UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

IMPACTO DEL DESABASTECIMIENTO DE INSUMOS EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO

Realizado por:

Carlos Alberto Oliveira Ruiz

Profesora guía:

Lic. Hilda Ruiz

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre: Pedro Navarro Firma: _____

Nombre: Víctor Maldonado Firma: _____

Nombre: Víctor Abreu Firma: _____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO

IMPACTO DEL DESABASTECIMIENTO DE INSUMOS EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FERRETERO

Tesista: Carlos Alberto Oliveira Ruiz

Tutor: Lic. Hilda Ruiz

Caracas, septiembre de 2016

DEDICATORIA

A Dios por ser católico y ser quién me guíe en todo momento y me de la fortaleza suficiente para seguir adelante con cada una de los objetivos que me propongo. Simplemente agradecido por estar siempre a mi lado y a la Universidad Católica Andrés Bello, por se mi Alma Màter siendo impulsora y motora de conocimiento.

A mi madre Luisa Teresa Ruiz, por estar en el cielo guiándome y ser la persona a la cual le debo honores; gracias a su esfuerzo se hace posible este logro, gracias a su sacrificio en vida, amor y el apoyo que me brindo completamente soy lo que soy, impulsándome y siendo fuente de motivación cada día en ser mejor profesional.

A mis compañeros de la universidad. La promoción "52" de RRII en el año 2017, lo cual fueron grandes socios en momentos importantes de la vida universitaria, por aguantarse mis defectos y debilidades. Simplemente gracias.

Y principalmente a mi tutora y profesora la Lic. Hilda Ruiz, quien fue mi facilitador y moderador de todo este proceso. Brindándome su apoyo y su tiempo incondicionalmente, siendo ejemplo a seguir como futuro profesional de la carrera, gracias también por tanto, madrina.

Carlos Alberto Oliveira Ruiz

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios sobre todas las cosas, por estar siempre guiando mis pasos y hacerme cumplir este enorme sueño.

A mi madre Luisa Teresa Ruiz, lo cual me dio la vida y le debo todo lo que soy, por su enorme dedicación y esfuerzo estoy hoy aquí. El cielo se viste de alegría.

A mis profesores de toda la carga académica en la universidad. Han servido de apoyo y de ejemplo a seguir, brindándome su conocimiento y herramientas para este mundo profesional complejo.

Y principalmente a mi tutora, madrina, colega y compañera, la Licenciada Hilda Ruiz, por ser mi acompañante y facilitador de este enorme proyecto, lo cual fue de gran conocimiento y experiencia para mi mundo laboral, que hoy desempeño.

Y por último a mi ex-compañeros de trabajo de la Distribuidora Marg s.r.l, por servir de muestra para este diagnóstico, y prestarme su tiempo y esfuerzo para encontrar la veracidad de los resultados.

MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

Este trabajo fundamentalmente busco tener una aproximación que permitiera determinar cómo el desabastecimiento de insumo puede producir un impacto en la toma de decisiones que deben generar los gerentes, tomando el caso específico de una empresa del sector ferretero ubicada en el área Metropolitana de Caracas. En un contexto como el actual, donde se dificulta contar con los insumos necesarios para la operatividad de una organización, cobra importancia entender el impacto de esta situación en las decisiones a ser tomadas por las personas dentro de una empresa que asumen roles gerenciales. En tal sentido, la presente investigación, a fin de dar explicación a lo anteriormente planteado, se enmarco en un enfoque exploratorio, con un diseño de investigación transaccional o transversal ya que éste tipo de diseño permite recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Como un primer objetivo, se identificaron los factores que caracterizan la situación actual de desabastecimiento de productos en el sector ferretero venezolano en base a información documental para elaborar un diagnóstico de la misma. Con la finalidad de determinar cómo la toma de decisiones gerencial se ve afectada por la situación de desabastecimiento de suministro en una empresa del sector ferretero ubicada en el área metropolitana de Caracas, se usó una muestra censal constituida por actores claves vinculados con la toma de decisiones de esta empresa en áreas fundamentales, tales como: Presidente (1), Ventas (1), Finanzas (1), Despacho (1) y Recursos Humanos (1). Por otra parte, el instrumento usado para la recolección de información fue la entrevista estructurada con preguntas abiertas y los datos recabados se analizaron a través de la técnica de análisis de contenido, dando como resultado los siguientes aspectos: La situación actual de la empresa no es un desabastecimiento total de productos pero sí de los principales productos ferreteros que dan vida a la operatividad plena de la empresa, donde ha incidido en que los gerentes tomen decisiones no programadas, viviendo un momento de mucha incertidumbre, lo cual se han tenido que adaptar a nuevas formas de operar, adaptarse a un mercado volátil y siendo su principal motor “la gestión de la gente y sus clientes, buscando mejoras constante y prestando un servicio de calidad a los sectores más vulnerables de la sociedad”.

Palabras Claves: Desabastecimiento, Escasez, Suministro, Insumos, Toma de Decisiones Gerenciales, Crisis Económica, Incertidumbre.

INDICE

RESUMEN v
ÍNDICE DE TABLAS viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS ix
INTRODUCCIÓN 9
CAPITULO I 11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11
OBJETIVOS 16
OBJETIVO GENERAL 16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 16
CAPITULO II 17
MARCO TEÓRICO 17
ORGANIZACIONES 17
TIPOS DE ORGANIZACIONES 18
NIVELES DE LAS ORGANIZACIONES 18
DESABASTECIMIENTO 19
ESCASEZ 20
TOMA DE DECISIONES 23
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES 25
LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES: 26
TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONAL 28
CAPITULO III 33
MARCO REFERENCIAL 33
CAPITULO IV 34
MARCO METODOLÓGICO 34
1. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN 34
2. UNIDAD DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA 34
3. DEFINICIÓN DE VARIABLE 36
4. RECOLECCIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS 39
CAPITULO V 42
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 42

CAPITULO VI..... 60
DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... 60
CAPITULO VII..... 67
CONCLUSIONES..... 67
CAPITULO VIII..... 71
RECOMENDACIONES..... 71
BIBLOGRAFIA..... 72

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES: PARA LA ENTREVISTA DEL PRESIDENTE, GERENTE DE VENTA, GERENTE DE FINANZAS, Y EL GERENTE DEL ALMACÉN……. 37

TABLA 2: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES: PARA LA ENTREVISTA DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS……. 38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN……..... 18

GRAFICO 2: LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES…… 27

GRAFICO 3: MODELO DE CARNEGIE…… 29

GRAFICO 4: MODELO DE PROCESOS DE DECISIONES PROGRESIVAS…….... 30

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. (Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983).

Los economistas clásicos consideraban que para producir bienes y servicios en las empresas, era necesario utilizar unos recursos o factores productivos**:** la tierra, el trabajo y el capital. Esta clasificación de factores sigue siendo muy utilizada en la actualidad por ellas. Los factores de producción son los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear y producir bienes y servicios. Cada uno de estos factores tiene una compensación o un retorno. Smith, Quintana, y Blas (1996).

El presente estudio pretende describir el impacto de desabastecimientos de insumos en la toma de decisiones gerenciales en una empresa del área metropolitana de caracas, especificada más adelante; para ello el proyecto contará con unas series de capítulos como se especifica a continuación:

Capítulo I, se desarrollará el planteamiento del problema que busca afinar y estructurar más formalmente la idea de y señalar los objetivos de la investigación, tanto general como específica.

Capitulo II, referido al marco teórico en el que se presentaran teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio, así como indagar por teorías que ayudarán a entender el problema de estudio y como darle salida a una conclusión coherente.

Capitulo III que contienen todo lo referente al marco metodológico que es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver el problema.

Capítulo IV, referido al Análisis de los Datos, el Capítulo V que contiene la Discusión de Resultados.

Por último el Capítulo VI relativo a las Conclusiones y Recomendaciones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una empresa es un sistema con un entorno definido, en el cual de forma planificada satisface las demandas y deseos de clientes a través de una actividad comercial. En este sentido las empresas requieren de una razón de ser, es decir, de una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación, que dan origen a una formulación y desarrollo estratégico. Moreno y Mártil (2007).

En este mismo orden de ideas, se considera que las organizaciones son sistemas abiertos que se encuentran en constante dinamismo e interactividad con el entorno, con múltiples conectividades con los diferentes sectores y departamentos que posee la misma; lo cual hace pensar en las organizaciones como un sistema complejo y caótico. Dicha conectividad permite que las decisiones tomadas por la organización tengan causas y consecuencias en los diferentes subsistemas con los cuales presenta interacción. Villamil (2015).

Las organizaciones para generar los productos y servicios para la cual fue creada, necesitan de insumos que se procesan para poder llevar a cabo sus resultados y un beneficio que les permite permanecer en el mercado. Para ello, toda empresa requiere una serie de recursos para su existencia y consecución de sus fines, estos recursos pueden ser: humanos y materiales. Los recursos humanos, la empresa los obtiene a través del proceso de reclutamiento y selección de personal y los recursos materiales, se obtienen mediante la aportación del dueño y además recurriendo a préstamos y créditos que le conceden otras personas u entidades comerciales. Campoverde y Martínez (2012).

En el “Modelo Cibernético de las relaciones laborales” que plantea Craig (1973), se explica muy bien la dinámica de las relaciones sociales de trabajo en las organizaciones. Este Modelo establece que existe tres actores, incluido los patrones empleados y gerentes, en función de la triada clásica “insumo-proceso-exhumo”; pero dando especial importancia a los

“procedimientos” o mecanismo de transformación de los insumos en exhumos. Craig (1973) c.p Urquijo J. (2010).

Las entradas o insumos son de gran importancia, ya que sumarian en términos de objetivos y poder que se tiene y se ejerce para conseguirlo, pero son toda clase de demandas, aspiraciones, peticiones, entre otros, presentadas por las partes para lograr su objetivo final en la empresa. Urquijo (2010).

Ciertamente, muchos rasgos de la antigua organización permanecerán, pero surgirán nuevas formas de trabajo y de empleo, nuevas tipologías de trabajadores asalariados o autónomos, que obligaran a considerar los comportamientos, normas y procedimientos de las relaciones de trabajo del pasado y plantear nuevas formas de relaciones coherentes y constructivas. Urquijo (2010).

Según la teoría de Sistema precedida por Dunlop (1958), presenta una visión sistemática, y por lo ende totalizadora o unitaria, de las relaciones sociales de trabajo en la sociedad industrial contemporánea. Este mismo autor, considera que un sistema de Relaciones Industriales, en cualquier etapa de su desarrollo, está integrado por un número de actores que se encuentran vinculados, en algunas medidas, por lazos ideológicos similares o compatibles lo que constituye una compleja red normativa que regulan sus acciones y posibilita el logro del objetivo del sistema. Dunlop (1958) c.p Urquijo (2010).

En este mismo orden de ideas, el contexto puede estar precedido por restricciones presupuestarias, así como las determinadas directamente por el mercado, lo cual tiene transcendencia en la configuración de los sistemas reales de las Relaciones Industriales por afectar a los actores involucrados en cuando a la normativa de acción, debido a que estas restricciones puede perjudicar tanto a la jerarquía empresarial como a los trabajadores y al gobierno. Urquijo (2010).

El contexto del mercado es un determinante analíticamente significativo del complejo de normas, debido a que el actor empleador tiene que evaluar el sistema de competencia de la empresa, la estrechez del mercado laboral, la inflación y su efecto en el salario real de sus trabajadores, entre otros factores para poder mantenerse en el mercado. Urquijo (2010).

En el caso de Venezuela ese contexto del mercado se ha visto inmerso en una situación inflacionaria donde se desata un crecimiento acelerado del costo de vida, escasez de bienes, servicios y medicinas, baja en los precios del petróleo, déficit presupuestario y fiscal, decrecimiento del PIB, exceso de dinero inorgánico que aumenta la liquidez monetaria y aumenta la inflación, resultados desfavorables en las cuentas de la balanza de pagos, falta de producción nacional, expropiaciones, así como éxodo de talento humano joven-profesional, inamovilidad laboral. (Matos 2015).

Por su parte la economista Pasqualina (2015), realizo una investigación titulada desabastecimiento e inflación en Venezuela, y alerta sobre el origen del desabastecimiento que presenta el país hoy en día, donde no tiene explicación en las teorías económicas, sino que se debe a una lucha política y fue desarrollado con información de diversas fuentes públicas tales como: Banco Central de Venezuela, el Instituto Nacional de Estadística y Cencoex

En las organizaciones sus estructuras de cargos, se encuentran cargos cuya función fundamental está en la toma de decisiones, más que la ejecución de actividades operativas y son los que permiten a las organizaciones alcanzar sus metas y objetivos. (Ramió 1999).

En el ambiente competitivo de hoy, a menudo las decisiones deben tomarse con mucha rapidez. La presión del tiempo, un gran número de factores externos e internos afectan una decisión y la naturaleza mal definida de muchos problemas, hacen el análisis sistemático algo casi imposible. En una situación de gran complejidad o ambigüedad, se necesita el criterio y la experiencia para incorporar elementos tangibles, racionales e intuitivos, pero las decisiones a nivel organizacional por lo general no lo toma un solo ejecutivo. Muchas de estas decisiones incluyen varios ejecutivos. Daft (2005).

La toma de decisiones es una reacción a un problema, en muchas ocasiones visible e importantes y por ende requiere una solución perentoria, en la que los involucrados deben abocarse. Robbins (2004).

Diversos factores influyen en los procesos de toma de decisión a nivel organizacional, en particular estructuras internas de la organización y el grado de estabilidad e inestabilidad del entorno externo e interno. Daft (2005).

Estudiando el tema podemos hacer referencia a investigaciones como las siguientes:

1.- Impacto del control de precio en la escasez de los rubros alimenticios controlados, caso de Venezuela del año 2003-2009, realizada por Piña y Sánchez, 2010, cuyas principales conclusiones refieren que el control de precios establecidos en Venezuela en el periodo 2003-2009, es una variable causal del desabastecimiento de los rubros alimenticios regulados, esto debido a que se generan desincentivos en la producción ocasionados por el bajo o nulo margen de ganancia para los productores y esta aplicación de controles de precios esta asociada principalmente al logro del control de la inflación y la redistribución de los ingresos, lo cual no han podido ser logrados.

2.- Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas, escrita por Cruz, en el 2014, cuyas principales conclusiones fueron que la información es vital para cada procedimiento y acción organizacional pues el dominio de todo el que hacer organizacional y su ambiente externo permite un mejor posicionamiento y rendimiento organizacional, resaltando la necesidad de orientar la toma de decisiones estratégicas hacia el aprovechamiento de oportunidades y la prevención de riesgos pues entre otros aspectos que se explicitan, la proyección estratégica va hacia futuro y a largo plazo, por lo que la toma de decisiones debe intentar alcanzar y superar, en la medida de los posible, los objetivos estratégicos propios que se plantea la organización.

3.- Toma de decisiones y productividad laboral, estudio realizado en el área de salud, por Morales, 2014, cuyas principales conclusiones fueron que cada vez que se tenga que tomar una decisión los gerentes o encargados, deben realizar una lluvia de ideas para que de esta manera se les facilite la creatividad y tengan más opciones y así dar mejores resultados a la decisión, deben tener presente el nivel de la problemática que se tenga para que se le pueda dar la mejor solución y que de esta manera no afecte la productividad de los colaboradores y exhorta a los gerentes crear buzones de sugerencias para cuando tengan que tomar una decisión y de esta manera los colaboradores puedan participar en las decisiones de la institución.

4.- El perfil del estratega en las organizaciones, autor Espinoza, 2011, donde concluye, que las organizaciones al transcurrir del tiempo debe adaptarse a los cambios tantos externo

como interno, ya que dicha organización tiene que contar con los estrategas adecuados para la toma de decisión, donde el líder estratega tiene que tomar en cuenta los niveles de la organización, ya que estos niveles organizacionales ayudaran al mismo a diseñar las estrategias adecuadas para lograr los objetivos que la organización se proponga.

Tal como puede observase por medio de las investigaciones reportadas, el tema desabastecimiento cómo la toma de decisiones gerenciales, no ha sido desarrollada en el ámbito de la investigación de las Ciencias Sociales, por lo que esta investigación resulta de importancia para las Relaciones Industriales y el contexto gerencial dado la situación actual del país y que adicionalmente hay ciertos factores que dificultan la función de la triada clásica "insumo-proceso-exumo" de las relaciones de trabajo lesionando el objetivo final de las organizaciones que es la producción de bienes y servicios.

En virtud de la problemática anteriormente planteada, surge la siguiente interrogante:

¿Cómo la toma de decisiones gerencial se ve afectada por la situación desabastecimiento de insumo en una empresa del sector ferretero ubicada en el área metropolitana de Caracas?

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar cómo la toma de decisiones gerencial se ve afectada por la situación desabastecimiento de insumo en una empresa del sector ferretero ubicada en el área metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos

1- Identificar los factores que caracterizan la situación actual de desabastecimiento y reducción de insumos en el sector ferretero venezolano en base a información documental para elaborar un diagnóstico.

2- Identificar las posibles modificaciones y perturbaciones que pueden suscitar en la toma de decisiones gerenciales en los roles de: Presidente, Ventas, Despacho y Recursos Humanos pertenecientes a una empresa del sector ferretero, producto de la situación de desabastecimiento de suministro de insumos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. Organizaciones.

Las organizaciones se encuentran en todos los ámbitos de la sociedad y en la vida de las personas que en ella habitan, desarrollando diversas experiencias y permitiendo a la sociedad evolucionar como consecuencia de la creación de organizaciones especializadas que proporcionan los bienes y servicios que la misma requiere. Gibson, Ivancevich y Donnelly. (2003).

Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente, se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. Espinosa (2011). Para poder realizar un estudio en las organizaciones es necesario definir su concepto, por lo cual se muestran definiciones de diferentes autores.

Según Farol (1981) c.p. Hall (1981), define a la organización como: "organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal".

Koontz y Weihrich (1986), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, agregado de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

Para Prieto (2003), las organizaciones son entes creados para el logro de concluyentes objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Estos recursos, tienen que ser administrados, a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles, divisiones de trabajo, comunicaciones, motivaciones, liderazgo y logro de objetivos.

1.2 Tipos de Organizaciones

En el mundo empresarial existen diversos tipos de organizaciones, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Según Chiavenato (2002), se pueden mencionar:

1.- Organizaciones según sus fines: es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Éstas, a su vez, se dividen en: organizaciones con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro.

2.- Organizaciones según su formalidad: es decir, según tengan o no estructuras definidas para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones formales (organización lineal, organización funcional, organización línea-staff y comités) y organizaciones informales.

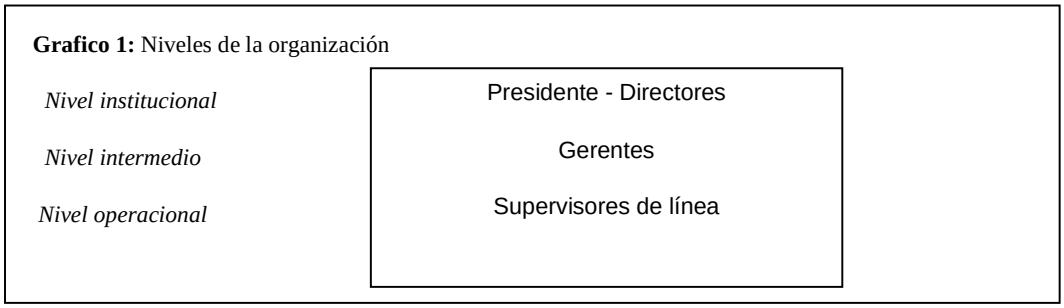
3.- Organizaciones según su grado de centralización: es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Estas organizaciones se dividen en: organizaciones centralizadas y organizaciones descentralizadas.

1.3. Niveles de las organizaciones

En toda organización se tiene que tomar en cuenta cada parte de los diferentes niveles de dicha organización para la toma de decisión, ya que, ésta va a repercutir de una manera significativa en las diferentes áreas de la organización, para lograr los objetivos deseados en cada nivel. Espinosa (2011).

Según Chiavenato (2002), los niveles organizaciones son: (Figura1). Mostrando tres niveles principales en las organizaciones.

Grafico 1: Niveles de la organización



Fuente: Chiavenato (2002).

Nivel estratégico o institucional: es el estrato más alto de la estructura de una organización, donde se toman las principales decisiones gerenciales.

Nivel intermedio o táctico: éste relaciona y articula al nivel estratégico y el nivel operacional, ya que transforma las decisiones tomadas del nivel anterior en programas o guías de acción para que el nivel siguiente las ejecute.

Nivel operacional: es el nivel más bajo de la estructura organizativa, administrando la ejecución y realización de las actividades cotidianas para que sean logrados los objetivos previamente planificado.

2. Desabastecimiento

Según el Diccionario de la Lengua Española (2002), desabastecimiento es la falta de determinados productos en un establecimiento comercial o en una población.

Smith (2007), afirma a través de su ley de la oferta y la demanda, que no sólo esta ley regula el precio de las mercaderías sino que reasigna el uso de los capitales y la mano de obra a aquellos que más demandan los consumidores. Cuando el Estado interviene fijando el precio de un producto, o colocando impuestos diferenciales a determinadas mercadería, destruye ese equilibrio natural y determinados productos sobrarán y otros escasearán. Cada vez que se fijan precios máximos, se produce desabastecimiento. El Estado no debe intervenir en la economía, "dejar hacer, dejar pasar", producir y exportar sin barreras y regulaciones.

Por su parte la economista Pasqualina (2015), realizo una investigación titulada desabastecimiento e inflación en Venezuela, y alerta sobre el origen del desabastecimiento que no tiene explicación en las teorías económicas, sino que se debe a una lucha política y fue desarrollado con información de diversas fuentes públicas tales como: Banco Central de Venezuela, el Instituto Nacional de Estadística y Cencoex. Destaca que el "desabastecimiento es causado por una diminución de la oferta de bienes de primera necesidad en el mercado nacional debido a tres razones en el siguiente orden: 1) disminución relativa de las importaciones en kilogramos. 2) Acaparamiento de bienes primera necesidad (alimentos, medicamentos, productos de higiene personal, repuestos), principalmente no perecederos y

cuya producción y distribución está a cargo de monopolios u oligopolios. 3) Colocación de los bienes en otros mercados: contrabando de extracción en las fronteras".

3. Escasez

La escasez es la falta de recursos básicos como agua, alimentos, energía, vivienda, etc. que se consideran fundamentales para satisfacer la supervivencia o de recursos no básicos que satisfacen distintas necesidades en las sociedades humanas en varios aspectos. Muñoz (2010).

El principio de escasez, en economía, dice que con necesidades ilimitadas y recursos limitados no podemos tener plena satisfacción de todo lo que necesitamos y, por lo mismo, debemos elegir entre varias alternativas. Lugo. (2004).

