sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar resultados al resto de la población con un margen de error conocido (p. 83).

Para los efectos de esta investigación se tomará la población total, a la que se denomina censo poblacional, la misma es definida por ser esta muy reducida y estadísticamente manejable, además, tiene la ventaja de extraer conclusiones sin riesgo de hacer generalizaciones que puedan no ser ciertas. De acuerdo a López (2013: 12) define la muestra censal “como aquella porción que representa a toda la población, es decir la muestra es toda la población a investigar.”

### **3.2.2 Técnicas de Recolección de Información**

Para la elaboración de la presente investigación se hace necesario recabar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de información, en

este sentido, Fernández, Hernández y Baptista (2014: 235), señalan que la técnica de recolección de información es: “aquella que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. En este sentido, se empleará la encuesta. Según Sabino (2014: 35). “La encuesta trata de requerir información a un grado socialmente significativo, sacar las conclusiones que se corresponderán a los datos recogidos”. Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir información, el cual es un instrumento para obtener respuestas a preguntas, utilizando para ello un formulario impreso que es contestado directamente por el encuestado. Al respecto, Arias (2016), establece que:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (p 74).

En esta investigación, el cuestionario será aplicado a los sujetos de estudio, a través de una serie de preguntas, las cuales permitirán identificar los procesos administrativos desarrollados en el área de comercialización de Ecomarket C.A durante el periodo 2017-2018. Con los resultados obtenidos se realizará un análisis DOFA. Serna (2010: 186), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. La herramienta a utilizar será la matriz DOFA. . Según Chapman (2005):

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (p. 82).

Con la aplicación de esta herramienta, se analizarán las debilidades y fortalezas (Factores Internos) y las oportunidades y amenazas (Factores Externos) que se relacionan procesos de gestión administrativa, así como evaluar indicadores de gestión en el área de comercialización de Ecomarket, C.A. durante el periodo 2017-2018.

### **3.2.3 Técnicas de Análisis de Datos**

Las técnicas de análisis de datos son todas aquellas informaciones numéricas y matemáticas que se obtienen de la investigación y podrá ser presentado y proyectadas a través de tablas estadísticas, para su posterior análisis. Una vez aplicados los instrumentos y procedimientos para la recolección de información se procederá al procesamiento de los mismos para analizar los datos cuantitativos y cualitativos.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2016: 450), el análisis cuantitativo consiste en: “registrar sistemáticamente comportamientos o conductas a los cuales, generalmente, se les codifica con números para darle tratamiento estadístico.” En la presente investigación el análisis cuantitativo será aplicado a la encuesta mediante el cuestionario, donde los datos recolectados serán sometidos a procedimientos de clasificación, registro, tabulación y codificación. Luego serán plasmados en tablas de frecuencia, mostrando así el porcentaje que representan. Las respuestas serán graficadas a través de diagramas circulares o de barras, como parte de la estadística para obtener de esta manera las proporciones de los resultados.

En cuanto al análisis cualitativo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016: 56): señala que “es una técnica que indaga para conseguir información de sujetos, comunidades, contextos, variables o ambientes en profundidad, asumiendo una actitud absorta y previniendo a toda costa no involucrar sus afirmaciones o práctica.” Este análisis será aplicado al análisis DOFA

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y Presentación de los Resultados**

En éste capítulo se muestran los diferentes resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos estructurados, para conocer las opiniones que tienen cada uno de los miembros que conforman el objeto de estudio y comprender así “el porqué” se dan las situaciones que dan cabida a mejorar algunos elementos y por consiguiente se informará de sus debida interpretación. Por consiguiente, el análisis de datos se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

En este sentido, se da cumplimiento a los objetivos específicos de la investigación. Primeramente, se identificaron los procesos administrativos desarrollados en el área de comercialización de Ecomarket C.A. durante el periodo 2017-2018., para lo cual se empleó un cuestionario conformado por diez (10) preguntas dicotómicas (SI/NO) y fue aplicado a la población objeto de estudio. Los resultados se tabularon y se codificaron en cuadros de frecuencias porcentuales, elaborando reportes descriptivos con comentarios sobre la información recabada.

Seguidamente, con los resultados alcanzados se realizó un análisis DOFA para conocer las debilidades, fortalezas (Factores Internos), así como las oportunidades y amenazas (Factores Externos) que se relacionan procesos de gestión administrativa, a través de dicho análisis se evalúan los indicadores de gestión en el área de comercialización de Ecomarket, C.A., durante el periodo 2017-2018. Con la información obtenida se analizará el proceso de gestión administrativa en el área de comercialización de la organización

#### 4.2 Identificar los procesos administrativos desarrollados en el área de comercialización de Ecomarket C.A. durante el periodo 2017-2018.

Ítem 1. ¿La gestión administrativa que se lleva a cabo genera los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones del área de comercialización?

