

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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
OPERATIVA DE LA EMPRESA PDVSA GAS COMUNAL, S.A.**

Autores:

Abreu Prieto, Juan P.
Machín Barrios, José M.
Salazar Moro, Alexis A.

La Morita, Abril de 2010

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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
OPERATIVA DE LA EMPRESA PDVSA GAS COMUNAL, S.A.**

Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Licenciado en
Administración Comercial.

Autores:

Abreu Prieto, Juan P.
Machín Barrios, José M.
Salazar Moro, Alexis A.

Tutor:

Lcdo. MILDRED DÍAZ

La Morita, Abril de 2010



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus La Morita



ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Los abajo firmantes, Profesora María E. Méndez, Profesora Marilyn Barraza y Profesora Mildred Díaz, titulares de las cédulas de identidad números 7.262.367, 7.207.810 y 7.225.860 respectivamente, designados por el Consejo de Escuela como miembros del jurado evaluador del Trabajo de Grado titulado **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA EMPRESA PDVSA GAS COMUNAL, S.A.”** que presentan los bachilleres Abreu Juan, Machín José y Salazar Alexis, titulares de las cédulas de identidad números 16.205.168, 13.579.451 y 13.701.134 respectivamente, aspirantes al Título de Licenciados en Administración Comercial, reunidos en esta fecha y lugar para evaluarlos y calificarlos en acto público, luego de revisado el trabajo y oída la exposición oral hecha por los aspirantes arriba identificados, realizar el respectivo interrogatorio y deliberar sobre el particular, todo en conformidad con lo señalado en las “Normas internas para la tramitación, entrega, discusión y evaluación del Trabajo de Grado”, aprobadas por el Consejo de Facultad, acordamos emitir el siguiente veredicto:

**** APROBADO MERITORIO ****

De igual manera, el Jurado deja constancia de que la categoría aprobatoria otorgada se fundamenta en que el Trabajo de Grado se consideró relevante en razón de Su aporte en la solución a una problemática planteada por la empresa y la metodología desarrollada constituye una base para próximas investigaciones, así como un desarrollo muy amplio de recomendaciones prácticas.

Dado, firmado y sellado en el recinto universitario de La Morita, a los veinticinco días del mes de mayo del año dos mil diez.

Prof. María E. Méndez
Jurado Coordinadora



Prof. Mildred Díaz
Tutora

Prof. Marilyn Barraza
Jurado

DEDICATORIA

*A la memoria de mi Padre y Abuelos,
A mi Madre, a mis Hermanas,
A mi maravillosa Esposa,
A mis sobrinos y...*

JOSÉ MANUEL MACHÍN BARRIOS.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme guiado en todo momento para lograr realizar esta meta.

A mi Madre que Adoro, Irene Barrios de Machin, por apoyarme en todo momento y ser un ejemplo de constancia y perseverancia, inculcarme valores y orientarme siempre por el buen camino.

A mis Hermanas y Cuñados Yelitza y Dayana Machin, Enzo y Pedro, por estar hay siempre que los necesitaba y brindarme apoyo y gran cariño.

A mi Esposa Melina Pérez Pereira, por no dejarme desmayar en los momentos difíciles, siempre estar a mi lado en las buenas y en las malas y juntos ayudarme a alcanzar esta gran meta. Cielo te Amo.

A mi Padrino Osmer, por siempre entender y apoyarme, cuando tenía que dejar de trabajar para realizar alguna actividad de la universidad.

A Sr. Roberto, Sra. Marlene, Adriana y Roberto, por esta presente en todo momento de mi carrera universitaria.

A mis compañeros de Tesis Juan Abreu, Alexis Salazar, por que juntos logramos culminar con éxito este excelente trabajo.

A Lcdo. Wilmer Jiménez, por que en la última etapa de la carrera nos apoyo incondicionalmente.

A la Profesora Mildred Díaz, por su valiosa orientación, colaboración, y apoyo brindado para la elaboración de este Trabajo de Grado.

A los compañeros y amigos de la Universidad, por todos los momentos que pasamos juntos alegrías, tristezas, rabias, seguro sin ustedes no fuese podido terminar

A todas aquellas personas que se me olvida mencionar y que de alguna manera ayudaron en mi carrera universitaria y en la elaboración de este Trabajo de Grado.

A todos Mil Gracias.....

JOSÉ MANUEL MACHÍN BARRIOS

DEDICATORIA

*A mis padres, a mis hermanos,
A mis amigos de siempre,
Por acompañarme en todo momento,
Y a mi esposa por estar siempre a mi lado...*

Salazar, Alexis

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí, y por permitir que mis padres pudieran verme alcanzar esta nueva meta profesional.

A mi madre por su voluntad y esfuerzo de sacar adelante una gran familia.

A mi Esposa y compañera por su apoyo incondicional.

A mis hermanos por servirme de ejemplo y apoyo constante.

A mis amigos de siempre, por apoyarme en todo momento.

A mis amigos, colegas y compañeros de tesis por haber hecho el sacrificio en conjunto para lograr esta meta.

A PDVSA GAS Comunal, por brindarnos la oportunidad de trabajar con ellos, y así alcanzar este nuevo logro.

A ustedes y a todos aquellos que se me escapan en este momento, gracias por todo...

Salazar, Alexis.

DEDICATORIA

*A Dios por darme la vida,
A mi Mama y a mi Papa,
A mis hermanos y a mi sobrino,
A la mujer de mi vida...*

JUAN PEDRO ABREU PRIETO.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme guiado en todo momento para lograr realizar esta meta.

A los mejores padres del mundo, por apoyarme en todo momento y ser un ejemplo de constancia y perseverancia, inculcarme valores y orientarme siempre por el buen camino.

A mis Hermanos, por estar hay siempre que los necesitaba y brindarme apoyo y gran cariño.

A mi Prometida Francys, por ayudarme a crecer como persona y por ayudarme y apoyarme incondicionalmente, te amo.

A mis compañeros de Tesis José Machin, Alexis Salazar, por ser mi guía y ejemplo a través de toda nuestra carrera universitaria, sin ustedes no fuera posible cumplir esta meta, siempre les estaré agradecido.

A Wilmer, por que en la última etapa de la carrera nos apoyo incondicionalmente.

A la Profesora Mildred Díaz, por su valiosa orientación, colaboración, y apoyo brindado para la elaboración de este Trabajo de Grado.

A los compañeros y amigos de la Universidad, por todos los momentos que pasamos juntos alegrías, tristezas, rabias, seguro sin ustedes no fuese podido terminar

A todas aquellas personas que se me olvida mencionar y que de alguna manera ayudaron en mi carrera universitaria y en la elaboración de este Trabajo de Grado.

A todos Mil Gracias.....

JUAN PEDRO ABREU PRIETO

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN	xvi
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	19
Formulación del Problema	23
Objetivos de la Investigación	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	24
Justificación de la Investigación	24
Limitaciones	26
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	27
Reseña de la Organización	30
Visión de la Empresa	31
Misión de la Empresa	31
Bases Teóricas	32
Administración y Gerencia	32
Planificación Estratégica	35
Gestión administrativa	41

Gestión	47
Estrategia	47
Creación de una Estrategia	50
Formulación de una Estrategia	53
Características del proceso de la administración estratégica	54
Lineamientos Estratégicos	55
Misión de la Organización	57
Visión Estratégica	57
Establecimiento de Objetivos	58
Análisis DOFA	59
Matriz DOFA	61
Alternativas Estratégicas	62
Estrategias Ofensivas o de crecimiento.....	62
Estrategias Defensivas	62
Estrategias Genéricas	62
Estrategias Concéntricas	63
Administración de operaciones	63
Planeación Estratégica Operativa	63
Gestión Operativa	64
Operacionalización de las Variables	63
Términos Básicos	66

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Diseño, Tipo y Modalidad de la Investigación.....	71
Población y Muestra	75
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información	76
Validez	78
Confiabilidad	78
Técnicas de Análisis de datos	79

Operacionalización	80
--------------------------	----

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Análisis de la información	84
Análisis e Interpretación de los resultados cualitativos	85
Registro de observaciones	116
Matriz DOFA	120

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	121
Recomendaciones	124
Estrategias (FO)	127
Estrategias (DO)	127
Estrategias (FA)	128
Estrategias (DA)	129

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
---	-----

ANEXOS	136
---------------------	-----

A Instrumentos	137
B Confiabilidad	141
C Constancias de Validación	142

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
CUADRO	
1 Esquema de un Plan Estratégico	39
2 Horizonte de tiempo de lineamientos estratégicos.....	56
3 Hoja de trabajo	61
4 Análisis DOFA	61
5 Población de la investigación.....	75
6 Operacionalización de las variables.....	82
7 Necesidad de un sistema automatizado	85
8 Utilidad del sistema automatizado.....	86
9 Plan de trabajo	87
10 Prioridad de los pedidos	88
11 Sistema de distribución	89
12 Demanda y oferta	90
13 Reporte de solicitudes y servicios.....	91
14 Control interno de prestación de servicio	92
15 Estadísticas de reclamos	93
16 Inventario de cilindros vacíos	94
17 Evaluación de sistema de inventario	95
18 Disponibilidad de recursos	96
19 Unidades de transporte	97
20 Unidades de reemplazo	98
21 Mantenimiento preventivo	99
22 Distribución de Actividades	100
23 Stock de cilindros	101
24 Organización de la distribución	102

25 Sistema de control interno	103
26 Realidad de la empresa	104
27 Definición de objetivos	105
28 Objetivos y metas a alcanzar	106
29 Disponibilidad de recursos	107
30 Delimitación de funciones,.....	108
31 Delegación de responsabilidades	109
32 Manuales de procedimientos	110
33 Estilo de liderazgo	111
34 Control interno	112
35 Control administrativo	113
36 Comunicación interna	114
37 Retroalimentación,.....	115
38 Análisis estratégico de la gestión administrativa de la empresa PDVSA GAS Comunal.....	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PÁG.
GRÁFICOS	
1 Necesidad de un sistema automatizado	85
2 Utilidad del sistema automatizado.....	86
3 Plan de trabajo	87
4 Prioridad de los pedidos	88
5 Sistema de distribución	89
6 Demanda y oferta	90
7 Reporte de solicitudes y servicios.....	91
8 Control interno de prestación de servicio	92
9 Estadísticas de reclamos	93
10 Inventario de cilindros vacíos	94
11 Evaluación de sistema de inventario	95
12 Disponibilidad de recursos	96
13 Unidades de transporte	97
14 Unidades de reemplazo	98
15 Mantenimiento preventivo	99
16 Distribución de Actividades	100
17 Stock de cilindros	101
18 Organización de la distribución	102
19 Sistema de control interno	103
20 Realidad de la empresa	104
21 Definición de objetivos	105
22 Objetivos y metas a alcanzar	106
23 Disponibilidad de recursos	107
24 Delimitación de funciones	108

25 Delegación de responsabilidades	109
26 Manuales de procedimientos	110
27 Estilo de liderazgo	111
28 Control interno	112
29 Control administrativo	113
30 Comunicación interna	114
31 Retroalimentación	115

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

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
OPERATIVA DE LA EMPRESA PDVSA GAS COMUNAL, S.A.**

AUTORES:
ABREU, JUAN
MACHÍN, JOSÉ
SALAZAR, ALEXIS
TUTOR: Lcdo. MILDRED DÍAZ
FECHA: ABRIL 2010

RESUMEN

La realización de este trabajo tiene como objeto analizar la gestión que lleva a cabo la gerencia de PDVSA GAS Comunal, empresa que se encarga del servicio de gas domestico. La presente estuvo basada en una investigación de campo, de tipo descriptiva, con apoyo documental, en la cual se emplearon como técnicas de recolección de datos, la observación directa y la encuesta, como instrumentos se utilizaron el registro de observación y el cuestionario, aplicado de la siguiente manera: el cuestionario dirigido a una población de veinte y un (21) empleados que conforman los departamentos Administrativo y Operativo, estando así dividida en dos grupos poblacionales, estos están compuestos por la Gerencia de la planta, el departamento Administrativo y por el personal supervisor operativo de PDVSA GAS Comunal. A la población censal de empleados se les aplicó un cuestionario contentivo de treinta y un (31) preguntas, las cuales en su totalidad fueron estructuradas en escala de lickert. Luego de graficados, tabulados y analizados los datos recolectados, los investigadores realizaron las conclusiones y recomendaciones, orientadas a mejorar la gestión administrativa y operativa para prestar un servicio de calidad a los usuarios, entre estas se mencionan: crear planes de trabajo que permitan orientar los esfuerzos de los trabajadores para lograr un fin común, hacer del conocimiento a todo el personal la existencia de las normas y procedimientos que rigen la organización, entre otras.

INTRODUCCIÓN

La globalización así como los avances tecnológicos hacen necesario que las organizaciones se mantengan actualizadas y en constante cambio de planes y estrategias para mantenerse en el mercado, es por ello que cada día son más las que orientan sus esfuerzos a satisfacer su principal activo, sus clientes, pues estos últimos, con el transcurrir del tiempo, se han vuelto más exigentes en cuanto a la calidad de los productos y servicios que adquieren. A nivel nacional, las empresas de servicio de gas han ido sincerando progresivamente sus estándares de calidad y servicio, para así adaptarse a las nuevas tendencias.

El mercado de distribución de gas licuado de petróleo en Venezuela está ocupado en un 75% por la empresa PDVSA GAS Comunal, (fuente: PDVSA GAS Comunal), tomando en cuenta la creciente demanda y la necesidad que tiene de satisfacer el mercado nacional, prestando un servicio de calidad, es de donde surge la idea de analizar estratégicamente la gestión administrativa y operativa de dicha institución.

En vista de lo antes expuesto la presente investigación se planteó como propósito recolectar información que permita mantener o mejorar la satisfacción del cliente; así como un equilibrio económico que ayude a la empresa a estar operativa en el tiempo.

Para orientar el logro de este propósito, la planificación de la presente investigación está estructurada de la siguiente forma:

El Capítulo I; el problema, comprende el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación (General y específicos) y la justificación de la investigación.

El Capítulo II; marco teórico, éste incluye los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales y normativas y la definición de términos.

El Capítulo III; marco metodológico, el cual comprende el tipo de estudio, el método de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección y las técnicas de análisis de la información.

El Capítulo IV; contempla los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento (Cuestionario), presentados en tablas cuantificadas, seguido de un análisis cuantitativo y cualitativo, así como la elaboración de una matriz DOFA, que demostró el cumplimiento de los objetivos

El Capítulo V; contiene las conclusiones, las recomendaciones y las estrategias propuestas referentes al trabajo de investigación desarrollado.

Y por último, se encuentran las referencias bibliográficas iniciales, que sirven de base para la ejecución de esta investigación.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA
Planteamiento del problema

Las condiciones cambiantes de los mercados internacionales y nacionales, así como el dinámico crecimiento tecnológico y los cambios sustanciales de las ofertas laborales, han dado origen a que las organizaciones se vean en la necesidad de desarrollar una serie de actividades y esfuerzos orientados al control, la prevención y minimizar aquellos factores que puedan poner en peligro la sobrevivencia y el crecimiento de la empresa. En este sentido, es evidente que para poder sobrevivir y prosperar en una economía globalizada, debemos ser competitivos.

De manera que un país competitivo convierte las tecnologías de punta en las principales fortalezas, para estar a la vanguardia de los cambios económicos, políticos y sociales, logrando acoplarse de manera más efectiva a la dinámica del proceso tecnológico, y mantener un posicionamiento ascendente en el mercado global, el cual se encuentra altamente influenciado en la actualidad por la crisis financiera mundial, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (CEPAL-2009) se relaciona con el hecho que:

El sistema financiero mundial se está desmoronando a gran velocidad. Esto sucede en medio de múltiples crisis: energética, alimentaria y climática. El poder de los EE.UU. y la UE, y las instituciones globales que dominan, particularmente el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la Organización Mundial de Comercio se están debilitando seriamente. No sólo está siendo cuestionado la

legitimidad del paradigma neo-liberal, sino el propio futuro de capitalismo en sí mismo. (p.2)

En esta época tan compleja, llena de cambios e incertidumbres, la administración se ha convertido en una de las más importantes áreas de la actividad humana. El hombre se desenvuelve en una civilización donde el esfuerzo cooperativo, es la base fundamental de la sociedad. El recurso humano constituye un elemento clave para lograr las metas propuestas.

De manera tal, que a partir de los procesos de globalización, las empresas se ven en la necesidad de auto diagnosticarse en función de identificar sus potencialidades a través de los aspectos de la organización, como sus fortalezas y debilidades y esto le permita hacer frente a las amenazas aprovechando sus oportunidades; ello debido a que el entorno organizacional se encuentra influenciado por las ideas, resultados e iniciativas que se enmarcan en el proceso de globalización creciente; estos coexisten y se refuerzan; de allí, la necesidad de una estructura con condiciones empresariales estratégicamente competitivas y polifuncionales.

En la actualidad de nuestro país, así como en el resto del mundo, el cambio de la economía y los sistemas, han ocasionado que los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones se vean sometidos a revisiones, de allí que esta investigación aborde dicha temática.

En tal sentido, existe la necesidad de conocer el aporte de la administración para todas las organizaciones, al ser la responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar sus recursos, siendo necesario aprovechar las oportunidades, desarrollando el conocimiento y las habilidades humanas que faciliten el desarrollo personal conjuntamente con el logro de los objetivos de la organización. En este aspecto, en la presente

investigación establecemos el análisis estratégico de la gestión administrativa y operativa de la empresa PDVSA Gas Comunal, mediante un sistema que proyecta la visión particular de los investigadores en torno a la evolución de la administración.

Es oportuno indicar que en toda empresa, pública o privada, es necesario comprender dentro de este contexto, la existencia de una interrelación entre los diversos departamentos y los procesos productivos de la misma, analizar y pensar en función de estas relaciones es pensar en forma o de manera sistémica. Actualmente se requiere de un trabajo en equipo que involucre tanto en la planificación, como en las demás funciones administrativas a todos y cada uno de los departamentos o áreas de la organización.

En este orden de ideas, Lefcovich, M. (2004: 7), señala “por sistema se entiende un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes que conforman un todo unificado, la alteración de cualquier elemento del sistema traerá aparejado efectos subsecuentes sobre los demás elementos que componen el sistema”. De esta manera, al conformar una organización en un sistema, cualquier cambio o alteración sobre determinados aspectos producirá irremediablemente efectos sobre el resto de la organización. En tal sentido, para comprender la razón de ser de los resultados financieros, es necesario entender analíticamente cómo las alteraciones y variaciones en los diversos sectores de la organización, ya sea debido a cambios internos y / o externos, se reflejan en los resultados económicos-financieros de ésta.

En lo que respecta a PDVSA GAS COMUNAL, el área administrativa de la empresa debe actuar como un sistema, que permita reflejar de manera fehaciente los resultados económicos de la organización. Así mismo, en la dirección de la citada organización se presenta una pérdida de información,

la cual se relaciona con la carencia de un sistema que integre las operaciones administrativas de esta. Tal es el caso de la falta de registros que permitan conocer los resultados del proceso de distribución de gas, específicamente a clientes domésticos. Así mismo, se observa que los procesos no están debidamente supervisados, los relacionados con la gestión administrativa y operativa, es decir, en reiteradas ocasiones se han presentado situaciones en las cuales el personal cumple con sus funciones sin que exista control, evaluación ni retroalimentación sobre su desempeño.

Paralelamente, no son planificadas las entregas de cilindros de acuerdo a un criterio establecido, lo cual dificulta el control sobre las solicitudes que fueron atendidas en determinado período, adicional a ello son recibidas en las oficinas rectoras, con mayor frecuencia, reclamos por clientes insatisfechos, de igual manera se evidencia la carencia de indicadores de gestión que permitan determinar el cumplimiento de las metas establecidas.

Así mismo, existen indicios sobre la falta de coordinación entre las áreas operativas de mayor importancia para la empresa, como son ventas, administración y distribución, debido a que no se desarrollen a cabalidad los planes que delimitan las metas y objetivos a cumplir, lo cual produce fallas en los procesos administrativos, dado que cada una de dichas áreas genera información requerida por otras para desarrollar sus procesos en particular, dando origen a retrasos y omisiones en las actividades relacionadas con la gestión administrativa.

Entre otras situaciones observadas tenemos que PDVSA GAS COMUNAL actualmente, presenta rotación de personal y cambios estructurales, tecnología poco efectiva, carencia de comunicación con el resto de sus oficinas dependientes de ella, falta de mecanismos para el seguimiento de

las funciones administrativas del personal, aunado a ello no cuentan con una programación de despachos. Esto trae como consecuencia, inconsistencia en los métodos utilizados para el registro de las operaciones y disparidad en los registros efectuados en las áreas involucradas.

De lo anteriormente expuesto, se derivan las consideraciones para el desarrollo de la presente investigación, la cual tiene como propósito el Análisis Estratégico de la Gestión Administrativa y Operativa de PDVSA GAS Comunal, S.A.