La economía es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos, esta definición según Samuelson (1967), hace referencia, en primer lugar, al carácter social de las actividades económicas, en segundo lugar, a la escasez de recursos, y por último, a la producción y la distribución entre los miembros de la sociedad de bienes que tiene un valor para ellos. De forma implícita, en definición se incluye la necesidad de tomar decisiones sobre que hacer con los recursos escasos, que producir con ellos y como distribuirlos.

Churión (1994) sugiere que el principio de escasez es uno de los dos principios básicos de la ciencia económica y lo enuncia de la siguiente manera: cantidad de bienes económicos disponibles son limitados, mientras las necesidades materiales de la sociedad son crecientes e ilimitadas.

Cuando los recursos son escasos puede producirse escasez general o solamente en una parte de la sociedad. Del mismo modo también puede darse una abundancia en manos de unos individuos, de una sociedad, grupo o país a costa de la escasez de otros individuos, sociedades, grupos sociales o países. Serrano (2010).

Por su parte Robbins y Villegas (1944), sintetiza el problema económico básico puesto que los recursos en relación a los fines o necesidades humanas, y las opciones de uso de los

recursos son diversas, se debe estudiar el comportamiento de la humanidad, individual y colectivamente, en cuanto a la forma en que deciden como utilizar los recursos.

Obteniendo algunas características de la economía: 1) es una ciencia social, puesto que estudia el comportamiento humano y como afecta a la sociedad en su conjunto. 2) estudia la utilización de los recursos disponibles, que siempre son escasos en relación a las necesidades y deseos humanos, crecientes e ilimitados. 3) El estudio del comportamiento humano en condiciones de escasez, implica el estudio como se toma las decisiones económicas.

3.1 Selección de costo y oportunidad

En economía, el **coste de oportunidad** o **coste alternativo** designa el coste de la inversión de los recursos disponibles, estando vinculado con el término de escasez, en cuanto a recursos disponibles y recursos que necesito para trabajar. Torres. (1996).

3.1.1.- Costo de oportunidad: Designa el coste de la inversión de los recursos utilizables, en una oportunidad económica, a costa de la mejor inversión alternativa disponible, o también el valor de la mejor opción no realizada. Torres. (1996).

3.1.2.- Ley del costo de Oportunidad Creciente: La mayor obtención de un bien en cantidades iguales solicita renunciar a cantidades mayores del bien alternativo. Esto acontece porque los recursos no son equivalentemente productivos en actividades distintas. Case y Fair. (1997).

3.1.3.- Ley del Costo de Oportunidad Constante surgen de:

a) Cuando los recursos o factores de producción son sustitutos perfectos unos de otros entonces no es constante.
b) Cuando todas las unidades del mismo factor son iguales entre sí o poseen exactamente la misma calidad.

Por lo tanto, se tienen costos constantes porque se debe renunciar a la misma cantidad de una mercancía para producir una unidad adicional de una segunda mercancía. Case y Fair (1997).

Partiendo de la premisa que las necesidades humanas por consumir bienes y servicios exceden a la encomienda que puede producir con los recursos disponibles quedando siempre como necesidades insatisfecha, involucrando que no pueden conseguirse los suficientes recursos para producir lo suficiente como para cubrir todas las necesidades.

4. Modelo SCOR

El SCOR modelo, se ha descrito como el "modelo más prometedor para la cadena de suministro de toma de decisiones estratégicas. " El modelo integra conceptos de negocio de la reingeniería de procesos, la evaluación comparativa y la medición en el marco de cinco áreas de la cadena de suministro: plan, fuente, hacer, entregar y volver. Herrera, De la Hoz, Granadillo y Rojas. (2013).

Plan: La demanda, la oferta de planificación y gestión se incluyen en este primer paso. Los elementos incluyen el equilibrio de los recursos con los requisitos y la determinación de la comunicación a lo largo de toda la cadena. El plan también incluye la determinación de las reglas de negocio para mejorar y medir la eficiencia de la cadena de suministro. Herrera, De la Hoz, Granadillo y Rojas. (2013).

Fuente: Este paso se describe la infraestructura de abastecimiento y adquisición de material. En él se describe cómo gestionar el inventario, la red de proveedores, acuerdos con proveedores y desempeño de los proveedores. Discute cómo manejar pagos a proveedores y al recibir, verificar producto de transferencia. Herrera, De la Hoz, Granadillo y Rojas. (2013).

Hacer: Manufactura y Producción son el énfasis de este paso. El paso incluye, actividades de producción, embalaje, puesta en escena del producto, y la liberación. También incluye la gestión de la red de producción, equipos e instalaciones, y transporte. Herrera, De la Hoz, Granadillo y Rojas. (2013).

Entregar: La entrega incluye la gestión de pedidos, almacenaje y transporte. También incluye la recepción de pedidos de los clientes y la facturación de ellos una vez el producto ha sido recibido. Este paso consiste en la gestión de los inventarios terminados, los activos, el transporte, los ciclos de vida de los productos, y la importación y exportación. Herrera, De la Hoz, Granadillo y Rojas. (2013).

Regreso: Las empresas deben estar preparadas para manejar el retorno de envases, embalajes, o producto defectuoso. El retorno implica la gestión de reglas de negocio, inventario de retorno, los activos, el transporte y los requisitos reglamentarios. Herrera, De la Hoz, Granadillo y Rojas. (2013).

Estas áreas se repiten una y otra vez a lo largo de la cadena de suministro. El consejo de la cadena de suministro, dice este proceso abarca desde "proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente". Herrera, De la Hoz, Granadillo y Rojas. (2013).

Las ventajas del uso del modelo SCOR como referencia es que su proceso puede ir a muchos niveles de detalle proceso para ayudar a una empresa a analizar su cadena de suministro. Se ofrece a las empresas una idea de lo avanzado de su cadena de suministro y el proceso ayuda a entender cómo los 5 pasos se repiten una y otra vez entre los proveedores, la empresa y los clientes. Cada paso es un eslabón en la cadena de suministro que es fundamental en la obtención de un producto con éxito a lo largo de cada nivel. El modelo SCOR ha demostrado beneficiar a las compañías que lo utilizan para identificar los problemas de la cadena de suministro. El modelo permite el apalancamiento de la inversión de capital, la creación de una hoja de ruta de cadena de suministro, la alineación de las funciones de negocio, y un de la inversión. Bauhof (2004).

5. Toma de decisiones

Las decisiones según Drucker (2001) se caracterizan por ser estratégicas y tácticas, las primeras son vitales en toda empresa o institución pública o privada, al constituirse en decisiones de grandes proyecciones, por lo que implican averiguar cuál es la situación, sus posibilidades y los recursos disponibles, entre otros; envolviendo la vida misma de la empresa o institución, al abarcar la planificación misma. Las decisiones tácticas son consideradas de menor importancia, debido a que llegan a adquirir un carácter rutinario, por ser decisiones simples repetidas con frecuencia. Al respecto, atendiendo a estas consideraciones, es de resaltar que las decisiones independientemente del tipo que sean, deben estar sentadas sobre las bases de la intuición, los hechos, la experiencia y la autoridad, lo cual permite al Gerente de IES tener una visión amplia, facilitando el resolver los problemas. Por consiguiente, la actividad gerencial es considerada como un factor determinante en el buen funcionamiento de

cualquier institución u organización, por cuanto al desarrollarse con efectividad y eficiencia, los logros serán más productivos, satisfactorios, eficaces e inherentes a nivel institucional u organizacional.

Para Stoner y Freemam (1994), la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Es considerado una parte importante de la labor de los gerentes.

Chiavenato (2002), por su parte, precisa que la toma de decisiones se encarga de identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

Por su parte, Robbins (2004) denomina a la toma de decisiones como un comportamiento de los individuos vinculado con resultados óptimos o máximo.

La toma de decisiones es el proceso de escoger entre dos o más soluciones posibles, la mejor y más conveniente alternativa para así ayudar a la empresa a obtener mejores resultados derivados de su utilidad, para planificar, ejecutar y controlar. Además es un medio eficaz para solucionar conflictos que generalmente se hacen presente por divergencia de opiniones, y así mismo se considera de suma importancia, por cuanto contribuyen a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende, su eficiencia. Espinosa (2011).

Las situaciones complejas en los negocios requieren de una delicada y cuidadosa toma de decisiones, y toda decisión implica un riesgo. Es muy importante que los gerentes se formulen interrogantes pertinentes y analicen la situación detenidamente antes de tomar cualquier decisión. Hoch y Kunreuther. (2004).

La toma de decisiones de avanzada es uno de los procesos que con mayor precisión y acometida deben asumir como una de las metas para su desarrollo en el siglo XXI los países de América Latina y del Caribe, al respecto la UNESCO, (1999) señala, “la eficacia en las decisiones está directamente vinculada al conocimiento pertinente, la educación deberá apoyarse en el conocimiento humano para dar respuesta a la necesidad de abordar los

problemas globales para inscribir allí los comunitarios, locales o institucionales", es decir, para la toma de decisiones se requiere que las organizaciones aprendan a transitar en un océano de dilemas e incertidumbres a través de sólidos archipiélagos de certeza y autenticidad.

En este entorno Rheault (1997), expresa que el proceso de toma de decisiones consiste en "la escogencia consistente entre dos o más alternativas que conduzcan a la solución de un problema; lo cual indica que las decisiones deben estar sujetas a evaluaciones previas con el propósito de prever el resultado de la decisión tomada".

5.1 Tipos de decisiones

En el proceso de toma de decisiones, el modo que influye un gerente, se basa más bien en la reciprocidad y la colaboración en la autoridad. Las decisiones pueden ser de dos tipos: Gibson et al (2003).

1.- Decisiones programadas, donde una situación en particular ocurre con frecuencia, se establecerá un procedimiento sistemático para resolverla.

2.- Decisiones no programadas siendo recientes y sin estructurar. Por lo tanto no hay un procedimiento establecido para manejar el problema, ya sea porque no ha surgido en la misma forma exacta con anterioridad o porque es complejo de suma importancia. Estas decisiones merecen un tratamiento especial.

5.2. Proceso de toma de decisiones

Según Daft (2005), el proceso de toma de decisiones tiene dos etapas principales: La primera fase de identificación del problema se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para luego determinar el desempeño si es satisfactorio y diagnosticar la causa de las insuficiencias. La segunda fase es la solución del problema que tiene como lugar al considerar cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción conveniente.

Kepner y Tregoe (2012), distingue cuatro procesos por separados, a la hora de hablar de toma de decisiones:

a) El análisis de la situación: que es inventariar los problemas existentes, para decidir cuales abordar en qué orden y en qué manera, es un diagnostico de la investigación.

b) El análisis de problemas: se refiere a lo que nosotros llamamos problemas negativo, cuyo análisis ubicamos como otra variante dentro del diagnóstico de la situación.

c) El análisis de decisiones: que es concebir y evaluar cursos de acción.

d) Y por último estos autores plantea el análisis de problemas potenciales: que es un complemento del análisis de problemas negativos o de una parte de la evaluación de cursos en acción. Si se trata de un problema negativo, hay que pasar forzosamente por su análisis, antes de encarar la solución.

5.3. La toma de decisiones individuales, según Daft (2005), puede describirse de dos manera:

En primer lugar el **enfoque racional**, que apunta como los ejecutivos deben tratar de decidir. De acuerdo a ochos pasos mencionados a continuación: Daft (2005).

1) Vigile el entorno de decisiones: custodiar la información interna y externa que indicara desviaciones de lo planteado o de la conducta deseable. Revisar los estados financieros, las evaluaciones de desempeño, entre otras.

2) Defina el problema de decisión: El ejecutivo evidencia rápidamente las desviaciones al identificar detalles esenciales del problema: donde, cuando, quien participo, entre otras.

3) Especifique los objetivos de la decisión: El ejecutivo afirma que resultados de desempeño deben alcanzarse con una decisión.

4) Diagnóstico del problema: Es analizar las causas del problema. Al entender las causas permite el tratamiento adecuado del problema.

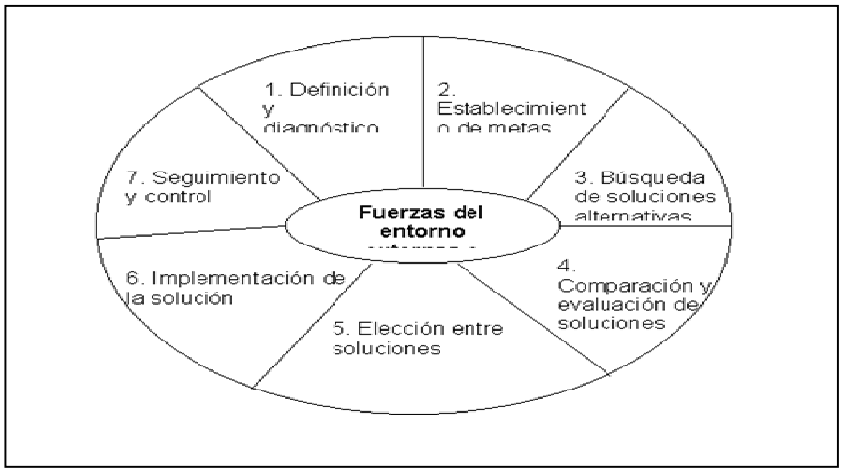
5) Desarrollo de soluciones alternas: Hay que tener en claro conocimiento de las diversas decisiones disponibles para alcanzar los objeticos deseados. Evaluar las opciones: Puede encarnar técnicas estadísticas o la experiencia personal para determinar la probabilidad de éxito.

6) Escoger la mejor opción: En base a tiempo y costo, cual es la más rentable para la organización.

7) Implante alternativas seleccionadas: la actividad de vigilancia es vital, de manera de minimizar posibles problemas a futuro y el fiel cumplimiento de la decisión para su elaboración.

A continuación, un cuadro explicativo:

Grafico 2:



Fuente: Daft 2005

Los primeros cuatros pasos pertenecen a la etapa de identificación y los siguientes tres a la etapa de la solución del problema. Daft (2005).

Por su parte Robbin (2004), afirma que el proceso de toma racional de decisiones: es el que toma decisiones óptimas y requiere de racionamiento. Es decir, elige opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones.

En el ambiente competitivo de hoy, a menudo las decisiones deben tomarse con rapidez. La presión del tiempo, un gran numero de factores externos e internos pueden afectar una decisión y la naturaleza mal definida de muchos problemas. Daft (2005)

De igual manera, Robbins (2004) considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones y también hay que tomarlo en cuenta. Así mismo, estas decisiones éticas tienen tres criterios a saber:

Utilitarismo: es brindar el máximo bien al mayor número de personas, esta postura es la que oprime en la toma de decisiones empresariales y congruentes con metas de eficacia, productividad y desempeño.

Centrase en le derecho: Se le pide a los sujetos centrase en los derechos. Que tomen decisiones con libertades y privilegios fundamentales establecidos en las declaraciones de sus derechos, libertad de expresión, derecho a la privacidad o un juicio propio.

Enfocarse en la justicia: Demanda reglas de manera justa e imparcial para que haya una repartición equitativa de beneficios y costos.

Kepner, y Tregoe. (2012), también tocan los modelos **intuitivos o el instinto**, donde para algunas personas, es escuchar su corazón. Para otros, es una sensación en el estomago, en las entrañas, o simplemente aceptar las visiones en un momento dado, y por supuesto hay combinaciones de ambos tipos.

5.4. Toma de decisiones organizacional

Los autores Kepner, y Tregoe, (2012), afirma que antes de tomar decisiones se debe definir, los requerimientos estratégicos (debo tener), los objetivos operacionales (quiero tener) y las restricciones (limites en el sistema).

Para ello, plantean **a) la Teoría del cuadro simple "T"**, encontrando los pro y contra de la situación a la cual se quiere tomar decisión, afirmando que cuando hay muchas mas opciones potenciales a tener en cuenta y también cuando hay muchos posibles efectos no deseados, parte de este método es la habilidad de minimizar algunos de los efectos negativos, debe tomar un tiempo considerable con mucha paciencia y determinación. La idea aquí es hacer una lista con los pros y contras de una decisión en particular, cada lista a un lado del palo de la T.

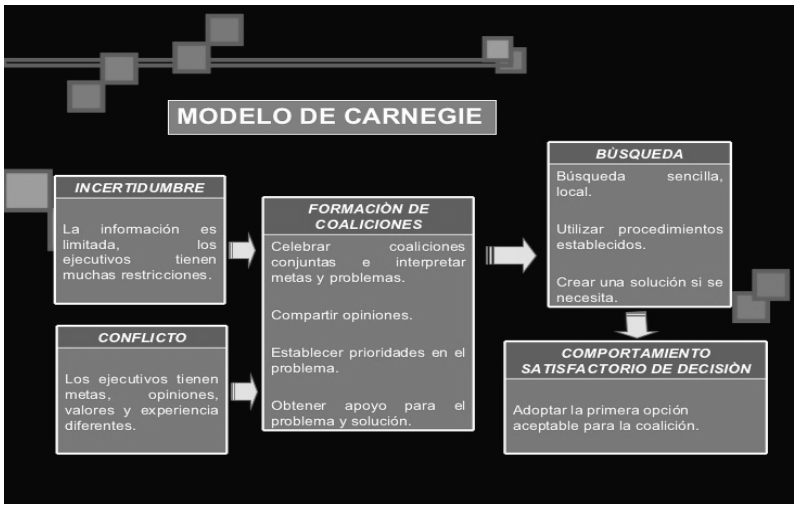
Por su parte, las toma de decisiones organizacionales están formadas por ejecutivos que deciden utilizando procesos racionales e intuitivos; pero las decisiones a nivel organizacional por lo general no las toma un solo ejecutivo. Daft (2005)

b) Enfoque Científico Gerencial: para tomar las decisiones organizacionales es análogo, al enfoque racional de los ejecutivos individuales.

Hoy en día, muchas organizaciones han designado departamentos para usar técnicas, como por ejemplo el departamento de computación desarrolla datos cuantitativos para el análisis, mientras que el departamento de investigación de operaciones usan modelos matemáticos para asimilar los datos y generar soluciones alternas con probabilidades para resolver problemas. Daft (2005).

c) Modelo de Carnegie: plantea que se requiere de coaliciones en la administración durante la toma de decisiones por dos motivos. Primero porque las metas organizacionales son ambiguas y las metas operativas de los departamentos suelen ser inconsistentes. Se debe negociar y construir una coalición alrededor de los problemas que hay por resolver. Y segundo lugar los ejecutivos no tienen tiempo, recursos o capacidad mental suficiente para identificar todas las dimensiones y procesar de manera adecuada una decisión. Daft (2005).

Grafico 3:



Fuente: Daft (2005)

Dicho modelo señala que la construcción de acuerdos a través de la coalición de ejecutivos es de suma relevancia para la toma de decisiones organizacionales. Mientras que sin

embargo las decisiones no programada requieren de negociación y solución del conflicto. Daft (2005).

d) **Modelo de procesos de decisiones progresivas:** Este enfoque hace menos hincapié en los factores políticos y sociales descripto en el anterior modelo, pero dice mas sobre la secuencia estructurada de las actividades que se emprenden desde el descubrimiento hasta su solución. Pinfield. (1986).

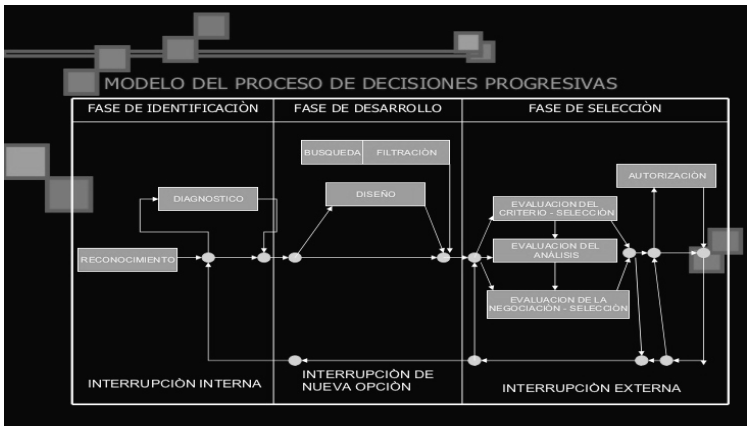
Los pasos tiene lugar en tres fases principales: identificación, desarrollo y selección:

Fase de identificación: Esta etapa comienza con el reconocimiento, de cada uno de los administradores teniendo conciencia de un problema y de la necesidad de tomar decisión. Y estar estimulado por un problema o una oportunidad. Daft (2005).

Fase de desarrollo: Esta etapa se modela una solución para resolver el problema identificado anteriormente y la búsqueda de soluciones para la organización. Cuando el problema es nuevo, se busca diseñar la solución, de modo que la experiencia previa carece de valor. Daft (2005).

Fase de selección: Esta etapa sale cuando ya se ha designado la solución. Daft (2005). A continuación el cuadro explicativo:

Grafico 4:



Fuente: Daft (2005)

e) Otra técnica o herramienta según los autores Kepner, y Tregoe, (2012), son los **ordenadores** y los **sistemas de apoyo a las decisiones,** lo cual sorprende que se hayan escrito

programas informativos para ayudarnos con el proceso de la toma de decisión. Donde podemos considerarlos en tres categorías: software de decisiones, software de arboles de decisiones y sistema de soporte a las decisiones (DSS). Siendo sistemas computarizados que recogen, analizan y manipulan la información para permitir analizar el problema, construir una estrategia y tomar decisión.

6. Productividad

6.1 Modelo de Porter

Para entender un poco la variable toma de decisiones en las organizaciones, desde un ámbito competitivo, es cuestionable no hablar de las cinco fuerzas de Porter, lo cual es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. Porter (2004). Esta teoría habla de las amenazas a las que pueden estar sometidas las empresas, especificada como barreras de entrada: Existiendo seis principales fuentes de barreras de entrada:

a. Economías de escala: las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto.

b. Diferenciación del producto: esta barrera significa que la empresa establecida tiene una marca reconocida y lealtad de sus consumidores. Para que los nuevos competidores roben consumidores de la empresa establecida necesitan relazar grandes inversiones.

c. Requerimiento de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir.

d. Acceso a los canales de distribución: (ejemplo, la entrada de algún producto a los estantes de un supermercado).

e. Ventajas en costos independientes de escala: Estas aparecen porque los competidores establecidos tienen una ventaja en know-how, curva de aprendizaje, patentes acceso favorable

a insumos, localización favorable, subsidios gubernamentales entre otros.

f. Y la última, más interesante para la investigación, las políticas gubernamentales: derechos asignados por el gobierno a empresas para limitar la oferta de un producto.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

La organización en la cual se hará el presente estudio, es una empresa pequeña de origen familiar, del sector ferretero, creada por William Rueda en 1999, al norte de la avenida fuerzas armadas del centro de la ciudad capital. Actualmente se encuentra gestionada por la segunda generación y con una orientación de profesionalizar la dirección de la misma.