**Cuadro 1. Gestión Administrativa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	37%
NO	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

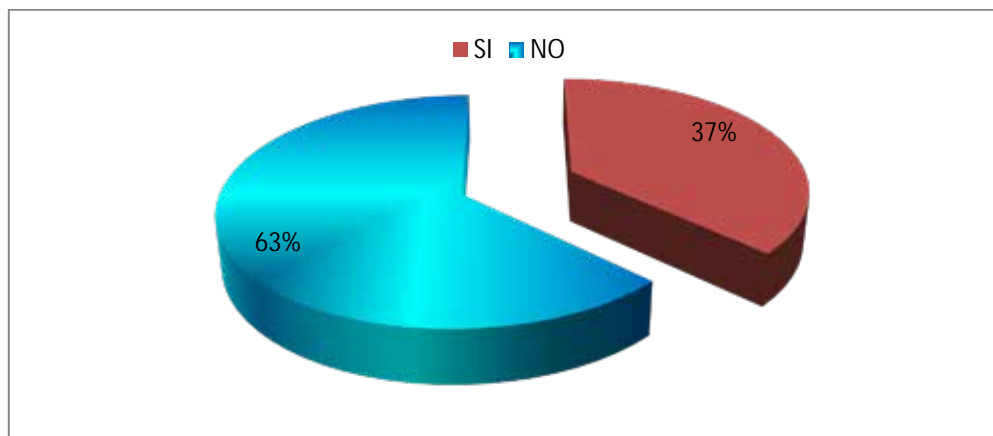


Gráfico 1. Gestión Administrativa

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** Se observa que el 63% de los encuestados, señala que la gestión administrativa no genera los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones, ya que se carece de herramientas de administrativas actualizadas para el manejo del área de comercialización. Por otro lado, un 37% considera que el proceso administrativo no se maneja de forma adecuada. La empresa debe buscar las herramientas que mejoren sus procesos administrativos, asegurando rentabilidad en el negocio

Ítem 2. ¿La información administrativa es adecuada para la toma de decisiones efectiva por parte de la gerencia del área de comercialización?

**Cuadro 2. Toma de Decisiones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	37%
NO	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

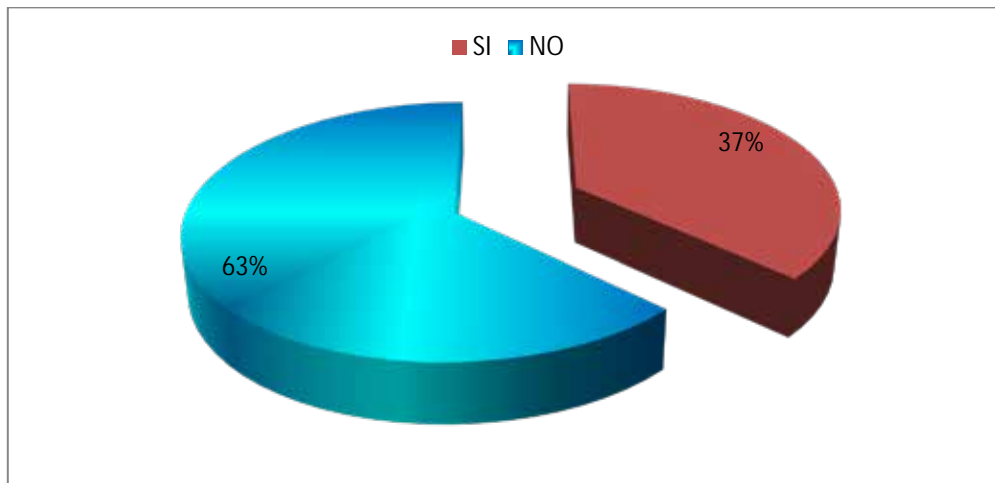


Gráfico 2. Toma de decisiones

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** En este ítem se observa que las opiniones están divididas, 50% a favor de que la información administrativa es adecuada para la toma de decisiones por parte de la gerencia y otro 50% en contra, puesto que no se cuenta con información administrativa actualizada y veraz que le permita garantizar la fiabilidad de la información, esto ha limitado los resultados obtenidos en los ejercicios económicos, ocasionando así, decisiones erróneas a nivel gerencial, pérdidas económicas y gastos innecesarios

Ítem 3. ¿Están establecidas las políticas para el manejo de los procesos administrativos en el área de comercialización?

**Cuadro 3. Políticas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

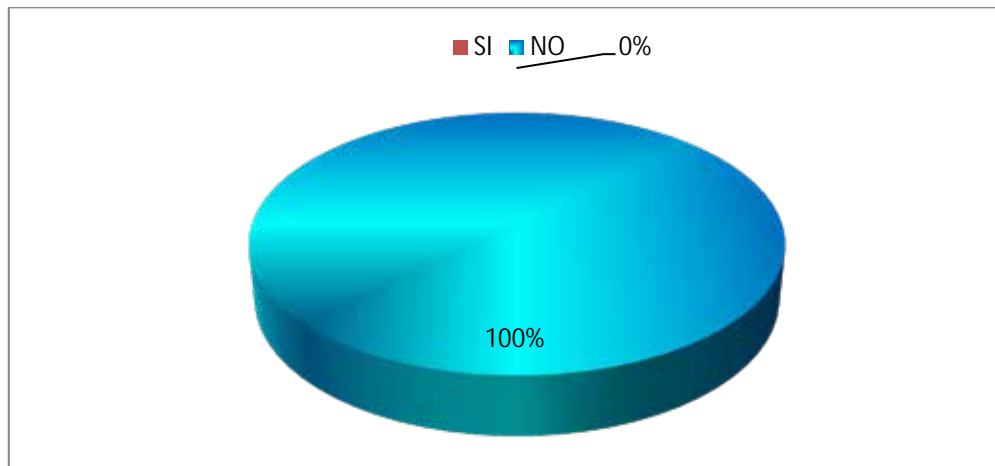


Gráfico 3. Políticas

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** A través del siguiente gráfico, se puede observar que el 100% del personal encuestado considera que no existen políticas para el manejo de los procesos administrativos, lo que no permite analizar si las decisiones tomadas en un lapso de tiempo determinado fueron correctas o no, si los datos utilizados para caracterizar o dimensionar las actividades fueron las más acertadas. Se puede señalar, que las políticas establecidas por la dirección canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones administrativa. Por lo cual, es necesario que la empresa inculque políticas que conlleven a la buena toma de decisiones que conduzcan al logro de los objetivos.

