



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



**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOTORES CAMORUCO, C.A.
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores:
Buitrago Humberto
Cerrada Yeremi

Campus Bárbula, Julio de 2015



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



**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOTORES CAMORUCO, C.A.
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Manuel González Fierro

Autores:
Buitrago Humberto
Cerrada Yeremi

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Campus Bárbula, Julio de 2015



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOTORES CAMORUCO, C.A.
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores:
Buitrago Humberto
Cerrada Yeremi

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

Por. **MANUEL GONZALEZ FIERRO**
C.I. 4.192.212

Campus Bárbula, Julio de 2015



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



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1058
Periodo: 1S-2014

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOTORES CAMORUCO, C.A. UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:

BUITRAGO HUMBERTO	18783436	CONTADURIA PUBLICA
CERRADA YEREMI	14892046	CONTADURIA PUBLICA

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del/la Profesor (a) **MANUEL GONZALEZ C.I: 4192212** reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

JURADOS

MANUEL GONZALEZ
MIEMBRO PRINCIPAL -TUTOR

ALICIA SILVA
COORDINADOR

THAIS DUBII
MIEMBRO PRINCIPAL

DINOHORA VERA
SUPLENTE

En Valencia a los 21 días del mes de Julio del año 2015

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza y voluntad de perseguir mis metas.

A mis padres, por mostrarme la grandeza ante las adversidades e inspirarme a seguir su ejemplo y querer ser mejor.

Humberto Buitrago

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía durante todos estos años, a mis padres que me han apoyado en todas las decisiones que he tomado en mi vida, todos mis logros se los debo a ellos, en especial a mi madre Margarita Duarte que fue un pilar fundamental en mi vida y mi formación como profesional por brindarme la confianza, consejos y darme ánimos, a mi esposo Jose Luis de Faria por brindarme amor, paciencia y comprensión.

Yeremi Cerrada

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres, quienes siempre han estado a mi lado dándome todo el apoyo y las herramientas para ser cada día mejor.

A Hernán González, por su comprensión y apoyo durante mi carrera y la realización de mis metas.

A Yeremi Cerrada, con quien he compartido el sueño y la meta, y ha recorrido conmigo el camino.

A los profesores que nos mostraron el amor por nuestra carrera y nos formaron para ser profesionales de ética y valores.

Humberto Buitrago

AGRADECIMIENTOS

A mi Padres por su comprensión, estímulo constante y apoyo incondicional durante mi carrera.

A mi Esposo que siempre me está apoyando para que crezca y alcance mi sueños.

A los Profesores, su labor muchas veces subestimada, que se enfocan en cuidar los saberes del mundo y ayudar a que crezcamos, gracias por impartirme sus conocimientos y por ayudarme alcanzar mi sueño.

A la Universidad de Carabobo, por permitirme formarme en las aulas de la mejor casa de estudio de la región central y una de las universidades más importantes del país. Donde sin duda alguna nos prepara para el futuro.

Yeremi Cerrada



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



**SOLUCIONES GERENCIALES A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA MOTORES CAMORUCO, C.A.
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

Autores: Buitrago H. y Cerrada Y.

Tutora: Manuel González Fierro

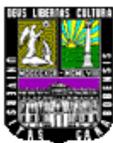
Fecha: Julio, 2015

RESUMEN

La presente investigación surgió de la inquietud del efecto que tiene la Auditoría Administrativa en las empresas, tomando en consideración esta premisa se toma a la empresa Contraste J&F, C.A. a fin de realizar un análisis DOFA, para de allí poder analizar las oportunidades de cambio y mediante la formulación de estrategias gerenciales basadas en esta técnica, lograr la mejora de los procesos administrativos de la mencionada empresa, la misma está fundamentada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en la investigación de campo, ya que permite al investigador tomar los datos e información directamente de la realidad de donde se presenta el estudio, es decir, en su ambiente natural. Se considera que esta investigación es factible, pues la misma permitirá buscar estrategias para mejorar los procedimientos administrativos que existen en Contraste J&F, C.A., de igual forma y con base en la estrategia que se va a utilizar, se puede decir que la misma es de campo, por cuanto los datos necesarios para el desarrollo de esta, se recopilan directamente de la realidad, mediante la ejecución del trabajo en el área objeto de estudio, sin intermediarios.

Palabras Clave: Auditoría Administrativa, Planificación, Estrategias

RESUMEN INGLES



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



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: _____

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

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Buitrago Tobar, Humberto	V-18.783.436	0412-8673218	hbuitragot@gmail.com	AC	CP
Cerrada Duarte, Yeremi C.	V-14.892.046	0412-4017879	yeremi_duarte@hotmail.com	AC	CP
				AC	CP

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

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

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional

Línea: Gestión Financiera

Interrogante: ¿Cuáles son los factores que influyen en la creación de las condiciones ideales para lograr el desarrollo?

Firman:

 Tutor:
 Nombre y Apellido:
 C.I:
 E-mail:

 Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 E-mail:

 Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 E-mail:

 Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 E-mail:

En Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año 2.0_____

CONTROL DE ETAPAS

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Formato de Postulación Tutorial	ix
Control de Etapas del Trabajo de Grado	x
Índice de Cuadros	xv
Índice de Gráficos	xvi
Introducción	17

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	18
Formulación del Problema	21
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General	22
Objetivo Específico	22
Justificación e Importancia de la Investigación	23

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

Antecedentes	24
Bases Teóricas	29
Definición de Términos Básicos	45

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	47
Diseño de la Investigación	48
Población y Muestra	48
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	49
CAPITULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los Resultados	56
CAPITULO V	
PROPUESTA	
Descripción de la Propuesta	71
CAPITULO VI	
Conclusiones y Recomendaciones	
Conclusiones	86
Recomendaciones	87
Referencias Bibliográficas	90
Anexos	93

ÍNDICE DE CUADROS/ TABLAS

CUADRO No.	Pág.
1. CUADRO TÉCNICO - METODOLOGICO Operacionalización de las variables	54
2. CUADRO TÉCNICO - METODOLOGICO Operacionalización de las variables	55
TABLA No.	
1. ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo sus funciones?	58
2. ¿Recibió usted capacitación específica para la elaboración y o aplicación de sus funciones?	60
3. ¿En cuanto a los procedimientos que tipo de modelo se sigue?	61
4. ¿Los procedimientos forman parte de un proceso?	62
5. ¿Cuál es la aptitud de la organización en cuanto al empleo de procedimientos?	63
6. ¿De qué manera inciden los procedimientos en la formulación de programas?	64
7. ¿Se han definido programas generales o específicos?	65
8. Según su criterio que tipo de planificación se lleva a cabo	66
9. ¿Se cuenta con normas y criterios generales para formular programas de operación?	67
10. ¿El factor tiempo está asociado con la naturaleza de los programas?	68
11. ¿Existe congruencia entre los planes, metas, estándares y el ejercicio del control?	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS/ FIGURAS

GRÁFICO No.	pp.
1. ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo sus funciones?	59
2. ¿Recibió usted capacitación específica para la elaboración y o aplicación de sus funciones?	60
3. ¿En cuanto a los procedimientos que tipo de modelo se sigue?	61
4. ¿Los procedimientos forman parte de un proceso?	62
5. ¿Cuál es la aptitud de la organización en cuanto al empleo de procedimientos?	63
6. ¿De qué manera inciden los procedimientos en la formulación de programas?	64
7. ¿Se han definido programas generales o específicos?	65
8. Según su criterio que tipo de planificación se lleva a cabo	66
9. ¿Se cuenta con normas y criterios generales para formular programas de operación?	67
10. ¿El factor tiempo está asociado con la naturaleza de los programas?	68
11. ¿Existe congruencia entre los planes, metas, estándares y el ejercicio del control?	69

INTRODUCCIÓN

La administración de empresas es un proceso de funciones básicas diferentes cada una de las otras, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control. Cada una de ellas con funciones únicas pero de una manera u otra relacionadas entre sí, ya que si no se diera una no se podrían realizar las otras.

De hecho, para hacer frente a este compromiso, es fundamental realizar grandes esfuerzos que conlleven al mejoramiento de las organizaciones, a través de la revisión y ajuste de los procesos administrativos, contables, gerenciales y técnicos de cada una de las áreas, de igual forma es necesario elevar las competencias del personal para incrementar los niveles de eficiencia y eficacia del desempeño y de esta manera responder adecuadamente a las cada vez mayores e intensas demandas de la población, quienes reclaman respuestas adecuadas, oportunas y un balance de gestión con resultados favorables.

Con esta investigación se pretende, solventar situaciones internas que afectan a la empresa en estudio, ofreciéndole un instrumento que apoye su gestión y le permita adaptarse a los cambios del entorno.

Con esta finalidad, la investigación está estructurada primeramente por el Capítulo I, en el cual se encuentra el Problema de la Investigación, el planteamiento y la formulación del problema, los objetivos de la investigación y la justificación que respalda el estudio.

Por su parte, el Capítulo II presenta los aspectos inherentes al Marco Teórico de la investigación, encontrándose los antecedentes, bases teóricas y bases legales, apoyando la comprensión del problema planteado y su definición de términos.

Como seguimiento de esta actividad, se encuentra el Capítulo III, este contiene la información referente al Marco Metodológico que sustentó el desarrollo de la presente investigación, describiendo el tipo de estudio, así como los métodos, la población y muestra a utilizar, ofreciendo una descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Las evidencias anteriores son las que dan base al Capítulo IV, en el cual se realiza la aplicación y desarrollo de los instrumentos seleccionados para así poder realizar la interpretación y análisis de los resultados, que sustenta la propuesta formulada.

Por otra parte, los aspectos que se encuentran en el Capítulo V, representa la propuesta que se ofrece a la empresa Motores Camoruco, C.A. a fin de que se implemente como herramienta de evaluación y control.

Por su parte, el Capítulo VI ofrece el conjunto de conclusiones y recomendaciones que dieron lugar tras el término de esta investigación.

Seguidamente se detalla la bibliografía y documentación consultada, con el objeto de indagar los aspectos relacionados con la temática planteada, de igual forma se incluyen los anexos y demás documentos inherentes a la investigación, los cuales sirvieron de apoyo en el transcurso del estudio planteado.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La Gestión Administrativa y Financiera ha pasado a formar un rol importante dentro de las organizaciones de hoy en día, constituyendo un soporte para las actividades comerciales y generadoras de renta, el logro de los objetivos y la maximización de beneficios para accionistas y propietarios. En tal sentido, factores como: El Liderazgo, la Toma de Decisiones, la Planeación Estratégica, los Análisis Internos y Externos, el Monitoreo y las Decisiones de Inversión y Financiamiento a corto y largo plazo, entre otras actividades propias de la gestión financiera, hacen de esta un área estratégica e indispensable en todas las organizaciones con o sin fines de lucro; bien sea ejecutada por personal técnico o por propietarios de las pequeñas y medianas empresas.

Su presencia en las organizaciones le brinda la oportunidad de medir sus fortalezas y debilidades y trabajar en base a ellas para obtener el mayor rendimiento en su desenvolvimiento dentro del mercado. De igual manera, la estabilización de los costos permite el control en relación al valor de la producción, principalmente con el objeto de que la entidad pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

Actualmente, el mundo está inmerso en una crisis financiera y económica global, que ha afectado a bancos, instituciones de inversión y empresas tanto públicas como privadas. Como consecuencia de esta crisis, se han visto diariamente violentas subidas y bajadas de las principales bolsas de valores

del mundo, quiebras de bancos gigantescos, despidos masivos, caída de los precios de las materias primas y en contra posición han surgidos diversas iniciativas para rescatar empresas y mercados.