Misión: "Nos entusiasma por construir lazo efectivos entre nuestra sociedad aledaña, entrenados en el tema de la distribución, a través de calidad de servicio, haciendo llegar nuestro gama de materiales de construcción, que le proporcionen herramientas a nuestro clientes para ser innovadores, productivos y felices, beneficiando tanto a sus familias y como todas las partes interesadas".

Visión: "Convertirnos en un modelo ideal de sobrevivencia, ante la actual crisis, brindando herramientas y soluciones para la construcción del país, expandiendo nuestro mercado al nivel nacional."

Valores:

Solidaridad: Ponerse en los zapatos del otro, y ayudar a los mas necesitado que estén en nutra onda de servicio.

Familia: Empresa de amigos, familia y conocidos, donde el compañerismo tiene que ser prioridad para hacer frente a las adversidades futuras.

Optimista: La alegría y el compromiso es nuestro vehículo para garantizar un servicio de calidad.

Serviciales: Brindarnos de herramientas para beneficios de nuestros clientes.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El objetivo del presente estudio es determinar cómo se ve afectada la toma de decisiones gerencial producto de la situación de desabastecimiento de insumos en una empresa del sector ferretero ubicada en el área metropolitana de Caracas. Para dar respuesta a este objetivo se investigó por medio de:

1. Diseño y Tipo de Investigación

Tipo de Investigación:

La presente investigación se enmarcó en el enfoque exploratorio, el cual Hernández, Fernández y Baptista (2006), plantean que los estudios exploratorios se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, donde lo primero es explorar.

Diseño de Investigación:

La investigación propuesta fue un estudio no experimental, transversal, de campo. según Kerlinger (2002) las investigaciones no experimentales, son aquellas en las cuales el investigador no posee un control directo de la variable independiente involucrada en el estudio. Sabino (2002), expone que en los estudios transversales, de campo, “los datos de interés se recogerán en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos”.

2. Unidad de Análisis, Población y Muestra

Unidad de Análisis:

La unidad de análisis se le denomina también casos o elementos, es decir, los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio del cual depende el planteamiento de la investigación. Hernández, et al. (2006).

Junyent (1994). "La unidad de análisis es el fragmento del documento o comunicación que se toma como elemento que sirve de base para la investigación". "Implica definir personas, organizaciones, comunidades, situaciones o eventos, sobre quién o qué se van a recolectar los datos."

Para efecto de esta investigación la unidad de análisis estará conformada por los trabajadores que les corresponde tomar decisiones gerenciales e involucradas con el suministro de insumo en una organización del sector ferretero ubicada en el área Metropolitana de Caracas. De manera específica la Unidad de análisis estuvo conformada por el Presidente de la empresa del sector ferretero, Gerentes de Venta, Gerentes de Finanzas, Gerentes de Despacho y el Gerente de RRHH.

Población y muestra:

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". Levin y Rubín (1996).

De igual manera, Murria (1991) define como muestra "una parte de la población a estudiar que sirve para representarla".

Considerando lo anteriormente señalado, en el presente estudio, la población estuvo constituida por las personas que en la empresa ferretera, objeto de estudio, tienen la responsabilidad de tomar decisiones y que se ven afectados por la situación de desabastecimiento de suministro, tales como:

Presidente (1)
Gerente de Venta (1)
Gerente de Finanzas (1)
Gerente del Almacén (1)

Adicionalmente, se incluyó al Gerente de Recursos Humanos (1), con la finalidad de determinar si la situación de desabastecimiento de insumo afecta la toma de decisiones vinculada con la Gestión del Talento Humano en esa organización.

De manera general, la población estuvo conformada por 5 (cinco) personas debido a lo reducido del tamaño de la población, se tomó la población como muestra, es decir se realizó un muestreo censal.

3. Definición de Variable

Variable:

En los estudios exploratorios, se obtiene información que posteriormente permitirá llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto en particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias. Hernández, et al. (2006).

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituye un fin en sí mismo, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, donde la relaciones potenciales entre las variables es lo más sustancial. Hernández, et al. (2006). Considerando lo anteriormente expuesto y el actual contexto socioeconómico en el que se encuentra la empresa venezolana, se pretendió comprender y dar respuesta a la siguiente pregunta: *¿Cómo la toma de decisiones gerencial se ve afectada por la situación de desabastecimiento de insumo?;* de la cual se desprende dos factores o variables fundamentales, Desabastecimiento y Toma de Decisiones.

El termino desabastecimiento según el Diccionario de la Lengua Española (2002), es la falta de determinados productos en un establecimiento comercial o en una población.

Mientras que Chiavenato (2002), por su parte, precisa que la toma de decisiones se encarga de identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

Tabla 1: Operacionalizacion de la Variable: para las entrevistas del Presidente, Gerente de Venta, Gerente de Finanzas, y el Gerente del almacén.

Variable	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores	Preguntas
Impacto del desabastecimiento de insumos en la toma de decisiones gerenciales	**Desabastecimiento de insumos en el País, Sector Ferretero y la Empresa**	País	Situación de desabastecimiento de insumos	1. ¿Considera que en el País se presenta una situación de desabastecimiento de insumos o de productos?
			Caracterización	2. ¿Qué elementos caracteriza la situación de desabastecimiento de insumos a nivel de las Empresas Venezolanas?
		Sector Ferretero	Situación	3. ¿Cómo está afectando al sector Ferretero venezolano en cuanto al desabastecimiento?
			Causas	4. ¿Cuáles son los productos que se encuentran en desabastecimiento y son demandados por los clientes para su suministro?
			Cadena de suministro	5. ¿En qué parte de la cadena de suministro (proveedores, fabricación, distribución o venta) se presenta los obstáculos actualmente?
		Empresa	Stock de productos	6. ¿En su área cuáles son los productos que escasean o no tiene en stock y que son demandados por los clientes para su suministro?
			Operatividad	7. ¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?
			Tiempo de suministro	8. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los insumos a la empresa por parte de los proveedores?
			Tiempo de reposición de Stock	9. ¿En cuánto tiempo promedio logra reponer el Stock?
			Variación de Insumos	10. ¿Cuál es la variación de insumos y productos ferreteros por parte de los proveedores?
			Disponibilidad de Proveedores	11. ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los proveedores en la entrega de los insumos ferreteros a la empresa?
			Calidad del Servicio	12. ¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?
	Toma de Decisión		Decisiones programadas /no programadas	13. ¿La situación desabastecimiento de insumos, lo ha abordado por medio de un procedimiento sistemático o por el contrario no aplica un procedimiento establecido?
			Análisis de la Situación	14. ¿Qué factores considera del entorno externo e interno para determinar que el desabastecimiento de insumos es un problema?
				15. Ante la situación desabastecimiento de insumos, ¿qué hace para identificar e inventariar los problemas existentes y decidir cuáles abordar?

Impacto del desabastecimiento de insumos en la toma de decisiones gerenciales	**Toma de decisión**		Diagnóstico del problema	16. ¿Qué hace para determinar las causas del problema del desabastecimiento de suministro de insumos?
			Especificar los objetivos de la decisión	17. Antes de tomar una decisión, ¿define previamente el o los resultados de desempeño que pretende alcanzar con la decisión?
			Escoger la mejor opción	18. ¿Qué lo lleva a decir cuál es la mejor opción o decisión ante el problema de desabastecimiento de insumos?
			Desarrollo de soluciones alternas	19. ¿Considera otras decisiones alternas para abordar el problema del desabastecimiento de insumos?
			Implantar alternativa seleccionada	20. En la implantación de la alternativa seleccionada para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, ¿de qué manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?
			Influencia de la cultura corporativa y los valores éticos	21. ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones? 22. ¿De qué manera lo influencia a usted?
			Definir requerimientos estratégicos, objetivos operacionales y las restricciones	23. ¿Antes de tomar una decisión para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, define los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones o limitaciones? ¿De qué manera?
			Minimizar algunos efectos negativos	24. ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?
			Creación de coaliciones	25. ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso? 26. ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esta modalidad? 27. ¿Quiénes suelen estar involucrados en la coalición?

Tabla 2: Operacionalizacion de la Variable: para las entrevistas del Gerente de RRHH.

Variable	**Dimensiones**	**Sub-dimensiones**	**Indicadores**	**Preguntas**
Impacto del desabastecimiento de insumos en la toma de decisiones gerenciales de RRHH.	**Desabastecimiento de insumos**	Empresa	Situación	1. ¿Qué está afectando al sector Ferretero venezolano en cuanto al desabastecimiento de insumos?
			Causas	2. ¿Cuáles son las causas del desabastecimiento de insumo de materiales de construcción?
			Operatividad	3. ¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?
			Calidad del Servicio	4 .¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado la

Impacto del desabastecimiento de insumos en la toma de decisiones gerenciales de RRHH.				calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?
	Toma de Decisiones		Análisis de la Situación	5. ¿De qué manera el desabastecimiento de insumo ha impactado la Gestión efectiva de Recursos Humanos?
			Diagnóstico del problema	6. ¿Qué factores le han permitido determinar que el desabastecimiento de insumos es un problema para la gestión de Recursos Humanos?
			Especificar los objetivos de la decisión	7. ¿Cuáles son los resultados de desempeño que esperan tener y no han tenido por el desabastecimiento de insumos?
			Escoger la mejor opción	8. ¿Cuál es la mejor opción o decisión para Recursos Humanos ante el problema de desabastecimiento de insumos?
			Desarrollo de soluciones alternas	9. ¿Qué decisiones alternas han pensado desde Recursos Humanos para abordar el problema de desabastecimiento de insumos?
			Implantar alternativa seleccionada	10. En la implantación de la alternativa seleccionada desde Recursos Humanos, para abordar el problema de desabastecimiento de insumos, ¿de qué manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?
			Influencia de la cultura corporativa y los valores éticos	11. ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones? 12. ¿De qué manera lo influencia a usted?
			Minimizar algunos efectos negativos	13. ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?
			Creación de coaliciones	14. ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso? 15. ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esta modalidad? 16. ¿Quiénes suelen estar involucrados en la coalición?

4. Recolección, Procesamiento y Análisis de los Datos

Recolección de Datos:

En el presente estudio, a fin de recabar la información requerida para dar respuesta al objetivo específico referido a: identificar los factores que caracterizan la situación actual de desabastecimiento y reducción de insumos en el sector ferretero venezolano en base a información documental para elaborar un diagnóstico, se realizó una revisión documental de prensa escrita y digital, entrevistas y artículos escrito por personas experimentadas en materia de economía, estudios e investigaciones que aportaron estadísticas y datos referenciales sobre

la situación de desabastecimiento de insumos, lo cual permitió realizar un diagnóstico de esta situación.

Por otra parte, con la finalidad de cumplir con el segundo objetivo especifico se usó como instrumento de recolección de datos la entrevista; la cual es definida como la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Hernández, et al. (2006).

La entrevista se realizó a las personas antes definidas en el punto de unidad de análisis, es decir: Presidente, Gerente de Venta, Gerente de Finanzas, Gerente de Despacho y Gerente de Recursos Humanos.

La entrevista estuvo constituida por preguntas abiertas de manera de obtener la mayor cantidad de información que permitió hacer un análisis de contenido con amplitud. La misma tuvo una estructura determinada, con preguntas previamente redactadas con lo cual se obtuvo un amplio abordaje del tema.

Para el diseño de las entrevistas se realizó una primera aproximación de preguntas, las cuales fueron analizadas por expertos en el tema en toma de decisiones, economistas y metodólogos. Inicialmente se tuvo una guía de entrevista con 17 preguntas de investigación, posteriormente con la observación de los expertos se concretó un total de 27 preguntas de investigación y la creación de un guion de entrevista particular para el gerente de RRHH con 16; todo esto con la finalidad de contar con entrevistas acordes a cada uno de los actores.

Los expertos seleccionados contaron con las siguientes características: Profesor en la Escuela de Economía, Derecho, Administración y Contaduría, Ciencias Sociales e Ingeniera de la Universidad Católica Andrés Bello, Licenciado en Economía, y Doctor en Ciencias Sociales en la Universidad Central de Venezuela, siendo Consultor en Desarrollo Organizacional y Gestión Humana, Diplomado en Administración de Recursos Humanos y en Desarrollo Gerencial de la Universidad “José Antonio Páez”, y a su vez es consultor de investigación y asesoría en metodología de investigación para tesis de pregrado, especialización y maestrías. Los evaluadores fueron Daniel Tambone, Pablo Lira y Orlando López.

Tal como se comentó, con las observaciones y sugerencias reportadas por los expertos se procedió a realizar la estructura de preguntas definitiva que se usó en las entrevistas a la muestra censal (Ver Anexo 1), modificándose redacción, eliminación de algunas preguntas del instrumento inicial, así como la incorporación de otras preguntas.

Otras consideraciones de los expertos que se tomaron en cuenta, fue el cambio sugerido de la terminología inicial de escasez por desabastecimiento, ya que los expertos consideraran como más apropiada para la investigación.

Dichas entrevistas se llevaron a cabo de manera personal en la empresa ferretera objeto de estudio tienen la responsabilidad de tomar decisiones y que se vean afectados por la situación de desabastecimiento de insumo. Las entrevistas se realizaron en el ambiente de trabajo, según la disponibilidad de cada uno de los actores, y a través de la narrativa de cada uno de ellos, se procedió hacer la transcripción de sus entrevistas, buscando dar respuesta a las incógnitas de la investigación, lo cual se presentará en el Capítulo correspondiente a Análisis e Interpretación de Resultados que se desarrolla a continuación.

CAPITULO V

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de analizar y establecer el diagnostico de los datos recabados producto de la información documental, se usó el análisis documental que es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad de posibilitar su recuperación posterior e identificarlo. Lourdes (2004).

Por otra parte, para el análisis de los datos, producto de las entrevistas a las personas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones y que se ven afectados por la situación de desabastecimiento, se usó el análisis de contenido. Entendido como una metodología de las disciplinas sociales que se enfoca al estudio de los contenidos de la comunicación. Igartua (2006).

Con la finalidad de dar respuesta al primer objetivo específico, referido a: "Identificar los factores que caracterizan la situación actual de desabastecimiento de insumo en el sector ferretero venezolano en base a información documental para elaborar un diagnóstico"; se recabo información de distintas fuentes que permitieron construir una síntesis sobre la situación actual de desabastecimiento de insumo en el país en general y luego exclusivamente sobre el sector Ferretero, lo cual proporciona factores que ayudan en la elaboración de un diagnóstico de la situación, tal como se presenta a continuación:

León (2015). Director de Datanalisis indicó que el Estado tiene menos divisas, por ende la capacidad de abastecimiento se ve más restringida, "el resultado del modelo de control se refleja en caída en ingreso petrolero, inflación y escasez". De igual manera, León explicó que el nivel de escasez de alimentos en la ciudad de Caracas fue de 60,7% durante mayo de 2015, según la medición de la encuesta Ómnibus de Datanalisis.

Cabrera (2006), afirma que la empresa Polar cerraría sus plantas de Maracaibo y San Joaquín, según su Directora de Gestión de Gente Marisa Guinand, de forma "gradual", citado por sus propias palabras "La semana pasada suspendimos las operaciones de dos de nuestras cuatro plantas, la de Los Cortijos y la de Oriente, la próxima semana cuando vayan agotándose

los inventarios suspenderemos las otras dos y sus áreas comerciales que están en Maracaibo y San Joaquín“. De igual forma Marisa Guinand, aseguró en entrevista del noticiero de Televen, que no poseen materia prima para trabajar.

Por su parte, la gerencia de Nestlé Venezuela, en su planta El Tocuyito, hizo un llamado a su sindicato y a sus trabajadores para que retomen sus labores y así reactivar la producción de alimentos para la población en general, y poder cumplir con la Ley de Soberanía Alimentaria, esto fue revelado por Andrés Alegrett vicepresidente de asuntos corporativos de la entidad, a través del Diario El Impulso por en periodista Vargas (2016).

El Gabinete Nacional, a través del ministro para el Proceso Social del Trabajo, Oswaldo Vera, explicó que se está llevando adelante un proceso para analizar la capacidad actual de producción de las empresas recuperadas por el Estado, y así buscar factores claves que puedan incidir en hacerlas muchas más eficaces, con base a la experiencia de los trabajadores y sus propuestas planteadas. Santisteban (2016).

Rodríguez (2016), atestigua que el número de trabajadores en el sector formal descendió en el último año. Algunos obreros han dejado las empresas privadas con las expectativas de aumentar sus ingresos en la informalidad y los profesionales se han ido de Venezuela porque no vislumbra mejoras en su calidad de vida dada la situación. Maryolga Giran, Vicepresidente de la Comisión de Coindustria, dijo que la pérdida de mano de obra se debe a que los trabajadores están migrando a la informalidad para ganar más dinero.

Kordan (2016). Plantea algunas causas del desabastecimiento y la hiperinflación en Venezuela. Primero, expresa que existen razones públicas como privadas de la desaceleración del aparato productivo nacional que tienen que ver con la gestión de las empresas, la gerencia, la administración, las finanzas así como por decisiones políticas económicas que influyeron en el desabastecimiento y la escasez del país. Las políticas de anclaje cambiario, congelación de precios internos y minimización del sector privado vía expropiaciones y nacionalizaciones, son algunas. De igual forma, afirma que en el 2014, "De acuerdo a las recientes estadísticas publicadas por el Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex), queda en evidencia la franca caída del nivel de asignación de divisas a las empresas privadas a la tasa de cambio oficial”.

En cuanto al Sector ferretero en específico se encuentran los siguientes aspectos, a saber: los materiales ferreteros hay desabastecimiento en varias zonas del país, como por ejemplo en zona norte de Barcelona, Puerto La Cruz, en donde encontrar clavos, tornillos, cables, alambres y otros artículos ferreteros se hace poco probable. Hay ferreterías que solo disponen del 20% de los artículos que tienen en sus catálogos. Una de las razones es que los dueños de las ferreterías prefieren decir que no hay un producto antes de comprárselo a los revendedores porque resulta muy costoso para los consumidores finales. Los vendedores apuntaron que la escasez de rubro se agudizó en 2014 y los comerciantes de la zona, comenta que deben esperar un mes y medio para recibir los pedidos que le realiza a los proveedores. Guzmán, Flores. y Rojas (2014).

Según Blanco (2015), los almacenes de las ferreterías están vacíos. Un gran "no hay" lo certifica en la vitrina principal de la ferretería con una lista de materiales ausentes del inventario. Los insumos básicos para la construcción están escasos. La cifra reportada indica que la falla se ha acentuado en 87,72% en promedio. Las cementeras del país trabajan al 30%, lo que se traduce en que las concreteras no tienen, porque lo poco que se produce se destina a la Gran Misión Vivienda Venezuela. Lo mismo está ocurriendo en el Complejo Siderúrgico Nacional, antiguo Sidetur. La manufactura de cabillas no llegaba al 25% de su capacidad total antes de la paralización de 10 meses que cesó el lunes 5 de octubre. El resultado es que las ferreterías están sin inventario. La afectación en Valencia, es de una escasez de 100%, detalló, Guillermo Manosalva, presidente de la Cámara de Comercio de la ciudad.

Desde la materia prima del sector ferretero que es el cemento, según Chaparro (2015), para esta fecha el ejecutivo tenía 8 meses de mora con trabajadores del cemento. Ya que no ha homologado la contratación colectiva. Chaparro explico que la convención tiene dos años de vigencia y ya han transcurrido ocho meses sin que el personal reciba sus beneficios.

Domínguez 2016. Encargados de varias ferreterías de Los Teques reportó en que uno de los materiales de los más difíciles de conseguir son las cabillas, asegurando que pasan hasta tres meses sin recibirlas en sus locales. Por otro lado, detalló que debido a que el cemento "se perdió de la vista", ahora optan por no venderlo porque como de manera informal algunas

personas ofrecen el producto a sobreprecio, cuando llega a los establecimientos con el precio regulado, se hacen largas colas y hay hasta amenazas de trifulca.

Duran (2015), expresa que tras ganar por amplia mayoría las elecciones presidenciales de diciembre de 2006, el expresidente Chávez anunció que iba a nacionalizar empresas de "sectores estratégicos" como el petrolero, el eléctrico, el telefónico y el alimentario. En enero del 2008, treinta y dos campos petroleros de la Faja de Orinoco pasan oficialmente a control estatal; y el 3 de abril el Expresidente Hugo Chávez anuncia la nacionalización "toda la industria cementera" del país.

En 2008, año de la nacionalización de la industria cementera, Cemex –empresa que representaba 45% del mercado para ese momento produjo 4 millones de TM de cemento. Con esto, se estima entonces que la producción para 2008 fue de alrededor de 8,9 millones, más de un millón por encima del nivel de producción anual precisado por el Gobierno en febrero del 2014. Periódico ABC de España, (2014)

Los negocios ferreteros reportan escasez de mercancía importada, materiales como el concreto, materiales de hierro, bombas de agua, y desmalezadoras no se consiguen en comercios de zonas norte, centros y sur de Barcelona, municipio Bolívar. Existen ferreterías que ya han tomado como gestión excluir cemento de sus productos en ventas. Nogales (2013).

La diferencia de costos entre los insumos regulados y los que se consiguen en el "mercado negro" supera el 200%, tomando en cuenta que un saco de cemento maneja un valor oficial menor a los mil bolívares, y los especuladores lo ofertan hasta en 4 mil bolívares. Mientras que una cabilla de 12 metros que maneja una tarifa controlada inferior a los 1.300 bolívares, es comercializado de manera informal en más de 7 mil bolívares. De acuerdo al presidente del Frente Único de Trabajadores Socialistas del estado Bolívar, Ángel Espinoza, las fallas en la distribución y comercialización de insumos para construcción vienen dándose desde mediados de 2013.Cabillas, cementos, tuberías para aguas blancas y servidas, además de los cables; lideran la lista de los artículos más escasos. Guerrero (2016).

Según el periodista Rosales (2016). "Con el inicio de 2016, los dueños de ferreterías tienen la esperanza que el panorama cambie, pero durante los primeros días de este año la

situación de desabastecimiento continúa. La falta de materiales de construcción, tiene a las personas buscando en diferentes comercios y en muchas ocasiones es “misión imposible” conseguirlos. Roberto Rojas, quien es propietario de un negocio en Santa Rita, municipio Francisco Linares Alcántara, aseguró que son pocos los materiales que se encuentran, por lo que se ha visto en la obligación de vender a precios accesibles la mercancía que consigue. Manifestó que pensando en los clientes ofrece diferentes ofertas”

Después de revisar y analizar la información antes expuesta, obtenida de los reportajes e información documentada, en páginas web, periódicos y noticieros, se puede afirmar que los factores que caracterizan el desabastecimiento de insumo en el país, y en las empresas son los siguientes y de esta manera se da respuesta al primer objetivo específico planteado en esta investigación:

1.- El Estado tiene el control de las divisas: En el sector ferretero la cadena de producción, las conserva el Gobierno Nacional, a través de la Corporación Socialista de Cemento lleva la producción total de este producto, manejando la monotonía del mercado, lo cual los ingresos petroleros han bajado y ha influido en su producción.