Ítem 4. ¿En la empresa se evalúa periódicamente el desempeño y eficiencia del personal del área de comercialización?

**Cuadro 4. Desempeño y Eficiencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	25%
NO	12	75%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

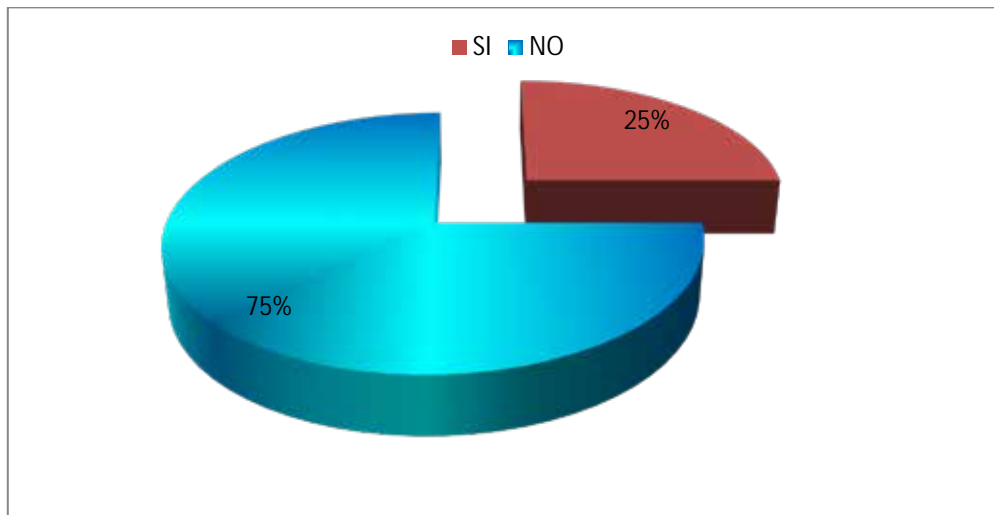


Gráfico 4. Desempeño y Eficiencia

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** Como se aprecia, el 75% de las personas encuestadas considera que la empresa no se evalúa periódicamente el desempeño y eficiencia del personal del área de comercialización, señalan que no emplean técnicas para medir el desempeño. Al respecto, los indicadores de gestión permiten medir los resultados de las actividades realizadas por los trabajadores en pro de la organización. Por otro lado, un 25% indican que sí, puesto que política de la empresa evaluar cada seis meses al personal para medir el desempeño y establecer acciones correctivas.

Ítem 5. ¿Se coordinan las actividades para lograr la eficiencia en la gestión administrativa del área de comercialización?

**Cuadro 5. Eficiencia**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	37%
NO	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

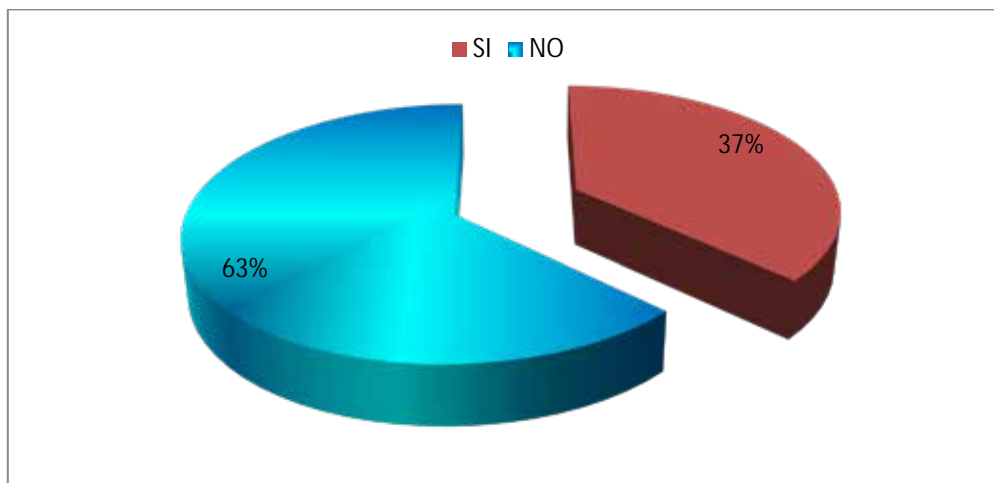


Gráfico 5. Eficiencia

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** Se observa, que el 63% de los encuestados dice que no se coordinan las actividades para lograr la eficiencia en la gestión administrativa del área de comercialización. Otro 37% señala que si se coordinan. De acuerdo a los resultados obtenidos por la mayoría de los trabajadores es necesario que la empresa, específicamente el departamento de comercialización domine elementos de gestión administrativa que ayuden al buen desarrollo de los procesos operativos que se realizan en la misma, que garanticen la calidad del servicio y se revierta al final de la cadena en la satisfacción del cliente

Ítem 6. ¿Se realiza una adecuada gestión de los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área de comercialización de la empresa?