Basado en esta situación, predominan los riesgos a la baja sobre las expectativas de la realidad económica, social y política de los países, ya que la magnitud y el alcance de la actual crisis han conducido a la economía mundial hacia un terreno desconocido, donde el principal riesgo es que si no se afrontan con contundencia éstas tensiones e incertidumbres, las empresas tanto públicas como privadas, especialmente las primeras, se verán afectadas en sus sistemas administrativos, ejecución de sus funciones y en la forma de utilizar los recursos tanto financieros, humanos y tecnológicos.

Aunado a esto, países como Venezuela que hasta ahora disponen de un margen de maniobra, deben comprometerse de manera firme a aplicar nuevas medidas, especialmente en la forma de gerenciar y de llevar a cabo los procedimientos administrativos. Esto debido a que el presupuesto y las políticas aplicadas dentro de las instituciones públicas podrían generar ciertas limitaciones en materia de asignación de recursos, contratación de personal, utilización de fondos y otros factores que inciden considerablemente en la realización de la gestión pública.

De esta manera, la Gestión Administrativa y Financiera contribuye a que la empresa logre la consecución de sus objetivos, principalmente el incremento del valor de las acciones de la compañía, al igual que los beneficios recibidos por accionistas y propietarios.

Al respecto Macías, E. (2009) señala lo siguiente:

“La importancia de la administración financiera ha ido creciendo, ya que anteriormente solo tenía que allegarse de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y de decisión, las cuales ejercen gran influencia en la planeación financiera”. (p. 610).

Actualmente, el mundo está influenciado por muchos y variados cambios, donde los incesantes avances tecnológicos han conducido hacia una nueva economía y una realidad socioeconómica de gran incertidumbre, dentro de un ambiente globalizado que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y a su gente, tanto a nivel internacional como nacional, haciéndose más complejo el proceso de conducción organizacional, especialmente porque esta realidad ha favorecido el clima de competitividad. Para hacer frente a esta situación y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, cada vez se hace más inevitable fortalecer la gerencia administrativa, basándose en la aplicación de estrategias dirigidas a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales.

En estas circunstancias, las organizaciones tradicionales preocupadas simplemente por la superficial administración de sus recursos, la ejecución de sus procesos de manera mecánica y las respuestas poco consistentes, han demostrado ser de alcance limitado, de poca efectividad y con tendencia a su desaparición, constituyéndose en entidades dirigidas bajo enfoques gerenciales convencionales, que están en decadencia; por lo tanto, en la medida que prevalezcan estas orientaciones existirá gran desperdicio en las organizaciones, siendo prudente su fortalecimiento constante para evitar el declive de las mismas. Hoy en día, cada vez son más las empresas que han

tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en enfoques gerenciales modernos y actualizados.

Sin embargo, en Venezuela no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión gerencial administrativa de alto desempeño. La gerencia se caracteriza por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con un carácter reactivo e inmedatista, ignorando las situaciones complejas y fundamentales, dejando al azar, en algunos casos, el futuro de la organización.

Es así como en Venezuela, la Gestión Administrativa y Financiera ha adquirido cada día mayor relevancia dentro de las organizaciones, al verse en la necesidad de buscar alternativas acertadas en el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas. Los índices de inflación, el desabastecimiento de materia prima para la producción y comercialización y el sistema de control cambiario, entre otras variables.

En este orden de ideas, la empresa Motores Camoruco C.A., concesionario autorizado para la venta y servicios de post venta de la marca Chevrolet, ubicada en Valencia, estado Carabobo, no escapa a estas realidades, además de estar condicionada por los estatutos establecidos en el contrato de concesión firmado por la marca. Se vienen presentando problemas internos en control de procesos y en puesta en ejecución de políticas que lleven a la identificación del personal con su organización, esto lleva a una alta rotación de personal y a la pérdida de la continuidad de las directrices en los departamentos, también presenta fallas de control interno y

de incumplimiento de normativa y regulación vigente lo que ha conllevado a multas y gastos innecesarios de contrataciones externas cuando se posee un personal calificado para la realización de estas funciones.

Este escenario le plantea a la Gerencia el desafío de desarrollar su Gestión Administrativa y Financiera ante los cambios del entorno que se suscitan diariamente. Si esta situación no se soluciona prontamente la empresa Motores Camoruco C.A. podría encontrarse en una disminución inminente de su rentabilidad, la cual afectaría el desenvolvimiento de sus operaciones normales, su permanencia en el mercado y el valor actual de la compañía.

Formulación del Problema

De todo el problema anteriormente descrito surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco C.A.?

¿Qué debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades surgirán del diagnóstico de la gestión administrativa y financiera en la empresa Motores Camoruco C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual en el manejo de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio.
- Analizar la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A.
- Diseñar una matriz DOFA con las fortalezas y oportunidades de mejora a partir del análisis de la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A.
- Proponer estrategias gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en Valencia Estado Carabobo

Justificación de la Investigación

La idea de desarrollar la presente investigación parte de la necesidad que tienen los autores del estudio de conocer la manera en que la Gestión Administrativa y Financiera influye en la rentabilidad de la compañía y sus

operaciones productivas y comerciales, y cuales son las estrategias utilizadas por esta para minimizar los riesgos y amenazas a la que se encuentra expuesta.

Igualmente, poder mostrar datos precisos a la Gerencia y personal administrativo que, de una manera u otra, facilite la creación, planificación y ejecución de estrategias que le permita adaptarse a las exigencias del medio y resguardarse de posibles amenazas.

En tal caso, los resultados y conclusiones que se muestran en la investigación beneficiarán a la empresa Motores Camoruco, C.A. en el sentido de que contará con datos detallados y específicos sobre las causas del problema administrativo, financiero y operativo lo cual permitirá encontrar una solución viable que genere, en poco tiempo, la eficiencia de la actividad administrativa y financiera, permitiéndole optimizar su toma de decisiones y la aplicación de instrumentos financieros que contribuyan a la permanencia en el tiempo.

Cabe destacar que la investigación se desarrolla de acuerdo al caso específico que sucede en Motores Camoruco, C.A. sin embargo, se puede adaptar éste a otras empresas que presenten similares características y procedimientos administrativos y financieros, lo cual le otorga universalidad a las conclusiones que surgirán del estudio.

Por otro lado, se puede mencionar que el presente estudio podrán ser utilizado como referencia para posteriores investigaciones que realicen tanto los estudiantes de la Universidad de Carabobo como de otras Universidades

o Institutos del país, lo cual aporta factibilidad académica a la investigación. Para los autores, el desarrollo investigativo permitió ampliar los conocimientos en relación a la gestión administrativa y financiera, lo cual será de gran utilidad en el desenvolvimiento laboral futuro.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La Gestión Administrativa y Financiera ha pasado a formar un rol importante dentro de las organizaciones de hoy en día, constituyendo un soporte para las actividades comerciales y generadoras de renta, el logro de los objetivos y la maximización de beneficios para accionistas y propietarios. En tal sentido, factores como: El Liderazgo, la Toma de Decisiones, la Planeación Estratégica, los Análisis Internos y Externos, el Monitoreo y las Decisiones de Inversión y Financiamiento a corto y largo plazo, entre otras actividades propias de la gestión financiera, hacen de esta un área estratégica e indispensable en todas las organizaciones con o sin fines de lucro; bien sea ejecutada por personal técnico o por propietarios de las pequeñas y medianas empresas.

Su presencia en las organizaciones le brinda la oportunidad de medir sus fortalezas y debilidades y trabajar en base a ellas para obtener el mayor rendimiento en su desenvolvimiento dentro del mercado. De igual manera, la estabilización de los costos permite el control en relación al valor de la producción, principalmente con el objeto de que la entidad pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.

Actualmente, el mundo está inmerso en una crisis financiera y económica global, que ha afectado a bancos, instituciones de inversión y empresas tanto públicas como privadas. Como consecuencia de esta crisis, se han visto diariamente violentas subidas y bajadas de las principales bolsas de valores

del mundo, quiebras de bancos gigantescos, despidos masivos, caída de los precios de las materias primas y en contra posición han surgidos diversas iniciativas para rescatar empresas y mercados.

Basado en esta situación, predominan los riesgos a la baja sobre las expectativas de la realidad económica, social y política de los países, ya que la magnitud y el alcance de la actual crisis han conducido a la economía mundial hacia un terreno desconocido, donde el principal riesgo es que si no se afrontan con contundencia éstas tensiones e incertidumbres, las empresas tanto públicas como privadas, especialmente las primeras, se verán afectadas en sus sistemas administrativos, ejecución de sus funciones y en la forma de utilizar los recursos tanto financieros, humanos y tecnológicos.

Aunado a esto, países como Venezuela que hasta ahora disponen de un margen de maniobra, deben comprometerse de manera firme a aplicar nuevas medidas, especialmente en la forma de gerenciar y de llevar a cabo los procedimientos administrativos. Esto debido a que el presupuesto y las políticas aplicadas dentro de las instituciones públicas podrían generar ciertas limitaciones en materia de asignación de recursos, contratación de personal, utilización de fondos y otros factores que inciden considerablemente en la realización de la gestión pública.

De esta manera, la Gestión Administrativa y Financiera contribuye a que la empresa logre la consecución de sus objetivos, principalmente el incremento del valor de las acciones de la compañía, al igual que los beneficios recibidos por accionistas y propietarios.

Al respecto Macías, E. (2009) señala lo siguiente:

“La importancia de la administración financiera ha ido creciendo, ya que anteriormente solo tenía que allegarse de recursos para ampliar las plantas, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y de decisión, las cuales ejercen gran influencia en la planeación financiera”. (p. 610).

Actualmente, el mundo está influenciado por muchos y variados cambios, donde los incesantes avances tecnológicos han conducido hacia una nueva economía y una realidad socioeconómica de gran incertidumbre, dentro de un ambiente globalizado que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones y a su gente, tanto a nivel internacional como nacional, haciéndose más complejo el proceso de conducción organizacional, especialmente porque esta realidad ha favorecido el clima de competitividad. Para hacer frente a esta situación y a las necesidades de mejoramiento de las condiciones en las cuales tienen que desenvolverse las organizaciones, cada vez se hace más inevitable fortalecer la gerencia administrativa, basándose en la aplicación de estrategias dirigidas a lograr el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales.

En estas circunstancias, las organizaciones tradicionales preocupadas simplemente por la superficial administración de sus recursos, la ejecución de sus procesos de manera mecánica y las respuestas poco consistentes, han demostrado ser de alcance limitado, de poca efectividad y con tendencia a su desaparición, constituyéndose en entidades dirigidas bajo enfoques gerenciales convencionales, que están en decadencia; por lo tanto, en la medida que prevalezcan estas orientaciones existirá gran desperdicio en las organizaciones, siendo prudente su fortalecimiento constante para evitar el declive de las mismas. Hoy en día, cada vez son más las empresas que han

tomado conciencia de la necesidad de aplicar estrategias para lograr mejorar y promover su gestión hacia esquemas excelentes, basados en enfoques gerenciales modernos y actualizados.