2.- La economía enmarcada en la política: El Gabinete Nacional al poseer los medios de producción, ha cedido la prioridad a los programas sociales, enmarcada en la Gran Misión Vivienda Venezuela y en otras misiones sociales buscando la creación de centros hospitalarios, educativos entre otros como necesidades de la sociedad, pero desfavoreciendo el libre mercado y al sector privado, siendo casi imposible conseguir los productos para el sector ferretero y poder mantenerse en el mercado bajo ganancias mínimas de subsistencia.

3.- Congelación de los precios internos: La mayoría de los reportajes aseveran que existen muchos controles por parte del Gobierno Nacional, uno de ellos, es la Ley de Precio Justo, y aumento de los ministerios como organismos para supervisar y hacer cumplir las leyes, lo cual los propietarios de las grandes, medianas y pequeñas empresas ferreteras, se siente sofocados de tantas restricciones y poca flexibilidad para llegar acuerdos con el Estado.

4.- Minimización del sector privado: a través de vías como la expropiaciones y las nacionalizaciones las empresas ferreteras poseen desconfianza por parte de los entes gubernamentales para sentarse hablar y lograr un dialogo serio y eficaz, ya que han visto

experiencias anteriores en otras cadenas de producción donde no han observado resultados favorables y productivos para el país ni para el sector privado.

5.- Por último, la Cámara Ferretera Nacional asienta pocas soluciones debido a la situación que está viviendo del país y solo aconseja a su gremio a no comprar el producto a precios exorbitantes: Según información documentada las empresas ferreteras enmarcadas en su gremio, están en la búsqueda de la mayor ganancia económica para hacer frente a la situación inflacionaria que vive el país. Donde las empresas ferreteras de hoy en día independientemente de su tamaño, están perdiendo su poder adquisitivo lo cual buscan la manera de gestionar mejor sus recursos y mantenerse en el mercado, lo cual no hay un panorama claro de la situación a futuro y están a falta de planes de acción a respecto a su gestión.

En otro orden de ideas, para dar respuesta al segundo objetivo específico, se realizó a través del análisis de contenido, lo cual según (Hernández, et. 2006) es "el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transforman a unidades que permitan su descripción y análisis precisos", siendo una técnica que ayuda a procesar las preguntas abiertas de las entrevistas que se efectuó a los actores que tienen toma de decisión en la empresa. Para procesarla se convirtió en un texto o expresión escrita, de la expresión vocal de los autores.

El propósito fue analizar el texto y a su vez su entorno, observando significados manifiesto y latentes de un texto, y la interpretación de significados de los mensajes comunicativos. La operacionalizacion de la variable para la conformación de la categorización del análisis fue de gran ayuda para obtener los siguientes resultados.

La primera dimensión de la variable estuvo referida al Desabastecimiento de insumos en el País, Sector Ferretero y la Empresa. En este sentido se iniciará con el análisis de las repuestas, por los distintos actores, a las preguntas referidas a la sub-dimensión País:

1. ¿Considera que en el País se presenta una situación de desabastecimiento de insumos o de productos?

Todos los gerentes de la distribuidora tienen claro que están ante una situación de desabastecimiento de productos, lo cual les dificulta tomar decisiones programadas, gracias a la volatilidad del mercado venezolano.

Consideran que la situación se encuentra peor o igual, en todos los rubros que se comercializan en la sociedad venezolana, tanto el sector mecánico, alimenticio, agropecuario y hasta en la distribución, lo cual se necesita con urgencia que se tome carta en el asunto y se deje la polarización a un lado.

2. ¿Qué elementos caracteriza la situación de desabastecimiento de insumos a nivel de las Empresas Venezolanas?

Entre las causas del problema encontramos: la incapacidad por parte del gobierno de incentivar la producción nacional, la falta de divisas en el mercado, la inflación, la falta de seguridad jurídica, la orientación social de la política venezolana, entre otras. Acarreando consigo falta de insumo, pérdida del poder adquisitivo de las empresas ferreteras, aumento de la cartera de créditos para poder seguir en el mercado, cierre temporal y hasta días sin operatividad.

En cuanto a la sub-dimensión Sector Ferretero, se tomaron indicadores como: la situación, sus causas, la cadena de suministros, en donde las personas entrevistadas expresaron las siguientes respuestas:

3. ¿Cómo está afectando al sector Ferretero venezolano el desabastecimiento de suministro de insumos?

La situación de desabastecimiento, a su vez, ha impactado en la toma de decisión de la empresa, ya que no tienen capacidad de respuesta para los clientes, y buscan concientizar al público en general en el entendimiento de ambas partes.

Está siendo afectada también por inventarios, ya que los mismos no cubren los requerimientos mínimos para tener una operatividad del 100%, no tienen capacidad de respuesta al clientes y no tiene un estimado de tiempo para reponer el stock.

La empresa ha tenido algunas veces que cerrar las puertas por el problema de desabastecimiento, cuando llega algún producto de gran necesidad o regulado; han tenido que coordinarse con brigadas de seguridad policial para poder entregar el producto de manera ordenada y sin mayor siniestro, lo cual, le cuesta un costo mayor.

4. ¿Cuáles son las causas del desabastecimiento de suministro de insumo de materiales?

La mayoría de las respuestas concuerdan en que falta del ejecutivo el impulsar la producción nacional, hay una la falta de divisas por parte de las entidades bancarias, la dificultad de los trámites para conseguir los productos, falta de seguridad de la propiedad privada, la expropiación de las principales plantas de procesamiento, aumento de los demandantes, reducción de los oferentes de productos, siendo estas las principales.

5. ¿En qué parte de la cadena de suministro (proveedores, fabricación, distribución o venta) se presenta los obstáculos actualmente?

Los gerentes consideran que toda la cadena de suministro no se encuentra alineada, ya que se encuentra muchas “mafias y contingencias”, lo cual, entorpece que el producto llegue a su destino final.

Las ventas de estos comercios ha disminuido considerablemente y la cartelera de productos se ha reducido a los productos que no se consiguen actualmente. La cadena de suministro (proveedores, fabricación, distribución y venta) en vez de verla como un facilitador del proceso productivo, es vista más bien como un torniquete de obstáculo, lo cual hay que pasar uno tras otro para poder llegar a la venta efectiva del producto, no está alineada sino congestionada, según relato de los entrevistados.

Para indagar la sub dimensión de la empresa, tocamos los siguientes indicadores: stock de productos, operatividad de la empresa, tiempo de suministro por parte de los proveedores,

variación de insumo, disponibilidad de los proveedores y la calidad del servicio que estaban prestando gracias a esta situación de desabastecimiento. A continuación los resultados:

6. ¿Cuáles son los productos que se encuentran en desabastecimiento y que son demandados por los clientes para su suministro?

Los principales productos son el cemento, los tablones, el pego gris y blanco, y en cuanto al hierro, la cabilla, los tubos estructurados, vigas, entre otros. Evidenciándose que la mayor demanda la posee el cemento, ya que es el insumo prioridad para ejercer cualquier trabajo en el sector construcción.

Donde el desabastecimiento y escasez de productos, se presenta en productos de primera necesidad del sector constructor, presenciándose el mismo escenario en grandes, medianas y pequeñas ferreterías, donde la cámara ferretera nacional no contribuye a nuevas ideas dificultándose los planes de acción para llevar acabo y a su vez una fuerte polarización en todos los niveles de la sociedad, lo cual dificulta el dialogo transparente y efectivo para mejorar la situación.

7. ¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?

Actualmente la empresa se encuentra operando a media marcha, y la situación ha incido a cerrar las puertas en algunas ocasiones, donde aplicar políticas de sobrevivencia son los planes de acción y el aprender de la situación constantemente es el día a día para los gerentes.

8. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los insumos a la empresa por parte de los proveedores?

Los entrevistados estuvieron de acuerdo de que no existe un tiempo promedio para entregar los materiales, varía mucho los tiempos para ver los productos, y que antes de la nacionalización de la corporación socialista de cemento, que antes era cemento la vega, les despachaba el material cuando ellos requerían simplemente, a comparación de ahora, que

tienen que esperar ya que la prioridad la tiene las misiones sociales y los organismos públicos, dejando de ultimo para el interés particular o empresas privadas.

9. ¿En cuánto tiempo promedio logran reponer el Stock?

Se pudo evidenciar que nunca tiene el stock completo, a pesar de que tienen gran variedad de productos en los anaqueles, les hace falta productos, lo cual congela el despacho y la venta de la ferretería en general.

No tienen un tiempo promedio para lograr reponer el stock de sus inventarios, hubo mucha diferencia en los testimonios y hasta afirmaciones, de nunca estar en su totalidad completa la gama de productos. Pero por su parte, hubo mucha similitud en las opiniones encontradas, de la gran cantidad de proveedores para la empresa tanto formales como informales, algunos de ellos con tarifas exorbitantes, lo cual, se le hacía a la empresa difícil adquirirlo para su margen de ganancia

10. ¿Cuál es la variación de insumos y productos ferreteros por parte de los proveedores?

La variación principal es que, si no hay insumo, no hay proveedores, y los insumos son propiedad del Estado, y los proveedores que predominan son considerados los “bachaqueros”, según el lenguaje coloquial de la sociedad, eso hace difícil que la empresa pueda adquirirlos a porque el precio es muy por encima del establecido por la superintendencia de precio justo, organismo competente para regular.

11. ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los proveedores en la entrega de los insumos ferreteros a la empresa?

Los gerentes afirman que al estar facturado, la entrega del producto es rápido, el problema es facturarlo, ya que las principales proveedores no factura antes no tener el material, por problemas del aumento del precio por la inflación y la falta de disponibilidad en los depósitos.

12. ¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

Este indicador fue particular, ya que hubo actores que reflejaron que aumento la calidad del servicio a sus clientes, en base a otras formas de trabajar y otros que afirmaron que la calidad del servicio había bajado, es decir, la situación tuvo sus pros y contras, lo cual, siempre apuntaban a prestar un mejor servicio, moldeando sus objetivos, y buscando siempre de comprender al cliente, concientizar a los trabajadores para la gestión efectiva, y encontrar soluciones coherentes y viables para ello.

Los entrevistados afirmaron que teniendo disponibilidad de toda la cartera de productos, podrían prestar un servicio de mayor calidad y adaptada a las necesidades de sus clientes, pero al no tener disponibilidad de todos los productos, eso no significa que es un condicionante para no prestar un buen servicio y de calidad. Se pudo apreciar que los objetivos de la empresa se adaptaron a estos tiempos que ellos consideran de "crisis", para seguir en el mercado ferretero y seguir a la vanguardia de sus competidores.

Y en cuanto, a la otra variable a estudiar toma de decisión, encontramos los siguientes indicadores: las decisiones programadas o no, medios para afrontar el problema de desabastecimiento, el análisis de la situación actual, un diagnóstico del problema, el desarrollo de las soluciones alternas, como se implementaba las alternativas seleccionada, la influencia de la cultura corporativa o los valores éticos de la organización, y por último la creación de las coaliciones y su conformación. Teniendo los siguientes testimonios:

13. ¿La situación de desabastecimiento de insumos, lo ha abordado por medio de un procedimiento sistemático o por el contrario no aplica un procedimiento establecido?

Se pudo apreciar, que la mayoría de los gerentes no tiene un plan a seguir, solo tienen un procedimiento sistemático para el cumplimiento de sus funciones, pero para abordar el problema no lo poseen. La ayuda constante entre ellos y la valoración de los expertos externos son los principales pilares para afrontar la situación de desabastecimiento.

Cada gerente maneja distinta formas para hacer frente a la situación y de coordinar su gestión. Tomando medidas en base al razonamiento lógico, y con la mejor actitud positiva. Inspirada en sus empleados, esto se pudo apreciar principalmente, en el caso de la gerente gestión humana de la distribuidora, lo cual afirma que a pesar de todo lo malo de la situación hay que rescatar aspectos positivos y uno de ellos es la capacitación y desarrollo constante de los gerentes venezolanos en tiempos de crisis, evidenciándose en el resto del mundo como talento.

Haciendo referencia a todo esto, se puede reportar que la situación de desabastecimiento afecta en gran parte a la toma de decisiones de los gerentes y de todas los actores, ya que no ayuda a tomar decisiones planificadas sino consideradas en el momento, pero también ha tenido repercusiones positivas ayudando a los trabajadores a tener un mayor desenvolvimientos de sus labores y a los gerente de la entidad en desarrollarse cada vez más en nuevas técnicas para el éxito de la empresa.

14. ¿Qué factores considera del entorno externo e interno para determinar que el desabastecimiento de insumos es un problema?

La mayoría de los entrevistados comunicaron que se encontraban en la mayor disposición de su parte, para aportar los mayores esfuerzos para el problema, del cual el contorno interno no estaba condicionado como un factor del problema, todos los aspectos negativos apuntaron al entorno externo, considerándose: aumento de los demandantes, la incapacidad de producción de las empresas públicas, la falta de claridad de los procesos administrativos y tributario de los entes del estado, entre otros. A su vez el entorno externo, está contaminado con mafias, corrupción y malas costumbres en la negociación de los productos, lo cual entorpece planes de acción y remedies a la situación.

Han tenido muchas inspecciones y control por parte de los entes públicos, lo cual buscan la maneja de asesorarse a través de agentes externos o departamentos de staff para hacer efectiva su tramites de impuestos y requisitos como persona jurídica y no fiscalizar la empresa.

15. Ante la situación de desabastecimiento de insumos, ¿qué hace para identificar e inventariar los problemas existentes y decidir cuáles abordar?

El principal problema que tiene la empresa es la falta de cemento, lo cual, le congela toda la cadena de venta, y es el principal problema existente. Y en base a ese actúan todas las personas que toman decisiones en la empresa. Es su prioridad.

En cuanto, al diagnóstico del problema, estuvo referenciado a través de:

16. ¿Qué hace para determinar las causas del problema del desabastecimiento de insumo?

Donde el día a día, la calle, la revisión periódica de la prensa y el noticiero, y la comunicación constante, fueron exclamaciones que se encontraron mucho en la transcripción de las entrevistas según los relatos de los actores.

17. Antes de tomar una decisión, ¿define previamente el o los resultados de desempeño que pretende alcanzar con la decisión?

Se pudo evidenciar a través de la gerente de gestión humana, que los ítems de desempeño que utilizan son mínimos, en cuanto, a las que poseía antes, está situación de desabastecimiento, rutas logradas, clientes satisfechos son algunas, por la cual miden el desempeño de sus trabajadores.

18. ¿Qué lo lleva a decir cuál es la mejor opción o decisión ante el problema de desabastecimiento de insumos?

Todas las mejores decisiones iban enmarcadas con un gran sentido humano. Decisiones donde se consideren la calidad de vida, y los intereses de sus trabajadores, son las consideras como la dominante opción o la más coherente en tomar en cuenta para actuar.

También esta empresa labora para sectores vulnerables del casco central de Caracas, como Cotiza, Mecedores, Barrio los Erasos en San Bernandino, entre otros sectores, donde su

mayor interés es concientizar a sus empleados en dar soluciones coherentes y pensadas en ellas, siendo su mayor inversión “la gente”, lo cual apuestan y dan por sentado su gran poder como gestión.

Están alineados todos los gerentes que las mejores decisiones son las que se toman cuando la variable focal “es la gente”, y en base a su equipo de trabajo. Donde la situación de desabastecimiento, los ha hecho cada vez más fuerte a cada uno como profesional.

En el desarrollo de soluciones alternas encontramos:

19. ¿Considera otras decisiones alternas para abordar el problema desabastecimiento de insumos?

Decisiones tomadas por sus competidos, alianzas con ferreterías cercanas, dan a demostrar, que toman toda decisión alterna a la empresa, considerándolas como propias para afrontar la crisis.

20. En la implantación de la alternativa seleccionada para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, ¿de qué manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?

La manera de minimizar los posibles obstáculos son: recabar experiencias anteriores, la creación de reuniones de trabajo, la lluvia de ideas, los focus grupo, alimentándose de canales de comunicación viables en la organización.

La cultura corporativa y los valores éticos también estuvieron en el estudio:

21. ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones? 22. ¿De qué manera lo influencia a usted?

Todos los entrevistados, comunicaron que los valores han internalizado en cada uno de ello. Su forma de ser o actuar se debe a los valores organizativos, y hasta sirven de modelador

para cada núcleo familia del trabajador. Fundamentan que los valores de la empresa son únicos y los forma como persona y profesionales, siendo una empresa familiar.

Por ser una empresa familiar la cultura corporativa y los valores éticos son claves para la gestión de la empresa, consideran que “la familia”, es lo que es la empresa actualmente, tomándolo más que una empresa, un nido familiar llamada “la gran familia Marg”.

23. ¿Antes de tomar una decisión para abordar el problema de desabastecimiento de insumos, define los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones o limitaciones? ¿De qué manera?

En cuanto, a los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones o limitaciones, la mayoría de los gerentes priorizan las restricciones o limitaciones, y en base a ello, toman sus planes de acción, el objetivo operacional es seguir en el negocio ferretero y los requerimientos estratégicos son cada una de las herramientas que cada gerente posee como profesional y en su experiencia laboral.

Los objetivos operacionales y los requerimientos estratégicos, lo dan por sentado en la inducción y en la capacitación constante, y están claro a la hora de trabajar en la empresa.

24. ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?

Los entrevistados, asumieron que los pros y contras siempre están en mente a la hora de tomar decisiones, que antes de actuar evalúan experiencias pasadas, y anticipan escenarios antes de implementar una decisión corporativa donde los consenso dentro de la empresa son claves.

Entre los contra de toda esta situación, se pudo observar que la empresa ha perdido gran parte de su poder adquisitivo, consideran que la maquinas que poseen para trabajar, la mayoría son ambigua y están dañadas, por no conseguir los repuestos para el reacomodo, y

que la cartera de créditos ha aumentado para poder mantenerse económicamente, siendo un libre juego entre los intereses y los beneficios.

Y por último la creación de coaliciones o consenso en la empresa tenemos: 25. ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso? 26. ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esa modalidad? 27. ¿Quienes participan?

La creación de coaliciones es de suma importancia para la distribuidora, lo practican constantemente, toman en consideración todos los puntos de vistas tanto de sus clientes como del personal que opera en ella. La orientación de experto ayuda a canalizar las vías de acción y el contacto cara cara ayuda a minimizar efectos negativos.

En ellas, participan todas las personas que tiene toma de decisión en la empresa, y hasta los dueños de la organización que no tiene un papel activo dan sus ideas y propuestas. Las decisiones se toman bajo ese consenso y donde se incentiva los canales adecuados de comunicación gerencial.

Afirma que todos los actores de la sociedad, cree en el dialogo serio y oportuno, y los dueños de la empresa, a pesar, de que no hacen vida activa en la distribuidora, están a la mayor disposición de ayudar en la medida de lo posible a sus trabajadores, y que tanto los gerentes como los trabajadores son el motor para que esta empresa siga en el mercado, con todos sus pros y contra, es un pilar como empresas, buscando convertirse en un modelo ideal de sobrevivencia, ante la actual crisis, brindando herramientas y soluciones para la construcción del país, expandiendo su mercado a todo el nivel nacional.

En otras conclusiones, se evidencio que algunos entrevistado, tenían miedo de afirmar testimonios que puedan afectar a la empresa, y se resignaban a dar poca información al respecto, mientras que otros tenían confianza de la confiabilidad de los resultados y de su objetivo académico como investigación.

En cuanto a la entrevista de la gerente de Recursos Humanos, las repuestas son muy similares a la de los demás gerentes, diferenciándose de su rol positivista ante la situación lo cual, se encuentra a continuación algunos aspectos:

4. ¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado en la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

La gerente de gestión humana como es conocida en la empresa, se apoya de los enfoques actuales de la gerencia para hacer frente a la situación de desabastecimiento de insumo. Aspectos como el cambio organizacional, el coaching empresarial, los equipos de alto desempeño son algunos de los semblantes para que las repercusiones negativas del desabastecimiento no sean tan fuerte para la organización, considera que la principal riqueza que tiene la organización son los seres humanos que hacen vida en ella, y que el adiestramiento, el desarrollo y la capacitación constante de su personal le ha ayudado mucho a salir adelante a la empresa.

7. ¿Cuáles son los resultados de desempeño que esperan tener y no han tenido por el desabastecimiento de suministro de insumo?

La evaluación de desempeño se hace, a través, de rutas logradas y clientes satisfechos, donde reciben prima e incentivos intangibles los empleados para así, dar lo mejor de sí, durante su horario laboral, ya que no hay un sueldo monetario llamativo en este momento en la empresa, buscan de incentivar al empleados en otras recompensas o retribuciones, como botón de oro o el simple reconocimiento como el trabajador del mes, lo cual han tenido inicios considerables según la gerente de gestión humana.

9. ¿Qué decisiones alternas han pensado desde Recursos Humanos para abordar el problema de desabastecimiento de insumos?

El cambio organizacional vino de la sugerencia de un experto, ya lo han internalizado como una condición de vida, reduciendo la resistencia, a través, de facilitadores contratados. Considerándose que el departamento ha realizado una gestión efectiva del personal, en estos

tiempos de crisis, siendo más que motivador, educador para el personal de la Distribuidora Marg.

Ha ayudado a su vez, a crear en la organización un equipo de alto desempeño, donde se fomenta la flexibilidad, se reconoce el logro del otro y se delega responsabilidades a todos los trabajadores. Donde formar líderes es una meta, y buscan personas correctas en el proceso de selección, definiendo previamente los objetivos a donde se quiera llegar.

Las soluciones y recomendaciones que ellos aportan a toda esta situación, es que se flexibilice los controles por parte del gobierno y que aumente la disposición de dialogo para llegar acuerdos entre ambas partes, donde se tome en consideración no solo el sector público sino también el sector privado para incentivar e impulsar la producción nacional.

Se pudo apreciar por el relato de la gerente de ventas y el gerente del almacén, que es necesario dejar el rentismo petrolero a un lado, e incentivar la producción nacional, y que las empresas tanto públicas como privadas produzcan lo hecho en Venezuela, donde se impulse la moneda interna y se aclaren los vacíos de las leyes de legislación venezolana, donde la noción de la propiedad privada se respete para el libre mercado.

Viven en constante inseguridad en el día a día, ya que la principal gestión es llamar constantemente a las grandes fábricas y proveedores para conseguir respuesta de cuanto conseguirán los productos, se evidencio nerviosismo y alteraciones en los testimonios.

Todo esta situación, ha socorrido a tener mayor apertura de nuevas ideas, tocar múltiples perspectivas de diferentes actores, tener una creatividad mayor de los actores que hacen vida en la organización y generar mayor habilidades para la resolución de problemas, tomando objetivos más retadores y seguridad de sus individuos.