De acuerdo con esta problemática, se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual de la gestión administrativa y operativa de PDVSA GAS COMUNAL?
- ¿Cómo se llevan a cabo los procedimientos administrativos y operativos en PDVSA GAS COMUNAL?
- ¿Cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión administrativa y operativa de PDVSA GAS Comunal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la Gestión Administrativa y Operativa de PDVSA GAS Comunal, S.A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del departamento de operaciones con respecto al servicio de distribución de gas domestico que presta PDVSA GAS Comunal, S.A.
- Revisar el proceso administrativo que se realiza actualmente en PDVSA GAS Comunal, S.A.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión administrativa y operativa de PDVSA GAS Comunal, S.A.
- Establecer recomendaciones para mejorar la gestión administrativa y operativa de PDVSA GAS Comunal, S.A.

Justificación de la Investigación

La justificación del presente estudio se sustenta en el hecho de que para lograr los objetivos del desarrollo económico sustentable, es necesario que las empresas expandan sus actividades bajo parámetros preestablecidos que le permitan relacionarse con la industrialización del país, dentro del cual se hace ineludible contar con el incremento paralelo del sector económico e industrial, disponer de redes y medios de comunicación, suficientes fuentes de energía y combustible que aseguren el autoabastecimiento, el mejoramiento de la tecnología, la plena ocupación de sus habitantes, el aumento de su nivel de ingresos y la formación del ahorro necesario para asegurar la cuota de inversión de cada uno, de allí que sea necesario contar con organizaciones públicas y privadas con altos niveles de eficiencia y eficacia.

Es oportuno indicar que previo conocimiento del problema y sus vertientes, se hace necesario mejorar las directrices y actividades que conformen un plan estratégico para desarrollar la gestión administrativa, lo cual permite disponer de métodos, sistemas y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos y a su vez redundaría en una mayor eficiencia y rendimiento del personal en la ejecución de sus tareas, además de incrementar el grado de confiabilidad de los datos referentes a los resultados sobre la administración en la empresa.

De igual forma y entre las razones que justifican la presente investigación se plantea un análisis estratégico, el cual está en estrecha relación con el buen servicio a los clientes, la sustentación económica y el uso que se hará de los resultados obtenidos dentro de la empresa PDVSA GAS Comunal, y más concretamente a nivel de la Gestión Administrativa y Operativa, es por ello que surge la necesidad de controlar las operaciones y el establecimiento de la forma en cómo deben ser realizadas. Además, la preocupación surge del personal del Área de Administración y Operaciones por las deficiencias en los procesos y ha sido manifestada a los investigadores, de allí la generación de este trabajo.

Durante el desarrollo del presente trabajo se analizarán si las funciones que están desarrollando el Área Administrativa y Operativa, son coherentes con la estructura de la empresa, en función de conocer si existe un recargo o solapamiento de funciones, que no le permiten realizar un desempeño óptimo de las actividades, hecho que beneficia a la organización objeto de estudio y sirve de base para otras organizaciones tanto públicas como privadas que desarrollen funciones en ambos departamentos.

Es importante destacar, que a través del análisis estratégico propuesto para la mejora de las operaciones del área administrativa, la organización fortalecerá su eficiencia operativa, demostrando calidad y eficiencia en sus servicios.

Finalmente, se puede indicar que con la realización de esta investigación se crean antecedentes importantes para futuras investigaciones relacionadas con esta materia, así como también se establece que por tratarse de un trabajo para una empresa de distribución, los resultados de dicha investigación podrán ser aplicados al área y otras instituciones con características similares.

Limitaciones

La información obtenida en cuanto a la cuota de participación en el mercado no puede compararse, ni saber el alcance real de la empresa actualmente ya que estos datos son suministrados por PDVSA Gas Comunal S.A.

En el momento de realizar las visitas, el personal con el cual tuvimos interacción, fuimos atendidos con la mejor voluntad posible, pero con escaso límite de tiempo ya que se encontraban realizando sus actividades diarias y al momento de intercambiar opiniones estas podían estar coaccionadas de alguna forma por encontrábalos dentro de las instalaciones de PDVSA Gas Comunal, S.A.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para comprender el desarrollo de una investigación se debe antes confirmar que la delimitación y dimensión sean las más idóneas y que los resultados a alcanzar logren el propósito de los investigadores, generando un valor agregado y la comprensión esperada, por ello se hace necesaria la revisión de antecedentes que guarden relación con el tema.

En este sentido, Arias (1999, p.38), refiriéndose a los antecedentes de la investigación plantea:

Son los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. En este punto, se debe señalar además de los autores y el año en que se realizaron los estudios, los objetivos y principales hallazgos de los mismos.

Los antecedentes de otras investigaciones constituyen una fuente de información, que a pesar de haber sido desarrollados con procesos y herramientas diferentes, persiguen fines similares. Se debe acotar que el enfoque de estos trabajos es distinto al que se presenta en el proyecto, pero fueron de gran utilidad a la hora de consultarlos.

Bayo, Peñalver y Urquia, 2001. **Lineamientos Estratégicos para Optimizar el Servicio de Atención al Cliente de la Empresa Rotograbados Venezolanos, S.A. Ubicada en el Estado Aragua, a través de la Aplicación del Empowerment. Universidad de Carabobo. El**

presente trabajo tiene como objetivo optimizar el servicio de atención al cliente de la empresa Rotograbados Venezolanos, S.A. Este trabajo se baso bajo la modalidad de proyecto factible, fundamentado en una investigación de campo, de carácter descriptivo.

Entre los aspectos tomados de esta investigación fue el modelo propuesto de lineamientos estratégicos orientados a mejorar el servicio de atención al cliente, el cual dio como solución al objeto de estudio. Desde el punto de vista conceptual se trataron tópicos similares, se incorporan procedimientos administrativos relacionados con lineamientos estratégicos para la gestión administrativa, la unidad de análisis referente a la temática de estudio en algunos casos igual a la temática propuesta. Este trabajo aporta herramientas y elementos fundamentales para la elaboración del tema en estudio, ya que esta relacionado con la optimización de servicio de atención al cliente, siendo este ultimo uno de los aspectos centrales de la investigación objeto de estudio.

Jiménez (2003) **Diseño de un Modelo estratégico de Control del Efectivo en el Departamento de Finanzas de la empresa La Caridad, C.A.**, presentado ante la Universidad Bicentenaria de Aragua (UBA). El mismo fue desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo. El objeto de la presente investigación es proponer la creación de un sistema mejorado de controles internos, de manera tal que el sistema estratégico de control sea más simple y sirva como herramienta que ayude a la gerencia a tomar decisiones financieras, el cual constituye una referencia muy importante para el desarrollo de la presente investigación debido a que se realizará un sistema estratégico del control del efectivo que generará la posibilidad de saber a priori las necesidades del instituto y por ende permitirá planificar su flujo de efectivo.

Adicionalmente, este trabajo se consideró como un antecedente válido, dado que aborda el tema de un modelo estratégico, el cual sirve de referencia para el desarrollo de la presente investigación, dado que concibe la visión gerencial a través de un conjunto de pasos que al ser integrados garantizan el desempeño eficaz del área y las funciones específicas de la empresa objeto de estudio.

Por su parte, Chaudari (2004) **Propuesta de un Modelo de control de gestión para el Departamento de Tesorería de la Empresa Corporación Venezolana de Guayana ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ C.A., (EDELCA)**, ubicada en Puerto Ordaz- Estado Bolívar” de la Universidad Bicentennial de Aragua (UBA). El tipo de investigación escogida para este trabajo, fue la modalidad denominada proyecto factible. Esta propuesta fue sustentada en una investigación de campo de carácter descriptivo con base documental, cuya fase diagnóstica se realizó mediante la aplicación de las técnicas de observación, entrevista y la encuesta. El propósito de esta investigación fue proponer un sistema de control de gestión para el Departamento de Tesorería, el cual se proyecta hacia la gestión del departamento tomando como parámetros la efectividad y la eficiencia de los procesos. Se concluyó que es viable proponer un conjunto de indicadores de gestión que le garantice a la tesorería medir adecuadamente la eficacia en los procesos, lo cual le permitirá identificar oportunamente las fallas y desviaciones del mismo, para introducir los elementos correctivos.

Esta investigación reviste gran importancia para el presente trabajo, ya que busca los mismos objetivos en cuanto a determinar las diferentes funciones del Departamento de Tesorería, como lograr que los pagos tanto a proveedores como a contratistas se efectúen oportunamente recuperando la

credibilidad o imagen del instituto, así como el cumplimiento de sus compromisos de pago a tiempo. De acuerdo a como fueron planteados sirvieron de guía para el diseño de la propuesta objeto del presente estudio, dado que se abordan aspectos sobre la gestión administrativa.

Sánchez y Belisario, (2008). **Estructura Operativa y Administrativa Aplicado a la Planificación Estratégica en la ONG “Sociedad Conservacionista Aragua”** Universidad de Carabobo. Esta investigación se base en proponer una reestructuración basada en el enfoque de la planificación estratégica que permita la correcta y continua realización de las tareas de planificación, ejecución y control de las actividades involucradas en los procesos gerenciales. Este trabajo se realizó bajo la modalidad de investigación de campo de tipo descriptivo con apoyo de una revisión bibliográfica. Una vez realizada la investigación los autores concluyen la necesidad de modificar exhaustivamente su estructura interna en cuestión de cargos y normativas, responsabilidad y autoridad.

El valor agregado que aporta el trabajo de grado reviste gran importancia para la presente investigación, ya que está orientada bajo características similares de planificación y lineamientos estratégicos, puntos considerados básicos para el desarrollo del tema planteado.

Reseña de la Organización

Para acabar con el "oligopolio" que imperaba entre los industriales del gas en bombonas, Petróleos de Venezuela (PDVSA) suscribió el 3 de septiembre del año 2007 un acuerdo de adquisición de las empresas Vengas y Tropigas, dos de las más grandes envasadoras y distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo (GLP) del país.

Con la compra de estas empresas que suman el 75% del mercado, lo que se traduce en 4 millones de usuarios aproximadamente, se constituye PDVSA GAS COMUNAL S.A., empresa de servicio público con visión socialista al servicio del pueblo venezolano.

Esta filial incorpora el manejo de GLP con carácter social mediante proyectos que integran a las comunidades organizadas. Fortalece los procesos de distribución tanto de gas metano como de GLP, con atención integral a los usuarios (as) para estar de la mano con el pueblo.

Fuente: PDVSA GAS Comunal, S.A.

Con estas características, PDVSA Gas Comunal es la empresa líder nacional en la distribución del gas a nivel doméstico y comercial aplicando estándares de excelencia en seguridad, precio y calidad para el fortalecimiento del desarrollo socialista y sustentable de la Nación.

Fuente: PDVSA GAS Comunal, S.A.

Visión

Ser la empresa líder nacional en el manejo y comercialización de Gas Metano y Gas Licuado de Petróleo a nivel doméstico y comercial aplicando estándares de excelencia en seguridad y calidad para el fortalecimiento del desarrollo socialista sostenible y sustentable de la Nación.

Fuente: PDVSA GAS Comunal, S.A.

Misión

Garantizar la entrega de Gas Metano en redes, y Gas Licuado de Petróleo en bombonas y a granel para satisfacer la demanda doméstica y comercial nacional, mediante un suministro oportuno, seguro y confiable; incorporando estructuras socialistas en la gestión Operacional.

Fuente: PDVSA GAS Comunal, S.A.

Bases Teóricas

En el desarrollo de toda investigación es importante tomar en consideración los conceptos que van a ser utilizados a lo largo del mismo, con la finalidad de aclarar los términos a emplear, por tal motivo la importancia que revisten las consultas bibliográficas en la comprensión del tema a desarrollar.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (2003, p.170) plantea:

El marco teórico amplía la descripción del problema e integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas, además es la teoría del problema que tiene como fin precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan manejarse y convertirse en acciones concretas.

Administración y Gerencia

Chiavenato, (2004, p.70) explica que Fayol define el acto de administrar “como Planear, organizar, dirigir y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador”. Esta definición básica que incorpora el proceso administrativo, al exponer como administradores los individuos que deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración

del personal, dirección y control. Thielen y Thielen (2000, p. 71) definen el proceso administrativo, “Son todas aquellas funciones que el debe realizar para que se logren los objetivos en la forma mas racional posible, es decir con la optima utilización de los recursos”.

El seguimiento del desempeño gerencial y el compromiso con los resultados financieros, supone conocer la contribución de la administración para garantizar el buen resultado del negocio; así como la contribución de la empresa a la sociedad. La evaluación de la gestión gerencial, abarca la definición de parámetros en indicadores de desempeño cualitativo, cuantitativo y económico financiero, para la construcción de parámetros de medición, métodos de evaluación y de decisión para orientar el rumbo de la empresa y/o la aplicación de modelos innovadores. Gerenciar por resultados, en cada una de las áreas claves de acción, es hoy en día la clave del éxito para la gestión Contable-Financiera visualizando la rentabilidad desde que inicia la planificación.

Planificación: para el desarrollo de toda actividad es fundamental la planificación, al respecto, Stoner. (1996, p. 290), puntualiza que:

Es el proceso de establecer y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente, quizás incluso ni si quiera tengan idea clara de que deben organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni saber cuando y donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda organización, la planificación es fundamental.

En el ámbito administrativo se distinguen los niveles principales de planificación que difieren en su propósito el marco temporal y el nivel de detalle:

Organizar, como proceso administrativo, según Thielen y Thielen, (2000, p. 45). Es la clave para la práctica debido a que puede atribuirle a cualquier grupo de personas cierto orden para lograr los objetivos y cómo ser usados para identificar a una institución social. A través de la organización se definen los procesos, procedimientos, definición de las especialidades de trabajo y todos los elementos funcionales y coordinados para llevar a cabo los objetivos de la empresa.

Dirección: Chiavenato (2004, p 147). Expone: “La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene que ver mucho con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de las empresas”. Esta definición es comprendida por los investigadores, como la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a alcanzar las metas de la organización y del grupo, orientar los esfuerzos grupales hacia un fin común, simplificando las tareas y disminuyendo los errores.

Control: Hell y Otros (2002, p. 516), afirman que: “El término de control comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajusten a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos”. El control es una etapa esencial en la administración, ya que una empresa puede contar con excelentes planes, una estructura organizacional de acuerdo a la realidad de la organización y una dirección eficiente; sin ello, los

gerentes no podrán verificar cual es la situación real y realizar correcciones oportunas, en caso de desvíos, si no existe un mecanismo que se le informe si los hechos van de acuerdo a lo planificado estratégicamente.

Planificación Estratégica

Todas las actividades y decisiones que se realizan en un ente público o privado, se realizan con el fin de orientar, de manera conjunta los esfuerzos, para alcanzar los objetivos propuestos, ello esta relacionado con la integración de las distintas áreas o departamentos que se encuentran en la organización. Por lo tanto, sus acciones deben derivarse de una planificación estratégica. Según Tripier (2006 p. 124)

La Planificación Estratégica es el proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión...Debe permitir entender los cambios e internalizarlos. Y deben dar como resultado un plan estratégico o mapa de ruta.

Según Serna (2000, p. 19), describe la Planificación Estratégica como:

“... el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro”.

Una de las características más resaltantes de la planificación estratégica es que trata de concentrar su atención en prescribir lo que se puede lograr

con los recursos que dispone, es decir lo que es factible en el momento. Lo cual implica determinar las capacidades de los recursos y habilidades a disposición de la organización para precisar las opciones que son factibles. Analizar las capacidades interna de una organización es parte vital de la planificación estratégica, ya que permite encontrar los puntos más débiles y más fuertes dentro la empresa.

Corredor (1995) puntualiza “que la planificación estratégica tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando ambas cosas a la vez”. Existen dos clases de planeación, la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esas normas y la que lo prevé afianzándose en las acciones que puedan desarrollar fuerzas opositoras coincidentes en el objetivo.

Emplear un proceso planificador a un objeto – sujeto implica elegir una estrategia de planificación definida, en caso de combinarlas, establecer el peso que debe tener una sobre la otra. Según la cita del autor anterior, la tendencia en la aplicación del proceso planificador está orientado en elegir entre una u otra alternativa, para lo cual se considera que en la práctica, la planificación es un proceso integral que propone una forma distinta de ver el futuro, mediante la aplicación de normas y procedimientos que incluyan la razón organizacional, la relación de actores antagónicos, la cualidad del proceso y la perspectiva del cambio.

La definición de planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: planificación y estratégica. La planificación es un concepto que nunca se despojará de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: la dirección y el control. Cuando se agrega lo

estratégico para formar el término en discusión, no pierde esa característica esencial, sino que se aplica el significado para incluir la definición, la dirección y el control del conflicto y de las fuerzas que lo utilizan como medio para lograr sus objetivos. Según Arias (1999) la planificación estratégica podría elaborarse partiendo de la siguiente proposición: “es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre”.

Según Sallenave (1994) la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados de manera indisoluble, pues tanto el uno como en el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal manera que se puedan alcanzar uno o varios objetivos.

Dezerega (1999) plantea que el proceso de planificación estratégica tiene como propósito formular y/o reformular objetivos y formular y/o reformular planes y estrategias (previo análisis de la situación), con la intención que las estrategias hagan viables los planes y precedan y presidan las acciones tácticas conducentes a alcanzar los objetivos de la organización.

El ideal gerencial es disponer de modelos de pre – evaluar y post – evaluar (incesantemente), la viabilidad de los planes para alcanzar objetivos y metas, tomando en especial consideración las acciones y reacciones de indiferentes, aliados y oponentes, evaluando diagnósticamente la situación, y explorando oportunidades y amenazas que debida apreciación de fuerzas y debilidades, permitan vislumbrar el impacto que tendrán en el futuro las decisiones que se tomen.

De la misma forma, La Organización de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos (DORH), (1998, p. 10) define la gestión estratégica como:

Conjunto de acciones en el presente que hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitan tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y hacerles seguimientos correspondientes. Todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la compañía en el corto, mediano y largo plazo.

Una diferencia en relación a los conceptos tradicionales de planificación es la ventaja competitiva, es decir, se planea para poder lograr alcanzar ventaja sobre los otros productos de bienes y servicios, similares o sustitutos, de los que la empresa genera y ofrece. Por otra parte, La Organización de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos (DORH), (1998, p. 5) define la gestión estratégica como:

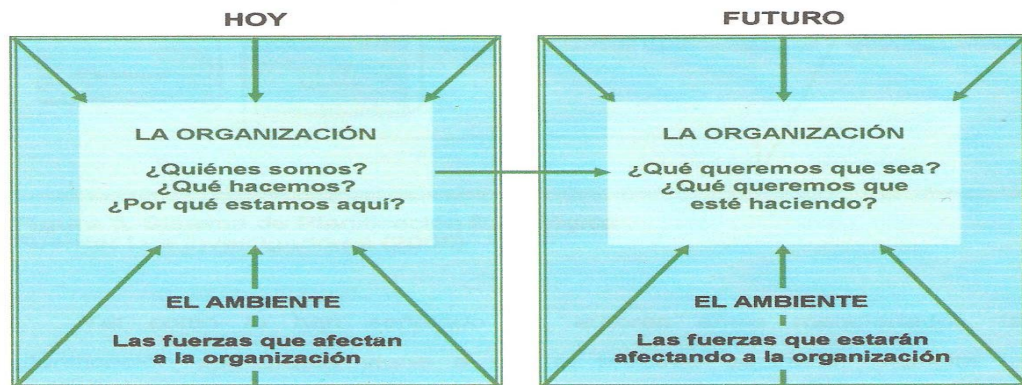
Es un proceso que permite proyectar a la organización en el futuro, basándose en las condiciones internas y los factores externos imperantes en el medio en el que opera la empresa: el plan estratégico trata de analizar las fuerzas que tendrán impacto en la organización y establecer las acciones que se deban tomar para lograr los objetivos deseables.

La planificación estratégica consta de dos elementos:

1. El plan estratégico que describe las condiciones deseadas en un momento del futuro.
2. Los planes necesarios para cambiar el presente por el futuro deseado.

Se puede definir el plan estratégico como el proceso que relaciona el hoy con el futuro, tal como se indica en la figura siguiente:

Figura. 1
Esquema de un Plan Estratégico



Fuente: Organización DORH (1998)

Tal como lo han señalado los autores antes mencionados, la planificación estratégica viene a ser el proceso de hacer explícita la visión, misión y metas de la empresa al tomar en cuenta el ambiente en que está operando, las estrategias a las cuales se deben apegar para lograr las metas, los programas incluidos por las estrategias y, por último, la retroalimentación que da como resultado si estos elementos se identificarán de manera correcta.

Planificación del trabajo: planificación a corto plazo (habitualmente de seis a doce meses) que, para cada objetivo principal, relaciona los resultados de metas específicas, las tareas requeridas, las responsabilidades individuales, el calendario y el presupuesto. La planificación de trabajo incluye además la planificación operativa.