Sin embargo, en Venezuela no todos los responsables de la conducción de las organizaciones están suficientemente preparados para desarrollar una gestión gerencial administrativa de alto desempeño. La gerencia se caracteriza por el intento de responder a los acontecimientos o estímulos exteriores sobre la marcha, con un carácter reactivo e inmedatista, ignorando las situaciones complejas y fundamentales, dejando al azar, en algunos casos, el futuro de la organización.

Es así como en Venezuela, la Gestión Administrativa y Financiera ha adquirido cada día mayor relevancia dentro de las organizaciones, al verse en la necesidad de buscar alternativas acertadas en el desenvolvimiento de sus actividades cotidianas. Los índices de inflación, el desabastecimiento de materia prima para la producción y comercialización y el sistema de control cambiario, entre otras variables.

En este orden de ideas, la empresa Motores Camoruco C.A., concesionario autorizado para la venta y servicios de post venta de la marca Chevrolet, ubicada en Valencia, estado Carabobo, no escapa a estas realidades, además de estar condicionada por los estatutos establecidos en el contrato de concesión firmado por la marca. Se vienen presentando problemas internos en control de procesos y en puesta en ejecución de políticas que lleven a la identificación del personal con su organización, esto lleva a una alta rotación de personal y a la pérdida de la continuidad de las directrices en los departamentos, también presenta fallas de control interno y

de incumplimiento de normativa y regulación vigente lo que ha conllevado a multas y gastos innecesarios de contrataciones externas cuando se posee un personal calificado para la realización de estas funciones.

Este escenario le plantea a la Gerencia el desafío de desarrollar su Gestión Administrativa y Financiera ante los cambios del entorno que se suscitan diariamente. Si esta situación no se soluciona prontamente la empresa Motores Camoruco C.A. podría encontrarse en una disminución inminente de su rentabilidad, la cual afectaría el desenvolvimiento de sus operaciones normales, su permanencia en el mercado y el valor actual de la compañía.

Formulación del Problema

De todo el problema anteriormente descrito surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco C.A.?

¿Qué debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades surgirán del diagnóstico de la gestión administrativa y financiera en la empresa Motores Camoruco C.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual en el manejo de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio.
- Analizar la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A.
- Diseñar una matriz DOFA con las fortalezas y oportunidades de mejora a partir del análisis de la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A.
- Proponer estrategias gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en Valencia Estado Carabobo

Justificación de la Investigación

La idea de desarrollar la presente investigación parte de la necesidad que tienen los autores del estudio de conocer la manera en que la Gestión Administrativa y Financiera influye en la rentabilidad de la compañía y sus

operaciones productivas y comerciales, y cuales son las estrategias utilizadas por esta para minimizar los riesgos y amenazas a la que se encuentra expuesta.

Igualmente, poder mostrar datos precisos a la Gerencia y personal administrativo que, de una manera u otra, facilite la creación, planificación y ejecución de estrategias que le permita adaptarse a las exigencias del medio y resguardarse de posibles amenazas.

En tal caso, los resultados y conclusiones que se muestran en la investigación beneficiarán a la empresa Motores Camoruco, C.A. en el sentido de que contará con datos detallados y específicos sobre las causas del problema administrativo, financiero y operativo lo cual permitirá encontrar una solución viable que genere, en poco tiempo, la eficiencia de la actividad administrativa y financiera, permitiéndole optimizar su toma de decisiones y la aplicación de instrumentos financieros que contribuyan a la permanencia en el tiempo.

Cabe destacar que la investigación se desarrolla de acuerdo al caso específico que sucede en Motores Camoruco, C.A. sin embargo, se puede adaptar éste a otras empresas que presenten similares características y procedimientos administrativos y financieros, lo cual le otorga universalidad a las conclusiones que surgirán del estudio.

Por otro lado, se puede mencionar que el presente estudio podrán ser utilizado como referencia para posteriores investigaciones que realicen tanto los estudiantes de la Universidad de Carabobo como de otras Universidades

o Institutos del país, lo cual aporta factibilidad académica a la investigación. Para los autores, el desarrollo investigativo permitió ampliar los conocimientos en relación a la gestión administrativa y financiera, lo cual será de gran utilidad en el desenvolvimiento laboral futuro.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema de la investigación, a través de procedimientos específicos que permiten el logro de los objetivos planteados. En relación a éste, Arias (2006:46) explica que es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” es decir, es el procedimiento para hallar respuesta a las preguntas e incógnitas que se plantearon en la problemática propuesta. De acuerdo a los requerimientos metodológicos del presente estudio, los componentes de esta sección son: Diseño de la investigación, Tipo y Nivel de Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información, Técnicas de Análisis.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que deberán realizarse para responder la pregunta de la investigación. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2012:45), indica que “el diseño debe señalar todo lo que se debe hacerse, de tal forma que cualquier investigador con conocimiento en el área pueda alcanzar los objetivos del estudio y responder las preguntas que se han planteado”. El autor citado clasifica los diseños de la siguiente forma: experimentales, cuasi experimentales y no experimentales.

Basado en esta clasificación, el presente estudio que tiene como objetivo Analizar la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores

Camoruco, C. A., se inscribe dentro de un diseño no experimental, el cual, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010:102), “es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Es decir, que se observarán situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador; en este caso, la aplicación del marco jurídico vigente sobre costos y gastos en la rentabilidad de la empresa objeto de estudio, como parte de su gestión administrativa y financiera. En la investigación no experimental, las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, por lo que el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, y no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Asimismo, dentro de las investigaciones no experimentales, el diseño seleccionado para el logro de los objetivos del presente estudio es la investigación de campo, la cual según Arias (2006:94) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. Se justifica el empleo de este tipo de estudio, porque los datos necesarios para llevar a cabo el diagnóstico, se obtendrán directamente del sitio donde se realiza la investigación, es decir, el área de Finanzas de la organización, de forma que los resultados provengan de informaciones obtenidas directamente de la realidad, a través de la experiencia y percepciones de las personas que allí laboran, permitiéndole a los investigadores cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Nivel de Investigación

Toda línea de investigación comienza con el descubrimiento de un problema y busca la solución al mismo a través de los diferentes niveles de investigación. En virtud de lo expuesto, los niveles de la investigación deben estar en concordancia con la línea de investigación, con el análisis estadístico y con los objetivos estadístico. Basado en estas premisas, la presente investigación se concebirá en una investigación descriptiva, ya que el estudio se desarrollará para describir fenómenos que no requieren una aplicación práctica, sino conocer lo que sucede en lo relacionado con una situación o modelo empírico en función de establecer sus características, las razones de sus ocurrencia, influencia o impacto sobre otros objetos, sujetos o situaciones.

En este sentido, Arias (2006:24), señala que el nivel descriptivo de la investigación consiste “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de esta modalidad de estudio se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”.

Con su aplicación, la naturaleza descriptiva del estudio permitirá diagnosticar la situación actual en el manejo de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio, mediante la identificación de las actividades relacionadas y los elementos que comprenden los costos y gastos de la entidad, es decir, la capacidad que tiene la estructura de la empresa de satisfacer sus necesidades en el área financiera mediante la articulación del personal y los procesos que deben llevar a cabo para el logro

de sus objetivos, orientadas al cumplimiento de sus actividades, para el manejo de sus estrategias de crecimiento.

Igualmente, en la investigación se utilizaron referencias y conocimientos expuestos en informaciones documentales, con la intención de relacionar teorías existentes con la realidad estudiada, para conseguir los objetivos establecidos, por lo cual la presente investigación se concebirá como una investigación documental.

Con respecto a esto, Méndez (2001, p.59), define la investigación documental como “El estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en fuentes bibliográficas y documentales”

Población y Muestra

Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posee esta característica se denomina población o universo. La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. De acuerdo con Balestrini (2008:122), ésta “puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

Una población, en resumen, es un conjunto de individuos con características afines y que concuerdan con una serie de especificaciones.

Es importante destacar entonces que la población referida a esta investigación estará compuesta por ocho (8) personas que son los involucrados directamente con la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, quienes pueden aportar mediante sus percepciones y experiencia información relevante para los resultados de la investigación que se va a llevar a cabo. (Ver Cuadro 1).

Por su parte, una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. La muestra representa una parte de la población objeto de estudio. Por eso es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población, con lo que se puedan hacer generalizaciones. Por otra parte, Hernández citado en Castro (2003:83) expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”, lo que coinciden con las características de esta investigación, con lo que se puede determinar que, al tomar el total de la población como muestra, entonces no es necesario aplicar ningún criterio de selección de muestra.

Cuadro No. 1
Distribución de la Población y Muestra

Cargo	Número de personas
Gerente de Administración y Finanzas	1
Jefe de Finanzas	1
Contador	1
Adjunto al Contador	1
Analistas de Contabilidad	2
Analista de Finanzas	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Total:	8

Fuente: Motores Camoruco, C. A.(2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos es un proceso meticuloso y difícil, pues requiere un instrumento de medición que sirva para obtener la información necesaria para estudiar un aspecto o el conjunto de aspectos de un problema. Una vez definido el tipo de estudio y sus indicios, así como las unidades de estudio, es necesario seleccionar las técnicas y los instrumentos mediante los cuales se obtendrá la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

De esta forma, Hurtado (2008:153) indica que las técnicas “tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, es decir, el cómo. Pueden incluir la revisión documental, observación, encuesta y técnicas socio-métricas”. En el presente estudio la técnica utilizada para obtener la información será la encuesta.

Con respecto a la técnica seleccionada, Ramírez (2005:63) explica que la encuesta “es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un instrumento pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación”. Así, los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al colectivo en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. Para los fines de este estudio, la encuesta permitirá diagnosticar la situación actual en el manejo de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio, así como determinar los factores que intervienen en su estructura de costos y gastos.

Por otra parte, la aplicación de una técnica de recolección de información conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material, de manera que los datos recaudados puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento. Hurtado (2008:153), explica que los instrumentos “están en correspondencia con las técnicas y la selección de las técnicas a utilizar en una investigación está relacionada con el tipo de indicios que permiten captar el evento de estudio”.

Por tal razón, en concordancia con la técnica seleccionada, el instrumento a utilizar será el cuestionario. Arias (2006:74) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”. Consiste en un conjunto de preguntas formuladas en base a una o más variables a medir, donde se utilizará un formulario estandarizado de preguntas, en el cual el encuestado llena por sí mismo, para conocer las percepciones del colectivo a investigar respecto a la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A.

Técnicas de Presentación y Análisis de Datos

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos, se inicia con una de las más importantes fases de una investigación: el análisis de datos. En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para éste propósito. De esta forma, el tipo de análisis de los datos depende al menos del nivel de medición de las variables y el diseño de investigación utilizado, que indica el tipo de análisis requerido para la comprobación de los objetivos.

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. La interpretación se realiza en términos de los resultados de la investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2010:182) indican que “esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones”. Para la presente investigación, la interpretación se realizará en dos etapas:

- a) En la etapa de recolección de información, los datos serán procesados en primera instancia de forma manual, para después llevarlos electrónicamente a porcentual, porque el análisis e interpretación de los resultados dan los lineamientos para realizar luego la elaboración de conclusiones y recomendaciones. En este sentido, se presentarán gráficas circulares, de sectores o pastel, usadas fundamentalmente, para representar distribuciones de frecuencias relativas (porcentuales) de las variables cuantitativas discretas.
- b) Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación para verificar el cumplimiento de los objetivos del estudio y determinar los niveles de desempeño de la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A. a partir de la influencia del marco jurídico vigente sobre costos y gastos en la rentabilidad.