La situación desabastecimiento a afectado la toma de decisiones de la empresa, ya que no tienen rapidez de respuesta a sus clientes, perjudica el ambiente de trabajo planificado y perjudicando a los gerentes en tomar decisiones programadas en base a un plan de acción concreto.

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En base a los resultados arrojados por la investigación podemos comparar con el autor Espinosa (2011), el cual afirma que todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Tal como se evidenció en las distintas entrevistas, actualmente la empresa objeto de estudio, también se ve afectada por factores externos, más que internos, influenciando en el funcionamiento de la empresa. Esta organización a pesar de que se considera eficiente y eficaz, no escapa de los problemas de desabastecimiento de insumo para ser competitivo.

El autor Prieto (2003), considera que una organización busca el logro de objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y administrativo. Teniendo una estructura jerárquica caracterizada por relaciones de poder, controles, divisiones de trabajo, comunicaciones, motivaciones, liderazgo y logro de objetivos. Esto de igual manera pudo observarse en la empresa del sector ferretero que se estudió. Muy similar a los que afirma Chiavenato (2002), de que la organización está en base a su formalidad: es decir, según tengan o no estructuras definidas para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Esta organización se dividen en: una organización formal pero con componentes distinto en la formalidad ya que presenta (organización lineal, organización funcional, organización línea-staff y comités de trabajos).

En cuanto, a la primera variable a estudiar el desabastecimiento, encontramos que sí es como dice el Diccionario de la Lengua Española (2002), el desabastecimiento de insumo en la organización es la falta de determinados productos en un establecimiento comercial. En el caso de la ésta empresa ferretera presentan desabastecimiento de productos tales como: cemento, cabilla, pego, tablones, entre otros; teniendo reducido su gama de producto para ofrecer a sus clientes.

Los resultados de este estudio guardan similitud con lo expresado por el economista Smith (2007), ya que el Estado ha intervenido fijando el precio de los productos, colocando impuestos diferenciales a determinadas mercadería, destruyendo así el equilibrio natural del mercado, evidenciándose que determinados productos escasearán. Lo cual, el autor sugiere que el Estado no debe intervenir en la economía, "dejar hacer, dejar pasar", producir y exportar sin barreras y regulaciones, para mejorar la situación.

Por su parte la economista Pasqualina (2015), realizo una investigación titulada desabastecimiento e inflación en Venezuela, y alerta sobre el origen del desabastecimiento que no tiene explicación en las teorías económicas, sino que se debe a una lucha política, Esto fue afirmado por los entrevistados, donde destaca que la situación de desabastecimiento es causado por una diminución de la oferta de bienes de primera necesidad en el mercado nacional, debido, a que el gobierno posee el control de las principales procesadoras de productos, dando prioridad a las misiones sociales y al sector público, des privilegiando al sector privado de la sociedad, y aumentando la cantidad de demandantes. Churión (1994) sugiere que el principio de escasez es uno de los dos principios básicos de la ciencia económica y lo enuncia de la siguiente manera: cantidad de bienes económicos disponibles son limitados, mientras las necesidades materiales de la sociedad son crecientes e ilimitadas.

La variable toma de decisiones se caracteriza según Drucker (2001), por ser estratégicas y tácticas, las primeras son vitales en toda empresa o institución pública o privada, al constituirse en decisiones de grandes proyecciones, por lo que implican averiguar cuál es la situación, sus posibilidades y los recursos disponibles, entre otros; envolviendo la vida misma de la empresa o institución, al abarcar la planificación misma. Las empresas públicas tienen sus proyecciones en las grandes misiones sociales, según una situación de que el sector social está abandonado, mientras que las empresas privadas se encuentran en una evaluación constante de sus recursos disponibles para planificarse y mantenerse en el mercado. Por consiguiente, la actividad gerencial es considerada como un factor determinante en el buen funcionamiento de cualquier institución u organización, por cuanto al desarrollarse con efectividad y eficiencia, los logros serán más productivos, satisfactorios, eficaces e inherentes a nivel institucional u organizacional.

Stoner y Freemam (1994), es competente mencionarlo ya que establece que la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto, en éste caso particular un problema llamado desabastecimiento de insumo donde aprovechar las oportunidades es un pilar y es considerado una parte importante de la labor de los gerentes.

La toma de decisiones es el proceso de escoger entre dos o más soluciones posibles, donde en esta organización el consenso es de suma importancia, la mejor y más conveniente alternativa la debaten para así ayudar a la empresa a obtener mejores resultados derivados de su utilidad, para planificar, ejecutar y controlar. Siendo un medio eficaz según Espinosa (20011), para solucionar conflictos que generalmente se hacen presente por divergencia de opiniones, y así mismo se considera de suma importancia, por cuanto contribuyen a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende, su eficiencia en la organización.

Como se evidenció en los resultados, la situación que vive la empresa es compleja, y en el negocio requiere de una delicada y cuidadosa toma de decisiones, y toda decisión implica un riesgo. En este sentido, Hoch y Kunreuther (2004), considera importante que los gerentes se formulen interrogantes pertinentes y analicen la situación detenidamente antes de tomar cualquier decisión, esto lo tienen bien claro todos los actores que toman decisiones en la distribuidora Marg, implicándole un riesgo lo cual va condicionado a unos beneficios a mediano o largo plazo.

Para Unesco (1999), la toma de decisiones requiere que las organizaciones aprendan a transitar en un océano de dilemas e incertidumbres a través de sólidos archipiélagos de certeza y autenticidad, para aprender a tomar decisiones acertadas, estó va en concordancia con las declaraciones de la gerente de gestión humana de la empresa, lo cual plantea que la situación los ha ayudado a ampliar sus conocimientos y darse a conocer en el resto del mundo los gerentes venezolanos.

En este entorno Rheault (1997), expresa que el proceso de toma de decisiones consiste en “la escogencia consistente entre dos o más alternativas que conduzcan a la solución de un problema; lo cual indica que las decisiones deben estar sujetas a evaluaciones previas con el propósito de prever el resultado de la decisión tomada”.

Gibson et al (2003), afirma que las toma de decisiones no programadas son aquellas decisiones recientes y sin estructurar. Por lo tanto tiene correlación con la investigación ya que no hay un procedimiento establecido para manejar el problema de desabastecimiento, ya sea porque no ha surgido en la misma forma exacta con anterioridad o porque es muy complejo de suma importancia. Estas decisiones merecen un tratamiento especial, lo cual, se ve reflejado por la asesoría de expertos y de la indagación constante de los gerentes (a nivel académico y periodístico).

Según Kepner y Tregoe (2012), se podría recomendar cuatro procesos por separados, a la hora de hablar de toma de decisiones en la empresa, viéndose a continuación:

Primero el análisis de la situación: que es inventariar los problemas existentes, para decidir cuales abordar en qué orden y en qué manera, es un diagnóstico de la investigación, el principal problema es la falta de cemento, lo cual congela toda la cadena de venta de la empresa, es la prioridad por parte de los gerentes del área.

El análisis de problemas: se refiere a lo que nosotros llamamos problemas negativo, (entre los problemas negativos de la empresa encontramos días sin operatividad o cierre de la empresa), cuyo análisis ubicamos como otra variante dentro del diagnóstico de la situación.

El análisis de decisiones: que es concebir y evaluar cursos de acción para mantener la operatividad del negocio.

Y por último estos autores plantea el análisis de problemas potenciales: que es un complemento del análisis de problemas negativos o de una parte de la evaluación de cursos en acción. Si se trata de un problema negativo y hay que pasar forzosamente por su análisis, siendo pertinente por la situación que está viviendo actualmente la empresa, quedando en concordancia de los resultados de la investigación.

De la toma de decisiones individuales, según Daft (2005), existen intentos de desarrollar soluciones alternas, ya que los gerentes consideran todas soluciones así no sean internas o propias de la organización y escogen la mejor opción, no en base a tiempo y costo como plantea Daft, sino, en base a la gente y a la calidad de vida de sus trabajadores, no

siendo tan rentable para la organización, pero si alimenta la mayor suma de riqueza que está en la gente que labora en ella.

Por su parte Robbin (2004), afirma que el proceso de toma racional de decisiones, es el que toma decisiones óptimas y requiere de racionamiento. Es decir, elige opciones constantes de máximo valor en el contexto de sus restricciones, la empresa presenta restricciones y limitaciones grandes y a partir de ellas actúan, ya que los objetivos y las estrategias están claros en los actores que hacen vida en la organización.

En el ambiente competitivo de hoy, que presenta la Empresa Ferretera, a menudo las decisiones deben tomarse con rapidez, yendo en concordancia con Daft (2005), donde la presión del tiempo, un gran número de factores externos e internos pueden afectar una decisión y la naturaleza mal definida de muchos problemas, deben diagnosticarse para anticipar futuros escenarios.

De igual manera, Robbins (2004) considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones y también hay que tomarlo en cuenta. Así mismo, estas decisiones éticas tienen tres criterios a saber, lo cual la empresa tiene rasgo de este criterio en base a sus decisiones:

El utilitarismo: Las decisiones brindan el máximo bien, al mayor número de personas de la empresa donde se dio en los resultados de la investigación concordando con Robbins, ya que está postura es la que aumenta la efectividad en la toma de decisiones empresariales y alimenta las metas de eficacia, productividad y desempeño en la empresa.

Los autores Kepner, y Tregoe, (2012), afirma que antes de tomar decisiones se debe definir, los requerimientos estratégicos (debo tener), los objetivos operacionales (quiero tener) y las restricciones (limites en el sistema).

La teoría del cuadro simple “T” de Daft (2005) encuentra, al igual que las decisiones de la empresa, los pro y contra de la situación a la cual se quiere tomar decisión, afirmando

que cuando hay muchos posibles efectos no deseados, parte de este método es la habilidad de minimizar algunos de los efectos negativos, se debe tomar un tiempo considerable con mucha paciencia y determinación. La idea aquí es hacer una lista con los pros y contras de una decisión en particular, cada lista a un lado del palo de la T, esto es aplicado por la gerente de finanzas y su departamento, lo cual, lo cual ayuda a tomar decisiones acertadas al problema, los resultados compagina con esto que presenta Daft.

En el caso de la toma de decisiones organizacional de la empresa objeto de estudio, están formadas por ejecutivos que deciden, utilizando procesos racionales e intuitivos; pero las decisiones a nivel organizacional por lo general no las toma un solo ejecutivo. También en base al mismo autor Daft (2005), las decisiones organizacionales tomadas por la Empresa ferretera, dibujan un enfoque científico gerencial. Ya que hoy en día, la organización ha designado departamentos para usar técnicas, como por ejemplo el departamento gestión humana, desarrollando ítems de desempeños, manejo de políticas como el cambio organizacional, manejado por el análisis del departamento de ventas, mientras que el departamento de finanzas usan modelos matemáticos para asimilar los datos y generar soluciones alternas con probabilidades para resolver problemas a futuros, va en concordancia con lo que dice el autor.

El análisis de los resultados la empresa, también permiten darse cuenta que se puede aplicar el Modelo de Carnegie, el cual plantea que se requiere de coaliciones en la administración durante la toma de decisiones, solo diferenciándose de los fines que dice el autor, ya que no son porque las metas organizacionales son ambiguas y las metas operativas de los departamentos suelen ser inconsistentes, sino se debe negociar y construir una coalición alrededor de los problemas que hay por resolver. Es un problema que afecta a todos los gerentes por igual, donde las coaliciones y consenso ayudan a mermar los efectos negativos de las decisiones inconsistentes.

Dicho modelo señala que la construcción de acuerdos a través de la coalición de ejecutivos es de suma relevancia para la toma de decisiones organizacionales. Mientras que sin

embargo las decisiones no programada requieren de negociación y solución del conflicto. Daft (2005).

Y para culminar podemos hacer referencia al, Modelo de procesos de decisiones progresivas de Pinfield. (1986). Lo cual esté enfoque toca factores políticos y sociales en las decisiones, lo cual es necesario con carácter de urgencia reconocer por parte del gobierno nacional, al sector privado como parte de la administración de la economía nacional, teniendo conciencia de un problema de todos y de la necesidad de tomar decisión oportuna. Y estar estimulado por un problema o una oportunidad en tiempo de crisis. Daft (2005), se dio igual con la conclusión de la investigación.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

Los resultados evidenciados plantean que la toma de decisiones gerencial se ve afectada por la situación desabastecimiento de insumo en esta empresa del sector ferretero ubicada en el área metropolitana de Caracas, de la siguiente manera:

Por una parte la afectó para tomar decisiones programadas, ya que es una situación particular que no ocurre con frecuencia, no se puede establecer un procedimiento sistemático para resolverla, ya que varía en su forma y en el tiempo, inquietando llevar un procedimiento lógico y programado para las decisiones de los gerentes.

La empresa evidencia una constante inseguridad en el día a día, ya que el principal objetivo para operar es llamar constantemente a las grandes fábricas y proveedores para conseguir respuesta de cuanto conseguirán los productos, y en base a las respuestas tomar dichas decisiones.

Los resultados del desempeño de la empresa también han mermado debido a la situación de desabastecimiento, los ítems de desempeños son pocos, a comparación a los que tenía la empresa anteriormente a la situación, todo esto según la gerente de gestión humana.

La situación de desabastecimiento, a su vez, ha influenciado de manera negativa en la toma de decisión de la empresa, ya que no tienen capacidad de respuesta para los clientes, y buscan concientizar al público en general en el entendimiento de ambas partes.

Está siendo afectada también, ya que los inventarios no cubren los requerimientos mínimos para tener una operatividad del 100%, la empresa se encuentra operando al 50% de su operatividad, no tiene un estimado de tiempo para reponer el stock de sus productos.

La empresa ha tenido algunas veces que cerrar las puertas por el problema de desabastecimiento y cuando viene algún producto de gran necesidad, coordinarse con brigadas

de seguridad policial, para poder entregar el producto de manera ordenada y sin mayor percance, lo cual, le cuesta un costo mayor en su gestión.

La política de la empresa es de sobrevivencia, según relatos de los propios entrevistados, son planes de acción adaptados a la situación y el aprender de la situación constantemente es el día a día para estos gerentes. La situación a su vez, ha hecho que la empresa opere a media marcha

En cuanto al objetivo específico de Identificar los factores que caracterizan la situación actual de desabastecimiento y reducción de insumos en el sector ferretero venezolano en base a información documental para elaborar un diagnóstico, se lograron causas concretas al problema encontrando:

1.- El Estado tiene el control de las divisas: En el sector ferretero la cadena de producción, las conserva el Gobierno Nacional, a través de la Corporación Socialista de Cemento lleva la producción total de este producto, manejando la monotonía del mercado, lo cual los ingresos petroleros han bajado y ha influido en su producción.

2.- La economía enmarcada en la política: El Gabinete Nacional al poseer los medios de producción, ha cedido la prioridad a los programas sociales, enmarcada en la Gran Misión Vivienda Venezuela y en otras misiones sociales buscando la creación de centros hospitalarios, educativos entre otros como necesidades de la sociedad, pero desfavoreciendo el libre mercado y al sector privado, siendo casi imposible conseguir los productos para el sector ferretero y poder mantenerse en el mercado bajo ganancias mínimas de subsistencia.

3.- Congelación de los precios internos: La mayoría de los reportajes aseveran que existen muchos controles por parte del Gobierno Nacional, uno de ellos, es la Ley de Precio Justo, y aumento de los ministerios como organismos para supervisar y hacer cumplir las leyes, lo cual los propietarios de las grandes, medianas y pequeñas empresas ferreteras, se siente sofocados de tantas restricciones y poca flexibilidad para llegar acuerdos con el Estado.

4.- Minimización del sector privado: a través de vías como la expropiaciones y las nacionalizaciones las empresas ferreteras poseen desconfianza por parte de los entes gubernamentales para sentarse hablar y lograr un dialogo serio y eficaz, ya que han visto experiencias anteriores en otras cadenas de producción donde no han observado resultados favorables y productivos para el país ni para el sector privado.

5.- Por último, la Cámara Ferretera Nacional asienta pocas soluciones debido a la situación que está viviendo del país y solo aconseja a su gremio a no comprar el producto a precios exorbitantes: Según información documentada las empresas ferreteras enmarcadas en su gremio, están en la búsqueda de la mayor ganancia económica para hacer frente a la situación inflacionaria que vive el país. Donde las empresas ferreteras de hoy en día independientemente de su tamaño, están perdiendo su poder adquisitivo lo cual buscan la manera de gestionar mejor sus recursos y mantenerse en el mercado, lo cual no hay un panorama claro de la situación a futuro y están a falta de planes de acción a respecto a su gestión.

Y por último, el objetivo específico faltante que es identificar las posibles modificaciones y perturbaciones que pueden suscitar en la toma de decisiones gerenciales en los roles de: Presidente, Ventas, Despacho y Recursos Humanos pertenecientes a una empresa del sector ferretero, producto de la situación de desabastecimiento de suministro de insumos, encontramos que el Presidente: puede tener una perturbación ya que posee una actitud de miedo o de incertidumbre o miedo ya que no había seguridad en sus testimonios, y poca indagación en temas que puedan afectar a la empresa.

Po su parte la gerente de ventas y el gerente de recursos humanos tenían confianza evidenciándose que solo hubo modificaciones en su gestión. El gerente de gestión humano, modifico su plan de acción en base a nuevos enfoques de la gerencia, conformando el cambio organizacional, y adaptando sus procesos de reclutamiento y selección a las nuevas exigencias actuales de la legislación venezolana.

El gerente de despacho, en su rol de trabajador, siente gran parte de empatía con las políticas llevada por el ejecutivo nacional, diferenciándose con los demás gerentes de la empresa, pero a su vez ha tenido que modificar su forma de trabajar a las nuevas exigencias del mercado, menor calidad de vida demuestra con gestos en su cara, donde la familia también ha tenido que adaptarse a esta nueva forma de trabajar del trabajador. Días sin visitar a la familia, falta de compartir con ellos son unas de ellas, que hace mención.

La gerente de finanzas, afirma que a comparación a otras experiencias laborales, no ha tenido ninguna como está, ya que tiene que estar siempre informada y adaptándose a los riesgos que le exige la situación, ampliar la cartera de créditos y buscar el mayor beneficio son el día a día de la gerente. De todos los participantes es la que tenía una actitud pesimista, pero al igual que los demás gerente cree y apuesta en Venezuela para trabajar.

La gerente de recursos humanos donde se puso la mayor atención, se pueden rescatar varias cosas importantes, una de ella es ver el lado positivo de todas las cosas, no hay mal que por bien no venga, relato que ella mismo dijo, afirmando que la situación ha originado que ella sea más competente y que los gerentes que laboran actualmente en Venezuela, sean demandados por mercados internacionales.

En la empresa se vive un clima de tensión pero de mucho optimismo, eso se pudo evidenciar como investigador, donde no se pierde el respeto a la persona, la dignidad al ser humano y las ganas de trabajar para mejorar la situación. La calidad de vida de los trabajadores es un pilar para las decisiones como organización, y donde la mayor inversión está en la gente que labora en la empresa, por encima del recurso físico o económico.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

Dentro de esta investigación se quiere que aporte esencias para mayor envergadura en las próximas investigaciones, por lo tanto, se recomienda a futuros investigadores abordar también a los clientes y trabajadores para así, tener una visión más global de las empresas que hacen vida en nuestro país y de la situación que están viviendo de desabastecimiento.

Realizar trabajos de campos, en las empresas procesadoras de materiales de construcción, de distintos tamaños, para así diagnosticar la situación en esas empresas, y también considerar las empresas públicas para conocer qué problemas presentan y así tomar medidas al respecto, teniendo una base critica siendo tomando por todos los niveles de la sociedad.

Se recomienda tomar una muestra más grande para hacer estudios comparados y así tener más base teórica a la hora de investigar, ya que es un tema poco explorado en la investigación y le hace falta a nuestro país, por el momento que presenta actualmente.

Realizar un estudio con esta variable comparando distintos sectores económicos de manera de conocer si existe una distinción diferenciadora de la situación según el tipo de empresa en cada Sector económico.

BIBLOGRAFIA

Alba, Y. y Cortés, M. (2006). Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales.

Bauhof. N. (2004). SCOR Modelo: Cadena de suministro operaciones (modelo de referencia). Industria de Bebidas.

Blanco B. (2015), (página web en línea) disponible en el: 10/06/16:

http://www.el-carabobeno.com/portada/articulo/114024/Ferreteras-reportan-escasez-de-88-en-inventario

Cabrera L. (2016), (página web en línea) disponible en el: 18/09/16:

http://www.eluniversal.com/noticias/economia/polar-exige-gobierno-nacional-trato-igualitario-acceso-divisas_306469

Campoverde A., y Martínez M., (2012). Propuesta para elaborar un plan estratégico caso empresa Balzac Catering.

Case. K. y Fair. R. (1997) Principios de microeconomía. Bogotá. Editorial: Prentice Hall.

Chaparro. L. (2015): (página web en línea) disponible en el: 9/03/16:

http://eltiempo.com.ve/locales/regionales/laboral/ejecutivo-tiene-8-meses-de-mora-con-trabajadores-del-cemento/204062.

Chiavenato, I. (2002) Administración en los nuevos tiempos. Editorial Mc Graw Hill, Colombia.

Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). Administración de recursos humanos. Editorial: Mc Graw Hill.

Churión, J. (2004). Economía al alcance de todos. Editorial Alfa.

Claudia. I. Quiroa. M., 2014. Toma de decisiones y productividad laboral" (estudio realizado con el área de salud). (Página web en línea) disponible en el: 22/07/16

http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Quiroa-Claudia.pdf

Cruz. Y. (2014). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. Tesis doctora.

Daft. R. (2005). Teoría y diseño organizacional. Editorial Thompson.

Diccionario de la Lengua Española (2002). Educación secundaria. . Vol. 1. Madrid

Domínguez H. 2016. (Página web en línea) disponible en el: 22/07/16

http://diarioavance.com/enfoques-de-tu-comunidad/consumo/se-agudiza-escasez-de-materiales-en-ferreterias/

Drucker, P. (2001). La Toma de Decisiones. Ediciones Deusto, S.A. España.

Duran. M. (2015). (Página web en línea) disponible en el: 22/07/16

http://elimpulso.com/articulo/la-escasez-es-el-saldo-de-las-expropiaciones#

Dunlop. J. (1993). Sistemas de Relaciones Laborales. Editorial: Negocios H.

Espinoza. N. (2011). El Perfil Del Estratega en las Organizaciones. Tesis doctoral

Fair. R. (1997). Principios de microeconomía. Editorial: Pearson Educación.