Planificación operativa: Para que las probabilidades de éxito sean máximas es esencial que las personas que van a estar implicadas en la ejecución de un plan participen en su formulación. En el caso de los planes estratégicos, se tratará de altos cargos de los responsables del programa. En el caso de los planes trabajo anuales, esto afectará únicamente al personal de las unidades involucradas.

Plan de Trabajo, según Matiz (2003):

Es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un periodo de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. Por lo tanto, puede ser cuantitativo, el cual establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia seguir, y temporal: indica los pasos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras. El plan estratégico recoge objetivos, políticas y acciones.

Una de los principales objetivos de la gerencia es maximizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, estableciendo metas, lineamientos a seguir, así como la manera de ejecutar cada una de las tareas de forma sistemática y más eficiente posible.

Ejecución: Según Cheavenato (2003, Pág. 68), es el proceso de realización de un plan, organizando y dirigiendo el trabajo. Implica la dirección de las personas, la administración del dinero y la gestión de información y otros recursos para conseguir los resultados pretendidos. Requiere aptitudes para establecer prioridades, tomar decisiones y resolver problemas.

Supervisión y Evaluación: el último paso del ciclo de la gestión es la supervisión y la evaluación. Aunque están estrechamente relacionadas, se trata de dos actividades diferentes.

Supervisión: es el proceso de observar las actividades de ejecución y comparar los resultados reales con los planes. Enfocada en la consecución de los objetivos, la supervisión ayuda al director a mantener el curso deseado mediante visitas de comprobación, informaciones sistemáticas, sitios centinelas de información y estudios especiales. Una serie de indicadores de objetivos contribuyen a comparar a lo largo del tiempo los resultados con metas.

La supervisión representa una parte fundamental de la ejecución y debe contribuir a mejorar los resultados. Implica la comunicación de los planes y las metas, la revisión del progreso realizado y el aprovechamiento de los resultados de este control para actuar de manera eficaz. Las medidas que la supervisión suscita pueden ser una reacción correctora, una distribución diferente del personal o de otros recursos, un reajuste de planes y metas a la petición de información adicional.

Evaluación, según Rodríguez, (1998, Pág. 63) es una valoración periódica del progreso realizado hacia la consecución de los objetivos y las finalidades a largo plazo. Mientras que la supervisión se ocupa de verificar si las actividades se ejecutan tal como se han planificado, la evaluación se plantea la adecuación, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, repercusión y futuros globales del programa. La evaluación se apoya en la información reunida a efectos de la supervisión, pero requiere informaciones adicionales. Los métodos de evaluación se pueden aplicar también de forma útil para las planificaciones de proyectos.

Gestión Administrativa

La tarea fundamental de la administración está dirigida en la búsqueda de soluciones a través de métodos organizacionales compuestos por subsistemas que interactúan entre sí, por lo tanto, a la administración le corresponde asegurar la continuidad de la organización para así seguir atendiendo a las necesidades y exigencias de la sociedad, ajustando el comportamiento de la misma a las nuevas oportunidades que ofrecen los cambios.

Es importante destacar que, aunque la administración es una actividad del ámbito interno de la organización, no se debe pasar por alto que existen algunos elementos externos que afectan el normal desenvolvimiento de la misma, ellos son: factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales y éticos.

Tomando en cuenta la importancia de la administración para una organización, se define la misma según Robbins y Coulter (2000, p. 245) como: "El proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control".

Por su parte Stoner y Wankel (2006, p. 79) define la Administración como: "La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas".

El concepto de Administración enfocado desde un punto de vista más amplio es el que presentan los autores Koontz y Weihrich (1994, p. 289), de la siguiente forma: "La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia las metas seleccionadas".

Añaden estos autores que los fines de la administración y los administradores son los siguientes:

a) Como administradores, las personas realizan funciones administrativas de planificación, organización, gestión de personal, dirección y control. En este caso la administración se aplica a todo tipo de organizaciones. Es aplicable a los administradores en todos los niveles y formas de la organización.

La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit. La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia

La administración tiene la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas a las industrias manufactureras a las de servicios entre otras.

Igualmente, la organización es un sistema abierto que está inmerso dentro de un sistema mayor llamado ambiente externo, entre estos se da un intercambio constante de recursos de todo tipo que necesitan para sobrevivir. Los principales protagonistas del ambiente externo son: proveedores, clientes, gobierno, organismos de todo tipo, instituciones financieras, socios, público en general, entre otros. Existen otros elementos que sin tener forma

de organización o entes como tal, tienen igualmente una gran influencia sobre las organizaciones: la tecnología, la economía y las variables socioculturales.

La medida en que el ambiente externo influye en los gerentes varía según el tipo de finalidad de la organización. Difiere esta influencia según las posiciones y funciones que se desempeñen en ella e incluso según sus niveles jerárquicos.

Los gerentes y sus organizaciones responden al ambiente externo intentando influir en el ambiente de acción directa y pronosticando y ajustándose a las tendencias de acción indirecta. De manera tal, que la mejor forma para que los gerentes se adapten al medio externo es poner en práctica planes para su organización, tales planes se realizan apoyados en técnicas de pronóstico y de la planificación estratégica, de acuerdo con lo expuesto por Stoner y Wankel (2006)

El ser humano a través del tiempo se ha adaptado a las exigencias del medio que lo rodea, la constante búsqueda de soluciones a sus ilimitados problemas lo han hecho crear herramientas y formas organizadas de trabajo para alcanzar metas.

Estas actividades en grupo han permitido al hombre encontrar un área de suma importancia conocida como la administración, la cual sirve como herramienta de coordinación de esfuerzos. La tarea fundamental de la administración consiste en la búsqueda de soluciones a través de métodos organizacionales, por lo tanto le corresponde asegurar la continuidad de la organización.

La administración se materializa en la práctica de la gerencia, que no es más que un modelo capaz de lograr una forma de trabajo organizado donde exista la toma de decisiones, la ejecución, el análisis de los resultados obtenidos y la búsqueda de los correctivos necesarios.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización. Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

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

Es importante mencionar, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja.

El gerente para poder lograr los objetivos de la organización debe manejar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus

colaboradores, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. La gerencia es un cargo que ocupa el director de una organización, la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Entre las distintas definiciones que existen sobre gerencia, los autores Sisk y Sverdlik (1992, p. 191) expresan que:

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

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

Siempre que algunos individuos formen un grupo, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el mismo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

Entonces, gerenciar y liderizar son elementos que deben ir de la mano para lograr un fin común, que hacen que el aprendizaje de diferentes técnicas permita a la persona tener su desarrollo personal indispensable para

que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común.

Hoy en día, es de vital importancia para las organizaciones contar con una gestión de alto nivel técnico, que le permita a la misma participar dentro del mercado, asegurándole así un máximo beneficio y rendimiento financiero, siendo esto el motivo principal de las actividades de una empresa.

Gestión

Aunque el término gestión significa cosas diferentes en contextos diferentes, todos los directivos son responsables de los logros de su organización. Deben distribuir equilibradamente su tiempo entre las tres actividades: dirección de emergencia, administración de rutina y elaboración de programas a largo plazo.

Todas las actividades directivas pueden resumirse en cuatro funciones básicas que, conjuntamente, forman el ciclo de la gestión: planificación, ejecución, supervisión y evaluación.

Para que exista una gestión proactiva encaminada al logro de los objetivos debe aplicarse diversas estrategias que orienten los esfuerzos del colectivo

Estrategia

Aunque muy utilizada en diversos ámbitos, la palabra estrategia deriva del vocablo griego “estrategos”, que designa a la persona que en una confrontación se encuentra al mando del ejército. Dentro de este orden de

ideas, el término estrategia representa el punto de partida de la diversidad de planes dentro de una organización; por consiguiente, se plantea las múltiples definiciones enmarcadas de los diversos campos de acción en los cuales puede aplicarse el concepto estratégico.

Entre los autores que representan al concepto estrategia, se encuentran Koontz y Wirich (1994, p. 169) quienes la definen como: “La determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de recursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos”.

De igual forma, Gómez, citado por Thompson y Strickland (2001, p. 93) define una estrategia como: “Los cambios que conviene dirigir para alterar la posición competitiva en que se encuentra actualmente hacia el estado en que podría o quiere encontrar en el futuro”. Igualmente plantean estos autores que: “La estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posesionar a la compañía en el área del mercado, competir con éxito, satisfacer a sus clientes y lograr un buen desempeño del negocio” (p. 2).

David (1994) define gerencia estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una empresa, la determinación de oportunidades y amenazas externas, así como el establecimiento de la misión, los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas y la decisión de cual escoger.

Según planteamientos de Dezerega (1999) dirección estratégica o gerencia estratégica es el conjunto de acciones gerenciales conducentes a coordinar vertical y horizontalmente la organización a cargo y lograr resultados satisfactorios, considerando tanto las restricciones como las interacciones con el medio ambiente relevante. Las actividades de gerencia estratégica incluyen las de planificación estratégica, control de gestión y control de tareas.

Villalba (1997) a su vez, define estrategia como un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos y acciones, entre otros, lo que está haciendo es el componente formal de la estrategia. Además del plan, según el citado autor, es muy probable que algunos de los protagonistas tengan previsto acometer acciones que no aparecen en la presentación formal de la estrategia. Estas acciones que pueden o no reflejar una “agenda oculta” de la gerencia, constituyen el componente informal de la estrategia. Otro componente que se debe considerar es la influencia del entorno, el cual establece una gran diferencia entre lo que se quiere realizar y lo que termina sucediendo. A este componente se le llama estrategia emergente.

Por su parte David (1994) define estrategia como los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción, desposeimiento, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones.

A partir de las anteriores definiciones se puede decir que las estrategias proporcionarán un punto de vista global para que los gerentes integren una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes, programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además implica la tarea de comunicar y mostrar el empleo general de los recursos humanos, económicos y materiales, a fin de integrar la organización hacia una directriz que mejore los cursos de acción, la estabilidad de sus miembros y facilite su adaptación a los cambios inmersos en su entorno.

Por otra parte, la mezcla de las estrategias permiten la redefinición del negocio al integrar sus áreas en forma tal que permita alcanzar un marketing que diferencie los precios, la orientación del cliente, mejoramiento continuo de la calidad, la automatización y disciplina en el lugar de trabajo, las relaciones cooperativas en el trabajo y un enlace sin segmentación del desarrollo de nuevos productos y estrategias de penetración del mercado, que van a ser exitosas en la medida que la mezcla de las estrategias antes mencionadas sean tomadas en cuenta por la alta administración, gerentes y trabajadores de la organización.

Creación de una estrategia

De acuerdo a Thompson y Strickland (1999, p. 8), “La estrategia de una organización consiste en las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio”. Por tal motivo, para que la creación de una estrategia sea exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria en cada organización. Además para empezar, existe una apremiante necesidad de que los administradores sean proactivos

al moldear la forma en la cual se llevarán a cabo los negocios de la compañía.

Una de las responsabilidades de la administración es ejercer un liderazgo estratégico y comprometer a la empresa a ejecutar sus negocios de una forma en vez de otra. Sin una estrategia definida, los administradores no tienen ninguna prescripción para hacer negocios, ni un mapa de rutas para lograr una ventaja competitiva y ningún plan de acción para satisfacer a los clientes o lograr sus objetivos.

La estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Las estrategia de una compañía por lo común son una mezcla de acciones deliberadas e intencionales y de reacciones adecuadas, a desarrollos no anticipados y a nuevas presiones competitivas. La estrategia es algo más de lo que los administradores han delineado con anticipación y forman parte de un plan más amplio.

La estrategia es tanto proactiva (intencional) como reactiva (de adaptación). Las condiciones futuras del negocio son bastante volátiles, de manera que los administradores no pueden planear anticipadamente cada acción ni seguir una estrategia propuesta o previamente planeada sin alterarla de alguna manera. Por consiguiente, las estrategias de la compañía acaban por ser una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados (estrategia intencional) y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas (respuestas de estrategia “no planeada” o de “adaptación”). La estrategia es mejor considerada como una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediatas a los acontecimientos recién desarrollados de la industria y de la competencia.

La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; la temeridad, la creatividad en el negocio, la atención para detectar las nacientes oportunidades del mercado, una observación perspicaz de las necesidades del cliente y un deseo de correr riesgos, son aspectos inherentes a la tarea de crear las estrategias de la compañía.

Según Thompson y Strickland (1999), la administración del proceso de la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia es principalmente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Desarrollar presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Motivar a las personas para que aspiren con energía a los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.

- Crear una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva cotidianamente.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

Formulación de una Estrategia

Stanton (2000) señala que la formulación de una estrategia tiene el propósito de planificar el logro de ciertos objetivos que corresponden a las expectativas de la empresa. Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos. La estrategia es una herramienta gerencial directa para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones internas y externas de la organización.

En la estrategia normalmente se unen movimientos anteriores, enfoques actuales y otros que se proyectan. Por eso, en cualquier organización, las estrategias deben ser renovadas permanentemente. Lo que garantiza su eficacia es su dinamismo, su flexibilidad y continua transformación.

Características del proceso de la administración estratégica

Según Thompson y Strickland (1999), la administración estratégica es un proceso, a través del cual se observan las fronteras entre las cinco tareas mencionadas en párrafos anteriores son conceptuales, estas no son vallas que impidan que algunas de ellas o todas se desempeñen juntas. Asimismo, la determinación de objetivos implica la consideración del desempeño actual, las opciones estratégicas disponibles para mejorarlo y lo que la organización puede lograr realmente ante las presiones y los retos, por ende las características son las siguientes:

1. Las cinco tareas de la administración estratégica no se llevan a cabo aisladas de otras obligaciones y responsabilidades del administrador, entre estas se cuenta prestar atención a las operaciones cotidianas, enfrentar las crisis, asistir a juntas, repasar la información, atender los problemas del personal, aceptar asignaciones y deberes especiales. Aun cuando el trabajo de administrar la estrategia es la función administrativa más importante en lo que concierne al éxito o al fracaso organizacional, no es todo lo que deben hacer o por lo que se deben preocupar los administradores.

2. La creación y la puesta en práctica de la estrategia le imponen condiciones erráticas al tiempo de un administrador. El cambio no ocurre en una forma ordenada o predecible, se puede decir que los acontecimientos pueden desarrollarse en forma rápida o gradual; éstos pueden surgir solos o en sucesión, y puede resultar sencillo o arduo diagnosticar sus implicaciones para el cambio estratégico. Una cuestión práctica es que se requiera de habilidad estratégica para saber cuando instituir los cambios estratégicos y qué es lo que se debe hacer.

3. La administración estratégica, que consume tanto tiempo, implica tratar de obtener de cada individuo el mejor desempeño que respalde la estrategia e intentar perfeccionar la que está en funciones, afinando su contenido y su ejecución.

Cabe considerar, por otra parte, que cada administrador de la compañía tiene un rol protagónico en la creación de la estrategia y de encargado de la puesta en práctica, por eso debe considerar los aspectos mencionados anteriormente.

Lineamientos Estratégicos

Francés (2006, p. 36), plantea que:

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los aspectos modulares de las estrategias de una organización, de acuerdo con las prácticas generalmente establecidas. Normalmente su definición se realiza durante el proceso formal de planificación estratégica. No tiene un carácter inmutable y requiere revisiones periódicas conforme ocurran cambios en el entorno.

De manera tal, que los lineamientos estratégicos se pueden clasificar de acuerdo a su período de validez, de allí que exista una relación directa entre la proyección de las estrategias y el tiempo durante el cual las mismas van a tener efectividad dentro de la organización, puesto que se vinculan con la misión y la visión organizacional garantizando así el equilibrio en la ejecución de los planes previstos. A continuación se presenta un cuadro ilustrativo con dicha información:

Cuadro 1:
Horizonte de tiempo de Lineamientos Estratégicos

Permanentes (cambian en 10 o 20 años)	Semi-Permanente(duran de 5 a 10 años)	Temporales (revisados anualmente)
• FINES • MISIÓN • VALORES	• VISIÓN • POLÍTICAS	• OBJETIVOS • METAS • ESTRATEGIAS

Fuente: Francés (2006)

Como puede apreciarse, los lineamientos constituyen los elementos básicos para desarrollar el pensamiento estratégico de una empresa. Ellos permiten usar un lenguaje para expresar ideas que sirven para orientar la actividad futura de una organización. Los fines, misión, valores y visión ayudan a definir lo que se quiere lograr. Los objetivos temporales, indicadores, metas y estrategias ayudarán a expresar como lograrlo.

Rodríguez (1997), señala que los lineamientos estratégicos son directrices generales que se desprenden de las estrategias corporativas y deben ser específicas para cada área funcional sea o no estratégica, con la finalidad de facilitar la elaboración de planes para cada área y así propiciar la contribución de cada una de ellas al logro de la situación deseada y de los objetivos corporativos. Los lineamientos deben reflejarse tanto en el plan estratégico como en los planes operativos de cada área, tienen un alcance temporal a largo plazo y son diseñados para cada uno de los gerentes responsables. Con la definición de los lineamientos estratégicos se concluye la fase de la formulación de los elementos de la Filosofía de Gestión, las cuales orientan la elaboración de los planes funcionales y operativos.

Los lineamientos estratégicos se reflejan tanto en el plan estratégico como en los planes funcionales de cada área, tienen alcance temporal a largo plazo y son diseñados por cada uno de los gerentes responsables de las respectivas áreas.

Misión de la Organización

Según Thompson y Strickland (1999), la misión se refiere tanto a la trayectoria que la organización pretende seguir como al propósito organizacional actual, entonces es cuando se plantea la siguiente interrogante ¿Cuál es el negocio y qué está tratando de lograr en nombre de los clientes?, la respuesta de la organización a esta interrogante se adapta a la situación que se presente. Además una exposición de la misión bosqueja ampliamente las actividades de la organización y la configuración actual del negocio.

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir. Pero, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo hoy, no dice nada del futuro de la compañía, si incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Visión Estratégica

De acuerdo con Thompson y Strickland (1999), la visión se define como una guía que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir en el largo plazo. Para ello, el punto de vista de la administración que la compañía está tratando de crear y de la clase de posición de negocios que desea delimitar en los años por venir, constituye una visión estratégica.

El desarrollo de una visión estratégica del futuro es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Por tanto, en caso de que la exposición de la misión de una compañía no solo establezca una definición clara del negocio actual, sino que también indique hacia donde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la misión de la compañía y la visión estratégica se fusionen. En otras palabras, una visión estratégica y una misión del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

Establecimiento de objetivos

Según Thompson y Strickland (1999), los objetivos se pueden definir como “criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización”. (p.5) Asimismo, la posición del autor se basa, en que el propósito del establecimiento de los objetivos es transformar los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño, los cuales ayudarán a evaluar a la empresa cuando presente ideas más originales y de muestras de mejorar su desempeño financiero como su posición de negocios.

De acuerdo a Thompson y Strickland (1999), la necesidad efectivamente de un buen desempeño financiero como de un desempeño estratégico requiere que la administración establezca objetivos, entre los cuales se pueden mencionar:

1. **Los objetivos financieros:** señal de compromiso que indica resultados tales como aumento de las ganancias, una utilidad aceptable sobre la inversión o valor económico agregado, incremento en el decreto de dividendos, valor de mercado de las acciones, flujo de efectivo y crédito comercial.

2. **Los objetivos estratégicos:** administra los esfuerzos hacia resultados entre los cuales se puede mencionar la participación positiva del mercado, la iniciativa como clave en la calidad del producto, el servicio al cliente, la obtención de costos generales más bajo que los de los rivales, el aumento de la reputación de la compañía con los clientes, lograr una posición firme en los mercados internacionales, ejercer un liderazgo tecnológico, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento.

De lo anterior, se deduce que los objetivos estratégicos procuran que la administración no sólo presente un excelente desempeño financiero sino que también optimicen las fortalezas competitivas de la organización y los prospectos de negocios a largo plazo.

Análisis D.O.F.A.

Según Yépez (2000) la comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, son las que normalmente se conocen como análisis

DOFA, el propósito de esta herramienta es con el fin de determinar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. La organización debe evaluar confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativos y global. El proceso de selección estratégico requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permite a una organización sobrevivir, prosperar, expandirse y modernizarse en un ambiente competitivo y de cambios rápidos.

Según Ledesma (1998, p. 25) la matriz DOFA representa una herramienta básica e indispensable que será determinante para la selección estratégica: “Se refiere a contrastar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas (DOFA) a objeto de diseñar planes basados en las competencias modulares para lograr fortalecer las áreas débiles, defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades.

En este orden de ideas, Serna (2003, p. 144), agrega:

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y

desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad.

Matriz DOFA

Al momento de realizar una matriz DOFA primero se debe hacer un análisis interno, externo y un perfil comparativo entre éstos, para así, en base a estos nos permita agrupar los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

HOJA DE TRABAJO

Cuadro 2 (DOFA)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVES	ENUMERAR AMENAZAS CLAVES
FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVES	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVES

Fuente: Serna, H. 2003.