Las dos anteriores etapas se sustentan en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los resultados obtenidos. Para tal fin, el diseño de tablas estadísticas permite aplicar técnicas de análisis complejas, facilitando este proceso. El

análisis debe expresarse de manera clara y simple utilizando lógica tanto inductiva como deductiva.

Validez y Confiabilidad

El Instrumento se validó tomando como referencia lo que señala Hernández, R. y otros (2003, p. 236) quienes establecen en palabras similares que la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. De una manera muy general, la validez de un instrumento de recolección de datos es entendida cuando la capacidad que posee dicho instrumento puede medir específicamente aquello para lo cual fue diseñado.

En este sentido, para evaluar la estructura del instrumento diseñado de esta investigación, además de considerar el concepto anteriormente señalado, las variables objeto estudio fueron claramente identificadas, de manera que sea asegurada su elaboración sin tomar el riesgo de que sea medida otra variable que no formara parte del estudio.

En este orden, se solicitó el aval del tutor metodológico y de contenido, quien emitió un juicio sobre los ítems formulados, señalando la redacción, pertenencia, precisión y coherencia de la aplicación del instrumento. La confiabilidad del instrumento de medición, se determina con la aplicación del método Test-Retest, según Hernández, R. y otros (2003, p. 235) se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados; pues si la correlación entre los resultados de las diferentes aplicaciones es altamente positiva, el instrumento se considera confiable.

Cuadro No. 2
Operacionalización de las variables – Cuadro Técnico Metodológico.

Objetivo general: Proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en Valencia Estado Carabobo					Técnica: Encuesta	
					Instrumentos: Cuestionario	
					Fuente: Trabajadores de la empresa (8)	
Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Item
Identificar la situación actual en el manejo de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio	Procesos administrativos	Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (Koontz y Weihrich, 2003).	Capacidad que tiene la estructura de la empresa de satisfacer sus necesidades en el área financiera mediante la articulación del personal y los procesos que deben llevar a cabo para el logro de sus objetivos	Estrategias gerenciales	Perfil estratégico Visión, misión y objetivos Coordinación Presupuesto Mejoramiento continuo	
	Procesos financieros	Actividades que se encargan de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros (Donnelly, 2007)		Control de los procesos	Control interno Manuales y procedimientos Supervisión Comunicación Información Evaluación	
				Competencia del personal	Funciones Responsabilidades Desempeño División del trabajo Procesamiento de la información Capacitación	

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Cuadro No. 3
Operacionalización de las variables – Cuadro Técnico Metodológico(Continuación).

Objetivo general: Proponer Soluciones Gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.				Técnica: Encuesta		
				Instrumentos: Cuestionario		
				Fuente: Trabajadores de la empresa (8)		
Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Item
Analizar la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A.	Gestión administrativa y financiera de la empresa	Área encargada de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa (Koontz y Weihrich, 2003).	Identificación de la eficiencia de los recursos que participan en la gestión financiera, con el propósito de obtener el máximo en los componentes materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la empresa persigue, considerando el marco jurídico vigente sobre costos y gastos en la rentabilidad	Organización Planificación Eficiencia Resultados	Definición de responsabilidades Uso de sistemas de información Separación de funciones Definición de actividades Estrategias Control presupuestario Distribución del trabajo Medición de niveles de eficiencia Manejo de los recursos Adaptación a los cambios legales Cumplimiento del marco legal Presentación de resultados Indicadores financieros Indicadores de gestión	

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestra el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron luego de aplicar el instrumento de recolección de información con el propósito de proponer soluciones gerenciales a partir de un análisis de gestión administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Por consiguiente, se realizó un cuestionario estructurado por 15 preguntas; de forma cerrada a fin de hacer mas fácil su aplicación y su tabulación final. A tales efectos, una vez aplicado el instrumento, se efectuó un análisis individual a cada una de las preguntas para dar significado y sentido a la información dentro del contexto, a fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

El análisis de datos se efectuó a partir de la revisión de todos los gráficos y porcentaje, realizando un análisis descriptivo de las frecuencias observadas en cada uno de los cuadros del instrumento, los cuales se presentan en cuadros con sus respectivos gráficos. A continuación se presentan los resultados obtenidos, una vez aplicada la encuesta al personal que labora en la empresa.

Análisis de los Ítems correspondientes al cuestionario aplicado al personal del departamento de administración de la empresa Motores Camoruco, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

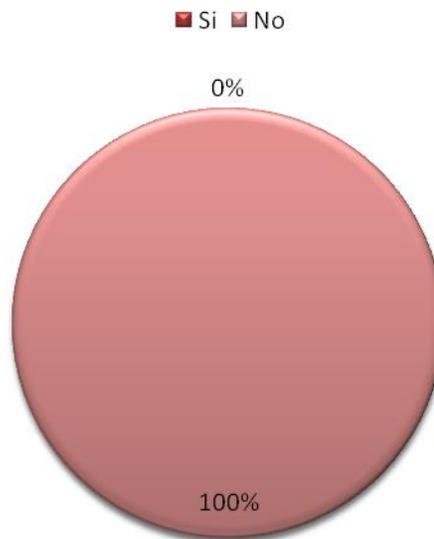
1) ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades?

TABLA 1

Si	0	0%
No	8	100%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Gráfico No. 1



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: como puede apreciarse en la grafica No. 1 el personal del departamento desconoce por completo cuáles son sus funciones, son personal multitarea y aunque tienen definidas descripciones de cargos, todos asumen el día a día dependiendo de las dificultades diarias denotando una falta total de planificación y control de actividades.

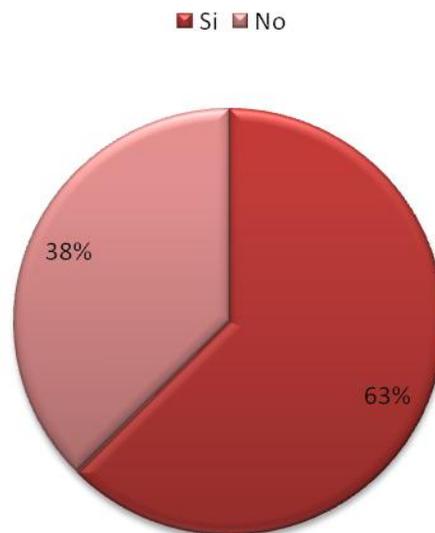
2) ¿El proceso de comunicaciones entre el personal que labora en el Departamento y su jefe es eficiente y efectivo?

TABLA 2

Si	5	62,50%
No	3	37,50%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Grafico No. 2



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: al observar el grafico No. 2 puede apreciarse que la comunicación en el departamento es buena, dando una puerta de entrada a que los cambios a proponer serán bien aceptados, ya que existe compenetración y confianza entre el equipo de trabajo.

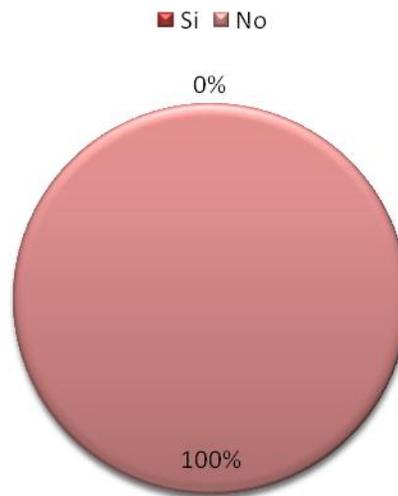
3) ¿Cuenta usted con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?

TABLA 3

Si	0	0%
No	8	100%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Grafico No. 3



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: el grafico Nro. 3 indica la inexistencia de un entrenamiento e inducción previo al inicio de funciones o labores en la empresa, esto confirma el desconocimiento organizacional y el fallo a nivel de la distribución de funciones, es durante este periodo de

inducción donde el trabajador aclara sus dudas, tiene acceso a los manuales de procedimiento y interioriza y entiende sus deberes en la organización.

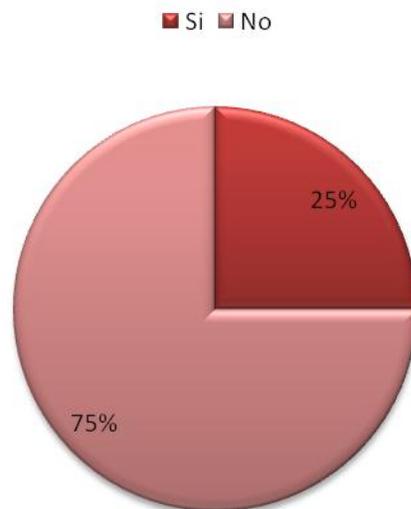
4) **¿Existe un personal encargado de supervisar que se cumplan las funciones del personal del departamento, tanto interno como externamente?**

TABLA 4

Si	2	25%
No	6	75%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y.

Grafico No. 4



(2015)

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: para el grafico Nro. 4 se puede apreciar que el 75% de los encuestados manifiesta que no existe un control de las actividades que se realizan en el departamento solo el 25% manifiesta que si hay supervisión de actividades, esto trae como

consecuencia la ejecución errada de funciones, retrasos en el trabajo y denota una falta del proceso básico administrativo.

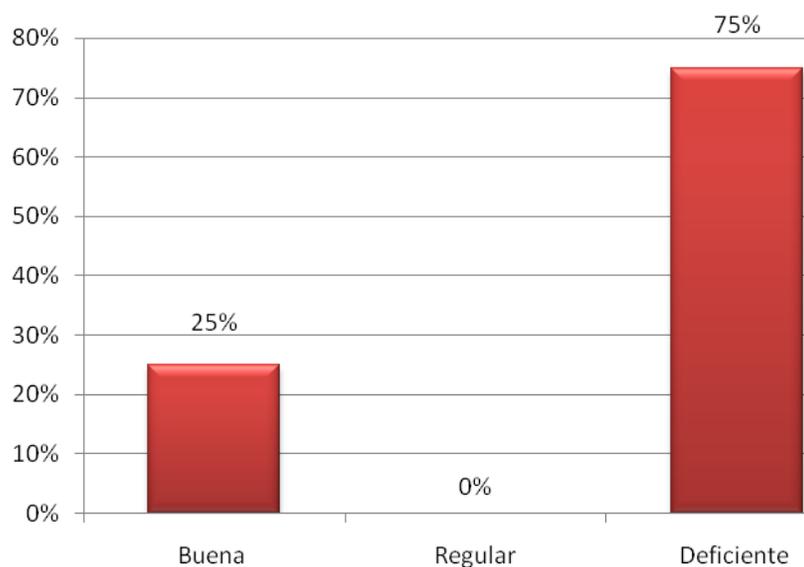
5) De ser afirmativa la respuesta a la pregunta N° 4, ¿cómo es el desempeño del personal de supervisión?

TABLA 5

Buena	2	25%
Regular	0	0%
Deficiente	6	75%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Gráfico No. 5



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: en la grafica No. 5 se confirma la inexistencia de supervisión en el departamento, el 75% de la muestra considera que la supervisión es deficiente, mientras que el otro 25% considera que si se realiza, esto trae como consecuencia la falta de control y de comunicación en el departamento generando incomodidad.