**Cuadro 6. Procesos y Actividades**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	37%
NO	10	63%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

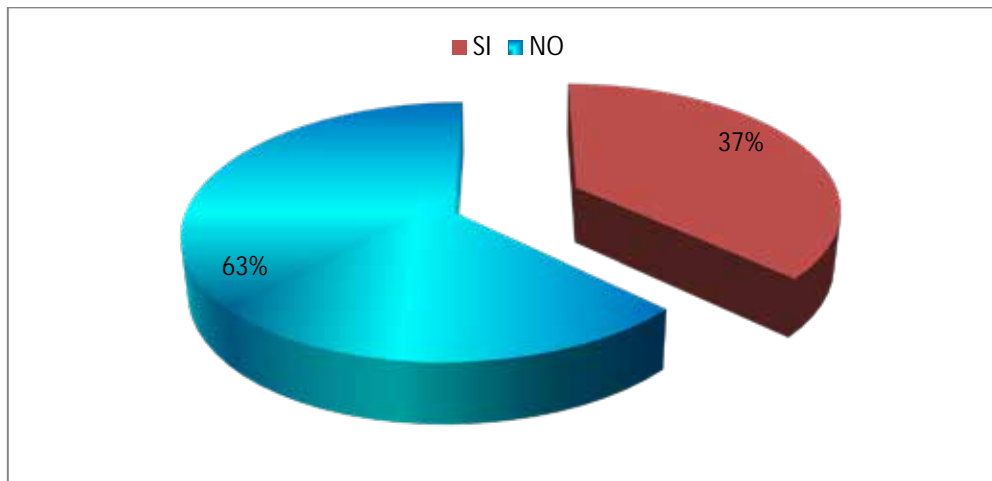


Gráfico 6. Procesos y Actividades

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** Los resultados obtenidos muestran que el 63% de las personas encuestadas, consideran que no se realiza una adecuada gestión de los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área de comercialización de la empresa Ecomarket C.A. Por otra parte, el 37% dice lo contrario. En tal sentido, se deben actualizar todos sus procesos internos a través de la planificación diaria de negocios. El proceso de comercialización dentro de una organización consiste en dar dirección a la empresa en el planteamiento, ejecución y control continuo, estudios del medio asequible, buscar oportunidades y estrategias.

Ítem 7. ¿La empresa lleva a cabo una planeación estratégica que evalúe los procesos administrativos en el área de comercialización?

**Cuadro 7. Planeación Estratégica**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

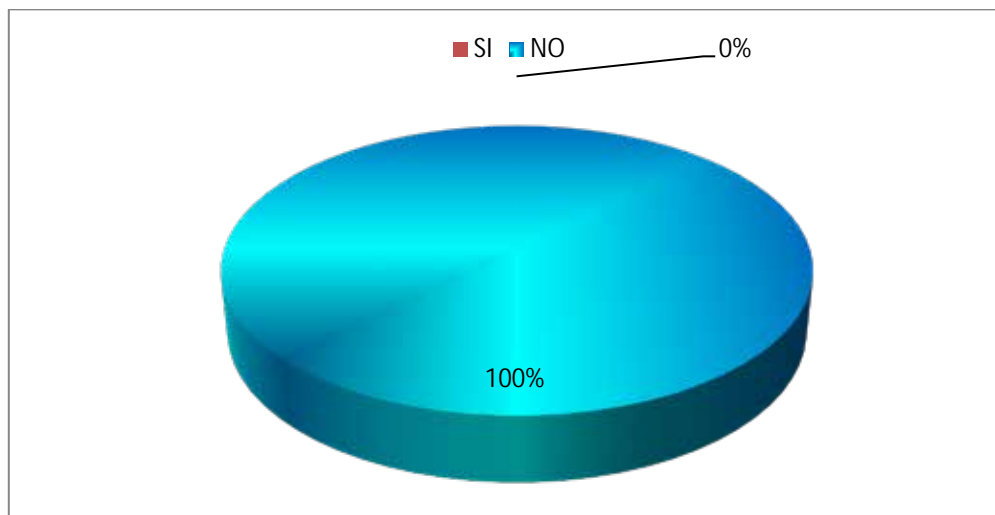


Gráfico 7. Planificación Estratégica  
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** Como se observa, el 100% de las personas encuestadas, considera que en la empresa no se lleva a cabo una planeación estratégica que evalúe los procesos operativos en el área de comercialización, dado que no utilizan métodos ni herramientas de gestión, ni manuales, ni procedimientos para el uso de los equipos tecnológicos en el área, por ende la productividad y efectividad se vean comprometidos y no se logren los objetivos de la organización. es necesario que realice un análisis DOFA para conocer los factores internos y externos que inciden en el proceso de comercialización.

Ítem 8. ¿Existen indicadores de gestión en el área de comercialización que permitan hacer seguimiento a los resultados de la empresa?

**Cuadro 8. Indicadores de Gestión**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	44%
NO	9	56%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