Una vez realizada la hoja de trabajo, debemos preguntarnos cómo convertir una Amenaza en Oportunidad, cómo aprovechar una Fortaleza, cómo anticiparnos al efecto de una Amenaza y prevenir los efectos de las Debilidades.

ANÁLISIS DOFA

Cuadro 3

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de Mayor Impacto	Enumerar las de Mayor Impacto
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de Mayor Impacto	FO	FA

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de Mayor Impacto	DO	DA

Fuente: Serna, H (2003)

Alternativas Estratégicas.

Serna (2003 p. 200), lo describe, “Consiste en identificar caminos mediante los cuales las organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitoso en el mercado”.

Entre estas tenemos:

Estrategias Ofensivas o de crecimiento.

Está dirigida a incrementar o ampliar la influencia y el alcance de las organizaciones en el mercado. Este tipo de estrategias implica tomar riesgos esperando los resultados deseados. (Serna 2003 p. 201)

Estrategias Defensivas.

Este tipo de estrategia es puesta en práctica para anticipar los problemas y corregir desviaciones, de esta forma evitamos los desastres que puedan aquejar en una organización. (Serna 2003 p. 203)

Estrategias Genéricas.

Estas estrategias están dirigidas a todas las áreas de la organización, incluyen las normas y los lineamientos que se deben seguir en cada uno los departamentos, orientando todos los esfuerzos individuales de manera sistemática al logro de los objetivos comunes. (Serna 2003 p. 204)

Estrategias Concéntricas.

Este tipo de estrategia afecta toda la organización, los constantes cambios de los mercados globales obligan a los gerentes a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. (Serna 2003 p. 206)

Administración de Operaciones (AO).

Según, Heinzer, T. y Brender, B., es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. pág. 4

Según, Muñón, D. (2009), la administración de operaciones es la disciplina que estudia la planeación, organización, dirección y control de las operaciones productivas. Es conveniente mencionar como disciplina científica aplica metodologías, objetivos y hace uso de modelos matemáticos que han sido objeto de estudios en otras disciplinas. pág. 4

Planeación Estratégica Operativa.

Según, Sernas, H. (2003), la planificación estratégica operativa ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas. Aquí se incluyen áreas tales como contabilidad, servicios de mercadeo, ventas, etc., las cuales deben formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales. Pág. 271.

La Gestión Operativa.

Según, Gómez, A. (2009). Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. Sus principales tareas son:

- **Análisis de los servicios:** Fundamentalmente se refiere al análisis de la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensa ofrecer y los requerimientos de los ciudadanos. También se refiere al cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio, y a las pruebas de su correcto funcionamiento.

- **Análisis de los procesos:** Se refiere a los procesos técnicos y administrativos, y a su encuadre legal, que se utilizan o van a utilizarse para la realización de proyectos, prestación de servicios, etc., tanto en lo referente a la relación con el público destinatario como a la relación con otras organizaciones de la administración pública.

- **Revisión de los modos de diseñar y dirigir:** El enfoque estratégico de la administración pública entraña, a diferencia del enfoque burocrático, un permanente proceso de búsqueda de procedimientos mas eficientes para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr

resultados acordes con los requerimientos de la gente sin malgastar los recursos públicos disponibles.

La tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. Requiere objetivos acertados (acordes con los requerimientos sociales), capacidad de conseguir recursos y lograr implantar sistemas, procedimientos y personal en forma acorde con lo que se quiere conseguir.

Según una visión estratégica de la gestión operativa, los directores son responsables del uso que hacen del poder y del dinero público, en una actuación que debe ser imparcial, creando organizaciones adaptables, flexibles, controlables y eficientes.

La visión convencional del funcionamiento del sector público lo considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la organización misma. La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito.

Según, Gómez, A. (2009). Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.

- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco cuestiones principales:

- Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Términos Básicos

Administrador: vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y políticas de una organización.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno que son negativas y pueden llegar a atentar en contra de la organización.

Competitividad: se entiende por la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan.

Control: es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el período para evaluarlos y para dar las medidas correctivas que sean necesarias.

Controlar: obtener la información de los planes por medio de la acción y la evaluación.

Coordinación: Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

Coordinar: disponer un conjunto de cosas o acciones de forma ordenada, con vistas a un objetivo común.

Debilidades: Son todos aquellos elementos que constituyen barreras u obstáculos que afectan en el desarrollo interno de la organización y que la colocan en una posición desfavorable frente a la competencia.

Dirección: Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado.

Eficiencia: correcta utilización de los recursos disponibles, implica tiempo y logros.

Ejecución: realizar algo, hacer una actividad o tarea.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Evaluación: cálculo, valoración de una cosa.

Fortalezas: Son las capacidades o habilidades positivas con las que cuenta la empresa y que la diferencian de sus competidores.

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

Gestión: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Liderazgo: Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

Misión: Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser

de una organización. Una compañía enuncia las intenciones incluyendo el área de intereses, sus intenciones, relaciones internas.

Objetivos: Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales deben estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, son coherentes con su misión.

Oportunidad: Momento propicio para algo, o realizar una acción.

Oportunidades: Son factores positivos y favorables, de carácter externo, que se generan en el entorno en el que actúa la empresa.

Organización: Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Planes: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre si y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Políticas: Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Procedimientos: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Procesos: Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis; humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Rol: Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

Segmentación: Agrupación de partes pertenecientes a una imagen genérica en unidades que son homogéneas en relación a uno o varios atributos.

Visión: Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología de la investigación incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realiza el estudio para responder al problema planteado. Al respecto Tamayo y Tamayo (2003), señala que la metodología: “Es de gran importancia en la investigación, pues el planteamiento de una metodología adecuada garantiza que las relaciones que se establecen y los resultados o nuevos conocimientos obtenidos tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad”. (p.175). Es decir, es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objetivo de la investigación.

Así mismo, Morlés, V. (1991), acota que “La metodología constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis”. (p. 45). Por tanto, en este capítulo se describe a continuación las características del tipo de investigación seleccionada, la población y muestra que participó en el estudio, los instrumentos de recolección de información pertinentes a los objetivos planteados y las técnicas de análisis aplicadas para interpretar los resultados obtenidos las cuales permitieron establecer las conclusiones.

Diseño, Tipo y Modalidad de la Investigación

De acuerdo al objetivo de la investigación el cual fue Analizar la Gestión Administrativa y Operativa de la empresa PDVSA GAS Comunal, el estudio estuvo centrado en una investigación de campo, la cual es definida por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004), como:

El análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. (p. 7)

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el estudio correspondió a un trabajo de campo porque nosotros los investigadores acudimos a la Planta de llenado de PDVSA GAS comunal, S.A. ubicada en Santa Cruz de Aragua, Edo. Aragua, donde se identificaron los problemas administrativos y las medidas necesarias para corregir dichos problemas, lo que constituyó una fuente primaria de información.

Además se fundamentó en una investigación de carácter descriptivo, que permitió describir la situación tal cual como se presentaba en el contexto objeto de estudio para así poder realizar el análisis. Descrita por Tamayo y Tamayo, M. (2003), como la que: “Trabaja, sobre realidades de hechos y sus características fundamentales, es la de presentar una información correcta de la realidad” (p.60). Con la información que se obtuvo, se procedió a analizar el problema para aportar las recomendaciones según el caso.

La problemática estuvo enmarcada dentro de un estudio descriptivo debido a la posibilidad de precisar características inherentes a la situación en estudio, con el fin de establecer argumentos concretos dirigidos a discernir acerca del enfoque adecuado para la solución del fenómeno en estudio y, por ende, establecer conjeturas adaptadas a través del análisis de lo descrito.

De acuerdo con el nivel de profundidad con que fue estudiado el problema, éste correspondió a una investigación evaluativa. Al respecto,

Tamayo y Tamayo, M. (2003), dice que “este se presenta básicamente como un modelo de aplicación de los métodos para evaluar la eficiencia de los programas de acción en las ciencias sociales” (p.61). El objeto de este tipo de investigación es medir los resultados de un programa, de una gestión u otra actividad en razón de los objetivos propuestos, con el fin de tomar decisiones sobre su proyección y programación para un futuro.

En este orden de ideas, la investigación fue de tipo documental y bibliográfica, porque se revisaron fuentes teóricas, legales y documentales. Al respecto, Balestrini (2002), refiere que “en los diseños bibliográficos, los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos, y/o a través de las diversas fuentes documentales” (p. 132). En tal sentido, se tomó en cuenta información de tipo bibliográfico dado que se revisaron textos y documentos contentivos de sustentos teóricos que sirvieron de base y fundamento para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Finalmente, tomando en cuenta que toda investigación lleva una serie de actividades sucesivas y organizadas que deben adaptarse a las particularidades de cada investigación que indica los pasos y pruebas a efectuar en las técnicas utilizadas para recolectar y analizar los datos es importante dar a conocer que ésta se llevó a cabo a través de un diseño no experimental y se siguieron una serie de procedimientos los cuales proporcionaron y garantizaron resultados válidos, confiables y coherentes de acuerdo a las fases que a continuación se describen:

1ª. Fase. Revisión Bibliográfica: consiste en una consulta y clasificación de libros, artículos técnicos, documentos de archivo, revistas de especialidad, disertaciones, resultados de trabajos de campo y otras fuentes de

información sobre el trabajo en estudio. Esta fase permitió preparar el marco teórico, en el cual se evidencian las características del problema en estudio.

2ª. Fase: Tipo de Investigación: aquí se establece el modo en que se enfocó el problema y se buscan las respuestas. Proporcionó un modelo de verificación que permitió contrastar hechos con teorías, se seleccionó la población y la muestra, asimismo, se elaboró un instrumento con base a la operacionalización de las variables, la cual respondió a cada uno de los objetivos específicos de la investigación que orientó la recopilación de los datos.

3ª Fase. Diseño de los instrumentos: En la cuarta fase, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos, se utilizó un cuestionario con preguntas compuestas a fin de dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. La confiabilidad del cuestionario está dada por la aplicación del método de Cronbach para la preguntas en escala de lickert.

4ª Fase. Aplicación de los instrumentos: En esta fase se aplicó el instrumento a la muestra seleccionada.

5ª Fase. Análisis de los resultados: En la sexta fase se procede a analizar los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos, haciendo uso de técnicas cualitativas y cuantitativas, las cuales serán reflejadas a través de los cuadros y gráficos quienes proporcionan una mejor comprensión y visualización de los datos obtenidos.

6ª Fase. Presentación de los resultados: En esta fase se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Población y Muestra

Población

La determinación concreta y específica de la población objeto de estudio es básica e indispensable, en cualquier investigación. Según Arias (1999), “La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2005), definen la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.302). De allí pues, que la población no es más que el grupo al cual los investigadores aplicaron las generalizaciones obtenidas, formulando así afirmaciones que sean valederas para este grupo total.

Por consiguiente, la población es el universo de estudio; es decir, el grupo de personas, cosas u objetivos a los cuales se les aplican las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en este caso estuvo conformada por veinte y un (21) personas del área administrativa de la empresa PDVSA GAS COMUNAL, ubicada en Santa Cruz estado Aragua. (Ver Cuadro 4)

Cuadro 4

Población de la Investigación

- 1.- Gerente de Planta**
- 1.- Jefe de Administración**
- 2.- Sub-Gerentes de Servicios**
- 6.- Oficinistas**
- 1.- Almacenista.**

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">1.- Cobrador.2.- Cajeros.7.- Coordinadoras de Servicios. |
|---|

Fuente: Los investigadores (2010)

Muestra

Arias. F. (1999), considera que la muestra es “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2005), definen la muestra como un subgrupo de la población (p.302), por lo tanto al contar con una población pequeña y asequible, se utilizó como muestra al total de la población con la cantidad de 21 personas, quienes representaron el 100% de la población y ésta se denomina muestra censal.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para Arias, F. (1999), la técnica es “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67). Para la recolección de datos se utilizó la observación directa, la cual es una técnica que consiste en recibir y plasmar los datos en una guía o registro de control, como son percibidos visualmente por el investigador. Se utilizó también la técnica de la encuesta, que de acuerdo a Arias, F. (1999), es “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72). Finalmente se utilizó la técnica de análisis documental. En ésta las fuentes de información documental se derivan de un documento de cualquier tipo, se subdividen en bibliográficos y hemerográficos.

Ahora bien de acuerdo a Arias. F. (1999), un instrumento de recopilación de información es “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 69). Es decir, son aquellos medios impresos, dispositivos, herramientas o aparatos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento de los datos. Los instrumentos donde se recopilan los resultados (datos) de la aplicación de una de las técnicas señaladas pueden ser: impresos, audiovisuales o instrumentales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2005), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.

Por tanto, tomando en cuenta las técnicas y ahora los instrumentos de recolección de datos, en esta investigación para recolectar y almacenar los datos correspondientes a los objetivos N° 1 y 2 se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual es considerado por Balestrini (2002), como “un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado” (p.132). El instrumento, en este caso el cuestionario estuvo conformado por 31 preguntas, estructurado con preguntas cerradas y opciones múltiples respondiendo al modelo de la escala de lickert.

Para completar la recolección de datos, se utilizó como instrumento el registro de la observación utilizando un cuaderno de notas. En éstas se registraron los datos extraídos de los documentos objeto de estudio, así como también, las anotaciones personales producto de las reflexiones de los investigadores en relación al problema que se investigó.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para determinar la validez del cuestionario se sometió a juicio de expertos. Según Arias. F. (1999), “La selección de jueces o expertos se hace a los fines de juzgar de manera independiente la bondad de los ítems del instrumento en términos de relevancia o congruencia del contenido, la claridad de la redacción y la tendenciosidad o sesgo en su formulación” (p.59). En este caso se consultó con tres especialistas del área a los cuales se les entregó el título de la investigación, objetivo general y objetivos específicos, una carta de solicitud de validez, copia del cuadro de operacionalización de las variables, copia del instrumento y el formato de la validación del cuestionario, con la finalidad de demostrar el grado en que el instrumento mide las variables en cuestión. Así mismo, los especialistas verificaron la claridad y coherencia de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente.

Confiabilidad

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2005), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. (p.353).

Cabe expresar, que para obtener la confiabilidad del instrumento que se realizó con preguntas en escala de lickert, se evaluará la confiabilidad de estas a través del Método Alfa de Cronbach, que es un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1, que sirve para comprobar si el instrumento aplicado nos arrojará información defectuosa, o si por el

contrario se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

Ahora bien el resultado obtenido fue de 1.0, lo que indicó que el instrumento es de muy alta confiabilidad, Todo ello a través de la siguiente fórmula matemática y según la escala que se detalla a continuación:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

S_i^2 : Suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 : Varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

K: El número de preguntas o ítems.

Rango	Magnitud
De 0,01 a 0,20	No es confiable
De 0,21 a 0,40	Confiable Media
De 0,41 a 0,60	Confiable Moderada
De 0,61 a 0,80	Confiable Alta
De 0,81 a 1,00	Muy Alta Confiabilidad.

Técnica de Análisis de Datos

El análisis de los datos según Sabino, C. (1992), “implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las

interrogantes de la investigación.” (p.169). En la presente investigación se utilizó como técnica de análisis de datos la estadística descriptiva que según Tamayo y Tamayo (2003) define las técnicas de análisis como “la elaboración matemática de los datos ya recolectados que se cuantifican y se tratan estadísticamente, que nos permitirán llegar a conclusiones”. (p. 136)

Una vez recolectada la información se procedió a su tabulación y se utilizó la distribución de frecuencias y niveles porcentuales, los cuales se presentaron en forma de cuadros y gráficos circulares. Hernández, Fernández y Baptista (2005) define la distribución de frecuencias como “Un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (p.419). La distribución de frecuencia pueden completarse agregando los porcentajes de casos en cada categoría, los porcentajes válidos, (excluyendo los valores perdidos) y los porcentajes acumulados (porcentaje de lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta).

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables determinan los indicadores que les permitieron a los investigadores, la elaboración de los instrumentos de recolección de la información, que permitieron cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación. Para Hernández, Fernández y Baptista (1998, p.99), “Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”.

Según Sabino (1992, p.131) la operacionalización de las variables, “Es el proceso que sufre una variable (o un concepto en general), de modo tal que

a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica.

En otro orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (1998), definen variable como: “Una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse”.

Sabino (1992), establece que dimensión es: “Un componente significativo de una variable que posee relativa autonomía. Referido a componente porque se considera a la variable como un agregado complejo que da como resultado un producto único”.

Cuadro 5
Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Análisis Estratégico de la Gestión Administrativa y Operativa de la empresa PDVSA GAS Comunal, S.A., con la finalidad de mejorar su gestión para maximizar la calidad del servicio.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Diagnosticar la situación actual del departamento de operaciones con respecto al servicio de distribución de gas domestico que presta PDVSA GAS Comunal, S.A.	Servicio de distribución de gas.	Procesos. Cumplimiento de metas	Recepción de solicitudes. Clasificación de solicitudes. Distribución por ruta. Verificación de las entregas. Recursos disponibles. Transporte de carga. Plan de trabajo. Supervisión.	1 2 3,4 y 5 6,7, 8 y 9 10, 11 y 12 13, 14 y 15 16, 17 y 18 19	Cuestionario
Revisar los procesos administrativo que se realiza actualmente en PDVSA GAS Comunal, S.A.	Proceso administrativo .	Planificar. Organizar. Dirección	Diagnostico Interno. Establecimiento de metas. Recursos Humanos. Distribución del trabajo. Delegar. Asignación de	20 21 y 22 23 24 25 26	Cuestionario

		Controlar.	responsabilidades. Estilo de liderazgo.	27	
			Supervisión	28 y 29	
			Retroalimentación	30	
			Toma de decisiones.	31	
Elaborar con base a los resultados de la gestión administrativa y operativa de la empresa PDVSA GAS Comunal, S.A. la matriz DOFA.	Gestión administrativa .	Análisis DOFA	Debilidades. Oportunidades. Fortalezas. Amenazas.		

Fuente: Los Investigadores (2010)

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La manera más confiable de recabar información para lograr responder o solucionar las interrogantes que se plantean en las investigaciones, es a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Este proceso se debe llevar de manera minuciosa y concisa para que exista confiabilidad en los datos recabados y la investigación pueda suministrar los resultados esperados por los investigadores.

Luego de haber culminado el proceso de recolección de datos, se procedió a analizar cada una de las respuestas brindadas por los informantes y de esta manera se detallan los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos diseñados.

El instrumento fue aplicado a la totalidad de las personas que integran tanto la Gerencia como el departamento Administrativo y Operativo de la empresa PDVSA GAS Comunal.

Por consiguiente, para presentar la descripción, interpretación y análisis de los resultados obtenidos, considerando las repuestas de los encuestados, se procedió a agruparlos con el propósito de conseguir una información confiable.

En tal sentido, se presentan en cuadros, donde se expresan las frecuencias y porcentajes de cada ítem del cuestionario, en atención a las respuestas obtenidas. Cada cuadro, va acompañado de un gráfico circular que facilite la comprensión del resultado.

Ítem 01 Considera necesario que en PDVSA GAS Comunal exista un sistema automatizado para procesar las solicitudes de servicio.

Cuadro 6

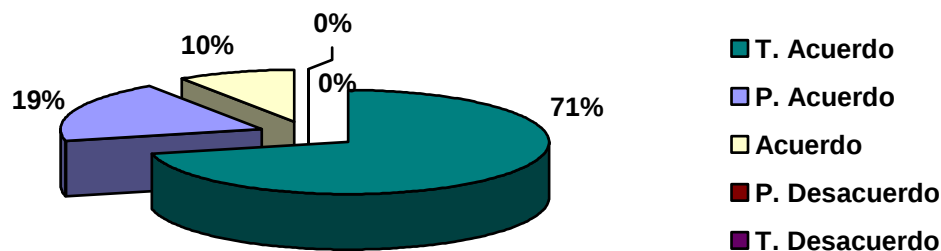
Necesidad de instalación de un Sistema Automatizado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	15	71%
Parcialmente de Acuerdo	4	19%
De Acuerdo	2	10%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Totales	21	100%

Fuente: Los Investigadores (2010).

Gráfico 1

Necesidad de instalación de un Sistema Automatizado.



Fuente: Cuadro 6

Análisis

El gráfico número 1 demuestra claramente que un 71% de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo que es necesario que en PDVSA GAS Comunal exista un sistema automatizado para procesar las solicitudes de servicio, un 19% señaló estar parcialmente de acuerdo y un 10% de acuerdo. Con respecto a los datos obtenidos se puede inferir que existe una situación favorable en cuanto a la necesidad de implementar un sistema automatizado para procesar las solicitudes de servicio.

Ítem 02 Considera que el sistema debe procesar diariamente todas las solicitudes según el orden en que se reciben.