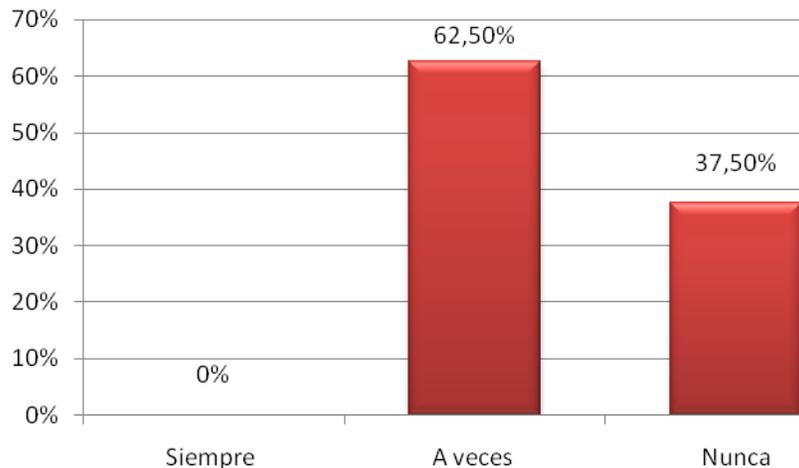
6) ¿Se adecua el Departamento a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?

TABLA 6

Siempre	0	0%
A veces	5	62,50%
Nunca	3	37,50%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y.

Grafico No. 6



(2015)

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: de la grafica Nro. 6 se desprende que el 62,50% de los encuestados opina que la organización se va adaptando a los cambios tecnológicos que sufre su ambiente, para el otro 37,50% no se han ajustado, de esto se desprende que la tecnología debe de actualizarse pues si no se hace puede genera atrasos, Venezuela es un país con cambios constantes en su jurisdicción dejando muchas veces obsoletos a los sistemas de control.

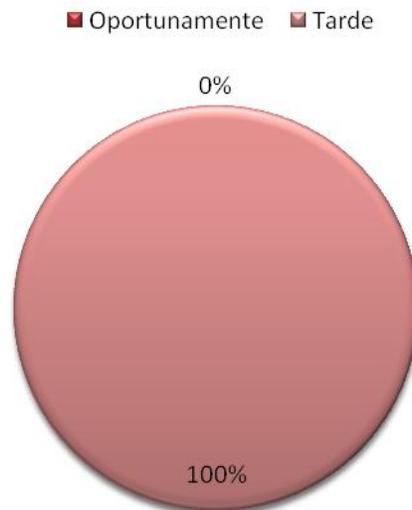
7) ¿Considera usted que los materiales de oficina necesarios para el cumplimiento diario de sus funciones, llega:

TABLA 7

Oportunamente	8	100%
Tarde	0	0%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Grafico No. 7



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: del grafico Nro. 7 se puede observar que la organización le suministra de manera oportuna el material necesario para el desarrollo de sus funciones, ya que el 100% de los encuestados coincide con esta apreciación.

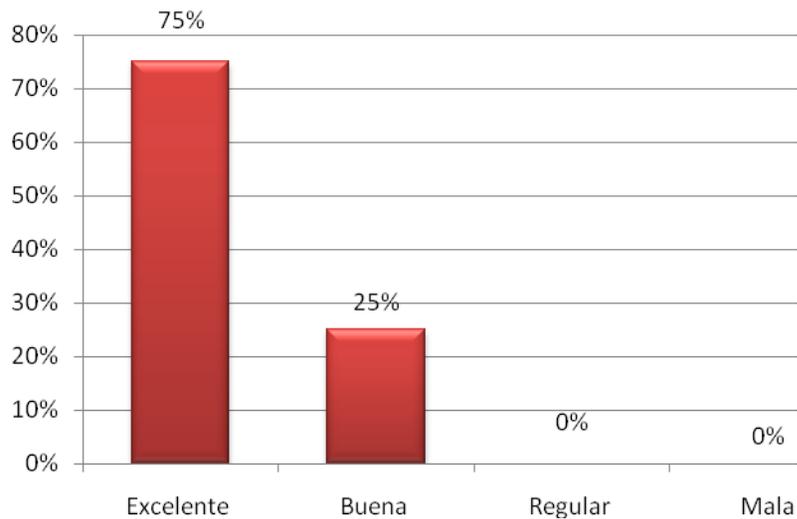
8) ¿Considera usted que su área de trabajo para la realización de sus funciones es:

TABLA 8

Excelente	6	75%
Buena	2	25%
Regular	0	0%
Mala	0	0%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Grafico No. 8



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: en cuanto al espacio físico donde se desarrollan las actividades la grafica Nro. 8 refleja que la misma esta adaptada para su desarrollo y es cómoda pues el 75% considera que es excelente y el otro 25% lo considera buena.

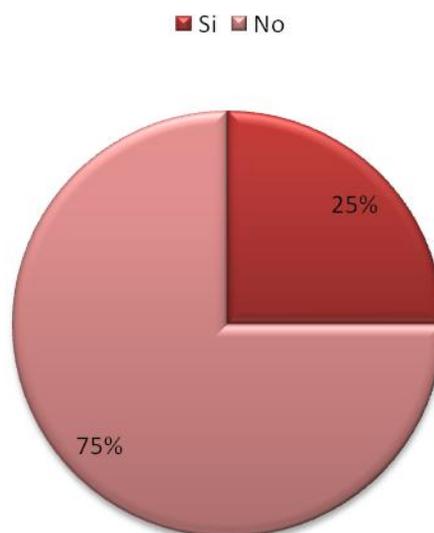
9) ¿Existe un Manual de Procedimientos en el Departamento conocido por usted?

TABLA 9

Si	2	25%
No	6	75%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y.

Grafico No. 9



(2015)

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: la grafica Nro. 9 se observa que el 75% de la muestra desconoce la existencia de un manual de procedimientos y métodos, pero el 25% manifiesta tener conocimiento de su existencia, el manual si existe pero no está siendo utilizado, esto ha traído como consecuencia atrasos y malos registros.

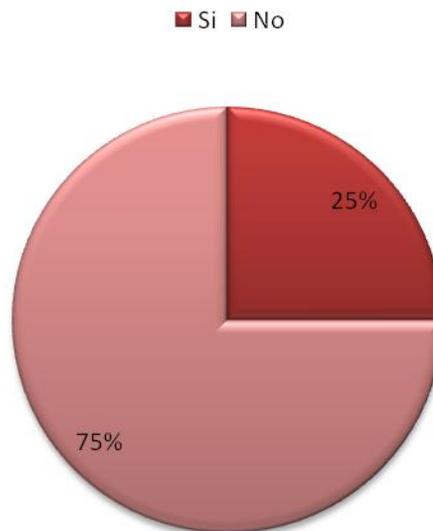
10) De ser positiva la pregunta N° 9, ¿se cumplen las normas y procedimientos en el Departamento como están planteadas en el manual?

TABLA 10

Si	2	25%
No	6	75%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y.

Grafico No. 10



(2015)

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: el grafico Nro. 10 confirma la respuesta anterior pues el 75% manifiesta que las normas y procedimientos no se cumplen, para el 25% restante el proceso si se cumple, al apreciar estos resultados se puede afirmar que la planificación y el control de la organización es ineficiente, generando problemas en su entorno.

11) empresa algún sistema de control de gestión?

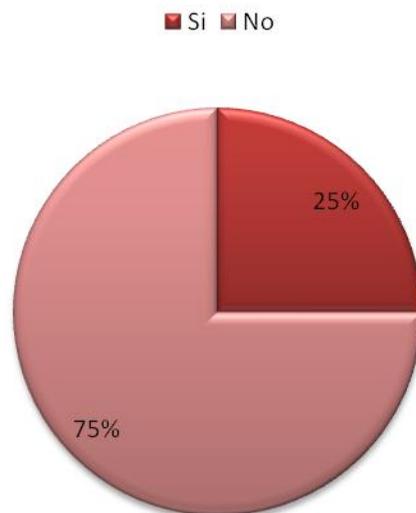
¿Utiliza la

TABLA 11

Si	2	25%
No	6	75%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Grafico No. 11



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: de los resultados obtenidos en la grafica Nro. 11, el 75% dice que no existe un sistema de control de gestión en la organización, para el otro 25% existe según su criterio pero el mismo esta errado, desprendiendo que la organización no posee un sistema de control de gestión que lo ayude a su crecimiento y al correcto desenvolvimiento de sus actividades.

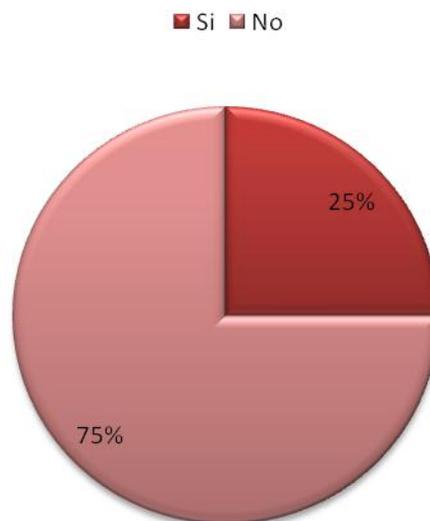
12) De ser afirmativa su respuesta ¿considera que se necesita implantar mejoras al sistema de control de gestión de la empresa?

TABLA 12

Si	2	25%
No	6	75%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Grafico No. 12



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: del grafico Nro. 12 se desprende que para un 75% de los encuestados se debe implementar un sistema de control de gestión, para el 25% considera que esta bien el modelo actual, es importante que la empresa actualice y acoja un sistema de control de gestión a fin de garantizar un sano desenvolvimiento de sus funciones.

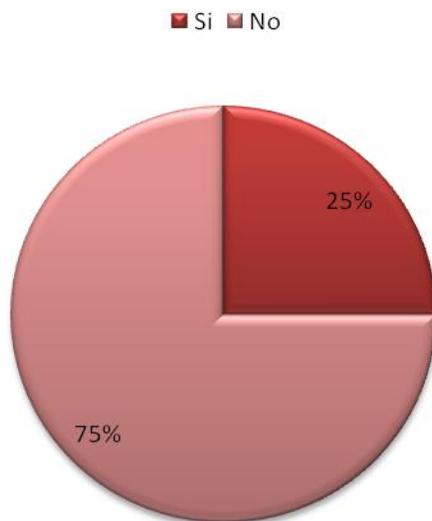
13) ¿La empresa tiene definido su visión, misión y objetivos organizacionales?

TABLA 13

Si	2	25%
No	6	75%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Grafico No. 13



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: del grafico Nro. 13 se observa que el 75% desconoce la misión y visión de la empresa pero no los objetivos, para el otro 25% sabe de su existencia pero manifiesta no sabérsela de memoria, esto denota una falta total de identificación organizacional por parte del personal que aquí labora, hay que tomar en

cuenta que cuando un trabajador se encuentra identificado con su organización más productivo será.

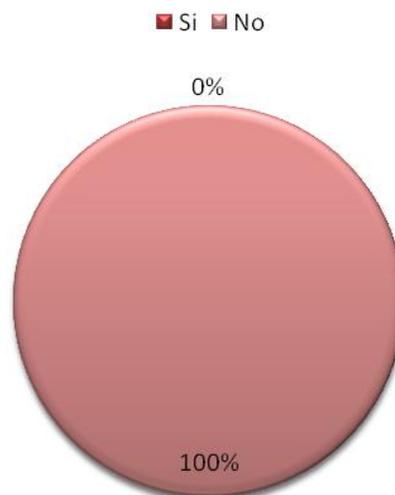
14) De ser afirmativa su respuesta ¿usted sabe en qué manera contribuye su labor al logro de estos objetivos?