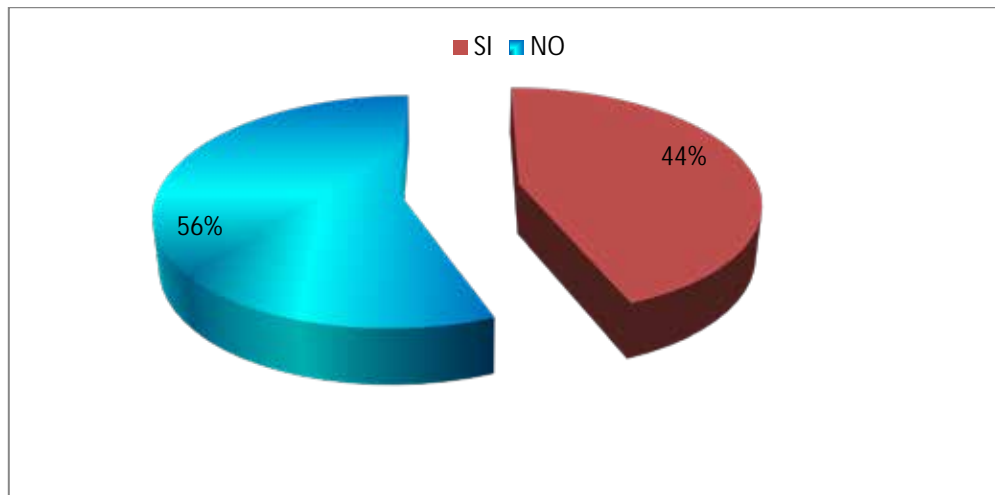


Gráfico 8. Indicadores de Gestión

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** Como se observa, el 56% de las personas encuestadas considera que no existen indicadores de gestión en el área de comercialización que permitan hacer seguimiento a los resultados de la empresa. Otro 44% opina lo contrario. Se infiere por los resultados obtenidos, que no que no existe mecanismo de medición para controlar o ajustar los resultados de sus actividades, es decir, no cuentan con indicadores que realmente estén ajustados a sus necesidades y que ayuden en su direccionamiento. Los indicadores de gestión dan base y fundamento a la evaluación de resultados, apoyan al proceso de establecimiento de políticas y proporcionan información para evaluar la eficiencia y el desempeño de la gestión administrativa

Ítem 9. ¿Se realiza la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento en el área de comercialización?

**Cuadro 9. Rendimiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	-	-
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

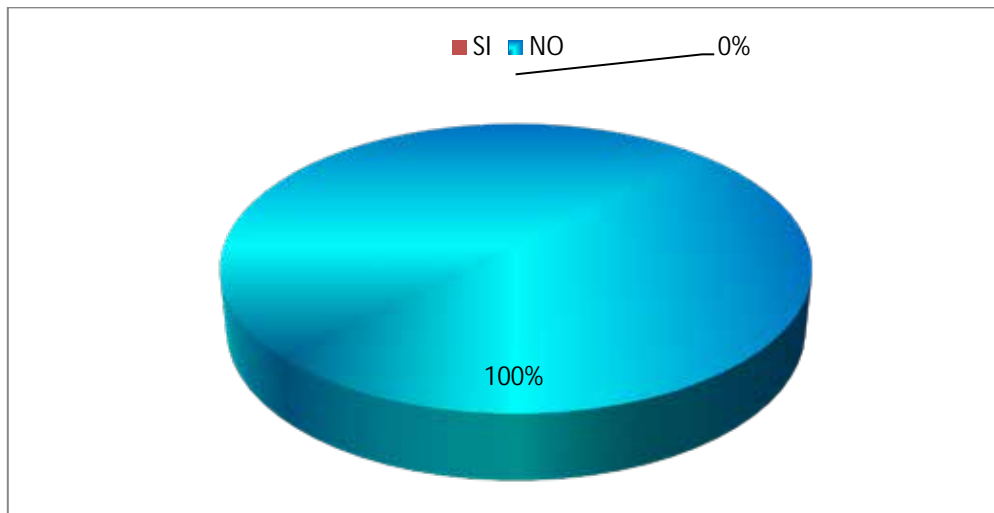


Grafico 7. Rendimiento

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** Mediante los datos obtenidos se puede observar que el 100% de los encuestados contestaron que no se realiza la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento en el área de comercialización. Con base a los resultados obtenidos, se concluye que al no plantearse y desarrollarse un plan de proyectos, se tendrá un impacto negativo que podría afectar la eficiencia de los procesos en el área a corto, mediano y largo plazo. Los indicadores de rendimiento miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades

Ítem 10. ¿Cree usted, que el control y monitoreo de los indicadores en el departamento de comercialización contribuyen al logro de la gestión interna?

**Cuadro 10. Control y Monitoreo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	25%
NO	12	75%
TOTAL	16	100%

Fuente: Primera y Montilla (2019)

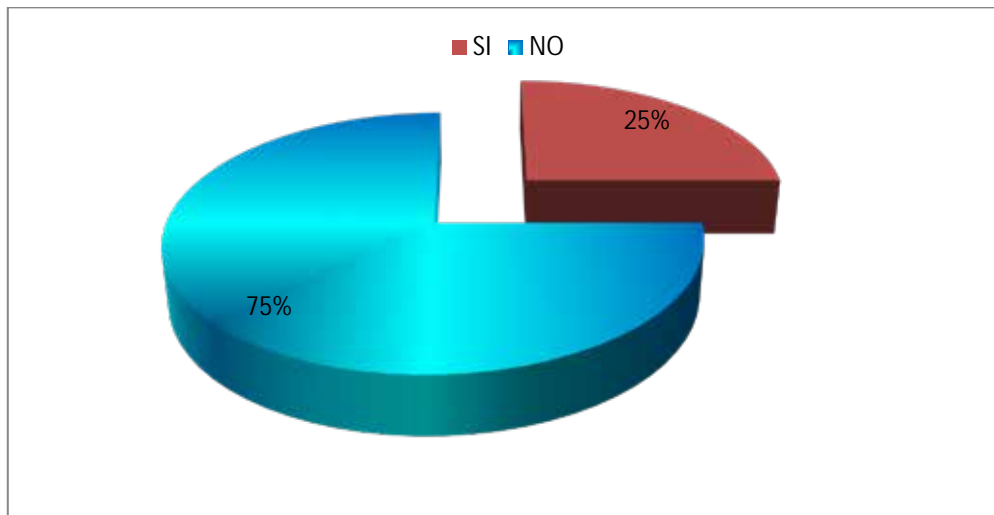


Gráfico 10. Control y Monitoreo  
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

**Análisis.** Los resultados anteriores, indican que el 75% del personal encuestado cree que el control y monitoreo de los indicadores en el departamento de comercialización contribuyen al logro de la gestión interna y 25% está en desacuerdo. El sistema de medición de desempeño no sólo debe reportar indicadores de gestión, sino también incorporar un proceso de evaluación y revisión para determinar si se están midiendo las cosas correctas, de tal manera que les permitan un efectivo control de gestión y la presentación idónea y oportuna de sus resultados

### 4.3 Detallar los procesos de gestión administrativa en el área de comercialización de le empresa Ecomarket, c.a durante el periodo 2017-2018

Una vez presentado los resultados, se realiza una análisis DOFA para conocer los factores internos (Fortalezas y Debilidades), así como los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que inciden en los proceso de gestión administrativa en el área de comercialización de le empresa Ecomarket, C.A.