Cuadro 7

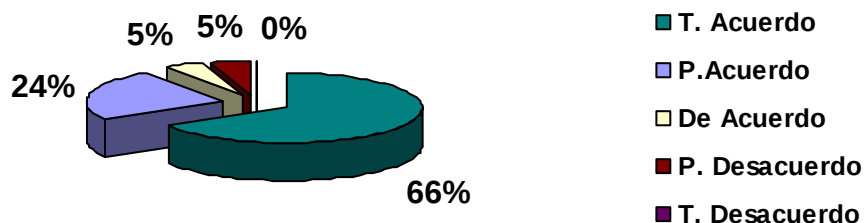
Utilidad del Sistema Automatizado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	14	66%
Parcialmente de Acuerdo	5	24%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	1	5%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Totales	21	100%

Fuente: Los Investigadores (2010).

Gráfico 2

Utilidad del Sistema Automatizado.



Fuente: Cuadro 7

Análisis

En el gráfico número 2 se puede observar que el 66% estuvo totalmente de acuerdo que es necesario procesar diariamente todas las solicitudes según el orden en que se reciben, un 24% señaló estar parcialmente de acuerdo, un 5% de acuerdo y solo un 5% indicaron estar parcialmente en desacuerdo. Es por ello, que se observa una marcada tendencia hacia el desarrollo de un proceso que incluya un orden cronológico que facilite la entrega de acuerdo al tiempo que se realiza.

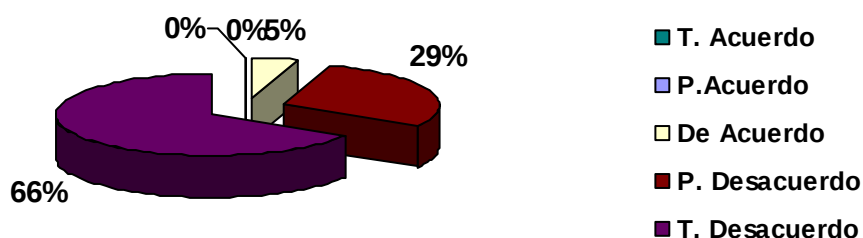
Ítem 03 PDVSA GAS Comunal posee un plan de trabajo para organizar de manera efectiva la prestación del servicio.

Cuadro 8
Plan de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	6	29%
Totalmente en Desacuerdo	14	66%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 3
Plan de trabajo.



Fuente: Cuadro 8

Análisis

Observando el gráfico número 3, se puede captar que un 66% de la muestra seleccionada está totalmente en desacuerdo, y señala que en PDVSA GAS Comunal no existe un plan de trabajo para la prestación del servicio, un 29% está parcialmente en desacuerdo y sólo un 5% está de acuerdo que sí existe el plan de trabajo. Apoyados en los resultados y en la observación realizada por los investigadores se puede inferir la carencia de un plan trabajo que conduzca a mejorar la prestación de servicio al cliente de la organización.

Ítem 04 De no ser entregados algunos pedidos en un día, son reorganizados al día siguiente para que sean entregados con prioridad.

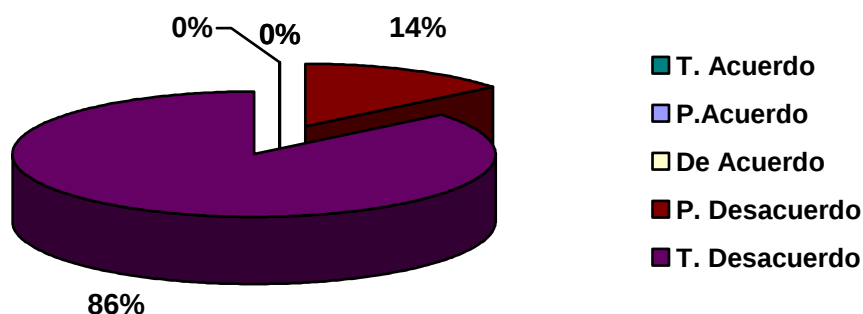
Cuadro 9
Prioridad de los pedidos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	3	14%
Totalmente en Desacuerdo	18	86%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 4

Prioridad de los pedidos.



Fuente: Cuadro 9

Análisis

El gráfico número 4 se demuestra que el 86% de los encuestados está totalmente en desacuerdo que de no ser entregados algunos de los pedidos en un día, estos son reorganizados al día siguiente para que sean entregados con prioridad. En este mismo orden de ideas, el 14% está parcialmente en desacuerdo y tan solo un 5% está de acuerdo. En función de los resultados se deduce que existe una clara tendencia de la ausencia de prioridad del tiempo de entrega del pedido por parte de la organización.

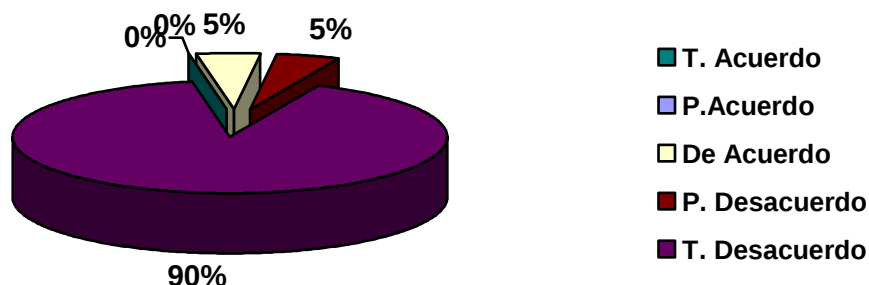
Ítem 05 Existe una planificación de la ruta para la entrega de pedidos por chofer.

Cuadro 10
Sistema de Distribución.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	1	5%
Totalmente en Desacuerdo	19	90%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 5
Sistema de distribución.



Fuente: Cuadro 10

Análisis

El gráfico número 5 demuestra claramente que un 90% de los encuestados está totalmente en desacuerdo que existe una planificación de la ruta para la entrega de pedidos por chofer, un 5% reconoce estar parcialmente en desacuerdo; mientras un 5% sí está de acuerdo y afirma la existencia de planificación por rutas. Con respecto a los datos obtenidos los investigadores observan, que la mayor tendencia está orientada hacia la inexistencia la planificación de rutas, lo que puede estar incidiendo en la calidad del servicio.

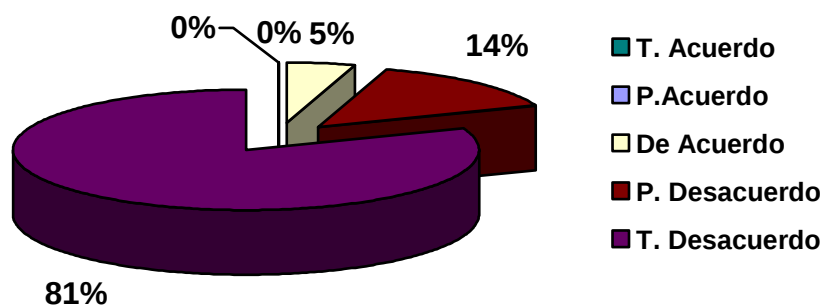
Ítem 06 La cantidad de facturas impresas es igual a la cantidad de facturas despachadas durante un mes de servicio.

Cuadro 11
Demanda y Oferta.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	3	14%
Totalmente en Desacuerdo	17	81%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 6
Demanda y Oferta.



Fuente: Cuadro 11

Análisis

Los resultados obtenidos en el gráfico número 6 indican que el 81% de los encuestados están totalmente en desacuerdo que la cantidad de facturas impresas es igual a la cantidad de facturas despachadas durante un mes de servicio, un 14% sostiene estar parcialmente en desacuerdo y solamente un 5% está de acuerdo y considera que sí son iguales estas cantidades. Por esto, se puede afirmar que sí existe un déficit en el despacho en comparación a las solicitudes recibidas.

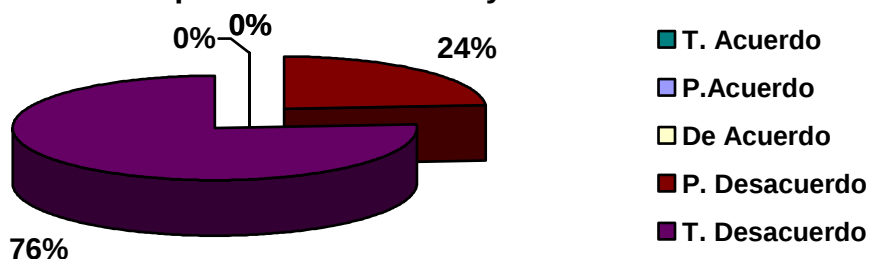
Ítem 07 Existe en PDVSA GAS Comunal un reporte adecuado que permita comparar mensualmente la cantidad de solicitudes y la prestación de servicio.

Cuadro 12
Reporte de solicitudes y servicio.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	5	24%
Totalmente en Desacuerdo	16	76%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 7
Reporte de solicitudes y servicio.



Fuente: Cuadro 12

Análisis

El gráfico número 7 demuestra claramente que un 76% de los encuestados está totalmente en desacuerdo que existe en PDVSA GAS Comunal un reporte adecuado que permita comparar mensualmente la cantidad de solicitudes y la prestación de servicio, mientras que un 24% indicó que está parcialmente en desacuerdo. De allí pues, se infiere que realmente no existe un reporte adecuado que permita comparar mensualmente la cantidad de solicitudes y la prestación de servicio en dicha organización, por lo tanto la ausencia de tan importante mecanismo de control incide en la desorganización del trabajo.

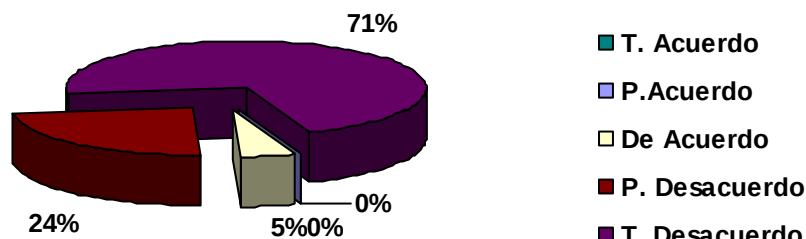
Ítem 08 Los supervisores de PDVSA GAS Comunal realizan seguimiento a la prestación de servicio.

Cuadro 13
Control interno de prestación de servicio.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	5	24%
Totalmente en Desacuerdo	15	71%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 8
Control interno de prestación de servicio.



Fuente: Cuadro 13

Análisis

Tal como muestra el gráfico número 8, un 71% de los encuestados están totalmente en desacuerdo que los supervisores de PDVSA GAS Comunal realizan seguimiento a la prestación de servicio, un 24% parcialmente en desacuerdo y un 5% de acuerdo. Los resultados demuestran la falta de seguimiento por parte de los supervisores de la empresa PDVSA GAS Comunal en el servicio prestado, situación que se presume en consecuencia de manera desfavorable en el desarrollo de las actividades diarias y la calidad de la prestación de servicio, el control sobre el cumplimiento de objetivos y metas, conocimiento acerca de la satisfacción del cliente, entre otros.

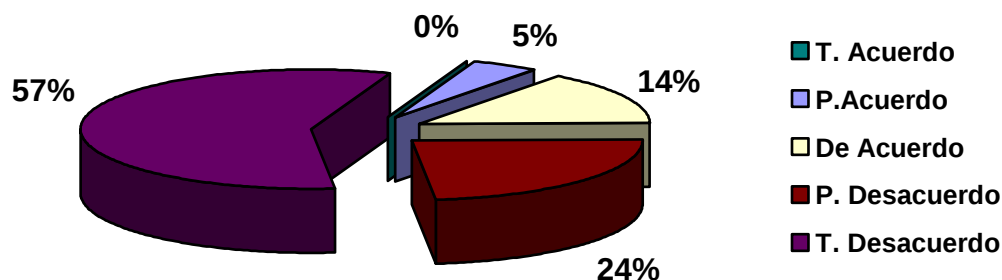
Ítem 09 PDVSA GAS Comunal realiza estadísticas de reclamos para determinar la cantidad de clientes insatisfechos.

Cuadro 14
Estadísticas de reclamos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	1	5%
De Acuerdo	3	14%
Parcialmente en Desacuerdo	5	24%
Totalmente en Desacuerdo	12	57%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 09
Estadísticas de reclamos.



Fuente: Cuadro 14

Análisis

El gráfico 9 demuestra que un 57% de los encuestados indicaron que están totalmente en desacuerdo con respecto a que PDVSA GAS Comunal realizan estadísticas de reclamos para determinar la cantidad de clientes insatisfechos; un 24% parcialmente en desacuerdo, un 14% de acuerdo y un 5% parcialmente de acuerdo, existe una tendencia inclinada al desconocimiento acerca de un instrumento de seguimiento que permita conocer el descontento de los clientes. Lo que permite a los investigadores, confirmar la premisa de la falla de atención al cliente.

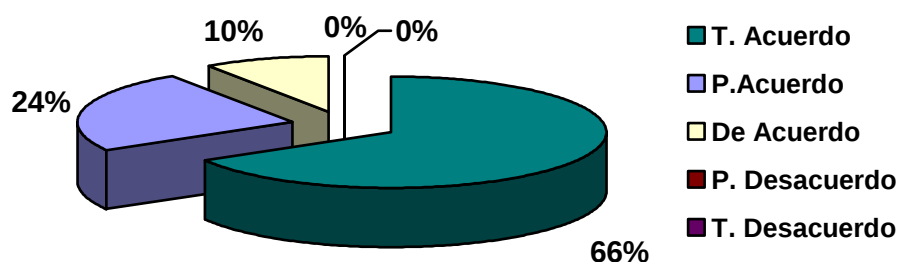
Ítem 10 En PDVSA GAS Comunal se realiza periódicamente inventario de cilindros vacíos existentes en la planta.

Cuadro 15
Inventario de cilindros vacíos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	14	66%
Parcialmente de Acuerdo	5	24%
De Acuerdo	2	10%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 10
Inventario de cilindros vacíos.



Fuente: Cuadro 15

Análisis

En el gráfico numero 10 se observa que un 66% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en PDVSA GAS Comunal se realiza periódicamente el inventario de cilindros vacíos existentes en la planta, un 24% establece estar parcialmente de acuerdo y un 10% de acuerdo. Evidenciándose así que sí existe un control y ejecución de inventarios de cilindros vacíos existentes en dicha planta.

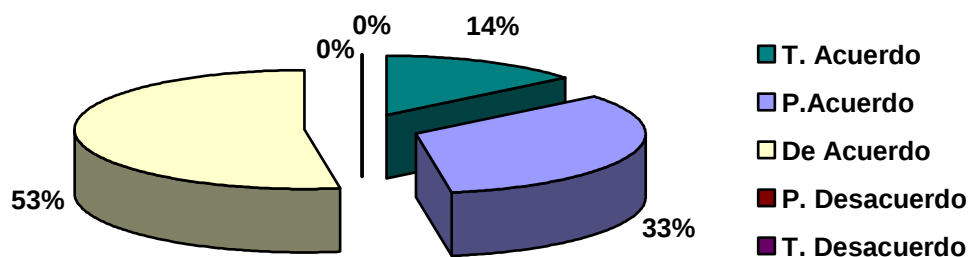
Ítem 11 El sistema de inventario que maneja PDVSA GAS Comunal permite conocer de manera veraz la existencia de productos terminados en sus depósitos.

Cuadro 16
Evaluación del sistema de Inventario.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	3	14%
Parcialmente de Acuerdo	7	33%
De Acuerdo	11	53%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 11
Evaluación del sistema de Inventario.



Fuente: Cuadro 16

Análisis

El gráfico número 11 demuestra que un 53% está de acuerdo y considera que el sistema de inventario que maneja la organización permite determinar efectivamente la cantidad de producto existente en su depósito, un 33% marcó la opción parcialmente de acuerdo, y sólo un 14% estuvo totalmente de acuerdo en que si funciona con veracidad el sistema de inventario que maneja la organización en estos momentos. Como se observa, todas las respuestas fueron favorables, lo que indica que sí funciona el sistema de inventario de la organización.

Ítem 12 PDVSA GAS Comunal cuenta con el personal necesario para realizar la prestación del servicio de manera efectiva.

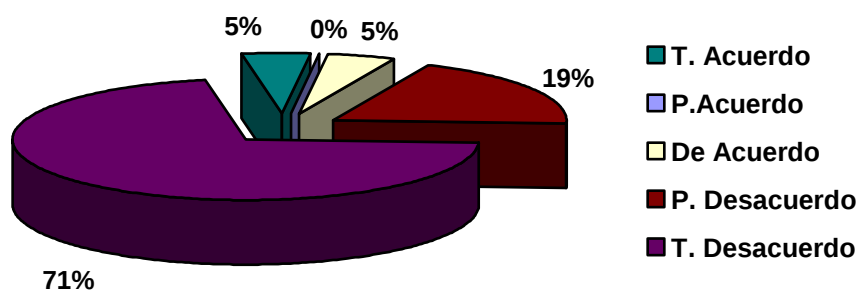
Cuadro 17
Disponibilidad de recursos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	1	5%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	4	19%
Totalmente en Desacuerdo	15	71%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 12

Disponibilidad de recursos



Fuente: Cuadro 17

Análisis

El gráfico 12 demuestra claramente que el 71% de la muestra encuestada está totalmente en desacuerdo con que PDVSA GAS comunal cuenta con el personal necesario para realizar la prestación del servicio de manera efectiva; un 19% está parcialmente en desacuerdo y el 10% restante se divide equitativamente en parcial y totalmente de acuerdo. Tomando en cuenta estas respuestas los investigadores consideran que existe un gran déficit en la prestación de servicio, por la falta de recursos humanos.

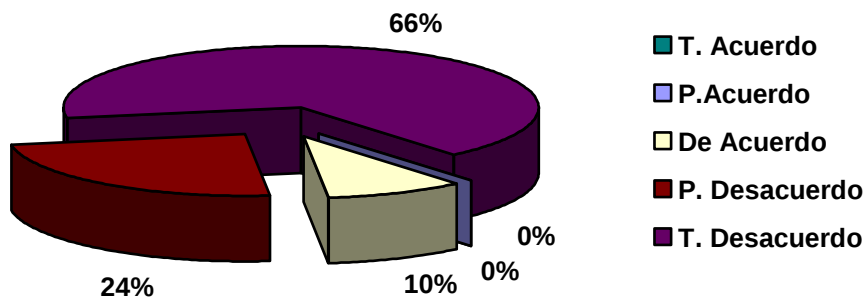
Ítem 13 Cree usted que PDVSA GAS Comunal cuenta con la cantidad de unidades de transporte suficientes para prestar un buen servicio.

Cuadro 18
Unidades de transporte.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	2	10%
Parcialmente en Desacuerdo	5	24%
Totalmente en Desacuerdo	14	66%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 13
Unidades de Transporte.



Fuente: Cuadro 18

Análisis

El gráfico número 13 demuestra claramente que un 66% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con respecto a que PDVSA GAS Comunal cuenta con la cantidad de unidades de transporte suficientes para prestar un buen servicio, mientras que el 24% contestó estar parcialmente en desacuerdo y el 10% se muestra de acuerdo. Los resultados confirman que existe un déficit de transporte en la organización, lo que dificulta la prestación de un buen servicio y dar respuestas más inmediatas a las solicitudes de los clientes.

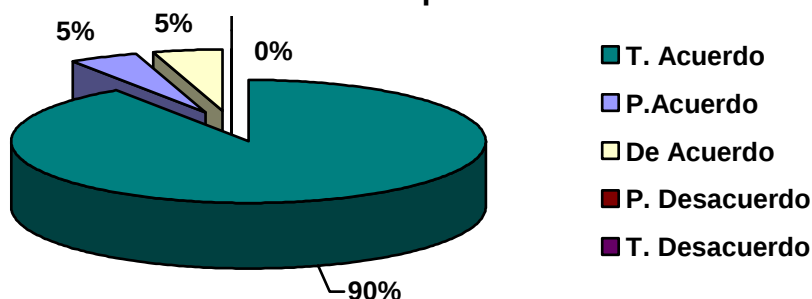
Ítem 14 Es necesario la existencia de unidades de transporte adicionales en PDVSA GAS Comunal que sustituyan los que están averiados o en mantenimiento.

Cuadro 19
Unidades de Reemplazo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	19	90%
Parcialmente de Acuerdo	1	5%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 14
Unidades de Reemplazo.



Fuente: Cuadro 19

Análisis

El gráfico número 14 demuestra claramente que un 90% de la muestra está totalmente de acuerdo que es necesaria la existencia de unidades de transporte adicionales que sustituyan los que están averiados o en mantenimiento, el restante es decir un 5% destacó la opción parcialmente de acuerdo y un 5% de acuerdo. De aquí se deduce que los trabajadores de la empresa están de acuerdo que se adquieran unidades que reemplacen a las que presenten fallas o averías, de manera tal de cubrir las deficiencias que el servicio viene prestando.