TABLA 14

Si	0	0%
No	8	100%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Grafico No. 14



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: del grafico Nro. 14 se desprende que 100% del personal desconoce los objetivos de la

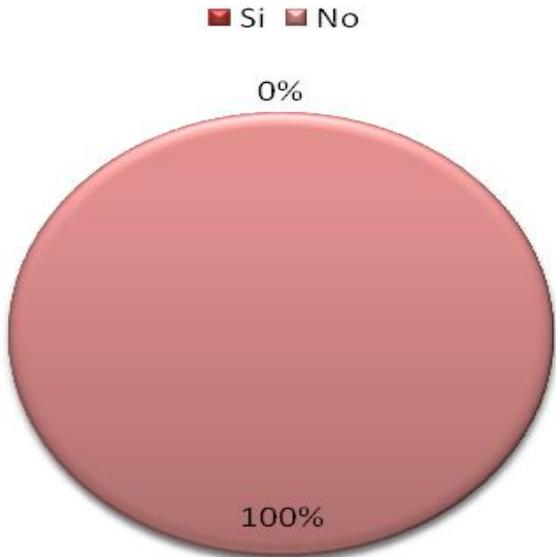
organización y por lo cual no se identifican ni saben cómo los afecta los mismos en el desempeño de sus funciones.

15) **¿Existen problemas de comunicación entre los objetivos a conseguir y las personas que deben llevarlo a cabo?**

TABLA 15

Si	0	0%
No	8	100%

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)
Grafico No. 14



Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Análisis e Interpretación de Resultados: en la grafica Nro. 15 el 100% de los encuestados sabe que al desconocer cuales son los objetivos por supuesto que no existe comunicación de los mismos.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis Externo

Un análisis externo consiste en detectar, evaluar acontecimientos, tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias. Para el caso en estudio se tiene lo siguiente:

OPORTUNIDADES

1. Disposición de la gerencia para la capacitación y actualización del personal
2. Equipos y Tecnología acorde con los requerimientos actuales
3. Solidez Económica, pues tienen un posicionamiento importante en el mercado
4. Espacio físico especialmente diseñado para el desarrollo de sus operaciones

AMENAZAS

1. Funciones del departamento no definidas claramente el personal es multitarea
2. Estructura Organizacional obsoleta
3. Planificación a corto plazo

4. Falta de controles antes, durante y después de las actividades realizadas

Análisis Interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de, evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta; así como detectar fortalezas y debilidades, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades. En lo particular para la empresa en estudio se tiene lo siguiente:

FORTALEZAS

1. Existen un asesor fiscal especialista en impuestos y manejo contable
2. Personal de segundo nivel especializado en el área administrativa
3. Habilidad de resolución de problemas por parte del personal
4. Adaptados al ordenamiento legal vigente

DEBILIDADES

1. Carencia de indicadores para medir el rendimiento del departamento
2. El gerente del departamento no es profesional del área administrativa
3. Alto índice de rotación del personal
4. El manual de normas y procedimientos es obsoleto y no se adapta a la realidad actual del departamento

De esto se desprende la elaboración de una matriz DOFA que se presenta a continuación:

Matriz DOFA

Fuente: Buitrago, H. y Cerrada, Y. (2015)

Identificación de Áreas Críticas

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen un asesor fiscal especialista en impuestos y manejo contable • Personal de segundo nivel especializado en el área administrativa • Habilidad de resolución de problemas por parte del personal • Adaptados al ordenamiento legal vigente 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de indicadores para medir el rendimiento del departamento • El gerente del departamento no es profesional del área administrativa • Alto índice de rotación del personal • El manual de normas y procedimientos es obsoleto y no se adapta a la realidad actual del departamento
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de la gerencia para la capacitación y actualización del personal • Equipos y Tecnología acorde con los requerimientos actuales • Solidez Económica, pues tienen un posicionamiento importante en el mercado • Espacio físico especialmente diseñado para el desarrollo de sus operaciones 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una Análisis de Gestión con el fin de analizar y valorar de manera general y extensiva los procesos de la empresa • Incentivos de crecimiento educativos en forma de becas para los estudios de segundo y tercer nivel a fin de especializar al personal 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y actualización de la gerencia de administración en estrategias de control de personal, manejo del estrés y sistemas administrativos proactivos • Mejorar las políticas salariales y socioeconómica de los empleados del departamento • Contratación de asesores organizacionales que elaboren indicadores de gestión • Aplicación de evaluaciones semestrales basadas indicadores de gestión que determinen la eficiencia y rendimiento del departamento
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones del departamento no definidas claramente el personal es multitarea • Estructura Organizacional obsoleta • Planificación a corto plazo • Falta de controles antes, durante y después de las actividades realizadas 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar reuniones mensuales entre la gerencia, los integrantes del departamento y el asesor fiscal a fin de realizar las planificación de actividades • Establecer estándar de entrega de actividades y de informes de gestión de forma mensual • Realizar actividades de esparcimiento entre la gerencia y el gerente del departamento • Elaboración de descripciones de cargo y revisión de las misma 2 veces al año 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización del Organigrama de la empresa por lo menos una vez al año • Elaboración y revisión de planes semanales de trabajo • Revisión anual de los objetivos del departamento y planificación anual de actividades • Implementación de evaluaciones de gestión dos veces al año

Basándonos en la observación directa y en la matriz DOFA, se puede proceder a la identificación de las áreas críticas que presenta Motores Camoruco, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo, en el cual se observa que posee carencias de planificación y control administrativo, si bien existen manuales de procedimiento y en los mismos se establecen los medios de control de procesos, los mismos están obsoletos y pertenecen a una estructura organizacional caducada que ya no está en vigencia, de igual forma la inducción del personal es inexistente, no hay un departamento o un personal encargado del personal.

Por otra parte también pudo constatarse que el jefe del departamento si bien es un profesional universitario su especialidad no está en las ciencias administrativas, lo cual a la hora de análisis administrativos y de procesos no posee las herramientas necesarias para su manejo, si bien conoce de forma empírica el funcionamiento del departamento, es fundamental darle un entrenamiento o especialización a fin de mejorar su entendimiento del área, dándole herramientas de desarrollo de estrategias y control administrativo.

Los manuales de procedimientos y métodos fueron creados hace más de diez años, la estructura organizacional ya no es la misma, pero los estos nunca han sido actualizados ni adaptados a la nueva realidad de la organización, al no existir una adecuada consideración de los factores antes descritos, los planes administrativos se ven seriamente afectados, esto hace necesario la revisión, evaluación de los componentes del área Gerencial y organizacional (Normativa de la Institución), en la cual se encuentran ubicados los aspectos relacionados tendientes a un control efectivo de la Gestión Administrativa.

Otro factor resaltante es la falta de organización para la ejecución de funciones, el personal es multitarea, realizan todas las mismas funciones sin existir una distribución equitativa de responsabilidades, el control de los procesos pues al no existir un responsable se hace casi imposible determinar las fallas.

CAPITULO V
**“Propuesta de estrategias gerenciales a partir de un Análisis de
Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A.
ubicada en Valencia Estado Carabobo”**

La presente propuesta se fundamenta en la formulación de estrategias gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa de la empresa MOTORES CAMORUCO, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

En la elaboración de la misma se han tomado en consideración los aspectos más resaltantes que se evidenciaron una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, que a su vez describieron en su totalidad la situación actual de los procesos administrativos de la empresa en estudio.

Justificación de la Propuesta

Dentro de este marco este estudio toma los conceptos propios del Análisis de Gestión, este por definición se encarga de evaluar la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

En este sentido, tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la

profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Así como cumplir con la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento. Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

Fundamento de la Propuesta

La presente propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos del diagnóstico aplicado en el capítulo III y el análisis en relación a los datos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos del capítulo IV, con los cuales se logró identificar las debilidades existentes en la empresa. Es por ello que se considera de vital importancia fijar lineamientos basados en el Análisis de Gestión, ya que este por definición se fundamenta en la planificación estratégica y en control de procesos administrativos, que en definitiva son el centro de las debilidades que sufre la organización en estos momentos, se puede afirmar que mediante su aplicación se garantiza la mejora del rendimiento y eficacia en el departamento, de igual forma se presentan alternativas.

Factibilidad de la Propuesta

Como seguimiento de esta actividad, la factibilidad de misma puede considerarse de un 100%, pues existe la voluntad por parte de la gerencia de tomar en cuenta las conclusiones aquí expresadas a fin de solucionar los distintos inconvenientes transformando estos en oportunidades de mejora que a largo plazo beneficiaran a la organización para su crecimiento y mejor desenvolvimiento.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo

Objetivos Específicos

- Establecer estrategias gerenciales basadas en el Análisis de Gestión para mejorar el control de procesos administrativos de la empresa MOTORES CAMORUCO, C.A.. ubicada en Valencia Estado Carabobo
- Determinar las técnicas a utilizarse a fin de dar cumplimiento al establecimiento de las estrategias para el mejoramiento de los procesos administrativos de la empresa MOTORES CAMORUCO, C.A.. ubicada en Valencia Estado Carabobo

Estructura de la Propuesta.

1) Aplicar una Análisis de Gestión con el fin de analizar y valorar de manera general y extensiva los procesos de la empresa

Contratar los servicios de una empresa de asesoría, consultoría, Análisis de Gestión y gerencial, quien a través de su actuación por competencia profesional, realice un proceso de investigación que permita identificar deficiencias o irregularidades y planear medidas que conduzcan a la organización al logro de una efectiva administración.

El costo de un Análisis de Gestión se realiza tomando en cuenta el tiempo en que se estima se llevara a cabo el programa y el personal que lo va a efectuar; también deben considerarse variables como ubicación geográfica de la empresa, tamaño y alcance del estudio. Para este caso en particular, considerando la ubicación geográfica de la empresa, su tamaño y alcance de estudio, se estima que el Análisis de Gestión se realice en un periodo no menor a 45 días a un costo de Bs. 60.000,00 por mes, para un total de Bs. 90.000,00.

Se habla de contratación del servicio, por ser lo más accesibles. Crear un área de Análisis de Gestión dentro de la organización implicaría incurrir en costos innecesarios, ya que para incluirla como unidad en la estructura organizacional se debe crear una nomina que se justificaría solo en el tiempo en que se ejecute un programa de Análisis de Gestión. Además, a través de una Análisis de Gestión externa se obtiene una opinión de carácter independiente.

La situación jerárquica de esta unidad debe permitirle consecución de sus fines. Mientras más alto sea el nivel donde se ubique mayor será el campo de acción dentro de la empresa. Es por ello que la investigadora considera que debe estar ubicada como órgano asesor de la gerencia general y no como complemento del área de auditoría financiera. La auditoría interna en la empresa pretende establecer el control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultado de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y la eficacia.

Cumple con una doble misión, en primer lugar como parte integral del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control y en segundo lugar, es el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

2) Incentivos de crecimiento educativos en forma de becas para los estudios de segundo y tercer nivel a fin de especializar y actualizar al personal

A fin de garantizar la especialización, continua actualización y establecer como valor agregado o beneficio laboral para el personal, se propone la creación de una beca o flexibilización de horario, a fin de que los integrantes del departamento puedan culminar sus estudios de pre-grado y especialización, esto puede darse en costeo de cursos de nivelación y avance, ayuda económica a fin de cubrir costos de libros o cursos de materia, o bien sea dejar que el personal labore un horario especial para

que lleguen a tiempo a sus clases siempre y cuando cumplan con los requisitos o presentación de recaudos que demuestren la valides de su horario de clases, de igual forma revisar los planes de entrenamiento a fin de dar las herramientas necesarias para cursos de actualización acorde con sus funciones en el departamento y de no existir crearlo.