**Cuadro 11. Análisis DOFA**

<b>Factores Internos</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<p>La gestión administrativa no genera los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones</p> <p>Inexistencia de políticas para el manejo de los procesos administrativos,</p> <p>No se evalúa periódicamente el desempeño y eficiencia del personal del área de comercialización</p> <p>No se lleva un control administrativo para la eficiencia de las operaciones administrativas</p> <p>Empleo de indicadores de gestión muy básicos en el área de comercialización</p> <p>No se lleva a cabo una planificación estratégica</p>	<p>Sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.</p> <p>Personal directivo abierto al cambio.</p> <p>Disposición de la gerencia y de los trabajadores a aceptar los cambios que generará la propuesta</p> <p>Estructura organizacional formalmente establecida</p> <p>Crecimiento sostenido en el tiempo</p>

Fuente: Primera y Montilla (2019)

**Cuadro 11. Análisis DOFA. Continuación.**

<b>Factores Externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Innovación y desarrollo que ofrece el mercado	Entorno competitivo (Empresas del mismo ramo en el mercado)
Nuevos mercados	La inflación incrementa los costos de los productos, lo que se traduce en baja rentabilidad
Ubicación estratégica de la empresa	Escenarios económicos
Oportunidades de alianzas estratégicas	Políticas gubernamentales
	Controles de precios

Fuente: Primera y Montilla (2019)

### **Análisis**

- Se evidencia la falta de procedimientos administrativos donde se demuestren con claridad los procesos administrativos. Específicamente, se presentan debilidades en el área de comercialización. Puesto que la gestión administrativa no genera los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones,
- Presenta deficiencias relacionadas con la gestión interna, ya que no se mide el desempeño, eficiencia y efectividad de los procesos administrativos y operacionales que permitieran garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados
- La empresa no aplica indicadores de gestión para el logro de las metas en el área de comercialización para proyectar sus operaciones ni para evaluar su desempeño, lo que no le permite tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de

eficiencia

- Hasta ahora, solo se han empleados un conjunto de indicadores agrupados según el enfoque tradicional de administración (ventas, operaciones, recursos humanos entre otros) que se han complementado con indicadores financieros y económicos típicos para tener una visión del desempeño de la organización. Sin embargo, estas mediciones no proveen de información suficiente y relevante acerca del impacto de las decisiones sobre las metas globales así como tampoco de las causas de las desviaciones en los objetivos trazados
- No existen políticas establecidas para manejar las operaciones administrativas
- No se realiza un monitoreo y control de la información administrativa, es decir, no poseen un proceso de que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

#### **4.4 Evaluar los indicadores de gestión en el área de comercialización de Ecomarket, C.A., durante el periodo 2017-2018.**

Conocido el proceso administrativo que se maneja en el área de comercialización de la empresa Ecomarket, C.A., se evalúan los indicadores de gestión. Se puede señalar, que en el área de comercialización en los años 2017-2018, se emplean indicadores básicos, presentando las siguientes debilidades:

- Fallas en la organización y coordinación de la empresa
- No se realiza un seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.
- No se proyectaron los tiempos previstos para la ejecución de un proceso
- Falta de planeación de los recursos necesarios
- Incumplimiento de los plazos para la realización de un proceso
- Errores en la planificación de la capacitación en cuanto a calidad, tiempo y periodicidad

- Falta de apoyo a los programas de capacitación
- Errores en la planificación de la capacitación en cuanto a calidad, tiempo y periodicidad

En este sentido, se sugieren los siguientes indicadores de gestión:

### **1. Indicadores de Desempeño:**

Son instrumentos para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula/ Significado</b>	<b>Rango de Desempeño/Objetivo</b>
1. Tasa de tareas realizadas en los plazos deseados (TTRPD)	Total de tareas realizadas/Total de tareas programadas * 100	

de los objetivos financieros de la organización.

### Indicadores de Procesos Internos

Indicador	Fórmula/Significado	Metas	Rango de Desempeño
Número de plazos cumplidos en tiempo y en forma	Mide el número de veces que un proceso o trabajo se presenta en un plazo y en un contenido de forma correcta	Cumplir en 100% los procesos internos en cada área funcional	A mayor cumplimiento más efectivos serán los procesos
<p><b>Causas de la variación:</b>  <b>Planificación:</b> No se proyectaron los tiempos previstos para la ejecución de un proceso  <b>Gerencial:</b> Incumplimiento de los plazos para la realización de un proceso.  <b>Iniciativas</b> hacer seguimiento a los procesos internos del área funcional para verificar el cumplimiento de los plazos establecidos</p>			

Fuente: Primera y Montilla (2019)

### 3. Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje

Se orienta hacia la identificación de la estructura que la empresa debe construir hacia futuro, que permitan crear desarrollo. Por lo tanto, es necesario invertir en personal, sistemas y procedimientos para alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo

Indicador	Fórmula/Significado	Metas	Rango de Desempeño
Resultado de encuestas	$\% \text{ de cumplimiento} = \frac{\text{ejecutado} * 100\%}{\text{programa}}$	Incrementar como mínimo un 5 % la satisfacción del cliente interno por gerencia de apoyo	A mayor índice mayor satisfacción del cliente interno
<p><b>Causas de la variación:</b>  <b>Planificación:</b> Falta de planeación de los recursos necesarios  <b>Gerencial:</b> Falta de apoyo en cuanto asesoramiento contable.  <b>Iniciativas:</b> Cumplir con todos los requerimientos que necesite la gerencia y asesorar de acuerdo a los principios contables.</p>			

Fuente: Primera y Montilla (2019)

#### 4. Indicadores de Crecimiento y Aprendizaje

Indicador	Fórmula/Significado	Metas	Rango de Desempeño
% de cumplimiento del plan	Mide el total de empleados capacitados y adiestrados durante programas de desarrollo, respecto al total de los empleados	Cumplir en un 100% del programa de formación, del, con énfasis en el cierre de brechas del personal supervisorio y gerencial	A mayor índice mayor eficiencia de los empleados
<p><b>Causas de la variación:</b>  <b>Planificación:</b> Errores en la planificación de la capacitación en cuanto a calidad, tiempo y periodicidad  <b>Gerencial:</b> Falta de apoyo a los programas de capacitación  <b>Iniciativas:</b> Asistir a todos los cursos implantado en la empresa</p>			

Fuente: Primera y Montilla (2019)

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Básicamente el proceso administrativo que forma parte de toda empresa consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento de una compañía, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la realización de un objetivo administrativo, que es propuesto justamente por la administración misma.

Los procedimientos administrativos reflejan el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización. Son importantes para la empresa objeto de estudio, porque le permitirán establecer el orden lógico que deben seguir las actividades, así como promover la eficacia y la optimización y fijar la manera como deben ejecutarse las actividades administrativas.

Desde esta perspectiva, la gestión administrativa para la empresa Ecomarket C.A. es fundamental, ya que consiste en la búsqueda de soluciones a través de métodos organizacionales compuestos por subsistemas que interactúan entre sí, por lo tanto, proporciona las herramientas necesarias para evaluar la gestión administrativa. Se puede señalar, que la empresa requiere conducir eficientemente sus recursos, ya que actualmente la administración representa la dirección y conducción de la

organización, sino también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales.

Visto de esta forma, se presentan las conclusiones de acuerdo al alcance de los objetivos específicos. Primeramente, se identificaron los procesos administrativos desarrollados en el área de comercialización de Ecomarket C.A. durante el periodo 2017-2018., concluyendo que no existen procedimientos administrativos actualizados ni se desarrollan herramientas gerenciales para la optimización de la gestión interna del área de comercialización. Sin embargo, existe la disposición de la gerencia para aceptar los cambios que se puedan presentar, así como el personal capacitado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades y funciones que se le asignen.

Cabe destacar, que aunque exista deficiencia en cuanto a la planeación dentro del área comercial, los empleados mantienen una actitud positiva en el desempeño de sus actividades, para alcanzar sus propósitos dentro del mismo. De igual forma, al no poseer conocimientos de cuáles son los objetivos a alcanzar dentro del proceso, conlleva a que los mismos no se logren como se esperaba.

Asimismo, no existen políticas para el manejo de los procesos administrativos, lo que no permite analizar si las decisiones tomadas en un lapso de tiempo determinado fueron correctas o no, si los datos utilizados para caracterizar o dimensionar las actividades fueron las más acertadas.

En segundo lugar, se detallaron los procesos de gestión administrativa en el área de comercialización de la empresa, concluyendo que la gestión administrativa no genera los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones del área de comercialización y no se evalúa periódicamente el desempeño y eficiencia del personal del área de comercialización ni se coordinan las actividades para lograr la eficiencia en la gestión administrativa.

No se realiza un control interno adecuado que facilite las labores de supervisión y monitoreo. Acarreando recargas de trabajos multiplicidad de procesos, los cuales son perjudiciales para la organización porque debilita su eficiencia y eficacia. Presenta deficiencias relacionadas con la gestión interna, ya que no se mide el desempeño,

eficiencia y efectividad de los procesos administrativos y operacionales que permitieran garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados, puesto que la gestión administrativa no genera los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones,

En tercer lugar, se evaluaron los indicadores de gestión en el área de comercialización, concluyendo que aunque se utilizan indicadores de gestión, estos son muy básicos, lo que impide que no se lleve una adecuada evaluación y control de la gestión con vistas a lograr su mejoramiento continuo, imposibilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no reflejan la situación real del departamento, dado que no están alineados con los objetivos globales. Por lo tanto, se sugirieron una serie de indicadores aplicables al área de comercialización, los cuales deben tener información confiable para obtener la eficiencia y eficacia operativa y financiera y que les permita comparar el desempeño para identificar oportunidades de mejora

Finalmente, se tiene que las metas establecidas por la organización para el área de comercialización no se cumplen a cabalidad, dado que no se formulan planes estratégicos, trayendo como consecuencia improvisaciones en la elaboración de los presupuestos formulados, en los programas y proyectos, dado que no existe vinculación entre la misión, objetivos y metas establecidas por la gerencia.

## **5.2 Recomendaciones**

Una vez presentadas las conclusiones, surgen las siguientes recomendaciones:

- Crear indicadores de desempeño que midan la eficiencia y eficacia de los procesos llevados a cabo donde se logre conocer los avances obtenidos y si los mismos van en dirección del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Establecer programas de capacitación, adiestramiento y actualización para el personal, sobre todo en las áreas que presenten fallas.