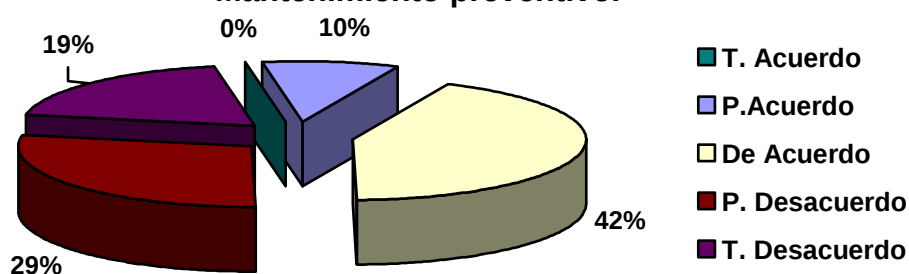
Ítem 15 Existe un plan de mantenimiento preventivo para la flota de distribución.

Cuadro 20
Mantenimiento preventivo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	2	10%
De Acuerdo	9	43%
Parcialmente en Desacuerdo	6	29%
Totalmente en Desacuerdo	4	19%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 15
Mantenimiento preventivo.



Fuente: Cuadro 20

Análisis

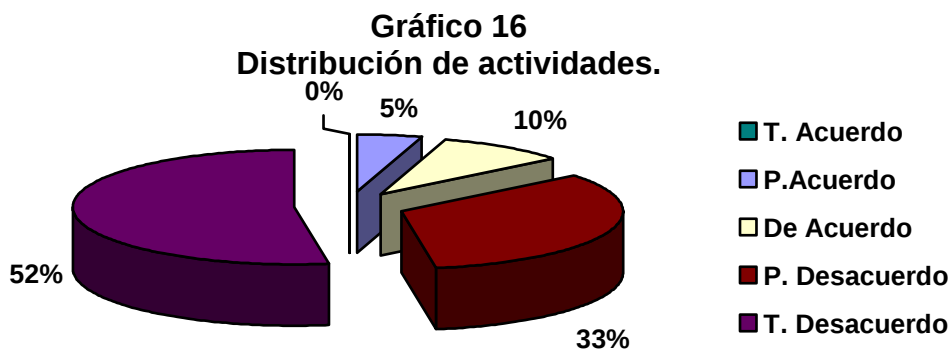
En el gráfico número 15 se observa que el 43% de los encuestados señalaron que están de acuerdo que existe un plan de mantenimiento preventivo para la flota de distribución, y un 10% parcialmente de acuerdo. Mientras que el 29% está parcialmente en desacuerdo y un 19% está en total desacuerdo. Como se observa, las opiniones están divididas significativamente, lo que indica una gran insatisfacción del personal con respecto al mantenimiento de las unidades, lo que explica de alguna manera por que el servicio no se está prestando de manera óptima.

Ítem 16 Existe un plan de trabajo organizado que permita dar respuesta oportuna a las solicitudes recibidas.

Cuadro 21
Distribución de actividades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	1	5%
De Acuerdo	2	10%
Parcialmente en Desacuerdo	7	33%
Totalmente en Desacuerdo	11	52%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).



Fuente: Cuadro 21

Análisis

En el gráfico número 16 se nota que un 52% de los encuestados están en total desacuerdo que existe un plan de trabajo organizado que permita dar respuesta oportuna a las solicitudes recibidas; un 33% parcialmente en desacuerdo, un 10% está de acuerdo y un 5% parcialmente de acuerdo. Los resultados permiten comprobar la inexistencia de un plan de trabajo organizado que pueda dar celeridad a todas aquellas solicitudes recibidas de los clientes; demostrando así que las deficiencias de los procesos radican el inicio de los mismos, es decir en la fase de la planificación, lo que adicionalmente explica la ausencia de mecanismos de control.

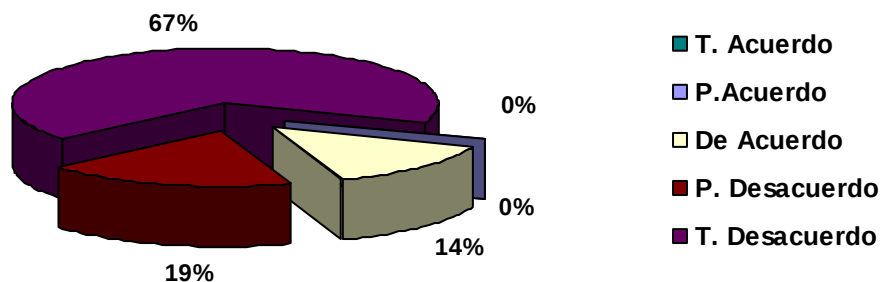
Ítem 17 Se mantiene un stock de cilindros llenos que agilice las actividades de despacho.

Cuadro 22
Stock de cilindros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	3	14%
Parcialmente en Desacuerdo	4	19%
Totalmente en Desacuerdo	14	67%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 17
Stock de cilindros



Fuente: Cuadro 22

Análisis

Como se muestra en el gráfico 17 el 67% de los encuestados manifestaron que están totalmente en desacuerdo que se mantiene un stock de cilindros llenos que agilice las actividades de despacho, el 19% parcialmente en desacuerdo y un 14% contestó que están de acuerdo, es decir, que no existen suficientes cilindros llenos para agilizar el despacho de la mercancía por parte de la empresa PDVSA GAS comunal lo que indica que existe un déficit en el stock que puede incidir en la prestación del servicio.

Ítem 18 Cuenta la empresa con un plan estratégico de distribución.

Cuadro 23

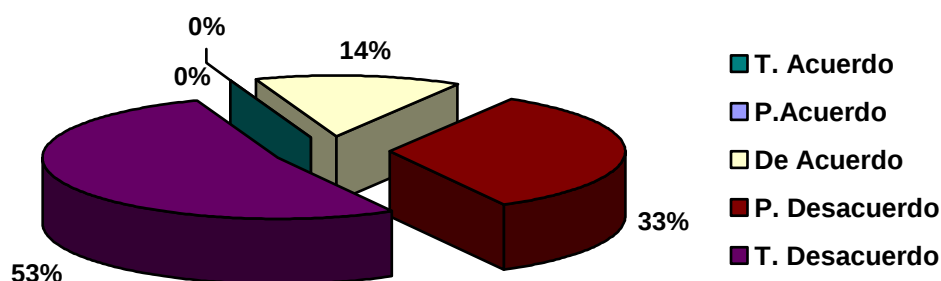
Organización de la distribución.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	3	14%
Parcialmente en Desacuerdo	7	33%
Totalmente en Desacuerdo	11	53%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 18

Organización de la distribución.



Fuente: Cuadro 23

Análisis

Se puede observar que un 53% opinó que están totalmente en desacuerdo que en la empresa se cuente con un plan estratégico de distribución, un 33% parcialmente en desacuerdo y un 14% de acuerdo. Como se observa, existe una clara tendencia a manifestar la falta de un plan estratégico de distribución; situación de acuerdo a los investigadores que incide de manera desfavorable en la organización de la distribución, lo que trae como consecuencia retraso al momento de realizar los despachos a los clientes.

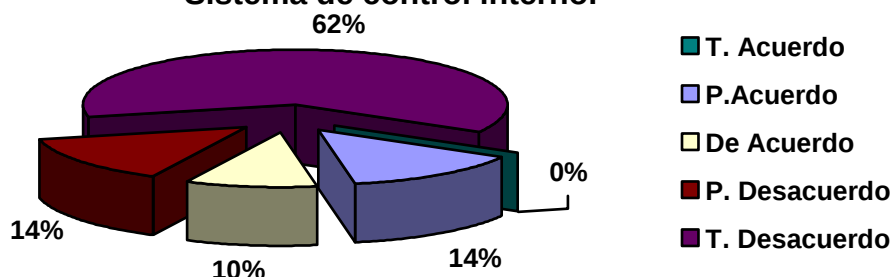
Ítem 19 Se realizan revisiones periódicas de los procesos de distribución para mejorar la calidad del servicio.

Cuadro 24
Sistema de control interno.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	3	14%
De Acuerdo	2	10%
Parcialmente en Desacuerdo	3	14%
Totalmente en Desacuerdo	13	62%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 19
Sistema de control interno.



Fuente: Cuadro 24

Análisis

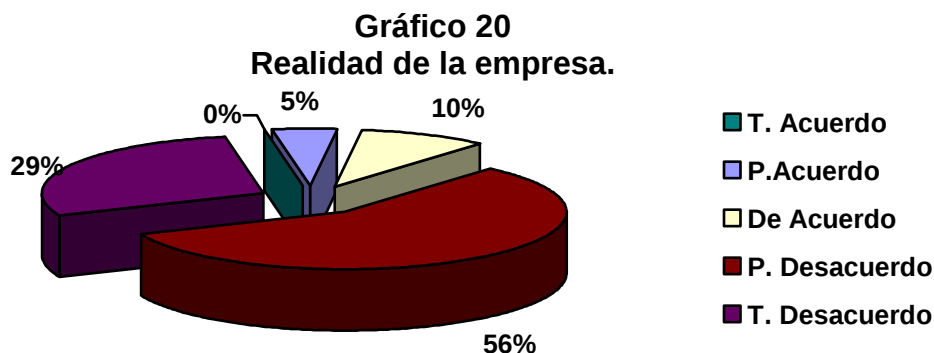
El gráfico número 19 demuestra claramente que un 62% de los encuestados están totalmente en desacuerdo que se realizan revisiones periódicas de los procesos de distribución para mejorar la calidad del servicio, un 14% parcialmente en desacuerdo, un 10% está de acuerdo y un 14% parcialmente de acuerdo. La tendencia se ubica en que realmente no se realizan revisiones periódicas de los procesos de distribución para mejorar la calidad del servicio, lo cual es entendible de acuerdo al ítem anterior, en el cual quedó establecido que no existe un plan estratégico de distribución.

Ítem 20 Los objetivos establecidos pueden ser alcanzados con los recursos disponibles actualmente en la organización.

Cuadro 25
Realidad de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	1	5%
De Acuerdo	2	10%
Parcialmente en Desacuerdo	12	56%
Totalmente en Desacuerdo	6	29%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).



Fuente: Cuadro 25

Análisis

Tal como se muestra en la gráfica 20, el 56% de los encuestados están parcialmente en desacuerdo que los objetivos establecidos pueden ser alcanzados con los recursos disponibles actualmente en la organización y el 29% está totalmente en desacuerdo; mientras que un 10% está de acuerdo y un 5% está parcialmente de acuerdo. Como se observa en la gráfica la mayor parte del personal se inclina a considerar que las metas no son alcanzadas por no contar con las herramientas necesarias que permitan lograr las metas y objetivos planificados.

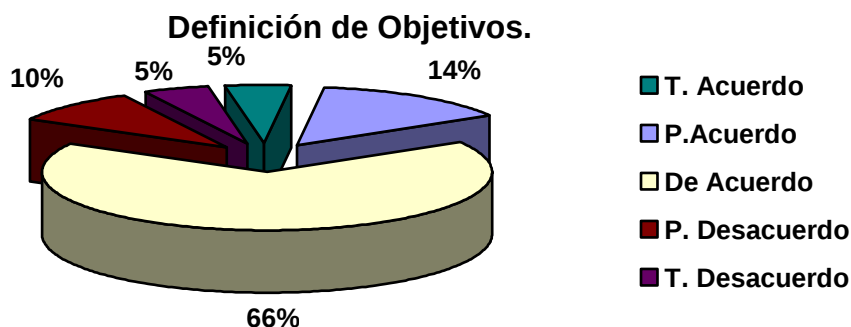
Ítem 21 La empresa tiene formalmente establecidos los objetivos y metas a lograr.

Cuadro 26
Definición de Objetivos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	1	5%
Parcialmente de Acuerdo	3	14%
De Acuerdo	14	66%
Parcialmente en Desacuerdo	2	10%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 21



Fuente: Cuadro 26

Análisis

Se puede notar en el gráfico número 21, que un 66% de la muestra está de acuerdo en que PDVSA GAS Comunal sí tiene establecidos formalmente los objetivos y metas a lograr; el 14% está parcialmente de acuerdo y un 5% totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 10 % está parcialmente en desacuerdo y un 5% están en total desacuerdo. Como se observa, la gran mayoría conoce los objetivos y metas organizacionales, lo que constituye una gran fortaleza en cuanto al conocimiento que poseen del propósito hacia el cual van orientados sus esfuerzos.

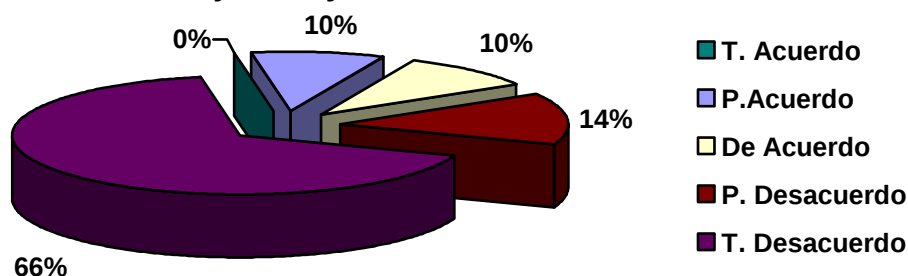
Ítem 22 Considera que los objetivos y metas que se proponen están acorde con la realidad funcional de la empresa

Cuadro 27
Objetivos y metas alcanzables.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	2	10%
De Acuerdo	2	10%
Parcialmente en Desacuerdo	3	14%
Totalmente en Desacuerdo	14	66%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 22
Objetivos y metas alcanzables.



Fuente: Cuadro 27

Análisis

El gráfico 22 demuestra que un 66% de los encuestados contestó estar totalmente en desacuerdo que los objetivos y metas propuestos están acorde con la realidad funcional de la empresa, un 14% está parcialmente en desacuerdo. Mientras un 10% está de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa, más un 10% que está parcialmente de acuerdo. De estos resultados se infiere que la mayoría consideran que realmente los objetivos y metas no están respondiendo a la necesidad de la empresa.

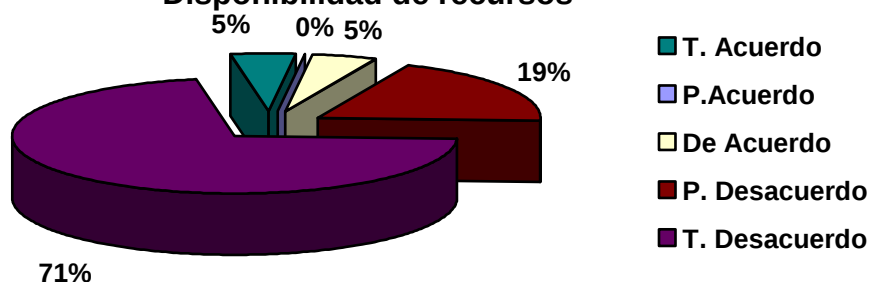
Ítem 23 PDVSA GAS Comunal cuenta con el personal administrativo necesario para realizar su gestión de manera efectiva

Cuadro 28
Disponibilidad de recursos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	1	5%
Parcialmente de Acuerdo	0	0%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	4	19%
Totalmente en Desacuerdo	15	71%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 23
Disponibilidad de recursos



Fuente: Cuadro 28

Análisis

El gráfico 23 demuestra que el 71% de la muestra encuestada está totalmente en desacuerdo con que PDVSA GAS Comunal no cuenta con el personal administrativo necesario para realizar la gestión de manera efectiva; un 19% está parcialmente en desacuerdo y el 10% restante se divide equitativamente en parcial y totalmente de acuerdo. Se puede concluir que la empresa PDVSA GAS Comunal S.A. esta carente del personal administrativo necesario para realizar de manera efectiva su gestión, trayendo como consecuencia el no poder alcanzar las metas y objetivos propuestos.

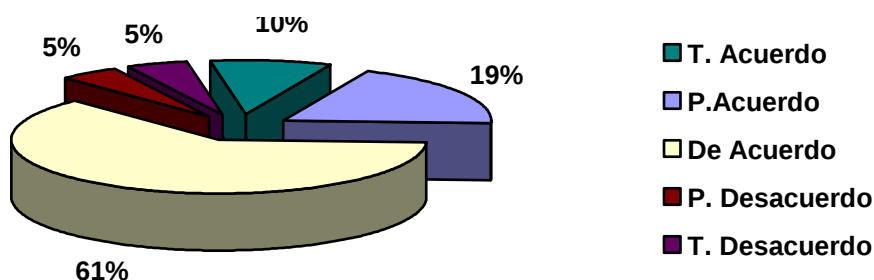
Ítem 24 Se encuentran delimitadas formalmente las funciones del personal del área administrativa

Cuadro 29
Delimitación de funciones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	2	10%
Parcialmente de Acuerdo	4	19%
De Acuerdo	13	61%
Parcialmente en Desacuerdo	1	5%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 24
Delimitación de funciones.



Fuente: Cuadro 29

Análisis

El gráfico número 24 demuestra que un 61% de los encuestados está de acuerdo con que sí se encuentran delimitadas formalmente las funciones del personal del área administrativa, un 19% asegura estar parcialmente de acuerdo, un 10% está totalmente de acuerdo. El restante 10%, se divide en 5% en total desacuerdo y 5% en parcial desacuerdo. Con los resultados se evidencia que la mayoría considera que sí se encuentran delimitadas formalmente las funciones del personal del área administrativa, es decir que el personal debería conocer con exactitud lo que debe hacer, como, donde y las repercusiones que su labor conlleva.

Ítem 25 Cree usted que en PDVSA GAS Comunal se delegan responsabilidades para lograr los objetivos

Cuadro 30

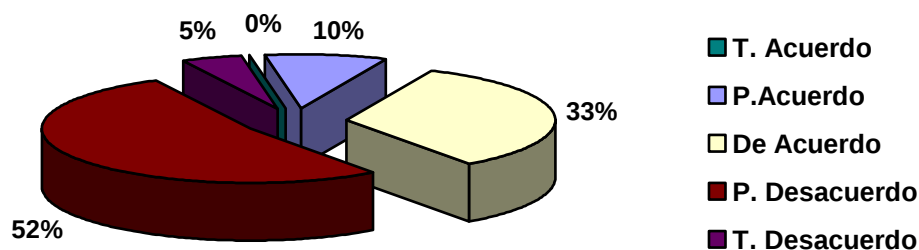
Delegación de responsabilidades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	2	10%
De Acuerdo	7	33%
Parcialmente en Desacuerdo	11	52%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 25

Delegación de responsabilidades



Fuente: Cuadro 30

Análisis

El gráfico 25 muestra que un 52% de los encuestados están parcialmente en desacuerdo que en PDVSA GAS Comunal se delegan responsabilidades para lograr los objetivos, un 33% está de acuerdo y un 10% parcialmente de acuerdo, mientras un 5% está totalmente en desacuerdo. Al revisar la tendencia se observa un equilibrio en los resultados obtenidos. Lo que permite decir que no se delegan responsabilidades en todas las áreas administrativas dentro de la empresa retrasando así el logro de los objetivos propuestos.

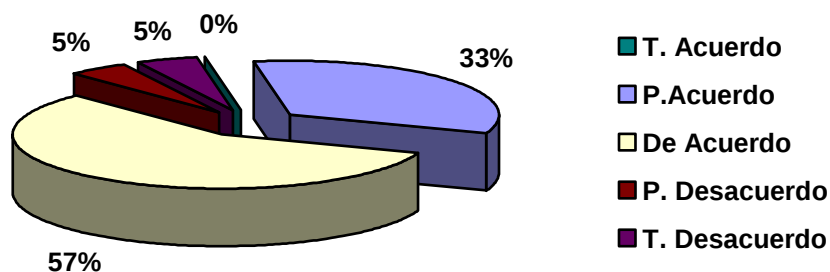
Ítem 26 Cuenta la empresa con manuales de normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión administrativa

Cuadro 31
Manuales de procedimientos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	7	33%
De Acuerdo	12	57%
Parcialmente en Desacuerdo	1	5%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Datos tomados del Cuestionario (2010).

Gráfico 26
Manuales de procedimientos.



Fuente: Cuadro 31

Análisis

El 57% de los encuestados tal y como lo muestra la gráfica 26 opina que están de acuerdo con que la empresa PDVSA GAS comunal cuenta con las normas y procedimientos necesarias para llevar a cabo una buena gestión administrativa, así mismo un 33% está parcialmente de acuerdo por otra parte, el 10% restante, se divide equitativamente entre parcial y totalmente en desacuerdo. Analizando la tendencia de las respuestas se puede concluir que la mayoría del personal está en conocimiento de que la empresa cuenta con normas que guían sus acciones y orientan las tareas dentro de la organización.