3) Capacitación y actualización de la gerencia de administración en estrategias de control de personal, manejo del estrés y sistemas administrativos proactivos

Como uno de las debilidades que refleja el análisis DOFA tiene que ver con que el gerente del área no es profesional de la administración generando que dicha situación muchas veces genere discrepancias entre los miembros del departamento, se propone la actualización de la gerencia orientada a brindarle las herramientas básicas para el manejo administrativo, para ello se pueden sugerir cursos de especialización de finanzas para no financieros, manejos de los tiempos y el estrés, nuevas tendencias gerenciales y como pasar de ser un gerente reactivo a ser proactivo y orientado al trabajo en conjunto.

4) Mejorar las políticas salariales y socioeconómica de los empleados del departamento

Realizar un análisis profundo de cargos y funciones del personal de manera que se pueda desarrollar e implementar un sistema de remuneración basado en la relación salario/destrezas/conocimiento y resultado del desempeño, que cuente con un alto grado de competitividad

externa de la retribución (en relación con el mercado laboral) y ambiente de equidad interno (en relación a cargos similares).

Implementar planes para mejorar los aspectos socio-económicos de los empleados, que contengan beneficios como bonos de producción, HCM, becas para especialización entre otros.

5) Contratación de asesores organizacionales que elaboren indicadores de gestión

El departamento de administración de la empresa Motores Camoruco, C.A. no cuenta con indicadores definidos, mas si cuenta con un grupo de variables las cuales son usadas para el control del desempeño de la unidad. Por lo cual es necesario la revisión de estos a la vez que se tomen otros factores también altamente influyente que en el pasado no han sido tomado en cuenta y con ellos llevar a cabo la definición de los indicadores necesarios para la correcta evaluación de la gerencia. Siguiendo con este criterio los indicadores serán clasificados en 4 perspectivas, las cuales se presentan a continuación:

- Perspectiva financiera, considera el indicador que permita lograr el éxito financiero de la unidad como es el de evaluar la efectividad en la ejecución del presupuesto del departamento
- Perspectiva del cliente, está referida a la entrega de los reportes, boletines, informes planes, anteproyectos, con el objeto de satisfacer los requerimientos, de los clientes internos del departamento.

- Perspectiva de los procesos internos, en esta perspectiva será evaluado todo los procesos y procedimientos internos del departamento, en donde se verá reflejado aun mas su gestión, estos procesos son los cumplimientos de planes operativos de unidades, elaboración de reportes y la planeación de solicitudes de trabajo.
- Perspectiva de formación y crecimiento, esta perspectiva contempla aquellos indicadores que contribuyan a medir la formación y crecimiento del recurso humano. Esta referido a los planes de adiestramiento y al cuidado de la salud de cada uno de los empleados que pertenecen al departamento.

6) Aplicación de evaluaciones semestrales basadas indicadores de gestión que determinen la eficiencia y rendimiento del departamento

El marco de monitoreo y evaluación de los indicadores no sólo es una forma de presentar información, sino que contribuye también a asegurar una buena conceptualización y diseño de los programas. Si el marco de monitoreo y evaluación se elabora correctamente, se tendrá la seguridad de que no se están ejecutando actividades innecesarias, como también de que no falta ninguna actividad para completar la entrega de los resultados del programa.

Asimismo, se sabrá que los resultados que genera el programa, son los necesarios y suficientes para contribuir al objetivo que le dio origen, al realizar las evaluaciones dos veces por años se podrá monitorear que el departamento este cumpliendo con los estándares y controles establecidos,

teniendo tiempo suficiente de corregir cualquier discrepancia a error que se presente.

7) Programar reuniones mensuales entre la gerencia, los integrantes del departamento y el asesor fiscal a fin de realizar la planificación de actividades

Este tipo de reuniones se realizan los primeros días del trimestre en curso, esto con el fin de planificar las actividades a realizar priorizando según las contingencias conocidas, por el ejemplo para Motores Camoruco el ejercicio fiscal cierra el 31 de diciembre, pero por ser contribuyentes especiales se rigen por otro calendario y deben presentar la declaración en una fecha distinta, las reuniones en los meses de octubre y enero podrían girar en torno de los controles de información que deben de existir para la elaboración o revisión del asesor contable para la declaración de ISLR y de las posibles contingencia o trabajos especiales que deban preverse a fin de que las actividades no diarias no se vean afectadas y se cumpla con el cierre.

8) Establecer estándar de entrega de actividades y de informes de gestión de forma mensual

A fin de realizar los controles necesarios es bueno establecer un informe de progreso sencillo, no tiene que cumplir con muchas formalidades pero si debe ser específico, que se planifico, que se realizo y que cosas están pendientes, estableciendo fechas de entrega, el mismo debe de presentarse los primeros días del mes a fin de corregir cualquier falla.

9) Realizar actividades de esparcimiento entre la gerencia y el gerente del departamento

Cuando la comunicación se establece en ambientes adecuados las actividades fluyen fácilmente, cuando el ambiente de trabajo se torna pesado es común caer en errores y discusiones innecesarias, al proponer salidas a almorzar o al cine se motiva la unión y el conocimiento en otro ambiente de los miembros del departamento, incrementa el sentimiento de pertenencia y la compenetración, reduce el nivel de estrés y permite poder tratar los problemas desde otro punto de vista, a veces el salir del entorno de trabajo ayuda a que este se realice de mejor forma, estas salidas pueden hacerse una vez al mes o bimensual estando también enmarcadas en las exigencias legales de la LOPCYMAT.

10) Elaboración de descripciones de cargo y revisión de las mismas dos veces al año

El análisis de cargo tiene dos apartados importantes el primero la descripción de cargo y en segundo la especificación de cargo; la descripción de cargo se refiere a una revisión de las características y obligaciones del mismo esto incluye la institución y el área en que se encuentra ubicado el cargo: subdirección, departamento y área. Se propone que la misma contenga los siguientes datos:

- El nombre del cargo
- La ubicación del cargo
- El jefe inmediato del cargo

- Los cargos de la organización con quien mantiene relaciones internas
- Las personas con quien mantiene relaciones externa fuera de la organización
- El salario
- El horario
- La descripción genérica de las funciones del cargo
- La descripción específica de las funciones del cargo

La especificación del cargo en cambio incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el cargo analizado se propone los siguientes elementos:

- Los conocimientos requeridos
- Las habilidades requeridas
- La escolaridad necesaria para ocupar el cargo
- El equipo que debe manejar
- La experiencia laboral y profesional que debe cubrir
- Las responsabilidades del cargo en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes
- muebles e inmuebles, equipo, supervisión y tramites
- Las condiciones físicas del lugar trabajo
- El equipo de seguridad que se debe manejar
- Los riesgos de trabajo a los que puede estar expuesto
- El esfuerzo físico que requiere realizar
- habilidades o aptitudes específicas
- Algunas otras características como edad, sexo, estado civil.

Esto permite que el equipo de trabajo tenga claro la forma y funciones que tienen que realizar, agilizando de forma significativa la planificación y persecución de actividades, estableciendo con claridad las responsabilidades, permitiendo el control antes, durante y después de realizado los procesos, garantizando de forma efectiva la confiabilidad de los datos que se registran.

11) Actualización del Organigrama de la empresa por lo menos una vez al año

Una revisión organizacional puede variar entre una simple mirada a la estructura esencial de su organigrama, los niveles y cargos que la componen o pasar a ser un examen exhaustivo de la organización completa y el uso de los recursos disponibles. Aunque necesita de algo de tiempo, estas revisiones son a menudo útiles para descubrir maneras de minimizar los costos y aumentar los rendimientos de los departamentos y, como tal, este puede ayudar a que las actividades se realicen de manera más ágil y eficiente, la misma puede realizarse siguiendo dos sencillos pasos

- Asignar un equipo para que lleve a cabo la revisión, tomando una muestra representativa de empleados de distintos departamentos ya que cada uno tendrá sus propias habilidades y puntos de vista sobre los diferentes elementos de la estructura de la empresa.
- Decidir sobre el alcance de la revisión y cuáles son sus objetivos concretos, Si la misma tendrá un plazo, esto debe ser tomado en consideración y se debe establecer una línea de tiempo.

12) Elaboración y revisión de planes semanales de trabajo

Esto solo con simples reuniones semanales los días viernes en la tarde donde se revisen las actividades pendientes por realizar, estableciendo criterios y expresando los posibles recursos que se necesiten y el apoyo del personal, esto incentivara la comunicación entre el equipo de trabajo y dará una línea a seguir a fin de minimizar errores y contratiempos que lleven a re trabajos, no deberá ser una reunión formal ni involucrar a un gran numero de personal solo debe de involucrase a los integrantes y gerencia de administración siempre tomando en cuenta las directrices determinadas en la reunión general que se lleva los finales de mes y asi determinar si se esta cumpliendo con los planes establecidos pudiendo corregir si se presenta alguna contingencia.

13) Revisión anual de los objetivos del departamento y planificación anual de actividades

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta en primer lugar una escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden del cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia. En segundo lugar la Identificación de estándares, es necesario establecerlos a fin de que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados. Uno de los enfoques de administración es que tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados; en donde cada puesto define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades), que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente.

A través de un estilo de liderazgo que privilegia la participación y la delegación; de manera que dichos objetivos provoquen la motivación del personal, apuntalen la planificación y el control de gestión y sirvan como marco de referencia para la administración de los recursos humanos.

14) Implementación de Análisis de Gestión dos veces al año

El Análisis de Gestión y el Diagnóstico Empresarial constituyen una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las PyMEs, toda vez que permita evaluar y detectar su situación presente de forma parcial o total y poder establecer estrategias de mejora e implementarlas para subsanar deficiencias, superar obstáculos y generar cohesión entre las áreas, con el fin de obtener mejores resultados en las empresas prologando su vida competitiva en el mercado.

La importancia de la aplicación del Análisis de Gestión recurrentemente o periodos cortos de tiempo es el crecimiento competitivo de las empresas para mantenerse en el mercado, así mismo,

ofrecer tres tipos de medicamentos al paciente: Preventiva, Curativa y Diagnóstica.