- Diseñar e implementar manuales de normas y procedimientos contables en las diferentes áreas que conforman la empresa, para así promover la eficacia y eficiencia de las operaciones en toda la organización
- Se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.
- Enfocarse en reestructurar organizativamente la empresa, para que se creen los departamentos necesarios para coordinar las actividades propias al servicio, diseño de cargos especializados y específicos para cada actividad y donde se dividan las actividades administrativas de las contables. Esto permitirá la contratación de personal calificado, suficiente y con vocación de servicio, para desempeñar eficiente y eficazmente sus funciones.
- Crear un plan de control interno donde permita medir y evaluar el desempeño de la unidad, con el fin de identificar las fallas que estas presentan e ir elaborando un plan de acción que permita disminuir o eliminar estas debilidades
- Asimismo, se les sugiere comunicar al personal con que grado de eficacia se están alcanzando las metas y los objetivos establecidos. La información que se le brinda al personal debe ser la necesaria, de esta manera se mejora la gestión contable y la gestión de cobranzas y se agilizan los procesos internos del departamento.
- Por último, se recomienda la supervisión y el seguimiento de las actividades realizadas en el área de comercialización, orientando los esfuerzos de todo el personal hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y así optimizar la eficacia y efectividad de la gestión administrativa y por ende la financiera y contable

## REFERENCIAS

- Anzola, Luisana y Ochoa, Maryelis (2018). **“Plan de Control Interno para la Gestión de los Procedimientos Administrativos de la empresa Valectra, C.A.”**, Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Arias Fidias (2016). **“El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica”**. 8v a Edición. Editorial Episteme.
- Azuaje, Eduardo (2005). **“Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial”**. Venezuela.
- Beltrán Jesús (2008). **“Indicadores de Gestión”**. Editorial panamericana Ltda.3era Edición. Colombia.
- Berghe, Edgar (2005). **“Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI”**. Ediciones ECOE. Colombia.
- Castro, Fernando (2001). **“El proyecto de investigación y su esquema de elaboración”**. 2da Edición. Caracas: Editorial Uyapar
- Chapman Alan (2005). **“Análisis Dofa2**. (En línea). [www. degerencia. Com /tema /analisis\\_ dofa - 33k](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa-33k).
- Chiavenato, Idalberto (2014). **“Introducción a la Teoría General de la Administración”**. 7ma edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Fernández, Christian (2017). **“Lineamientos Estratégicos orientados al mejoramiento de la Gestión Administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo”**, Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- González, Andrés (2017). **“Diseño de un mapa estratégico para el mejoramiento de la gestión gerencial en la PYMES del sector metalmecánico del municipio Guacara Estado Carabobo.”**, Trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad de Carabobo.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos y Baptista, Lucio. (2014). **“Metodología de La Investigación”**. 5ta Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- López (2013). **2Procesos de Investigación”**. Caracas. Editorial Panapo.

- Méndez Carlos. (2012). **“Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación2**. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Morillo, Gracielys (2018). **“Sistema automatizado de Gestión Administrativa”**. Trabajo de grado presentado no publicado presentado en la Universidad de Carabobo.
- Münch Loudes y García, José (2008). **“Fundamentos de Administración”**. Editorial Trillas, S. A de C.V. España.
- Pérez (2009). **2Curso Índices de Gestión”**. (Documento en línea). Disponible en [www.escuelagobierno.org/.../los%20indicadores%20de%20gestion.p](http://www.escuelagobierno.org/.../los%20indicadores%20de%20gestion.p).
- Rodríguez, Rafael (2015). **2Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.”**, trabajo de grado presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Sabino, Carlos (2014). **“El proceso de investigación”**. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela.
- Sánchez (2009) **“Indicadores de gestión”**. (Documento en línea). Disponible en [www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion\\_A.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion_A.pdf).
- Serna, Humberto. (2010). **“Gerencia Estratégica”**. 9na Edición. Panamericana editorial. Bogota, D.C. Colombia.
- Sherman, Arthur. (2004). **“Administración de Recursos Humanos2**. Bogotá. Colombia. Editorial Prentice Hall.
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **“El proceso de la investigación científica”**.4ta Edición Ediciones Limusa.. México.
- Terry, George. (2012) **“Principio de Administración”**. Compañía Editorial continental. S.A. P.C. México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). **“Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales”**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Volpentesta, Jorge. (2002). **“Organizaciones, procedimientos y estructuras”**. 3ra Edición. Aires. Buenos Ed. Osmar Buyatti Librería Editorial.

### ANEXO. CUESTIONARIO

Ítem	Preguntas	Si	No
1	¿La gestión administrativa que se lleva a cabo genera los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones del área de comercialización?		
2	¿La información administrativa es adecuada para la toma de decisiones efectiva por parte de la gerencia del área de comercialización?		
3	¿Están establecidas las políticas para el manejo de los procesos administrativos en el área de comercialización?		
4	¿En la empresa se evalúa periódicamente el desempeño y eficiencia del personal del área de comercialización?		
5	¿Se coordinan las actividades para lograr la eficiencia en la gestión administrativa del área de comercialización?		
6	¿Se realiza una adecuada gestión de los procesos y actividades que se llevan a cabo en el área de comercialización de la empresa?		
7	¿La empresa lleva a cabo una planeación estratégica que evaluar los procesos administrativos en el área de comercialización?		
8	¿Existen indicadores de gestión en el área de comercialización que permitan hacer seguimiento a los resultados de la empresa?		
9	¿Se realiza la formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento en el área de comercialización?		
10	¿Cree usted, que el control y monitoreo de los indicadores en el departamento de comercialización contribuyen al logro de la gestión interna?		