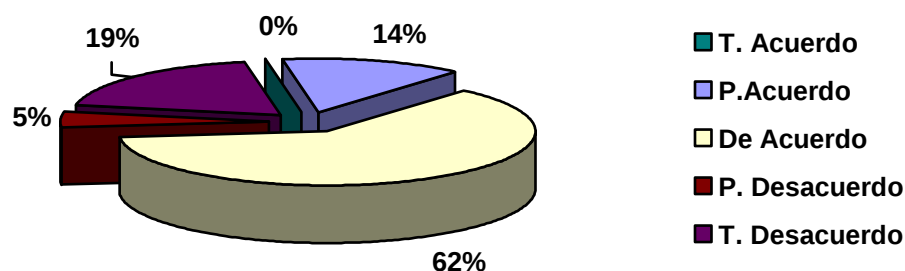
Ítem 27 El Gerente de Planta escucha la opinión del equipo de trabajo al momento de tomar decisiones

Cuadro 32
Estilo de liderazgo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	3	14%
De Acuerdo	13	62%
Parcialmente en Desacuerdo	1	5%
Totalmente en Desacuerdo	4	19%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 27
Estilo de liderazgo.



Fuente: Cuadro 32

Análisis

El gráfico número 27 muestra que un 62% de la población encuestada, está de acuerdo con que el gerente de planta toma en cuenta la opinión de su equipo de trabajo para tomar decisiones, un 19% está totalmente en desacuerdo, un 14% está parcialmente en acuerdo y el restante 5% está parcialmente en desacuerdo. Como se puede observar existe un 24% de la muestra que opina que el gerente de planta no escucha la opinión del equipo de trabajo para la toma de decisiones. Este resultado indica que un grupo de trabajadores se siente descontento en cuanto a su participación y manifestación de opiniones lo que puede llegar a generar conflictos.

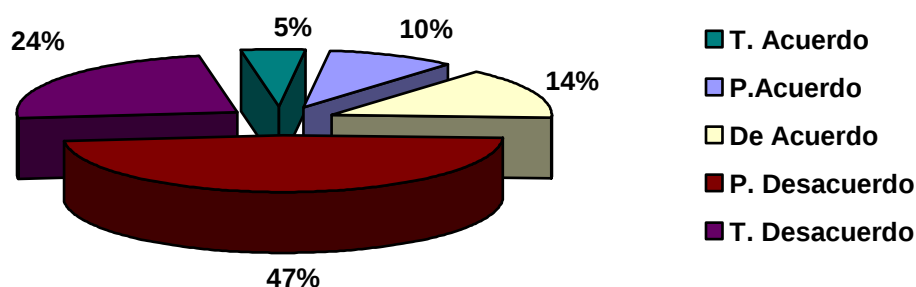
Ítem 28 Se realiza seguimiento efectivo al logro de objetivos y metas

Cuadro 33
Control Interno.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	1	5%
Parcialmente de Acuerdo	2	10%
De Acuerdo	3	14%
Parcialmente en Desacuerdo	10	47%
Totalmente en Desacuerdo	5	24%
Totales	21	100%

Fuente: Datos tomados del Cuestionario (2010).

Gráfico 28
Control Interno.



Fuente: Cuadro 33

Análisis

Con respecto a la pregunta que si se realiza seguimiento efectivo al logro de objetivos y metas, un 47% de la muestra indicó estar parcialmente en desacuerdo, un 24% totalmente en desacuerdo. Mientras que un 14% está de acuerdo, un 10% parcialmente de acuerdo y el restante 5% opina estar totalmente de acuerdo que si se realiza un seguimiento efectivo. De esta manera se evidencia que un alto porcentaje del personal no considera efectivo el seguimiento que se realiza al logro de los objetivos y metas.

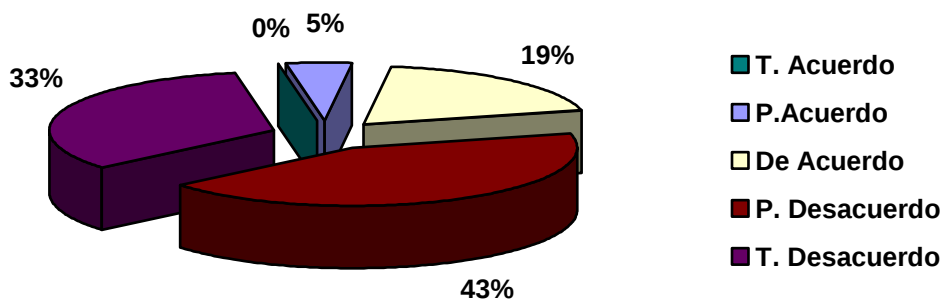
Ítem 29 Se dispone de mecanismos de control para evaluar las funciones del área administrativa

Cuadro 34
Control administrativo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	1	5%
De Acuerdo	4	19%
Parcialmente en Desacuerdo	9	43%
Totalmente en Desacuerdo	7	33%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 29
Control administrativo.



Fuente: Cuadro 34

Análisis

El 43% de la muestra indicó estar parcialmente en desacuerdo que se dispone de mecanismos de control para evaluar las funciones del área administrativa; un 33% marcó estar en totalmente desacuerdo. Sin embargo, un 19% indicó que está de acuerdo y un 5% parcialmente de acuerdo. Resultados que permiten a los investigadores deducir que por lo general, no se aplican mecanismos de control eficientes que permitan evaluar y mejorar las funciones del área administrativa.

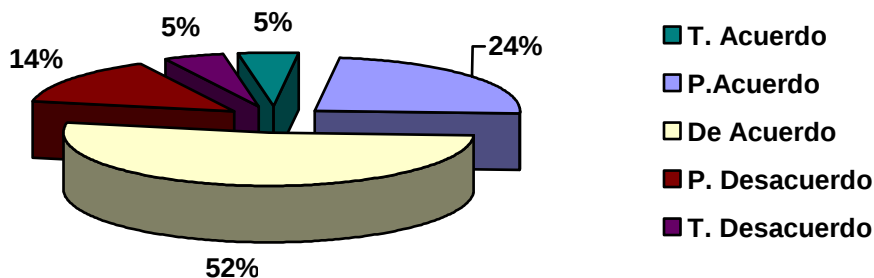
Ítem 30 Considera que existe buena comunicación interdepartamental para el desarrollo de la gestión administrativa

Cuadro 35
Comunicación Interna.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	1	5%
Parcialmente de Acuerdo	5	24%
De Acuerdo	11	52%
Parcialmente en Desacuerdo	3	14%
Totalmente en Desacuerdo	1	5%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 30
Comunicación Interna.



Fuente: Cuadro 35

Análisis

En el gráfico número 30 se puede observar que el 52% de los encuestados destacaron que están de acuerdo que existe una buena comunicación interdepartamental para el desarrollo de la gestión administrativa, aunado a esto un 24% establece que está parcialmente de acuerdo y un 5% está totalmente de acuerdo. Sin embargo, existe un 14% parcialmente en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo. Analizando los resultados se puede inferir que la comunicación interdepartamental para el desarrollo de la gestión administrativa es aceptable, pero no está fluyendo en toda el área, pues hay una parte del personal inconforme con el proceso existente.

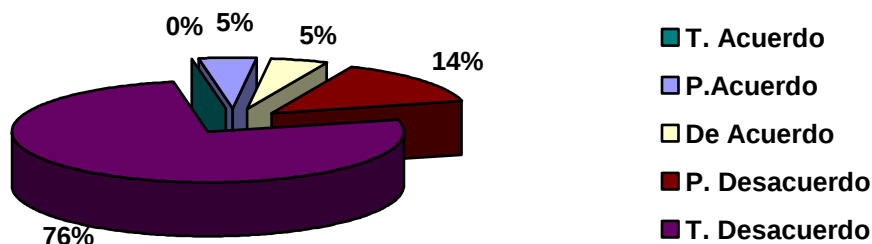
Ítem 31 Los líderes de la organización realizan regularmente reuniones con sus colaboradores para intercambiar ideas y opiniones

Cuadro 36
Retroalimentación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	1	5%
De Acuerdo	1	5%
Parcialmente en Desacuerdo	3	14%
Totalmente en Desacuerdo	16	76%
Totales	21	100%

Fuente: Los investigadores (2010).

Gráfico 31
Retroalimentación.



Fuente: Cuadro 36

Análisis

El 76% de los encuestados negaron que los líderes de la organización realizan regularmente reuniones con sus colaboradores para intercambiar ideas y opiniones, es decir que están en totalmente en desacuerdo; un 14% está parcialmente en desacuerdo y el restante 10% se divide en de acuerdo y parcialmente de acuerdo. Los resultados permiten ver claramente que los líderes de la organización no se reúnen con la mayoría del personal para intercambiar ideas y opiniones, obviamente esta situación está afectando significativamente el desempeño del personal, su motivación y en consecuencia la satisfacción laboral, pues según lo observado y los resultados obtenidos, la comunicación

fluye unidireccionalmente, es decir, los líderes escuchan algunas de las opiniones de sus colaboradores, mas toman las decisiones utilizando juicio e ideas propias, desechando las sugerencias y participaciones del equipo de trabajo.

Registro de Observaciones.

En las 4 visitas realizadas a la empresa PDVSA GAS Comunal ubicada en la zona industrial de Santa Cruz de Aragua, pudimos recolectar variada información que a continuación será detallada con el fin de fundamentar nuestro de trabajo de grado.

- Se observó unidades que terminan a tempranas horas su ruta de despacho, dejando la unidad estacionada, sin volver a utilizarse hasta el día siguiente.
- En este mismo sentido se observó que los camiones de distribución de gas son propiedad de la empresa, lo que facilita la disposición de la unidad en cualquier momento.
- Estando en la visita se le informó al gerente de la planta y al supervisor sobre el robo del cual fue objeto un camión distribuidor de cilindros de gas, pudiendo notar la vulnerabilidad ante el hampa.
- Se entabló una conversación inicial con los empleados donde se evidenció la gran experiencia de algunos trabajadores que llevan prestando servicio dentro de las instalaciones por largo periodo de tiempo.

- De igual forma se pudo conocer que el gerente de la planta ha sido cambiado en tres oportunidades en el lapso de un año, lo que desconcierta y crea incertidumbre en los trabajadores, teniendo que adaptarse al cambio en el estilo de liderazgo y el desarrollo de tareas.
- Se evidencia retrasos en decisiones involucradas en la erogación de dinero, aun cuando la cantidad no sea significativa por cuanto no existe una partida disponible para compras menores, ya que es necesario realizar un proceso de licitación para la adquisición de bienes y servicios.
- Dentro de la empresa los empleados llaman plan de trabajo a las instrucciones que reciben diariamente.
- En conversación sostenido con los trabajadores se pudo conocer que no reciben ningún tipo de incentivo (monetario, reconocimiento, entre otros), que pudiera crear una motivación adicional para estos.
- Según información suministrado por los empleados y gerente de la planta se conoció que la empresa PDVSA GAS Comunal, es la fusión de las dos empresas con mayor participación en el ramo del gas (VENGAS Y TROPIGAS) lo que indica una participación estimada por la organización de 75% en todo el país, lo que reviste una planificación y organización de las rutas y actividades que permitan lograr ser mas efectivo en el despacho.
- También se pudo conocer realizadas que la infraestructura y los terrenos donde se encuentra ubicada son propio, lo que permite

realizar ampliaciones y modificaciones estructurales sin mayores contratiempos.

- Se pudo conocer en conversación sostenida con algunos trabajadores la carencia de equipos de seguridad tanto en las unidades como fallas en la dotación de implementos de seguridad a los trabajadores.
- Se observó que existen señalizaciones, avisos, vayas, equipos, que permiten conocer los riesgos que se corren dentro de las instalaciones, así como la dotación de implementos de seguridad y protección personal a sus trabajadores, lo que minimiza el riesgo de accidentes.
- En conversación sostenida con los técnicos de las instalaciones, se pudo conocer la diversidad de uso que hasta los momentos se le ha dado al gas licuado de petróleo, a parte del uso domestico, se puede utilizar en: secadoras de ropa a gas, carburación de vehículos a gas, plantas eléctricas a gas, calentadores a gas, adicionalmente estos consideran que pueden ser explotados mayores mercados.
- Se pudo conocer y observar que las fuentes de suministro de GLP así como las unidades de transporte hacia las plantas son propiedad del Estado, lo que facilita y garantiza la obtención del producto de manera oportuna.
- Se observó que existen distribuidores externos que prestan servicios en zonas donde la empresa PDVSA GAS Comunal no abastece, como las zonas de Ocumare de la Costa y Choroní, así mismo el gas

que se les suministra a estos distribuidores es vendido a un precio especial, incrementando la utilidad de estas empresas, creando así incentivos en las mismas, también se les presta colaboración para realizar los tramites y permisologías necesarias para transportar gas.

- Se pudo observar gran cantidad de clientes que solicitan el servicio de Gas Domestico en las puertas de la Planta de llenado, lo que evidencia la necesidad de incrementar los niveles de participación en el mercado.
- Además se pudo conocer que los precios de los cilindros de gas ofrecidos a los clientes y los materiales adicionales, se venden por debajo de los costos operativos o los costos de fabricación y no son actualizados las listas de precios desde hace aproximadamente 4 años, adicionalmente el alto costo de los materiales de producción e insumos, afectan directamente los niveles económicos de la organización, dejando a la empresa dependiendo de los subsidios.

Finalmente, de acuerdo a la información suministrada por la muestra en estudio y las observaciones realizadas por los investigadores, se pudo resumir la situación actual de la gestión administrativa y operativa de la empresa PDVSA GAS Comunal en el siguiente análisis estratégico.

Cuadro 37

Análisis Estratégico de la Gestión Administrativa y Operativa de la Empresa PDVSA Gas Comunal, S.A.	
Fortalezas	Debilidades
-Alto porcentaje de participación y demanda del Mercado Nacional. -Flota de Abastecimiento Distribución e Infraestructuras Propias. -Aplicación de Normas de Seguridad en todos sus procesos. -Personal con altos conocimientos y experiencia en el área. -Materia prima nacional a disposición. -Respaldo Total del Estado.	- Existencia de un sistema automatizado que no satisface las solicitudes de servicio. - Carencia de un plan de trabajo que oriente el esfuerzo de los colaboradores, y fortalezca las estrategias de cooperación entre trabajadores y la organización. - Ausencia de supervisión en los procesos. - Deficiencias en el departamento de Distribución, en materia de personal, equipamiento de trabajo, mantenimiento y distribución. - Las metas establecidas no están acordes a la disponibilidad de los recursos con que cuenta la empresa. -Deficiencia en la comunicación e información en los diferentes niveles de la Organización.
Oportunidades	Amenazas
-Aumento del mercado por adquisición de empresas privadas del ramo. -Captación y apoyo a los distribuidores. -Diversidad de usos. -Alianzas con los entes reguladores de GLP y seguridad. -Aumento de ventas por ampliación de rutas de distribución para cubrir la demanda. - Creación de redes de gas domestico directa.	-Aumento reiterado de los costos de producción. -Insumos producidos en el exterior (bombonas, tanques y accesorios) -Infraestructura vial afecta el servicio. -Falta de equipos de seguridad en las unidades de distribución de gas (Defensa marina, extintores, cauchos de repuesto). -Alto índice de inseguridad para la ruta del transporte. -Inestabilidad del sector político productivo nacional

Fuente: Los Investigadores (2010)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

En atención al objeto de estudio que dio origen a la presente investigación, cuyo propósito fundamental es evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa PDVSA Gas Comunal, una vez analizados los resultados se plantean las siguientes conclusiones:

Objetivo específico 1: En este objetivo se realiza un diagnostico de la situación actual del departamento de operaciones, con respecto al servicio de distribución de gas domestico que presta PDVSA Gas Comunal. El diagnostico realizado al departamento, evidenció que no se planifica la ruta de despacho de camiones distribuidores, es decir, no existe una supervisión efectiva que organice las rutas de despacho, lo cual genera que no se tenga un control sobre las solicitudes que fueron atendidas en determinado período de tiempo, así mismo existe deficiencia de personal y de unidades de distribución. Aunado a ello, la empresa no cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la flota de distribución, ni un suficiente stock de cilindros llenos que agilice el método de recarga en dicho proceso, lo cual crea un retraso en los despachos de cilindros.

Adicionalmente se hizo evidente la carencia de un sistema informático apropiado que ayudaría a mejorar el criterio con el que se procesan las facturas, tomando en cuenta el orden cronológico en que se reciben, ausencia de un seguimiento y control de las actividades realizadas por el personal, fallas en muchas de las operaciones diarias de la empresa lo que se traduce en carencia de un servicio de distribución efectivo de gas al

consumidor final, dificultando así que la empresa alcance sus metas y objetivos trazados.

El objetivo específico 2 hace referencia a la revisión del proceso administrativo que actualmente realiza PDVSA Gas Comunal, el cual está basado en los principios fundamentales de la administración, como lo son la planificación, organización, dirección y control. El análisis de la investigación objeto de estudio dio como resultados, la carencia de planificación en los procesos administrativos, lo que trae como consecuencia los errores y omisiones en el trabajo. De igual manera y como punto favorable para la organización, el personal considera que existe objetivos y metas establecidos por la organización lo que orienta los esfuerzos del personal del departamento, en otro orden de ideas, se evidencio que actualmente la empresa no cuenta con el personal administrativo suficiente para realizar las tareas diarias, lo que dificulta cumplir con las metas del departamento, con similar tendencia, pudimos constatar a través del instrumento y la observación que el seguimiento de al logro de objetivos y metas es deficiente, obstruyendo la posibilidad de una retroalimentación provechosa.

Por otra parte, se hizo manifiesta la carencia de material e insumos de trabajo, que dificulta alcanzar las metas y objetivos establecidos por el departamento, aunado a estos existen fallas en la supervisión de las actividades y falta de comunicación en los diferentes niveles de la organización lo que trae como consecuencia que el personal no trabaja en función de un fin común.

En el objetivo 3, en este punto, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de PDVSA GAS Comunal, obteniendo como resultado, la creación de estrategias FO (Fortalezas y

Oportunidades) se derivan de fortalezas internas de la organización combinadas con las oportunidades externas del mercado, lo que permitió diseñar de acuerdo a las necesidades de la organización, planes de acción que permitan maximizar su participación y obtener un enfoque claro acerca de las perspectivas de crecimiento de que estas se desprenden, de igual manera, se crearon estrategias DO (Debilidades y Amenazas) debilidades internas y oportunidades externas del mercado, este tipo de estrategia permite identificar y atacar oportunamente todas aquellas desviaciones que pueden perjudicar la permanencia de la organización en el tiempo, así como los puntos débiles que deben ser atendidos para sacar el mejor provecho. También fueron creadas estrategias FA (Fortalezas y Amenazas), fortalezas internas y amenazas externas de la situación socio política del país, las cuales permitieron diseñar planes de acción que eviten en lo posible, un impacto negativo en la cotidianidad de las actividades que esta realiza y por último y no menos importante, se crearon estrategias DA (Debilidades y Amenazas) debilidades internas y Amenazas externas de la situación socio política del país, en esta se estableció y reconoció los puntos donde adolece la organización, ello permitió enfocar esfuerzos y diseñar planes que contrarresten las adversidades internas y externas.

Recomendaciones.

Luego de efectuadas las conclusiones, los investigadores hacen las siguientes recomendaciones a PDVSA Gas Comunal:

1. Crear un plan de trabajo que permita orientar las tareas individuales para lograr un fin colectivo común.
2. Mejorar estrategias de cooperación entre empresa y trabajadores que permitan diseñar planes de trabajo para crear metas alcanzables.
3. Planificar las rutas de distribución indicando los clientes a visitar, según programación previamente establecida.
4. Crear una ruta de despacho adicional, que atienda los reclamos originados por clientes insatisfechos.
5. Identificar las localidades con mayor cantidad de usuarios, para sectorizar las rutas con la finalidad de enfocar los esfuerzos hacia donde sea necesario aumentar el número de visitas.
6. Hacer cumplir un programa de mantenimiento preventivo para las unidades de distribución, lo que evitará la paralización de una ruta por avería.
7. Crear una caja chica destinada a la compra de repuestos mecánicos de bajos costos, necesarios para agilizar reparaciones que aseguren el buen funcionamiento de las unidades.

8. Adquirir unidades adicionales que le permita a la gerencia crear nuevas rutas, lo que conllevará a incrementar el nivel de participación en el mercado.

9. Implementar un segundo turno de despacho de trabajo para cubrir rutas cercanas, aprovechando las unidades en desuso por haber culminado su actividad en un periodo corto, y así mejorar de forma considerable la distribución del producto al consumidor final.

10. Aumentar un stock de cilindros llenos, de manera tal que permitan realizar la carga de las unidades de una manera más rápida, agilizando las operaciones de distribución.

11. Establecer procedimientos que permitan realizar la verificación de las entregas diarias, con la finalidad de prestar un servicio de calidad.

12. Crear un sistema prepago que minimice el manejo de efectivo por parte de los chóferes de las unidades de distribución, para evitar que sean víctimas del hampa común e incurran en el fraude de cobrar sobre precio a los clientes.

13. Contratación de nuevo personal para cubrir un segundo turno, y cubrir otras deficiencias que existen en los diferentes niveles de la organización.