El objetivo principal de esto es la sensibilización de los dueños para poder implementarlo en su negocio en general, pues es bien conocido que lo perciben como un gasto innecesario, cuando en realidad es una inversión para buscar la competitividad de sus empresas por un largo plazo dentro del mercado. Posteriormente, es importante hacer mención que la información que se proporcione para el análisis de la situación actual de la empresa sea verídica, concreta y relevante para contar con las herramientas necesarias para el diagnóstico y encontrar las soluciones más acertadas. Y por último, las propuestas que deriven de esta evaluación tienen que ser implementadas sin escatimar recursos necesarios para un mejor resultado, así como el estricto seguimiento para verificar las correcciones alcanzadas y evitar recurrencias.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este capítulo representa la culminación de la presente investigación, la cual perseguía formular de estrategias gerenciales basadas en la Auditoría Administrativa para mejorar el control de procesos administrativos de la empresa MOTORES CAMORUCO, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo. Una vez sometida al estudio y análisis de las variables en las cuales se encuentra envuelto el presente estudio se puede concluir que:

- 1) Para desarrollar el objetivo específico número uno el cual Identifica la situación actual en el manejo de los procesos administrativos y financieros de la empresa objeto de estudio, se encontró que:
 - a) El departamento de administración lo componen ocho personas, estos poseen estudios a nivel superior o se encuentra realizando la culminación de los mismos, destacando que el gerente del departamento no es profesional de área administrativa
 - b) Se pudo observar que los miembros del departamento no tienen claro cuáles son las ocupaciones inherentes a su cargo, pues carecen de una descripción de cargo y se dejan llevar por experiencias anteriores en antiguos trabajos, olvidando que no todas las organizaciones son iguales, esto trae como consecuencia retrasos y malos registros, de igual forma no se puede establecer responsabilidades ni aplicar correctivos o sanciones.
 - c) En cuanto a la estructura organizativa de la empresa se encontró que la mayoría de los empleados no conocen dicha estructura, dicha estructura esta desactualizada y obsoleta.

- d) Los niveles de rotación de personal en el departamento son altos, esto trae como consecuencia que no existan lineamientos ni uniformidad en los datos que son registrados.
- 2) Para el logro del objetivo específico número dos se analizaría la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A. se deduce lo siguiente:
- a) El personal trabaja en función del día a día y se adapta al mismo sin organizarse ni planificarse, el trabajo no se realiza a tiempo y los datos obtenidos no son confiables
 - b) Las actividades que se realizan no están siendo planificadas, por el contrario se trabaja en función de las emergencias o inconvenientes que se presentan en un momento determinado, esto nos dice que no se pueden considerar ninguno de los procedimientos que se realizan, evidenciando que se necesita de forma inmediata rediseñar el departamento a fin de no seguir poniendo en riesgo el resultado o la veracidad de los datos que arroja el proceso.
 - c) Los jefes del departamento no poseen la preparación profesional adecuada, pues a pesar de ser un profesional universitario este no conoce los manejos de un departamento de administración y finanzas como tal, olvidando muchas veces que el trabajo de un equipo permite que fluyan las cosas, esto ha generado atraso en los procesos de pagos tanto del personal como de proveedores, y existe un desconocimiento de la cuentas por cobrar o pagar de la empresa, generando las constantes quejas del personal y de los clientes internos o externos del departamento.
 - d) Son comunes los errores en los procesos que se realizan cayendo en re trabajos y falta de coordinación, el manejo del tiempo y de los

recursos es subutilizado y muchas veces malgastado, el personal se siente trabajando en contra del este generando altos niveles de estrés y ansiedad, desmejorando su salud y acarreando ausencia laboral.

- e) Se describe una gestión burocrática y autocrática, esto quiere decir que un departamento sólo formula objetivos a corto plazo, como consecuencia de esto existe una constante descoordinación entre lo que se debe hacer y lo que se culmina, propiciando errores y malos registros, reciben quejas constante por los retrasos en los procesos y no son capaces de emitir información de forma rápida y confiable.
 - f) a pesar de no tener una buena planificación las habilidades del personal muchas veces cubren la fallas en un momento determinado, tienen un personal altamente proactivo y alerta a los inconvenientes que se le presentan, pero a la larga el estar en ese constante estado de presión mella en la motivación y la salud laboral del departamento representando más un inconveniente que una fortaleza.
 - g) la información que se registra carece de confiabilidad y evidencia en donde se pierde de vista el proceso sin poder determinar en qué fase del proceso se pierde la confiabilidad.
- 3)** En cuanto al tercer objetivo específico el cual diseñaría una matriz DOFA con las fortalezas y oportunidades de mejora a partir del análisis de la gestión administrativa y financiera de la empresa Motores Camoruco, C. A este fue desarrollado en el capítulo IV y basado en el se desarrollan las actividades evidenciadas en la propuesta presentada.
- 4)** Para el alcance del último objetivo específico el cual desarrollaría una propuesta de estrategias gerenciales a partir de un Análisis de Gestión Administrativa de la empresa Motores Camoruco, C. A. ubicada en

Valencia Estado Carabobo esta fue ampliado en el capítulo V y basado en él se realizarán las recomendaciones finales.

Recomendaciones

De acuerdo al objetivo principal de la investigación y al análisis de los resultados obtenidos, se sugiere las siguientes recomendaciones:

1. La información de la organización deberá estar documentada, en cuanto a su estructura, visión, misión, objetivos, metas, estrategias, logros, funciones, entre otros, ya que de esta manera no se obtendrán desviaciones ni confusiones en las labores que deben realizar el personal, tanto del Departamento de Ventas como del resto de la organización.
2. La empresa deberá realizar su manual de organización, descripción de cargos, de normas y procedimientos y políticas.
3. Se recomienda la elaboración de un buen plan de inducción que despeje todas las dudas que puedan inquietar al nuevo trabajador para obtener resultados favorables tanto para él como para la empresa. De esta forma, lo hará sentir miembro de ella y lo ayudará a adaptarse más rápido y además el sentirse dueño de información que le será de utilidad ayudándolo a mostrar resultados a corto plazo.
4. Los Análisis de Gestión permiten evaluar aquellos aspectos cualitativos inherentes a la gerencia y administración de la empresa, así como también la eficacia y eficiencia de un departamento y donde presentan debilidades. Es así, pues, que se sugiere la aplicación periódica de estos.
5. La mejora en los canales de comunicación va a producir excelentes resultados; por lo que se deberá realizar un arduo trabajo para

estrechar lazos entre cada departamento y entre ellos y la gerencia de la empresa.

- 6.** Mantener un constante plan de adiestramiento dentro del departamento, a fin de actualizar al personal que allí labora y que a su vez desarrollen destrezas que permita realizar sus funciones en forma más adecuada y eficiente.
- 7.** Finalmente se recomienda realizar la aplicación de cada una de las actividades desarrolladas en el capítulo V de esta investigación pues ella garantizan el crecimiento de la organización y la corrección de las situaciones que pudieron ser evidenciadas en el desarrollo de la misma.

LISTA DE REFERENCIAS

Álvarez, P. (2011), Trabajo de grado denominado: “**Evaluación de la Gestión Administrativa y Financiera de la empresa Agroinsumos Curpa, S.A. ubicada en Acarigua, Estado Portuguesa**” para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública en la Universidad Bicentennial de Aragua.

Arias, F. (1999), **El Proyecto de Investigación Guía para su Elaboración**, Caracas. 3ra Edición.

Balestrini, M. (2002), **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**, Caracas, Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Belker, L. y Topchik, G. (2013), **Gerente por primera vez**, Thomas Nelson Inc.

Brizuela, R. (2012), Trabajo de Grado titulado “**Propuesta para el Modelo de Control de Gestión Administrativa y Financiera para el Departamento de Servicios Financieros para la Empresa Remavenca, ubicada en Turmero estado Aragua**” para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo.

Conrado, S. (2007), **Gestión Comercial**. EOI Escuela Organización Industrial. España.

Código de Comercio de Venezuela, Gaceta N° 475 Extraordinaria del 21 de diciembre de 1955

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, Gaceta Oficial Nro. 5.908 de fecha 19 de Febrero del 2009.

Dávila, G. , Macas, M. y Romero, A. (2012), Trabajo de Grado titulado “**Análisis de la Gestión Administrativa de Almacenes el Bosque de la Ciudad de Zaruma y Aplicación de una Propuesta de Modernización**”,

para optar al título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica de Machala, Ecuador.

Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Reforma Parcial del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6.156 de fecha 18 de noviembre de 2014.

Druker, P. (2009), **“El Arte perdido de la Gerencia”**, Grupo Editorial Norma. España.

Empresa Motores Camoruco, C. A. Caso de Estudio, Gerencia de Administración y Finanzas Motores Camoruco, C.A. (2015)

Fernández, C. y Baptista, P. (2010), **Metodología de la Investigación (5.a ed.)**. McGraw Hill, México:

García, F., Sierra, J. y Bustamante, A. (2008), **Administración de los inventarios: estrategia financiera y administrativa para elevar la productividad en los negocios,** Gasca.

Guzmán, B. (2014), Trabajo de Grado titulado **“Diseño de un Sistema de Gestión Administrativa y Financiera para las Operadoras que Proporcionan el Servicio de Transporte Comercial Tipo Taxi Convencional de la Ciudad de Cuenca”**, para optar al título de Ingeniero de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.

Hernández, R. Carlos Fernández, C. y Baptista, P. (2011) **Metodología de la investigación.** MacGraw-Hill/Interamericana

Hurtado, J. (2008), **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación.** 6° Edición. Sypal, Caracas.

Macías García, E. (2002, abril 23). **Administración financiera, conceptos básicos.** Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-financiera-conceptos-basicos/>

Mendez, C. (2009), **Metodología de la investigación**. MacGraw-Hill/Interamericana

Rodríguez, M. (2011), **Estrategias Exitosas para la Investigación**. Maracay-Aragua.

Tamayo, M. (2012), **El proceso de la investigación científica**, Editorial Limusa

Vidal, P. (2007), **¿Gestores de gasto o creadores de riqueza?**, recuperado de <http://www.canalsolidario.org/noticia/gestores-de-gasto-ocreadores-de-riqueza/8805>

Volpentesta, J. (2011). **Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria. 2º edición**. Librería Editorial Buyatti. Argentina

ANEXOS



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



El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar la gestión administrativa y financiera.

Cabe destacar, que la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y aporte que puedan brindar, a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

14) ¿Conoce usted con claridad sus funciones y responsabilidades?

- a) Si
- b) No

15) ¿El proceso de comunicaciones entre el personal que labora en el Departamento y su jefe es eficiente y efectivo?

- a) Si
- b) No

16) ¿Cuenta usted con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?

- a) Si
- b) No

17) ¿Existe un personal encargado de supervisar que se cumplan las funciones del personal del departamento, tanto interno como externamente?

- a) Si
- b) No

18) De ser afirmativa la respuesta a la pregunta N° 4, ¿cómo es el desempeño del personal de supervisión?

- a) Buena
- b) Regular
- c) Deficiente

19) ¿Se adecua el Departamento a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

20) ¿Considera usted que los materiales de oficina necesarios para el cumplimiento diario de sus funciones, llega:

- a) Oportunamente
- b) Tarde

21) ¿Considera usted que su área de trabajo para la realización de sus funciones es:

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

22) ¿Existe un Manual de Procedimientos en el Departamento conocido por usted?

- a) Si
- b) No

23) De ser positiva la pregunta N° 9, ¿se cumplen las normas y procedimientos en el Departamento como están planteadas en el manual?

- a) Si

- b) No
- 24) ¿Utiliza la empresa algún sistema de control de gestión?
- a) Si
b) No
- 25) De ser afirmativa su respuesta ¿considera que se necesita implantar mejoras al sistema de control de gestión de la empresa?
- a) Si
b) No
- 26) ¿La empresa tiene definido su visión, misión y objetivos organizacionales?
- a) Si
b) No
- 16) De ser afirmativa su respuesta ¿usted sabe en qué manera contribuye su labor al logro de estos objetivos?
- a) Si
b) No
- 17) ¿Existen problemas de comunicación entre los objetivos a conseguir y las personas que deben llevarlo a cabo?
- a) Si
b) No