Fayol. H. (1981). Concepto de estratega. (Página web en línea) disponible en el: 29/07/16
http://strategos.blogspot.com/2005/05/el-concepto-de-estrategia.html

Guerrero H. (2016). (Página web en línea) disponible en el: 3/09/15

http://www.nuevaprensa.com.ve/Sector%20construcci%C3%B3n%20se%20debate%20entre%20la%20escasez%20y%20el%20sobreprecio%20de%20materiales

Gibson. J., Ivancevich. J., y Donnelly. J. (2003). Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso. Editorial: McGraw-Hill.

Guzmán N, Flores Y. y Rojas J. (2015). (Página web en línea) disponible en el: 02/07/16:

http://eltiempo.com.ve/locales/regionales/situacion/materiales-ferreteros-entraron-a-lista-de-escasez-en-zona-norte/153242

Hall. S. (1981). La cultura, los medios de comunicación y el efecto ideológico. Sociedad y comunicación de masas. México.

Hernández. S., Fernández C. y Baptista L., (2006). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw-Hill.

Herrera, T., De la Hoz G., y Rojas, D. (2013). Diseño de un plan de mejoramiento para la cadena de suministro de la empresa Drolitoral S.A., aplicando el modelo SCOR. Revista Soluciones de Postgrado.

Hoch. S. y Kunreuther. H. (2004). Wharton on making decisions. John Wiley & Sons.

Igartua. J. (2006). Métodos cuantitativos de investigación en comunicación. Barcelona: Bosch.

Ivancevich., J., James., H., y Gibson. J. (1997). Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso.

Junyent., J. (1994). La investigación social: introducción a los métodos y las técnicas. Editorial: Promociones y Publicaciones Universitarias.

Kepner. C., y Tregoe, B. (2012). El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones. Editorial: Mc Graw Hill.

Kerlinger. F. (2002). Investigación del comportamiento. México. Editorial: Mc Graw-Hill.

Koontz, H., Wihrich H. (1986). Fundamento de la administración. Editorial McGraw-Hill.

Kordan. A. (2016). (Página web en línea) disponible en el: 06/07/16: http://www.aporrea.org/actualidad/a226781.html.

León, Luis (2015), (página web en línea) disponible en el: 29/07/16 http://contrapunto.com/noticia/usuarios-caraquenos-demandan-regreso-de-compras-en-red-publica-por-numero-de-cedula/

Levin, R. y Rubín. D. (1996). Estadística para administradores. Editorial: Prentice-Hall.

Lourdes C. (2004). Tema 5: Análisis documental. Biblioteconomía.

Lugo. J. (2004). Introducción a la economía. Editorial: Mc Graw Hill.

Matos L. (2015). Entorno Económico en Venezuela. (Página web en línea) disponible en el: 22/02/16: http://entornoeconomicovenezuela.blogspot.com/.

Merino M., y Villar L. (2007). Factores de éxito en los procesos de creación de empresas de base tecnológica. Editorial: Economía industrial.

Morales. S. (2014). Los procesos administrativos inciden en el servicio al cliente por el personal de ventanilla en la zona norte del municipio del distrito metropolitano de quito. Tesis doctoral.

Moreno, C., y Villar Mártil, L. (2007). Factores de éxito en los procesos de creación de empresas de base tecnológica. Editorial: Economía industrial.

Murray, R. (1991). Estadística. Editorial: Mac Graw-Hill.

Nogales D. (2013). (Página web en línea) disponible en el: 12/03/15 http://eltiempo.com.ve/locales/barcelona/economia/negocios-ferreteros-reportan-escasez-de-mercancia-importada/106102.

Pasqualina C. (2015), (pagina web en línea en): Rescatado el 13 de septiembre del 2016:

http://idea.gob.ve/admin/img_noticias/desa.pdf

Periódico ABC de España. (2014). (Página web en línea) disponible en: http://www.abc.es/internacional/20140423/abci-venezuela-divisas-importaciones-201404222046.html

Periódico el Mundo (2016), (pagina web en línea en): Rescatado el 26 de enero del 2016.

http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/teoria-de-la-escasez--un-fenomeno-economico-con-im.aspx#ixzz3yOk2vU1u.

Pinfield. L. (1986). Una evaluación de campo de perspectivas sobre la toma de decisiones de la organización.

Piña. E. y Sánchez. M. (2010). Impacto del control de precios en la escasez de los rubros alimenticios controlados. Caso Venezuela: 2003-2009. Tesis doctoral

Porter. M. (2004). Estrategia competitiva. Editorial: Elsevier Brasil.

Prieto, J. (2003). Gestión estratégica organizacional. Madrid. Editorial: Mac Graw-Hill.

Muñoz, E. S. (2010). La abundancia que crea escasez: ¿por qué pervive el capitalismo? (Vol. 25). Erasmus Ediciones.

Ramió, C. (1999). Teoría de la organización y administración pública. Editorial: Technos.

Rheault, J. (1997). Introducción a la Teoría de las Decisiones. Editorial Limusa.

Robbins, L. y Villegas, D. (1944). Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica.

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Editorial: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez. M. (2016). (Página web en línea) disponible en el: 29/07/16.

http://www.el-nacional.com/economia/sector-privado-perdio-trabajadores-ano_0_831516929.html.

Rosales Z. (2016 (página web en línea) disponible el 13/08/16:

http://elsiglo.com.ve/2016/01/18/poca-mercancia-en-las-ferreterias/

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Libro digital. (Pagina web en línea en): http://paginas.ufm.edu/Sabino/PI.htm.

Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. Caracas: Panamo.

Samuelson, P. (1967). Economics: an introductory analysis (No. 330.1). McGraw-Hill Book Company.

Santisteban. B. (2016), (página web en línea) disponible en el: 07/07/16. http://www.eluniversal.com/noticias/economia/planean-elevar-produccion-empresas-del-estado_247895

Serrano E. (2010). La abundancia que crea escasez: ¿por qué pervive el capitalismo? Volumen 25. Editorial: Erasmus.

Smith, A., Quintana, E., y Blas, L. (1996). Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. Junta de Castilla y León, Consejería de Educación y Cultura.

Stoner, J. y Freeman C. (1994) Administración. 5ª edición. México. Editorial: Prentice Hall.

Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P., y Pérez, M. (1998). Metodología de la investigación. Editorial: McGraw-Hill.

Torres, S. (1996). Contabilidad de costos. Editorial: Mc Graw Hill.

Unesco. (1999). Hacia una pedagogía del conocimiento. La Habana - Cuba.

Urquijo, J. (2010). Teoría de las Relaciones Industriales. De cara al siglo XXI. Publicaciones UCAB.

Vargas. J. (2016). (Página web en línea) disponible en el: 02/08/16 http://www.elimpulso.com/noticias/regionales/nestle-insta-a-trabajadores-a-retomar-la-productividad.

Villamil, D. (2015). La contabilidad desde las ciencias de la complejidad una mirada a los sistemas abiertos de complejidad creciente. Una mirar hacia los sistemas abiertos de creciente complejidad. Instituto para la Investigación de Negocios y Finanzas.

Villar, L., Salazar, N., y Romero, J. (2014). Tendencia Económica. Informe Mensual de Fedesarrollo.

Yunier R. (2014). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas. (Pagina web en línea en):

http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/34252/1/23997461.pdf

ANEXO 1

ENTREVISTAS:

a) Entrevista realizada al presidente con todos los gerentes de la organización. Entiéndase: Presidente, Gerente de Finanzas, Gerente de Ventas y Gerente de Almacén. (Excluyendo el gerente de RRHH).

INSTRUMENTO:

ENTREVISTA SOBRE LAS DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Instrucciones:

El propósito de la siguiente entrevista es recabar información para dar respuesta al tema de Tesis. Titulada: "*Impacto del desabastecimiento de insumos en la toma de decisiones gerenciales en una empresa del sector ferretero*", esto con la finalidad de optar al título de Lic. En Relaciones Industriales en la UCAB. Es por ello que estos datos serán analizados sólo con fines académicos y tendrán un tratamiento de total confidencialidad.

No se contemplan respuestas correctas o incorrectas; solo le pedimos responder de la manera más sincera que usted pueda; basándose únicamente en su vivencia diaria y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente o elegante contestar.

Antes de comenzar con las preguntas, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información sobre algunos datos personales, la cual será usada para analizar con más detalle los resultados del estudio y caracterizar la población objeto de estudio.

Genero		Edad (años)	Nivel de instrucción	Antigüedad en la empresa (años)	Cargo
M					
F					

A continuación se presentan 27 preguntas, lo cual es dictada por el entrevistador, colocando la respuesta del entrevistado. Se procura que responda a ***todas*** *las preguntas, a continuación:*

1. ¿Considera que en el País se presenta una situación de desabastecimiento de insumos o de productos?

2. ¿Qué elementos caracteriza la situación de desabastecimiento de insumos a nivel de las Empresas Venezolanas?

3. ¿Cómo está afectando al sector Ferretero venezolano el desabastecimiento de suministro de insumos?

4. ¿Cuáles son las causas del desabastecimiento de suministro de insumo de materiales?

5. ¿En qué parte de la cadena de suministro (proveedores, fabricación, distribución o venta) se presenta los obstáculos actualmente?

6. ¿Cuáles son los productos que se encuentran en desabastecimiento y son demandados por los clientes para su suministro?

7. ¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?

8. ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los insumos a la empresa por parte de los proveedores?

9. ¿En cuánto tiempo promedio logran reponer el Stock?

10. ¿Cuál es la variación de insumos y productos ferreteros por parte de los proveedores?

11. ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los proveedores en entrega de los insumos ferreteros a la empresa?

12. ¿De que manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

13. ¿La situación de desabastecimiento de insumo lo ha abordado por medio de un procedimiento sistemático o por lo contrario no aplica un procedimiento establecido?

14. ¿Qué factores considera del entorno externo e interno para determinar que el desabastecimiento de insumo es un problema?

15. Ante la situación de desabastecimiento de insumo, ¿Qué hace para identificar e inventariar los problemas existentes y decidir cuales abordar?

16. ¿Qué hace para determinar las causas del problema del desabastecimiento de insumo?

17. Antes de tomar una decisión ¿define previamente el o los resultados de desempeño que pretende alcanzar con la decisión?

18. ¿Que lo lleva a decir cual es la mejor opción o decisión ante el problema del desabastecimiento de insumo?

19. ¿Considera otras decisiones alternas para abordar el problema del desabastecimiento de insumo?

20. En la implantación de la alternativa seleccionada para abordar el problema del desabastecimiento de insumo, ¿de que manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?

21. ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones?

22. ¿De qué manera lo influencia a usted?

23. ¿Antes de tomar una decisión para abordar el problema de desabastecimiento de insumos, define los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones o limitaciones? ¿De qué manera?

24. ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?

25. ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso?

26. ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esa modalidad?

27. ¿Quienes suelen estar involucrados en la coalición?

b) Entrevista realizada al gerente de RRHH):

INSTRUMENTO:

ENTREVISTA SOBRE LAS DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

Instrucciones:

El propósito de la siguiente entrevista es recabar información para dar respuesta al tema de Tesis. Titulada: "*Impacto del desabastecimiento de insumos en la toma de decisiones gerenciales en una empresa del sector ferretero*", esto con la finalidad de optar al título de Lic. En Relaciones Industriales en la UCAB. Es por ello que estos datos serán analizados sólo con fines académicos y tendrán un tratamiento de total confidencialidad.

No se contemplan respuestas correctas o incorrectas; solo le pedimos responder de la manera más sincera que usted pueda; basándose únicamente en su vivencia diaria y no sobre suposiciones acerca de lo que es más conveniente o elegante contestar.

Antes de comenzar con las preguntas, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información sobre algunos datos personales, la cual será usada para analizar con más detalle los resultados del estudio y caracterizar la población objeto de estudio.

Genero		Edad (años)	Nivel de instrucción	Antigüedad en la empresa (años)	Cargo
M					
F					

A continuación se presentan 27 preguntas, lo cual es dictada por el entrevistador, colocando la respuesta del entrevistado. Se procura que responda a ***todas*** *las preguntas, a continuación:*

1. ¿Qué esta afectando al sector ferretero venezolano en cuanto al desabastecimiento de insumo?
2. ¿Cuáles son las causas del desabastecimiento de insumo?
3. ¿De que manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?
4. ¿De que manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

5. ¿De que manera el desabastecimiento de insumo ha impactado la Gestión de Recursos Humanos?
6. ¿Qué factores le han permitido determinar que el desabastecimiento de insumo es un problema para Gestión de Recursos Humanos?
7. ¿Cuáles son los resultados de desempeño que esperan tener y no han tenido por el desabastecimiento de insumo?
8. ¿Cuál es la mejor opción o decisiones para Recursos Humanos ante el problema del desabastecimiento de insumo?
9. ¿Qué decisión alternas han pensado desde Recursos Humanos para abordar el problema del desabastecimiento de insumo?
10. En la implantación de alternativas seleccionadas desde Recursos Humanos, para abordar el problema del desabastecimiento de insumo, ¿De que manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?
11. ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tiene influencia en la toma de decisiones?
12. ¿De que manera lo influencia a usted?
13. ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?
14. ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso?
15. ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esta modalidad?
16. ¿Quiénes suelen estar involucradas en la coalición?

ANEXO 2

TRANSCRIPCION:

Transcripción de las entrevistas realizada en la Empresa Distribuidora Marg s.r.l:

A) Presidente Abraham Suarez

1) Entrevistador: ¿Considera que en el País se presenta una situación de desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Por supuesto, de todos los rubros, las empresas no reciben los recursos pertinentes se nos hace muy difícil a nosotros el sector ferretero conseguir cemento sobre todo, lo cual nos dificulta la cadena de producción.

2) Entrevistador: ¿Qué elementos caracteriza la situación desabastecimiento de insumos a nivel de las Empresas Venezolanas? Para las empresas del sector ferretero.

Entrevistado: El desabastecimiento se nota en nuestra rama ocupacional por una expropiación de la empresa que nos suministraba el cemento que ahora se llama corporación socialista de cemento.

3) Entrevistador: ¿Cómo está afectando al sector ferretero venezolano con el desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Esta siendo afectado por qué no cubre nuestros requerimientos mínimos de abastecimientos, con la cual, no podemos cumplir nuestros compromisos con nuestros clientes, no tenemos para despachar ni siquiera cuando tenemos ya el producto facturado.

4) Entrevistador: ¿Cuáles son las causas del desabastecimiento de insumo?

Entrevistado: Como te dije, la expropiación de la principales empresas de producción, la dificultada de conseguir los materias por otros medios, la falta de divisas por parte de los bancos, la dificultad de trámites para conseguir los productos entre otros.

5) Entrevistador: ¿En qué parte de la cadena de suministro (proveedores, fabricación, distribución o venta) se presenta los obstáculos actualmente?

Entrevistado: Fabricación principalmente, fabrican principalmente para la misión vivienda Venezuela, y para las empresas privadas distribuyen poca cantidad entonces algunas veces no distribuyen para dos días de suministro y luego vuelven a despacharnos al mes siguiente, al no ver mucha fabricación para la empresas privadas no hay distribución, al no ver distribución no hay proveedores y al no ver proveedores de materiales no hay venta es todo una cadena.

6) Entrevistador: ¿En su área cuáles son los productos que tienen desabastecimiento o no tiene en stock y que son demandados por los clientes?

Entrevistado: El cemento principalmente, al no tener cemento no puedo vender bloques, ni arena ni los demás materiales. Del cemento sale el pego gris y blanco también no se tiene, en cuanto a hierro escasea la cabilla, tubos estructurados, tripa de pollo, entre otros. Lo que más conseguimos es bloques pero como te digo al no tener cemento algunas personas no compran porque no tienen el cemento para pegar sus bloques, tenemos que ingeniárnosla

7) Entrevistador:¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?

Entrevistado: Bueno tuvimos que hacer contrato con otras ferreterías para cuando le llega cemento para que nos faciliten algunas paletas de cementos y cuando nos llega a nosotros le facilitamos a ellos, hemos tenido que hacer tipo cooperativa. Ya que para poder vender tenemos que decirles a los clientes que le entregamos el cemento en un lapso de 15 a 30 días, algunas veces cerramos nuestras puertas porque no tenemos materiales para vender, en otros momentos hemos tenido que mandarlo a la otra ferretería.

8) Entrevistador: ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los insumos a la empresa por parte de los proveedores?

Entrevistado: Algunas veces tardan hasta 3 meses, normalmente un mes cuando antes de la nacionalización nos despachaban todas las semanas.

9) Entrevistador: ¿En cuánto tiempo promedio logra reponer el Stock?

Entrevistado: Nunca llego a tener los anaqueles con todos los productos, normalmente esto tardaría año en arreglarse.

10) Entrevistador: ¿Cuál es la variación de insumos y productos ferreteros por parte de los proveedores?

Entrevistado: Si no hay insumo no hay productos eso es todo, y los proveedores no tienen que ofrecer.

11) Entrevistador: ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los proveedores en la entrega de los insumos ferreteros a la empresa?

Entrevistado: Proveedores hay mucho pero viene con sobre precios, aquí han venido a ofrecernos cualquier cantidad pero a un precio que ni las mas grandes ferreterías pueden comprar, porque si nosotros vendemos a ese precio, nos cierran nuestros negocio.

12) Entrevistador: ¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

Entrevistado: Buena no podemos prestar un servicio de calidad ya que nosotros nos caracterizamos por distribuir el material de manera oportuna y esta situación ahora lo que reina es la incertidumbre, hemos tenido que cambiar nuestra valores como empresa ya no tanto de distribución sino de capacitar a nuestros empleados para que entiendan a los clientes y se le planifique un cronograma efectivo para entregarle su material. Un trabajo en conjunto con Recursos Humanos y los demás departamentos de la empresa.

13) Entrevistador: ¿La situación del desabastecimiento de insumos lo ha abordado por medio de un procedimiento sistemático o por el contrario no aplica un procedimiento establecido?

Entrevistado: No tenemos nada sistemático, aquí reina la incertidumbre cuando llega tomamos acciones, y buscamos ser lo más eficiente y efectivo posible, es así.

14) Entrevistador: ¿Qué factores considera del entorno externo e interno para determinar que el desabastecimiento de insumos es un problema?

Entrevistado: En el entorno interno nosotros estamos de la mejor disposición de trabajar, nosotros quisiéramos aumentar nuestras ventas, por eso compramos una máquina de hacer bloques para abaratar costo y así poder aumentar nuestra producción pero el cemento es muy costoso hacerlo y eso le corresponde solo a la casa a matriz que la tiene solo el gobierno nacional, del entorno eterno es la falta de flexibilidad, el entorpesamiento jurídico, la falta de insumo, la falta de divisas para cotizar, etc.

15) Entrevistador: Ante la situación del desabastecimiento de insumos, ¿qué hace para identificar e inventariar los problemas existentes y decidir cuáles abordar?

Entrevistado: Bueno el principal problema que tenemos es la falta de lo que te comente, pero también la falta de cauchos, de piezas eléctricas para nuestros camiones de distribución, nos organizamos con empresas aliadas para conseguir piezas reusables o reparables de otros camiones para seguir prestando servicio, y así sucesivamente con las demás cosas.

16) Entrevistador: ¿Qué hace para determinar las causas del problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: ¿Qué hago para determinar esas causas? este, simplemente con gestionar todos los días tomo acciones, evidencio la situación y me comunico con los demás gerentes de otras sucursales para ver como han hecho para seguir adelante, me reúno con mi cuerpo de trabajo y escucho sugerencias de mis trabajadores y clientes, no se me viene mas nada a la mente.

17) Entrevistador: Antes de tomar una decisión, ¿define previamente el o los resultados de desempeño que pretende alcanzar con la decisión?

Entrevistado: Por supuesto nuestro desempeño es entregar la mayor cantidad de materiales de construcción, y mis decisiones al igual que las decisiones de todos los trabajadores de la

distribuidora son enmarcadas en ese máximo desempeño y en ese objetivo primordial como empresa.

18) Entrevistador: ¿Qué lo lleva a decir cuál es la mejor opción o decisión ante el problema del desabastecimiento insumos?

Entrevistado: Mi cuerpo de trabajo, considero que somos un gran equipo, de gran potencial humano y que esta situación no ha hecho cada vez más fuerte a cada uno como profesional.

19) Entrevistador: ¿Considera otras decisiones alternas para abordar el problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Por supuesto, la iniciativa de asociarnos con otras empresas del sector ferretero vino de ellas y yo junto con mis compañeros de trabajo tomamos la decisión, y no ha ayudado mucho hacer frente a la situación.

20) Entrevistador: En la implantación de la alternativa seleccionada para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, ¿de qué manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?

Entrevistado: Bueno pregúntale a nuestros clientes algunas veces por nuestra parte tenemos que despachar cemento en un mes porque no nos llega antes el suministro, a la empresa aliada le llega antes y nosotros les despachamos antes de los 30 días como tope máximo para entregar, pero no siempre se puede, y todo se supervisa a través de un buzón de sugerencia que tenemos aquí en la ferretería.

21) Entrevistador: ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones? Y ¿De qué manera lo influencia a usted?

Entrevistado: Claro nuestros valores lo hemos modificado para hacer punto de lanza en la toma de decisiones, nuestra gerente de recursos humanos no ha ayudado mucho a eso, y la principal base de todo fue nuestros trabajadores, yo financie ese programa en la empresa y se hizo un tipo de cambio organizacional como dice la gerente para cambiar de valores y modificamos nuevas estructuras de trabajo. En el 2010 se pidió un préstamo y se compro un nuevo depósito en base a la decisión de nuestros trabajadores para tener más espacio para ellos, ya que los comités de seguridad laboral actual lo exigen en su legislación.

22) Entrevistado: ¿De qué manera lo influencia a usted?

Entrevistador: Claro yo me siento vinculado a mi organización, nací aquí y tengo toda mi vida aquí para ello, los valores yo forme parte del criterio de decisión para ello, y creo que es la columnas vertebral de cada empresa.

23) Entrevistador: ¿Antes de tomar una decisión para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, define los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones o limitaciones? ¿De qué manera?

Entrevistado: ¡Para nadie es un misterio las restricciones!, ya eso lo sabemos.

Los objetivos operacionales todos lo tenemos claro que eso con la inducción en la empresa se lleva a cabo, y en cuento a nuestros requerimientos estratégicos buscamos como te dije anteriormente planificar pero algunas veces se nos hace difícil porque nos toma de sorpresa el despacho de algunos rubros, algunas veces llega cabilla a Catia y tenemos que ir con los camiones a buscar cuando teníamos otras cosas que hacer en el día, entonces es difícil planificar.

24) Entrevistador: ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?

Entrevistado: Claro sino quiebro la empresa, esta es una empresa familiar y todo se consulta con los dueños de la empresa, y ellos comentan muchos de los pros y contra de la situación actual y siempre nosotros en base a los demás gerente se hace una reunión y se evalúa todo esos aspectos.

25) Entrevistador: ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso?