14. Analizar las solicitudes realizadas por los clientes y compararlas en función a la cantidad de cilindros vendidos en un mes de servicio, esto ayudará a la gerencia a conocer con exactitud la demanda insatisfecha.

15. Implementar incentivos para el personal que labora en la empresa, tales como bono de asistencia, bono al empleado más destacado del mes, bono de producción, que ayudaría a maximizar la producción, mejorar la satisfacción laboral he impulsaría una competencia sana entre los trabajadores.

16. Diseñar un programa de inducción con la finalidad que los trabajadores de amplia experiencia lo apliquen a los trabajadores de nuevo ingreso.

17. Realizar reuniones periódicas para compartir ideas y experiencias con el personal, logrando desarrollar un proceso de comunicación efectiva, y así, los trabajadores participan, sugieren, opinan y desarrollan compromiso, identidad y pertenencia con la empresa.

18. Motivar la participación y colaboración de todos los trabajadores a través de premios para las ideas más innovadoras.

19. Disminuir la rotación a nivel de gerencia operativa, para lograr estabilizar planes, políticas, objetivos y metas propuestas a los trabajadores.

20. Verificar el cumplimiento de las normas y procedimientos que se establezcan, de acuerdo a la realidad de la empresa en todos los niveles de la organización.

21. Aplicar las siguientes estrategias obtenidas del análisis de la matriz DOFA.

Estrategias (FO)

- Unificar el sistema de conexión de llenado de bombonas de todas las empresas adquiridas por PDVSA GAS Comunal S.A. para facilitar la distribución por rutas.

- Aprovechar toda la infraestructura y el respaldo con que cuenta la empresa para aumentar la producción y a su vez prestar apoyo a los nuevos distribuidores.

- Organizar equipos de trabajo que permitan unificar los procesos en las instalaciones del servicio de gas doméstico apegados a las normas reguladoras en materia de gas licuado de petróleo.

- Crear convenios con el Ministerio de Energía y Petróleo, para que los trabajadores con mayor experiencia sean certificados para dictar cursos de capacitación técnica al resto de sus compañeros.

- Aprovechar la disponibilidad de gas nacional para aumentar el número de rutas comerciales maximizando el número de usuarios y maximizando las utilidades de la empresa.

Estrategias (DO)

- Implementar mejoras en los sistemas automatizados de la empresa PDVSA GAS comunal S.A. apoyándose en la adquisición de otras empresas del ramo.

- Mejorar los niveles de comunicación de PDVSA GAS comunal, S.A. tanto internos como externos, para así mantener estrecha relación, con proveedores acreedores, relacionados y empresas en el exterior, que permitan la exportación del producto.

- Enfatizar la capacitación de los supervisores de área, para así mejorar su desempeño y mejorar los niveles de supervisión y control.

- Creación de estudios especializados sobre el uso de gas doméstico se podría desarrollar procesos que mejorarían las deficiencias en los departamentos de distribución, equipamiento, mantenimiento.

- Sincerar las metas que se propone la empresa para poder cumplir las metas establecidas y crear rutas comerciales nuevas a partir de las mismas.

Estrategias (FA)

- Crear programas que permitan establecer un punto de equilibrio económico en PDVSA GAS comunal S.A. para así mantener su posición en el mercado nacional.

- Utilizar la infraestructura y la trayectoria de PDVSA GAS comunal, S.A. para desarrollar insumos que sustituyan las importaciones.

- Dotar de equipos de seguridad a los chóferes y unidades de transporte para minimizar el riesgo de los trabajadores y el colectivo.

- Crear alianzas estratégicas con los entes del Estado para el resguardo de las rutas comerciales críticas en cuanto a materia de seguridad se refiere.

-Crear estrategias de cooperación interna, entre las rutas que mantengan sus despachos al día, apoyando a las rutas con mayores problemas.

Estrategias (DA)

- Mejorar los niveles de supervisión para poder monitorear de forma más eficaz las rutas y tomar acciones en el caso que se presente algún inconveniente con la infraestructura vial.

- Crear convenios con los cuerpos de seguridad del estado a fin de garantizar las rutas comerciales que actualmente posee la empresa, y así evitar la interrupción en la distribución del servicio.

-Aprovechar el conocimiento de las actividades internas, de los trabajadores con mayor experiencia, para crear estrategias de trabajo que permitan dar respuesta a los objetivos planteados bajo normas internas.

-Realizar reuniones frecuentemente con el personal administrativo para hacer de su conocimiento sobre su trabajo lo que permite conocer si esta bien o mal su trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER EGG, E. (1998): ***Introducción a las Técnicas de Investigación Social*** Editorial Humanitas, Buenos Aires.

ARIAS, F. (1999) ***El Proyecto de la Investigación. Guía para su Elaboración. Tercera Edición. Caracas: Episteme.***

BALESTRINI, M. (2002). **Como se elabora el proyecto de investigación (Para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Casuales, Experimentales y los Proyectos Factibles).** Caracas. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Bayo, Peñalver y Urquia, 2001. **Lineamientos Estratégicos para Optimizar el Servicio de Atención al Cliente de la Empresa Rotograbados Venezolanos, S.A. Ubicada en el Estado Aragua, a través de la Aplicación del Empowerment.** Universidad de Carabobo.

Chaudari (2004) **Propuesta de un Modelo de control de gestión para el Departamento de Tesorería de la Empresa Corporación Venezolana de Guayana ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ C.A., (EDELCA), ubicada en Puerto Ordaz- Estado Bolívar” de la Universidad Bicentennial de Aragua (UBA).**

CHIAVENATO, I. (2003). ***Introducción a la Teoría General de la Administración*** (5 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

CHIAVENATO, I. (2004). ***Introducción a la Teoría General de la Administración*** (7 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

CORREDOR, J. (1995). ***Planificación Estratégica. Perspectiva para su Aplicación en Venezuela***. Valencia: Vadell Hermanos Edictotes.

DAVID, F. (1994). ***La Gerencia Estratégica***. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

DEREZEREGA, J. (1999). ***Control de Gestión***. México: Limusa.

FRANCES, A. (2006). ***Estrategias y Planes para la Empresa: Cuadro de Mando Integral***. México: Prentice-Hill.

ARNOLETO, E. y DÍAZ, A. (2009). ***Un aporte a la gestión pública***. <http://www.eumed.net/libros/2009b/550>.

GOODSTEIN, LEONARD; NOLAN, TIMOTHY; PFEIFFER, WILLIAMS (1999), ***Planeación Estratégica Aplicada***. Colombia. Mac Graw Hill.

HELL, D., JACKSON, S. y SLOWM, Jr. (2002). ***Administración un Enfoque Basado en competencia***. (9ª ed.), Colombia: Thompson Editores, S.A.

HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2005). ***Metodología de la Investigación***. Ciudad de México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana.

HEIZER, TAY y RENDER, BARRY. (2004) ***Principio de la Administración de Operaciones***. (5°ed.) Pearson Educación, México.

Jiménez (2003) ***Diseño de un Modelo estratégico del Control del Efectivo en el Departamento de Finanzas de la empresa La Caridad, C.A.*** Universidad Bicentenaria de Aragua (UBA).

KOONTZ, H. y WIRICH, H. (1994). ***Administración y Estrategias***. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

LEDESMA, L. (1998). ***Guía de Planificación Estratégica de Mercado***. México: Limusa.

MATIZ, F. (2003) ***Gerencia Estratégica Bajo el Enfoque de la Calidad Total***.
 Disponible:<http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art4.html>.
 (Artículo en línea). (Consulta 2010, Febrero 10).

MÉNDEZ, C (1997) ***Metodología Guía Práctica para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas***. Bogotá: Mc. Graw Hill.

MORLES, V. (1991) ***Técnicas de Estudio y Metodología de la Investigación***. Caracas: Editorial Panapo.

MUÑOZ, D. (2009) ***Administración de Operaciones de Procesos de Negocios***. Cengage Learning Editores, S.A., México D.F.

Organización de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos.
(DORH 1998) **Planeación Estratégica**. Caracas: Organización DORH.

ROBBINS, S. y COULTER, M. (2000). **Administración**. (6ª. Ed.)
México: Prentice Hall.

RODRÍGUEZ, J. (1998). **Administración de Enfoque Estratégico**.
(1er. Edición) México: Trillas.

SABINO, C. (1992). **El Proceso de la Investigación**. Editorial Panapo.
Caracas.

SÁNCHEZ Y BELISARIO, (2008). **Estructura Operativa y
Administrativa Aplicado la Planificación Estratégica en la ONG
“Sociedad Conservacionista Aragua”** Universidad de Carabobo.

SELLANAVE, J. (1994). **Gerencia y Planificación Estratégica**.
Bogota: Grupo Editorial Norma.

SERNA, GÓMEZ HUMBERTO. (2000). **Gerencia Estratégica**. Bogotá,
Colombia. 3R Editores.

SERNA, H. (2003) **Gerencia Estratégica**. (8ª. Ed.) Bogota: D.C.:3r.
Editores.

SISK, H. y Sverdlik, M. (1992) **Administración y Gerencia de
Empresas**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

STANTON, W. (2000). **Fundamentos de Marketing**. (11^a. Ed.). Mexico: Mc. Graw-Hill.

STONER, J. (1996). **Administración**. México; Prentice Hall. 6ta Edición.

STONER, J. y WANKEL, M. (2006). **Administración**. México: Prentice Hall.

TAMAYO Y TAMAYO, M. (2003) **El Proceso de la Investigación Científica**. _Ciudad de México. Editorial Limusa, S.A.

THIELEN, L. y THIELEN, J. (2000). **Introducción a la Teoría Administrativa**. (3ra. Ed.) Venezuela: Fondo UC.

THOMPSON, M. y Strickland, R. (1999). **Administración Estratégica**. (11^a. Ed.) México: Mc. Graw-Hill

THOMPSON, M. y Strickland, R. (2001). **Marketing**. México: Prentice-Hill Hispanoamericana.

TRIPPIER, B. (2006). **Planificación Estratégica**. Disponible:<http://www.ntnconsultores.com/articulos/planificacionestrategica.htm>. (Artículo en línea). (Consulta: 2010, Febrero 10).

Universidad de Carabobo. (2003). **Normas para la elaboración y presentación de trabajos de Investigación**. La Morita: Publicaciones UC

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
(UPEL). (2004) **Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis
Doctorales**. Caracas.

VILLALBA, J. (1997). ***Menú Estratégico***. El Arte de la Guerra
Competitiva. Caracas: Ediciones IESA.

YÉPEZ, V. (2000). ***Metodología de la Investigación***. Caracas: Mc.
Graw-Hill.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ITEM	DESCRIPCION	Escala
01	¿Considera necesario que en PDVSA GAS Comunal exista un sistema automatizado para procesar las solicitudes de servicio?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
02	¿Considera que el sistema debe procesar diariamente todas las solicitudes según el orden en que se reciben?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
03	¿PDVSA GAS Comunal posee un plan de trabajo para organizar de manera efectiva la prestación del servicio?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
04	¿De no ser entregado algún pedido en un día, son reorganizados para que sean entregados con prioridad?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
05	¿Existe una planificación de la ruta para la entrega de pedidos por chofer?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
06	¿Cree usted que la cantidad de facturas impresas es igual a la cantidad de facturas despachadas durante un mes de servicio?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
07	¿Existe en PDVSA GAS Comunal un reporte adecuado que permita determinar la cantidad de solicitudes y prestación de servicio mensualmente?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____

08	¿Los supervisores de PDVSA GAS Comunal realizan seguimiento a la prestación de servicio?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
09	¿PDVSA GAS Comunal realiza estadísticas de reclamos para determinar la cantidad de clientes insatisfechos?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
10	¿En PDVSA GAS Comunal se realiza periódicamente inventario de cilindros vacíos existentes en plantas?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
11	¿El sistema de inventario que maneja PDV GAS Comunal permite conocer de manera veraz la existencia de productos terminados en sus depósitos?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
12	¿Cuenta PDVSA GAS Comunal con el personal necesario para realizar la prestación del servicio de manera efectiva?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
13	¿Cree usted que PDVSA GAS Comunal cuenta con la cantidad de unidades de transporte suficientes para prestar un buen servicio?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
14	¿Considera necesario la existencia de unidades de transporte adicionales en PDVSA GAS Comunal que sustituyan los que están averiados o en mantenimiento?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
15	¿Existe un plan de mantenimiento preventivo para la flota de distribución?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____

16	¿Existe un plan de trabajo organizado que permita dar respuesta oportuna a las solicitudes recibidas?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
17	¿Se mantiene un stock de cilindros llenos que agilice las actividades de despacho?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
18	¿Cuenta la empresa con un plan estratégico de distribución?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
19	¿Se realizan revisiones periódicas de los procesos de distribución para mejorar la calidad del servicio?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
20	¿Los objetivos establecidos pueden ser alcanzados con los recursos disponibles actualmente en la organización?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
21	¿La empresa tiene formalmente establecidos objetivos y metas a lograr?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
22	¿Considera que los objetivos y metas propuestos están acorde con la realidad funcional de la empresa?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
23	¿Cuenta PDVSA GAS Comunal con el personal administrativo necesaria para realizar su gestión de manera efectiva?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____

24	¿Se encuentran delimitadas formalmente las funciones y responsabilidades del personal del área administrativa?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
25	¿Cree usted que en PDVSA GAS Comunal se delegan responsabilidades para lograr los objetivos?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
26	¿Cuenta la empresa con normas y procedimientos para llevar a cabo la gestión administrativa?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
27	¿El Gerente de Planta escucha la opinión del equipo de trabajo al momento de tomar decisiones?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
28	¿Se realiza seguimiento efectivo al logro de objetivos y metas?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
29	¿Se dispone de mecanismos de control para evaluar las funciones del área administrativa?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
30	¿Considera que existe buena comunicación interdepartamental para el desarrollo de la gestión administrativa?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____
31	¿Los líderes de la organización realizan regularmente reuniones con sus colaboradores para intercambiar ideas y opiniones?	Totalmente de Acuerdo _____ Parcialmente de Acuerdo _____ De Acuerdo _____ Parcialmente en Desacuerdo _____ Totalmente en Desacuerdo _____

MATRIZ DE DATOS
Método de Alfa de Cronbach

Items \ Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Total
1	4	4	1	1	2	1	2	4	4	2	3	2	4	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	4	0	3	0	4	3	0	3	82
2	4	4	1	1	1	1	1	4	4	2	2	2	4	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	4	1	3	0	3	2	1	3	71
3	4	4	1	1	1	1	1	4	4	2	2	1	4	3	1	2	1	3	2	2	2	0	3	3	1	2	0	3	1	1	2	62
4	4	4	1	0	1	1	1	4	3	1	1	1	4	2	1	2	1	3	2	1	1	0	3	3	1	2	0	2	1	1	2	54
5	4	4	1	0	0	1	1	4	3	1	1	1	4	2	1	1	1	2	1	1	1	0	3	3	1	2	1	2	1	2	2	52
6	4	4	1	0	0	0	1	4	3	1	1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	0	3	3	1	2	2	2	0	2	2	50
7	4	4	1	0	0	0	0	4	3	1	1	1	4	1	0	1	0	2	1	1	1	0	3	2	1	2	2	1	0	2	2	45
8	4	4	0	0	0	0	0	4	3	0	1	0	4	1	0	1	0	2	0	1	1	0	2	2	1	2	2	1	0	2	2	40
9	4	4	0	0	0	0	0	4	3	0	1	0	4	0	0	1	0	2	0	1	1	0	2	2	1	2	2	1	0	2	2	39
10	4	4	0	0	0	0	0	4	3	0	1	0	4	0	0	0	0	2	0	1	1	0	2	2	1	1	2	1	0	2	2	37
11	4	4	0	0	0	0	0	4	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	2	1	1	2	1	0	2	2	34
12	4	4	0	0	0	0	0	4	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	2	1	1	2	1	0	2	1	33
13	4	4	0	0	0	0	0	4	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	2	2	1	2	1	0	2	1	34
14	4	4	0	0	0	0	0	4	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	2	2	1	2	1	0	2	1	34
15	4	3	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	1	0	0	2	2	2	1	2	1	0	2	1	32
16	3	3	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	1	2	1	0	3	1	31
17	3	3	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	1	2	0	0	3	1	30
18	3	3	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	4	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	1	2	0	0	3	0	29
19	3	3	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	2	1	3	0	0	3	0	29
20	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	1	3	0	0	3	0	24
21	2	1	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	4	0	19
Total	76	74	7	3	5	5	7	75	55	10	14	9	81	16	10	14	10	43	13	19	13	3	46	47	31	31	36	26	8	44	30	861

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \quad \alpha = 1,00$$



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus La Morita

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Yo, Alfred C. Díaz Torra Cédula de Identidad
No. 7.225.860, Tutor del Trabajo de Grado titulado:
"Análisis Estratégico de la Gestión Adminis-
trativa y Operativa de la empresa PDVSA,
GAS COMONAH, S.A., ubicado en Santa Cruz,
Estado Aragua."

presentado por el (los) Bachiller (es)

Abreu P. Juan P. c.I. 16.205/68
Machin B. José M. c.I. 13.579451
Salazar M. Alexis A. c.I. 13.701.134

para optar al título de Licenciado en

Administración Comercial

considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para
ser entregado, presentado públicamente y evaluado por un jurado
calificador designado para tales fines.

Nombres y Apellidos:

Alfred C. Díaz Torra

Cédula de Identidad No.

7.225.860

Firma:

Alfred C. Díaz Torra

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, José Genovino Cáncica, titular de la cédula de
identidad nro. 4223947, por medio de la presente hago constar que
los instrumentos diseñados para el trabajo especial de grado titulado:

**ANALISIS ESTRATEGICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y
OPERATIVA DE PDVSA GAS COMUNAL, S.A.**, cuyos autores son los
bachilleres: Salazar Alexis; Machin José, Abreu Juan, aspirantes al título de
licenciado en Administración Comercial, reúne los requisitos suficientes y
necesarios para que sea considerado válido y, por lo tanto, apto para ser
aplicado en el logro de los objetivos que se desean obtener.

Luego de examinado el contenido del instrumento, el mismo tiene
claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas y en su contenido, por lo
que a mi juicio lo catalogo como instrumento válido.

Sin más que agregar a la presente

Atentamente

Machin José
C.I: 4223947

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

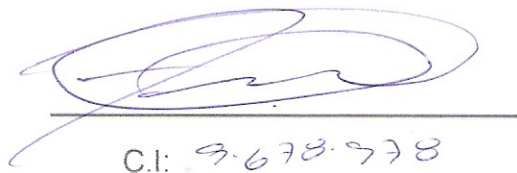
Yo, Loyda M. García, titular de la cédula de identidad nro. 9.678.778, por medio de la presente hago constar que los instrumentos diseñados para el trabajo especial de grado titulado:

ANALISIS ESTRATEGICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE PDVSA GAS COMUNAL, S.A., cuyos autores son los bachilleres: Salazar Alexis; Machin José, Abreu Juan, aspirantes al título de licenciado en Administración Comercial, reúne los requisitos suficientes y necesarios para que sea considerado válido y, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se desean obtener.

Luego de examinado el contenido del instrumento, el mismo tiene claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas y en su contenido, por lo que a mi juicio lo catalogo como instrumento válido.

Sin más que agregar a la presente

Atentamente


C.I: 9.678.778

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS LA MORITA

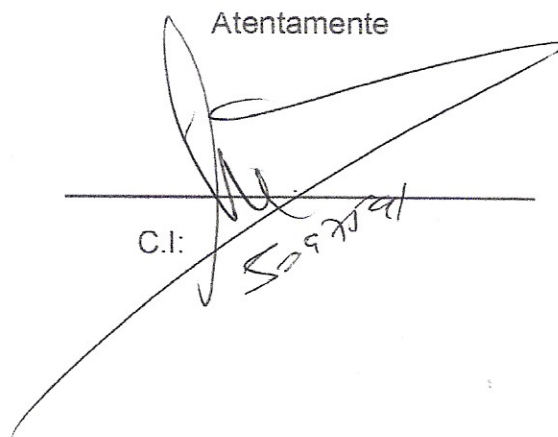
CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, GEORGE ALEXANDER SKINNER Q., titular de la cédula de identidad nro. 5097591, por medio de la presente hago constar que los instrumentos diseñados para el trabajo especial de grado titulado:

ANALISIS ESTRATEGICO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE PDVSA GAS COMUNAL, S.A., cuyos autores son los bachilleres: Salazar Alexis; Machin José, Abreu Juan, aspirantes al título de licenciado en Administración Comercial, reúne los requisitos suficientes y necesarios para que sea considerado válido y, por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se desean obtener.

Luego de examinado el contenido del instrumento, el mismo tiene claridad, pertinencia y precisión en sus preguntas y en su contenido, por lo que a mi juicio lo catalogo como instrumento válido.

Sin más que agregar a la presente

Atentamente

C.I.: 5097591