Entrevistado: Si, todas las decisiones se toman a base a lluvia de idea, nosotros después de cerrar cuando tenemos un problema nos reunimos todos los interesados en la decisión y tomamos la decisión final. Cuando una persona no puede asistir esperamos para estar todos y tomar la decisión.

26) Entrevistador: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esta modalidad?

Entrevistado: Todas

27) Entrevistador: Ya para culminar ¿Quiénes suelen estar involucrados en la coalición?

Entrevistado: Mi persona, la gerente de recursos humanos, mi madre que es la gerente de finanzas, la gerente de ventas y algún trabajador en particular que quiera participar.

Entrevistador: Muchas gracias Abraham Suarez

Entrevistado: ¡A ti!

B) Gerente de Venta: Gladys Suarez

1) Entrevistador: Buenas tardes Sra. Gladys Rueda, ¿Considera que en el País se presenta una situación de desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Si considero que no hay materia prima para trabajar en las empresas privadas, en realidad las personas están comprando más que antes por la incertidumbre de no conseguir las cosas cuando la desean, entonces compran apenas lo vean, lo cual incurre en compras nerviosas por parte de los demandantes de los productos, y dificultad a las empresas para garantizarles los productos en todo momento del año a sus clientes.

2) Entrevistador: ¿Qué elementos caracteriza la situación de desabastecimiento de insumos a nivel de las Empresas Venezolanas? De todas las empresas del sector ferretero ejemplo.

Entrevistado: Bueno número uno, no hay producción por parte de las empresas venezolanas, todo se comercializa y se trae de afuera. Número dos, no hay dólares para comercializar esos productos ya que tenemos una moneda débil comprimida por una inflación de más de tres dígitos, ¡debe todo comercializarse en moneda extranjera! Número tres las restricciones y trabas de la legislación venezolanas, hay muchos vacíos en las leyes venezolanas, donde lo cual se necesita asesoría he intervención constantemente para que las empresas puedan seguir laborando hoy en día, y número cuatro los demandantes están viviendo un escenario de desespero he incertidumbre en la actualidad, lo cual, realizan compras nerviosas para asegurar sus productos y poder llevar así sus proyectos a largo plazo. En general es lo que estamos viviendo todas las empresas privadas venezolanas.

3) Entrevistador: ¿Cómo está afectando al sector Ferretero venezolano el desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Indudablemente en las ventas, ahora las ferreterías estamos vendiendo cada vez menos porque no tenemos los productos de primera necesidad que los clientes necesitan. Y en el poder adquisitivo, ya que hoy adquirimos un producto a un precio lo vendemos a un mínimo de ganancias y luego vuelve a llegar a otro precio más del doble, lo cual necesitamos aumentar nuestra cartera de créditos para poder obtener los productos y poder seguir vendiendo, ¡realmente con inflación todo es cuesta arriba!

4) Entrevistador: ¿Cuáles son las causas del desabastecimiento de materiales?

Entrevistado: Primero que todo viene de afuera no tenemos capacidad de producción, es una necesidad producir, segundo no hay garantía jurídica de las empresas ¡podemos hoy estar, mañana no, ya que el derecho a la propiedad privada es violentada constantemente!, tercero la inflación al aumentar el producto constantemente cada vez se hace más difícil adquirirlo se necesita de mucha masa monetaria, y las trabas de la legislación venezolana dificultad llenar los almacenes ferreteros.

5) Entrevistador: ¿En qué parte de la cadena de suministro (proveedores, fabricación, distribución o venta) se presenta los obstáculos actualmente?

Entrevistado: Bueno de mi punto de vista, es en toda la cadena de producción, realmente toda la cadena esta congestionada no ahí alineación, desde los proveedores corrompidos por el bachaqueo, ¡la fabricación produce a media! ya que las empresas públicas dan prioridad solo al sector público y no privado, la distribución está llena de mafias y contingencias que hacen que no lleguen los productos a su destino y la venta está condicionada a todo lo anterior.

¡Más que ser una cadena de producción es un torniquete de obstáculo!, lo cual, hay que pasar uno tras otro para poder llegar a la venta efectiva del producto.

6) Entrevistador: ¿En su área cuáles son los productos que tienen desabastecimiento o no tiene en stock y que son demandados por los clientes para su suministro?

Entrevistado: El cemento, cabillas, pego gris o blanco y los tablones tamaño 15" son algunos que me viene ahorita a la cabeza, algunas veces nos falta las piezas sanitarias que no sean blancas, entre otras.

7) Entrevistador:¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?

Entrevistado: Nos ha impactado en la toma de decisión, no tenemos capacidad de respuesta para los clientes, el poder adquisitivo de las empresas también esta perjudicado y la búsqueda constante de alternativas y posibilidades de inversión para conservar la plata en otros proyectos.

8) Entrevistador: ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los insumos a la empresa por parte de los proveedores?

Entrevistado: Bueno antes con el simple hecho de acabarse el material ibas a la planta y comprabas, ahora nuestra gandola deja la carga y se va hacer la cola de nuevo ya que algunas veces dura de 3 semanas hasta un mes para poder venir con la carga, eso nos genera costo, estadía, viáticos, etc. y todo eso incide en el costo final del producto, este es el ejemplo del cemento. La cabilla ronda alrededor de cada 15 días para llega material a "Muentes Otero en Catia", lo cual, es nuestro proveedor donde algunas veces pasa hasta 3 meses que no nos dan repuesta de nada, es llamarlo todos los días y correr con suerte, en el caso de los tablones lo compramos en el interior alrededor de dos semanas para que nos den la orden de ir a retirarlos y así sucesivamente con todos los productos, es una cadena en los bienes de primera necesidad ferreteros.

9) Entrevistador: ¿En cuánto tiempo promedio logra reponer el Stock?

Entrevistado: No hay un tiempo promedio ¡varia!, algunas veces es meses otras veces es semanas, no tenemos un tiempo promedio es cuando hay, eso nadie lo sabe, ya no se lleva planificación de reponer inventario actualmente.

10) Entrevistador: ¿Cuál es la variación de insumos y productos ferreteros por parte de los proveedores?

Entrevistado: Bueno algunas veces nos venden el producto a precio como dice la gente bachaquiado, y otras veces, cuando hay bastante oferta se consiguen a precio justo o precio oficial, ¡varia también! es según si el producto se encuentra en la calle o no.

11) Entrevistador: ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los proveedores en la entrega de los insumos ferreteros a la empresa?

Entrevistado: Bueno al estar facturado se entrega rápido, ya que las grandes empresas no facturan si no tienen el material en la mano o ¡hasta saber el precio final a lo que viene! Ahora si no poseen el material no te dan respuesta !ni ellos saben la disponibilidad en los días siguientes!

12) Entrevistador: ¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

Entrevistado: Bueno la calidad ha bajado ya que no tenemos un panorama claro, buscamos de servir con lo que tenemos, entendiendo las necesidades de cada quien. Por ejemplo yo me acuerdo una señora que vino a la ferretería ya hace un tiempo y apareció llorando porque con las lluvias se le estaba derrumbando una columna de su casa en Cotiza exactamente en Mecedores, y nosotros a través de nuestro trabajadores buscamos asesorarla y a través de otras soluciones pudimos al final ayudarla para solventar la situación por unos días, hasta que nos llegó el cemento y pudo realizar su obra efectivamente como ella quería. Eso son cosas que me llenan de alegría y me dan ganas de seguir trabando así no se tenga un panorama claro en este país tan rico y lleno de posibilidades.

13) Entrevistador: ¿La situación del desabastecimiento de insumos, lo ha abordado por medio de un procedimiento sistemático o por el contrario no aplica un procedimiento establecido?

Entrevistado: Bueno eso lo lleva realmente la gerente de finanzas, ella como es la que maneja créditos y eso, seguro tenga un proceso sistemático para afrontar la crisis actualmente del país para la empresa, realmente no tengo conocimiento, yo solo llevo la parte contable de la empresa, declaración de impuestos, generación de estados financieros, archivar notas de entregas, etc.

14) Entrevistador: ¿Qué factores considera del entorno externo e interno para determinar que el desabastecimiento de insumos es un problema?

Entrevistado: Del entorno externo pues la economía, tenemos una economía inflacionaria, que consume el dinero de cada uno de los venezolanos, numero dos las empresas están en desequilibrio no tenemos seguridad de nada, ni policial, ni normativa ni nada, número tres no hay moneda extranjera para incentivar la economía, esos son algunos que te puedo decir.

15) Entrevistador: Ante la situación de desabastecimiento de insumos, ¿qué hace para identificar e inventariar los problemas existentes y decidir cuáles abordar?

Entrevistado: Bueno el principal problema es la falta de cemento, eso no congela toda la cadena de venta, sin eso no se puede vender los demás productos, ese es nuestro principal problema, lo demás son rubros que se consiguen más a menudo pero el cemento es más cuesta arriba, y bueno estamos en constaste mesas de trabajos para tomar vías de acción.

16) Entrevistador: ¿Qué hace para determinar las causas del problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Llamo todos los días contacto empresas, proveedores, clientes y me doy cuenta del problemas y sus causas casi todos dicen lo mismo, no tenemos, no nos han distribuido, no tenemos material hasta nuevo aviso, por falta de insumo, por falta de gobierno, por falta de divisas, por falta de que lleguen y así. Casi todos los relatos son los mismos.

17) Entrevistador: Antes de tomar una decisión, ¿define previamente el o los resultados de desempeño que pretende alcanzar con la decisión?

Entrevistado: Bueno los resultados del desempeño se ven día a día, ya que para mí desempeño es seguir trabajando, son pocas las empresas que están operativa hoy en día, el simple hecho de que estemos operando quiere decir que todas las decisiones que hemos tomado son las acertadas y eso me llena de alegría, ya que han tenido un desempeño por lo menos promedio para seguir operando hoy en día en esta contante incertidumbre.

18) Entrevistador: ¿Qué lo lleva a decir cuál es la mejor opción o decisión ante el problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: ¡Esta pregunta es igual a la otra! creo que lo que me lleva a decir que es la mejor opción es la operatividad de la empresa. Al tomar una decisión no acertada, podemos fracasar como empresa y se nos puede venir todo arriba, consultamos con nuestros socios estratégicos, vemos el día a día del mercado, hablamos constantemente con los clientes, hacemos un bit mach entre todos. ¡No sé si me explico!

19) Entrevistador: ¿Considera otras decisiones alternas para abordar el problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Las decisiones en realidad no las tomo yo sola, sino su conjunto, más que todo el presidente y los demás puestos yo más que todos soy un mediador en todos los procesos, ellos

consideran todas las decisiones alternas ya que están en constante reunión, con todo el personal que labora aquí.

20) Entrevistador: En la implantación de la alternativa seleccionada para abordar el problema de desabastecimiento de insumos, ¿de qué manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?

Entrevistado: Se reúnen constantemente, eso minimiza los obstáculos, ya que las vías de comunicación se hacen más transparentes y efectivas. Todos los trabajadores de la empresa tienen su propio criterio y a todos se consulta y participan plenamente, aquí se considera lo que dice desde el que palea la arena hasta el presidente que es mi hijo, somos democráticos, somos juntos una gran familia.

21) Entrevistador: ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones? ¿De qué manera lo influencia a usted?

Entrevistado: Bueno yo me siento muy vinculada a esta empresa, ya que soy hermana del propietario, desde que llegamos de Colombia ha tocado trabajar duro mijo, y este fue negocio fue una bendición como familia, creo que los valores van en la familia, y eso es lo más importante porque sabemos que trabajamos uno para el otro.

22) Entrevistador: ¿De qué manera lo influencia a usted?

Entrevistado: Yo he formado a mis hijos en base a esta gran empresa-familiar., mis dos hijas y mi hijo. ¡Tiene una gran influencia en mí todo esto! En base a los valores de la empresa, lo aplico día a día en la casa hasta mi marido que también trabaja para la empresa en vez en cuando, también buscamos vincularlo en base a los valores corporativos, ya que lamentablemente tiene problemas de droga.

23) Entrevistador: ¿Antes de tomar una decisión para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, define los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones o limitaciones? ¿De qué manera?

Entrevistado: Bueno en realidad no sé cómo abordan eso, realmente en las que yo he podido estar, tomamos las desventajas y en base a eso trabajamos. Lo que importa es seguir operando actualmente, ¡la sobrevivencia por así decirlo!

24) Entrevistador: ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?

Entrevistado: Por supuesto a todo hay que evaluar las ventajas y desventajas, hasta en la vida misma hijo, pues todo lo que se hace mal aquí se paga, es así hasta en el mundo empresarial, familiar, educativo todo.

25) Entrevistador: ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso?

Entrevistado: Si aquí todo se consulta previamente, con los trabajadores, los directivos y hasta con los clientes, los clientes saben nuestras debilidades ya que conversamos con ellos todos los días y le pedimos consejos a ver que dicen, ya que buscamos fortaleza de toda esta situación de desabastecimiento ¡ De toda cosa mala se saca algo bueno!

26) Entrevistador: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esta modalidad? ¿Cuáles?

Entrevistado: Las decisiones a largo plazo y las de corto plazo, las acciones a tomar como empresa, si vamos a pedir un crédito al banco también lo consultamos y discutimos en mesas de trabajo, en realidad todo en cuanto a la gestión de la empresa Marg se toma a través de lluvia de ideas.

27) Entrevistador: ¿Quiénes suelen estar involucrados en la coalición?

Entrevistado: Todos hijo, Abraham Suarez, Yenny Moreno, algunas veces William, Ramón no hay exclusión de nada en esta empresa. Se llama a todos claro, que algunas veces no podemos estar todos ya que las obligaciones laborales de cada quien lo impide, pero siempre buscamos estar todos.

Entrevistador: Muchas gracias Sra. Gladys.

Entrevistado: Tranquilo.

C) Gerente de Almacén: Ramón López

1-) Entrevistador: Ramón ¿Consideras que en el País se presenta una situación de desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Claro Carlos, en todos los aspectos en la salud, en la alimentación, en el sector mecánico y productivo, en el constructor. ¡Todos!

2-) Entrevistador: ¿Qué elementos caracteriza la situación de desabastecimiento de insumos a nivel de las Empresas Venezolanas?

Entrevistado: Bueno la política del gobierno, aunque ha buscado beneficiar a todos los trabajadores también ha perjudicado a las empresas, ya que no les da garantía de nada, la idea es que incentive a los dos sectores por igual al trabajador como al empresario, yo estoy de acuerdo con eso.

3-) Entrevistador: ¿Cómo está afectando al sector Ferretero venezolano con la situación del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: No se encuentra los productos más necesarios, como lo son el cemento, la cabilla, los tablones eso perjudica a las ferreterías y al público en general que va a construir su casa.

4-) Entrevistador: ¿Cuáles son las causas del desabastecimiento de insumo?

Entrevistado: ¡Bueno la economía está mal!, creo que la economía inflacionaria nos está comiendo cada día más. ¡Hoy compre un queso a 3200 bs cuando la semana pasada lo compre a 1700 no es posible!, igual pasa con los productos ferreteros es increíble cada día sube todo mi pana Carlos.

Entrevistador. ¿Y cuáles elementos son causa del desabastecimiento de insumo?

Entrevistado: ¡El poder adquisitivo! ya nosotros nos manejamos la misma cantidad de materiales antes teníamos alrededor de 230 paletas de cementos semanales en el depósito, ahora nos despachan 30 paletas cada 15 días y hasta veces tenemos meses que no podemos tener nada. ¿Así como se puede trabajar?

5.-) Entrevistador: ¿En qué parte de la cadena de suministro (proveedores, fabricación, distribución o venta) se presenta los obstáculos actualmente?

Entrevistado: Creo que en la fabricación cada vez se produce menos en la planta de la corporación, y lo poco que fabrican lo destinan a las grandes misiones, eso nos deja a nosotros sin materiales, tenemos que esperar para la segunda o tercera tanda de producción casi siempre. ¡Nos dejan esperando, perdiendo el tiempo!

6-) Entrevistador: ¿En su área cuáles son los productos que tienen desabastecimiento o no tiene en stock y que son demandados por los clientes para su suministro?

Entrevistado: Aquí en el depósito, ¡cómo pudiste ver!, todo el mundo viene pidiendo ¡es el cemento!, lo cual ¡no hay!, los tablones, las cabillas también es difícil conseguirlo, algunas veces vienen por tubos PVC, pero realmente es complicado toda esta situación.

7-) Entrevistador:¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado en la operatividad de la empresa?

Entrevistado: Bueno ¡más días sin operatividad!, hay días que no hacemos nada, como otros días que trabajamos el doble, cuando llega el cemento ¡Esto es infernal! y disculpa la palabra a veces son las doce de las noche y estamos montando las paletas en los camiones todavía. Aunque la gerencia pagan horas extra pero al igual es un tiempo que uno deja de estar con su familia por trabajar pero bueno que vamos hacer son los quehaceres de la vida.

8-) Entrevistador: ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los insumos a la empresa por parte de los proveedores?

Entrevistado: Bueno nosotros estamos en constante llamada buscando encontrar los materiales por donde sea, algunas veces me mandan para un sitio, como otras veces para otro, ¡Recorro toda caracas!, pero aquí hay productos que se han perdido de vista y otros que son intermitentes la llegada.

Entrevistador: ¿Tiempo, más o menos en encontrar?

Entrevistado. ¡Semanas, hasta meses algunas veces!

Entrevistador: 9. ¿En cuánto tiempo promedio logra reponer el Stock?

Entrevistado: ¿Qué es stock?

Entrevistador: Es el inventario o anaqueles

Entrevistado: Bueno aquí nunca ha estado de todo full, siempre hay es bloques, arena, algunos tubos estructurados según dimensiones que la gente no se lleva, pero de manera de tener todo el inventario completo ¡es difícil!, mientras yo estoy trabajando aquí ¡nunca lo he visto!, no sé cuánto podría tardarse en reponer todo el inventario.

10-) Entrevistador: ¿Cuál es la variación de insumos y productos ferreteros por parte de los proveedores?

Entrevistado: Bueno insumo es lo que se necesita para haber productos, es lo que entiendo por ello los proveedores de nuestro caso, que es la Corporación Socialista de Cemento, cuando ellos tienen nos despacha cuando no nos toca esperar, en los demás materiales es igual la fábrica de tablones nos llama, ¡creo que es la única!, porque Muentes Otero tenemos que al igual llamarlo, esa es la de los flores de Catia. Hay que estar pendiente para que nos provean de materiales y ahí es donde ¡yo! mando a los muchachos a irlo a buscar o voy yo. Según como este el trabajo.

11-) Entrevistador: ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los proveedores en la entrega de los insumos ferreteros a la empresa? Es decir, ¿cuándo hay disponibilidad que te prevé de material?

Entrevistado: Bueno cuando no hay prioridad de misión vivienda, eso es en la Fábrica de la Corporación de Cementos, y en Catia que ¡son nuestros dos grandes proveedores!, es cuando llega de la Guaira, no hay nada definido esta semana puede ser un tiempo y para los otras otro, ¡no sé qué decirte, es complicado todo!

A mí solo me dicen que busque yo busco. Coordinador los traslados y las entregas a los clientes, habría que preguntarles a Gladys a Jenny, a ver que te dicen de eso, amigo.

12-) Entrevistador: ¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

Entrevistado: ¡Bueno ya no se presta un servicio rápido porque no se puede!, realmente préstamos un servicio en la medida de lo que posible, cuando el material está aquí con nosotros. Pero como grupo siempre buscamos prestar un servicio de calidad y mejora constante a nuestros clientes. A nosotros nos asesoran mucho.

13-) Entrevistador: ¿La situación de desabastecimiento de insumos lo han abordado por medio de un procedimiento sistemático o por el contrario no aplica un procedimiento establecido?

Entrevistado: Si, por lo menos a mí me mandan las notas de entrega, eso yo lo entrego y el cliente me lo firma, después eso pasa a la Sra. Gladys que es la encargada del departamento de ventas y luego pasa a Yenny que es la gerente de finanzas y ella nos da el visto bueno.

Entrevistador: Okey Ramón pero ¡Eso es el procesos sistemático de la entrega del material! pero ¿a la hora de que no tener material, llevan un proceso sistemático para buscar solución?

Entrevistado: Bueno el llamar constantemente a los proveedores, programar a ¿cuánto va a venir? el precio. Planificar si los carros están operativos para irlos a buscar, realmente para todo hay que realizar un plan de trabajo.

14-) Entrevistador: ¿Qué factores consideras del entorno Ramón tanto externo como interno para determinar que el desabastecimiento de insumos es un problema?

Entrevistado: Bueno externo, la falta de insumo para producir, la inflación, el congestionamiento de demandantes, ¡hay más demandantes que antes! la población ha crecido y los productos siguen llegando en las mismas cantidades y así sucesivamente. En cuanto, a nosotros ningún impedimento, nosotros no aportamos trabas, más bien aportamos posibilidades a los clientes para dar soluciones en su casa o negocio para donde valla a necesitar el material. ¡Así de sencillo!

15-) Entrevistador: Ante la situación de desabastecimiento de insumos, ¿qué hace para identificar e inventariar los problemas existentes y decidir cuáles abordar?

Entrevistado: El principal problema es que nos distribuyan, creo que es donde la empresa tiene el ojo puesto y ¡es lo que más nos inquieta1, ya que al distribuirnos ya no hay más problemas, y en base a ese problema buscamos abordar posibilidades de distribución en otras partes, que sea rentable y valla con los gustos de los jefes. Ahorita es complicado comprar económicamente ¡antes se podía, pero ahora no!, es al precio que se consiga y punto.

16-) Entrevistador: ¿Qué hace para determinar las causas del problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Bueno yo en particular he ido a la planta de Ocumare, eso queda por la Carretera de Charallave más para allá Carlos, y algunas veces he tenido que dormir días allá, esperando que me entreguen las paletas de cemento que ya está facturada para la ferretería muchos

tiempo antes, y lo que me dicen los muchachos que allá laboran es que la prioridad es la Gran Misión Vivienda Venezuela, más que verlo y evidenciarlo es el trabajo día a día que vemos las causas de la falta de insumo.

17-) Entrevistador: Antes de tomar una decisión, ¿define previamente el o los resultados de desempeño que pretende alcanzar con la decisión?

Entrevistador: Nosotros tenemos una gerente de recursos humanos que ella nos hace unas evaluaciones cada año, me la entregan a mí, y yo se las paso a todos los trabajadores del almacén, también me evalúa a mí, ahí tengo entendido que diagnostican el desempeño de cada uno de nosotros en nuestra área de trabajo. Yo solo tomo decisiones en base a lo que ellos me dicen, mas nada.

18-) Entrevistador. ¿Qué lo lleva a decir cuál es la mejor opción o decisión ante el problema del desabastecimiento?

Entrevistado: El presidente él es el que da la mejor, a través de la gerente de RRHH y los demás gerentes, ellos toman las mejores decisiones ya que nosotros como trabajadores cumplimos solo órdenes y ninguno ha hablado mal de esas decisiones, creo que ellos no van a tomar malas decisiones para su empresa. La directiva es colaborativa con nosotros, y considero que lo importante es sacar la empresa hacia adelante ¡entre todos!

Entrevistador: ¿Qué lleva a decir que son muy buenas las decisiones?

Entrevistado: Bueno que son decisiones pensadas en la gente, en el porvenir de la empresa y en los clientes, creo en la gente trabajadora y considero que esta gerencia nos toma mucho en cuenta para tomar sus decisiones, a pesar de que solo la cumplamos.

19-) Entrevistador: ¿Tu consideras decisiones alternas para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, desde tu puesto?

Entrevistado: Si algunas veces yo llego a la ferretería y me pregunta cómo me fue y eso en la planta, y yo le comento ¡todo! la experiencia, relatos que escucho y me siempre me preguntan ¿qué crees que podamos hacer ahora en adelante?, y yo le digo algunas reflexiones que se me ocurren, algunas veces me hacen ¡caso otra veces no!, pero creo que tocamos que la gerencia escucha todas las decisiones alternas, desde los ayudantes de carga que también le preguntan sobre el trato de los clientes, ¡pregúntale para que veas! como prestar un mejor servicio, aquí todo se pregunta y se sabe en esta empresa. (Risa)

20-) Entrevistador: En la implantación de la alternativa seleccionada para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, ¿de qué manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?

Entrevistado: Creo que todo se evalúa en base a nuestro trabajo día a día, yo por lo menos busco entregar muchos pedidos al día, ¡hasta cuanto tengo el material hay obstáculos! por ejemplo, se espicha un caucho en el traslado del material o algún camión se accidenta, o simplemente algunas veces tengo que mandar un conductor sin ayudante, hay que buscar la manera de solucionar la idea es que llegue el material al cliente final.

Entrevistador: ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones?

Entrevistado: Bueno a nosotros nos hablaron de eso en cursos que nos dan, cuando yo empecé mi cargo como chofer, me hablaron de los valores como empresa, ya hoy tengo seis años trabajando y siento que los valores ya han internalizado más en mí que cuando comencé, ya que me siento parte de esta empresa, me ayudado a crecer como trabajador y conocer muchas cosas de la rama.

Entrevistador: 22. ¿De qué manera lo influencia a usted?

Entrevistado: ¡En mis quehaceres! como te digo todos los días busco prestar un servicio de calidad y siempre pensando en la persona, y eso va en los valores del empresa “servir para los demás” y eso se lo menciono todos los días a los empleados que están a mi cargo, que salgan a la calle a prestar un servicio de calidad, de ¡mi parte me ha influenciado mucho como persona!

23-) Entrevistador: ¿Antes de tomar una decisión para abordar el problema del desabastecimiento de insumos, define los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones o limitaciones? ¿De qué manera?

Entrevistado: Bueno problemas tenemos todos, yo veo algunas veces que tenemos restricciones porque no tenemos ayudante o porque simplemente tengo que dejar a varios paleando, pero eso ¡que tú dice! de objetivos operacionales siempre están presentes y sino viene reclamo de la supervisión, lo cual nos hace siempre cumplir con los objetivos como distribuidora.

24-) Entrevistador: ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?

Entrevistado: Claro si yo mando un camión con material tengo que pensar en los pros y contra, siempre ando contactando al conductor y haber que le ocurre, de que requiere, algunas veces nos vienen cosas impensables, ¡pero bueno que vamos hacer ¡ siempre se está pensando con la cabeza y reportándole a los jefes.

25-) Entrevistador: ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso?

Entrevistado: Si aquí las reuniones son periódicamente, y algunas veces me mandan a bajar a la ferretería para preguntarme cosas, y respaldo de mis resultados. Creo que trabajamos todos en conjunto, ¡gerencias y trabajadores!

26-) Entrevistador: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esta modalidad?

Entrevistado: Más que todo, decisiones de pedidos y entregas es decir (Resultados), también novedades del día, entre otros. Es mi deber y a lo que principalmente tengo responsabilidad, dar resultados del depósito y de toda su gestión cada día.

27-) Entrevistador: ¿Quiénes suelen estar involucrados en la coalición?

Entrevistado: ¿Que es coalición?

Entrevistador: Consenso o reuniones.

Entrevistado: A bueno algunas veces el presidente o la Sra. Gladys ¡hablo con ella casi todo el día!, Yenny algunas veces me contacta también para algunas cosas en específicas y así sucesivamente.

Entrevistador: Muchas gracias Ramón por tu atención, es todo.

Entrevistado: Estamos a la orden.

D) Gerente de Gestión Humana: Susana Rueda

1-) Entrevistador: Buenos Tardes Susana voy hacerle unas preguntas ¿Qué está afectando al sector Ferretero venezolano, en cuanto, al desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Actualmente la falta de insumos ya que proviene de la incapacidad de las grandes empresas públicas de hacer frente a la situación. Tenemos una fábrica de cemento que está en manos del gobierno nacional y que actualmente no da abasto para aumentar su producción y garantizar que haya productos para todos, igual pasa con las demás empresas tomadas por el mandatario, en los otros rubros.

2-) Entrevistador: ¿Cuáles son las causas del desabastecimiento de insumo de materiales?

Entrevistado: Como te menciono la incapacidad de hacer frente a la situación las empresas tomadas por el gobierno, la falta de materia prima para producir, la corrupción de los entes gubernamentales para asegurar que los productos lleguen a su destino final, la economía inflacionaria, la focalización de la economía a los social y no a lo productivo, etc., son muchas cosas que interviene Carlos.

3-) Entrevistador: ¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?

Entrevistado: Hoy en día, hemos tenido que adaptarnos a diferentes formas de actuar a comparación a las que estábamos acostumbrado anteriormente con este gobierno, por lo menos en mi ocupación, no se puede despedir ningún trabajador porque goza de inamovilidad laboral, ¡es complicado entonces contratar personal! No sabes que loco venga por ahí. Por eso nosotros hemos apuntado hacer una empresa familiar donde los lasos de familia sea la fuente de trabajo, hemos tenido que aumentar las capacidad de horas extras para destinar a encontrar los materiales en las grandes plantas de procesamiento, adaptar nuestra gestión a los comités de seguridad laboral que obliga el Estado, tuvimos que hacer una inversión de un nuevo lugar como depósito buscando almacenar más productos cuando se consiguen, son una series de cosas que hemos tenido que aplicar para que como tú dices mantener la operatividad de la empresa en estos momentos.

4-) Entrevistador: ¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

Entrevistado: La calidad de servicio no ha bajado Carlos, ya que nosotros apuntamos a la mejora constante.

¡A pesar de que el país este mal! se busca dar servicio de calidad a través de nuestra gente. ¡La situación no es un impedimento para servir! prestamos asesoría si es necesario, entendemos a los clientes y buscamos encontrarle el producto como sea, a través de personal calificado y en constate crecimiento profesional impulsada por el departamento de gestión humana, con un sentido de familia principalmente.

5-) Entrevistador: ¿De qué manera la situación de desabastecimiento de insumo ha impactado la Gestión de Recursos Humanos?

Entrevistado: Como te dije anteriormente hemos tenido que adaptarnos a nuevas formas de a gerencia a nuestra gente, solo eso, pero nada negativo la idea es ser positivista en todo este proceso de transición de la economía venezolana, ser un facilitador.

Entrevistador: ¿Eso quiere decir que indaga en enfoques actuales de la gerencia?

Entrevistado: Bueno Carlos no sé si con ese nombre pero sí adaptarnos a la volatilidad de estos tiempos. Estamos en un contexto totalmente inestable, la nuevas leyes tienen muchos vacíos que dejan en zozobra todo gerente que maneja personal en Venezuela, hemos aplicado muchos cambios organizacionales que quizás tú estás viendo ahora en la universidad, bueno es el pan de cada día de nosotros los gerentes, ya que la idea es mantenernos en el mercado operando, a través de cambios.

6-) Entrevistador: ¿Qué factores le han permitido determinar que el desabastecimiento insumos es un problema para la gestión de Recursos Humanos?

Entrevistado: Bueno yo no lo veo como un problema quizás es una enseñanza de vida, ya que todos los países cambian, estamos en un constante crecimiento intelectual de nuevos conocimientos, si no estudias constantemente te quedas atrás Carlos, lo cual está situación nos ha ayudado hacer fuerte y adaptarnos a cualquier contexto en particular. Por ejemplo mi hija está en EEUU y ella apenas dijo que trabajo aquí bajo este contexto, la recluto enseguida una multinacional, claro habla inglés y todo eso, pero más que eso, los venezolanos están saliendo muy capacitado de Venezuela, ya que esté contexto es inviable y si te adaptas a este ambiente y operas, en un contexto viable las cosas se te hacen más fácil. No sé si me explico. ¡Hay que tener un actitud positiva de todo esto!

7-) Entrevistador: Perfectamente la entiendo ¿Y cuáles son los resultados de desempeño que esperan tener y no han tenido por el desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Bueno quizás los ítems de desempeños productivos no han sido lo que esperamos, ya que queremos operar al 100% todos los días y aumentar nuestras ventas, ¿pero si no tenemos material como hacemos? , algunas veces les pedimos mucho a nuestros trabajadores ya que llega la gandola y necesitamos avanzar rápido, y trabajan largas horas de trabajo, pero hay días que estamos aquí todos sin hacer nada, compensamos una cosa con la otra, entonces quizás los resultados no han sido en todos los aspectos adecuados, pero en otros sí, quizás la rapidez de respuesta a los clientes, número de clientes satisfechos, rutas cubiertas, hoy en día trabajamos para más rutas de trasporte, ¡llegamos más lejos a distribuir el material!, y así.

8-) Entrevistador: ¿Cuál es la mejor opción o decisión para Recursos Humanos ante el problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Bueno en nuestra empresa se llama Gestión Humana, ya que no lo llamamos recurso y la mejor opción es siempre la que apunta a la calidad de vida de nuestros empleados, las decisiones ¡pensada en la gente, y en su familia!. Nosotros también trabajamos para sectores vulnerables como Cotiza, San José, Mecedores, entre otros y tenemos que pensar también en esas sociedades ya que forman parte de nuestra empresa y también las decisiones son pensadas para ellos y su bienestar.

9-) Entrevistador: ¿Qué decisiones alternas han pensado desde Recursos Humanos para abordar el problema del desabastecimiento?

Entrevistado: El cambio organizacional fue impulsado desde aquí, los cambios es donde las personas más le cuesta adaptarse, entonces tiene que abordarse con tiempo y estrategia, hemos también adaptado nuevos beneficios a nuestra nomina para los incentivos, ya no en dinero, sino, en materiales de construcción, cesta de navideñas, los cumpleaños, le damos a nuestros empleados la oportunidad que escojan materiales para entregárselo al final del año como forma de remuneración, también el papel de supervisión es impulsado desde esta gerencia, ¡una supervisión que sea de ayuda y acompañamiento profesional a los empleados!, y bueno

no se me viene más a la mente Carlos, pero desde aquí hemos impulsado muchos programas donde la base de todo “es la gente” la persona.

10-) Entrevistador: Okey, y en la implantación de la alternativa seleccionada desde gestión Humana como usted ha llamado al departamento, ¿de qué manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?

Entrevistado: A través del cambio buscamos minimizar los obstáculos, ya que para nosotros el cambios esta internalizado en nuestras venas, si tenemos que cambiar algo tomamos decisiones y actuamos en base experiencia de otras empresa ferreteras una de ella es Hermano Hidalgo la de Cotiza, lo cual nos asesora mucho, somos empresas de distintos dueños pero trabajamos en conjunto, ellos tienen más experiencia por ser una empresa de más data, y siempre tomamos decisiones en conjunto con ellos, la relación es muy buena.

11-) Entrevistador: ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones?

Entrevistado: Por supuesto, ¡tú debes saber de eso!, ya que los valores viene de la misión y visión a donde se quiera ir, nosotros antes de tomar una decisión siempre tenemos presentes esos elementos lo cual nos ayudan a estar siempre en contacto con nuestro personal y los ideales de la empresa.

12Entrevistador: ¿De qué manera lo influencia a usted?

Entrevistado: En trabajar “para la gente”, yo creo que lo principal es la persona.

Uno de nuestros valores es servir y se sirve a la gente tanto a los clientes internos como externo de la organización, donde buscamos la mayor suma de felicidad posible indagando en satisfacer las necesidades de la gente, en el sector construcción, a eso apuntamos.

13-) Entrevistador: ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?

Entrevistado: Si claro sino se evalúan se pagan caro, y los pros repotenciarlos para que traigan mayores beneficios para la organización. Toda decisión tiene pros y contras ¡claro está! Y hay que tenerlo bien en mente.

14-) Entrevistador: ¿En su empresa suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso?

Entrevistado: Por supuesto, yo siempre me reúno con Ramón que es unos de los trabajadores que superviso, me reporta diariamente, igual con los muchachos del depósito.

Nos reunimos también con mi marido y el hermano de la Sra Gladys, que son los dueños de la empresa. “Que aunque no trabajan aquí directamente, están al tanto de todo”.

¡Realmente aquí somos una hermandad!, siempre existe es el contacto cara a cara, y se toma todos los puntos de vista, para ofrecer el mejor servicio.

15-) Entrevistador: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esta modalidad?

Entrevistado: Las decisiones estratégicas fundamentalmente, ya que después se opera y se distribuye a las funciones de cada uno como empresa. Los planes de acción son unas de ellas, los cronogramas de actividades, los macro procesos todo eso se debate en las decisiones estratégicas de la empresa y eso se habla en consenso con las partes involucradas en la toma de decisiones. ¡Los gerentes!

16. Entrevistador: ¿Quiénes suelen estar involucrados en la coalición?

Entrevistado: Bueno el presidente, las gerente de ventas y finanzas, ramón el gerente del depósito, mi esposo, el socio, algunas veces el marido de la gerente de finanzas que opera en la empresa también, mi persona, somos todos, entre más mejor para que cada quien de su punto de vista.

Entrevistador: Muchas gracias

Entrevistado: Gracias a ti Carlos por tomar nuestra empresa para tu estudio.

E) Gerente de Finanzas: Yenny Moreno

1-) Entrevistador: Hola Yenny, voy hacerte unas preguntas para un trabajo de investigación rápidamente ¿Consideras que en el País se presenta una situación de desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Si bueno la situación de desabastecimiento se ha agravado cada vez más, ¡y es por todos lados Carlos!

2-) Entrevistador: ¿Qué elementos caracteriza la situación del desabastecimiento de insumos a nivel de las Empresas Venezolanas?

Entrevistado: La falta de productos principalmente, no se consiguen en el mercado, la retención de mercancía por parte de las empresas del gobierno, la falta de legislación oportuna y acertada para impulsar la economía, son algunas de ellas que ocasiona escasez y falta de materiales en los inventarios.

3-) Entrevistador: ¿Cómo está afectando al sector ferretero venezolano con el desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: Bueno en nosotros en particular, hemos tenido que pedir más créditos y buscar dinero de donde no tenemos, para poder hacer frente a los elevados precios de los productos.

Después los clientes dicen que estamos abusando del precio, ¡pero en realidad es el precio a lo que viene el producto!, ya que los niveles de ganancias de las ferreterías son mínimos por regulaciones del gobierno, entonces es un ciclo vicioso que no conduce a nada bueno a la economía de un país.

4-) Entrevistador: Cuáles son las causas del desabastecimiento de materiales?

Entrevistado: La pobreza, cada vez somos más pobres por el tipo de moneda que tenemos, la legislación venezolana entre más obstáculos pongan a las empresas menos van a producir, la corrupción que sale todos los días en los periódicos, la falta de seguridad de la propiedad esa son algunas causas de esta grave crisis.

5-) Entrevistador: ¿Y en qué parte de la cadena de suministro (proveedores, fabricación, distribución o venta) se presenta los obstáculos actualmente?

Entrevistado: Yo considero que en todos, desde la fabricación que viene de parte de ellos (gobierno), hasta la venta, ya que las ventas se convirtió en una oleada de mafias, que distribuyen a sus semejanzas, intereses y preferencias. Solo los que tienen un tilde rojo son los que pueden obtener los materiales y nosotros siempre no hemos ocupado de ser una persona jurídica anónima sin ninguna preferencia política. Y por eso no nos distribuyen, sino cuando le dan la gana, ¡es así!

6-) Entrevistador: ¿En su área cuáles son los productos que desabastecen o no tiene en stock y que son demandados por los clientes para su suministro?

Entrevistado: El cemento es uno, los tablones es otro. Yo por ejemplo estoy acomodando la casa de mi mama y no tengo tablones ¡y trabajo para una ferretería!, que quedara para los demás, como dicen por ahí casa de herrero cuchilla de pala, la gente se queda sorprendida ¡cuando yo le digo eso!, pero que le vamos hacer. (Rabia)

7-) Entrevistador: ¿De qué manera la situación expuesta por usted anteriormente, ha impactado la operatividad de la empresa?

Entrevistado: Bueno hemos tenido que abaratar costos y buscar alternativas económicas, siempre pensando en “el costo” de las cosas, algunas veces por buscar la economía tenemos que volverlo a pagar y sale más caro, porque se tiene que repiten las cosas y genera un mayor costo, pero bueno todo por mantener la contabilidad de la empresa solvente y perdurable en el tiempo, ¡hay cosas que salen bien y otras que no van tan bien!

8-) Entrevistador: ¿Cuál es el tiempo promedio de entrega de los insumos a la empresa por parte de los proveedores?

Entrevistado: ¡Alrededor de un mes!, eso es lo que más se han tardado, claro al mes cuando llega ya tienes muchas personas esperando, y los productos no alcanzan para todos, entonces toca esperar para el próximo mes y así sucesivamente.

9-) Entrevistador: ¿En cuánto tiempo promedio logra reponer el Stock?

Entrevistado: Un mes como te menciono, tenemos gran variedad de productos en los estantes pero los que no tenemos, cuestan en llegar un mes más o menos, algunas veces antes, pero es raro, principalmente ese es el tiempo de espera. Los registros contables se llevan por 30 días cuando llega el producto ya no sale en la contabilidad de la empresa y eso indudablemente perjudica los análisis y toca esperar para el próximo mes para regístralo, a todo tenemos que adaptarnos.

10-) Entrevistador: ¿Cuál es la variación de insumos y productos ferreteros por parte de los proveedores?

Entrevistado: Bueno, que no hay productos como antes, si no hay productos los proveedores no tienen nada que ofrecer, ya la cartelera de producto que antes ofrecían queda reducida por los productos de primera necesidad o productos con precio justo que es lo que busca la gente. Es lo que más demanda las personas hoy en día.

11-) Entrevistador:¿Cuál es el grado de disponibilidad de los proveedores en la entrega de los insumos ferreteros a la empresa?

Entrevistado: Bueno ya pocos proveedores vienen a la ferretería ya que como te mencione ya no tienen muchos productos que ofrecer, solo se busca cotizar productos que no se consigan, entonces lo que hacemos es contactarlo a cada rato, para ver para cuando nos tiene respuesta.

12-) Entrevistador: ¿De qué manera lo anteriormente expuesto ha impactado la calidad del servicio a los clientes de la empresa ferretera?

Entrevistado: ¡En la cartera del cliente! (risa), todo está totalmente caro, eso perjudica el bolsillo del cliente, ya que no tiene dinero para pagar, he visto clientes que se llevan sus productos poco a poco por su propia cuenta, ya que sí pagan el traslado no pagan el producto y ellos prefieren es llevarse los productos, ¡y no es fácil, ya que un saco de cemento es muy pesado y ellos buscan la manera!, la idea es prestar un servicios integral como distribuidora con transporte y todo, pero por cuestiones de costo las personas no lo adquieren.

13-) Entrevistador: ¿La situación de desabastecimiento de insumos, lo ha abordado por medio de un procedimiento sistemático o por el contrario no aplica un procedimiento establecido?

Entrevistado: ¡Bueno el proceso sistemático lo llega cada departamento por su parte! Yo por lo menos llego un proceso de contabilidad, tributo y tesorería. Y tenemos nuestro plan de trabajo, con cronograma, tenemos tiempo estipulados de declaración de impuesto, todo eso. ¡No sé si

esto tenga que ver con la pregunta que me estás haciendo!, pero algunas veces nos ayudamos con agentes externos que nos prestan servicios cuando no entendemos algo del contexto, y así. Me imagino que el departamento de gestión humana tiene su cronograma también a través de un proceso sistematizado y estandarizado. Y así los demás. Yo por lo menos lo llevo así que es mi deber en la empresa.

14-) Entrevistador: ¿Qué factores consideras del entorno externo e interno para determinar que el desabastecimiento de insumos es un problema?

Entrevistado: Bueno del contexto interno mis trabajadores y lo que tengo, es decir, fondos, cuentas por cobrar, insumos disponibles, dinero sobrante para afrontar diferentes situaciones y del contexto externo tomo los riesgos, las implicaciones de aranceles, primas, alternativas, de conseguir los productos económicamente, es un trabajo de adivinar y prevenir con lo que se tiene.

15-) Entrevistador: Ante la situación de desabastecimiento de insumos, ¿qué hace para identificar e inventariar los problemas existentes y decidir cuáles abordar?

Entrevistado: Hago una lista de los problemas que tengo actualmente, para luego abordarlos. Es una tabla del debe y el haber algo así aplicado en la contabilidad, y en otra agenda anoto sugerencias y números de personas que me puedan ayudar para afrontar las nuevas legislaciones que ni los ministerios entienden, y así.

Conozco muchos profesionales en el campo laboral que trabajan para otras empresas, no todas ferreteras, pero sí algunos, ¡lo cual me ayudan y así vamos Carlitos! (Queja)

16-) Entrevistador: ¿Qué hace para determinar las causas del problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistador: ¡Contacto todos los días personas expertas en el tema! y escucho sus relatos y como han hecho, también leo mucha prensa, y me gusta ver mucho el noticiero en la noche, cuando llego a casa, ¡me gusta estar siempre informada!, es mi hobbies por así decirlo.

17-) Entrevistador: Antes de tomar una decisión, ¿Defines previamente el o los resultados de desempeño que pretende alcanzar con tu decisión?

Entrevistado: Claro como te dije todo lo anoto en una agenda o tipo cuaderno que tengo aquí en la oficina, mira para que veas,… (Después de un tiempo)…. ¡Realmente me gusta anotar todo conclusión!

18-) Entrevistador: Es verdad (risa) es una persona con un sentido visual muy fuerte. ¿Qué lo lleva a decir cuál es la mejor opción o decisión ante el problema del desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: (Risa) Los resultados se miden en base a costo y beneficios, se busca invertir al menos costo y alcanzar el mayor beneficio, no sé si lo viste en contabilidad pero yo siempre estoy evaluando eso y lo que lleva a eso, es mi mejor opción para presentar a la gerencia.

Costo vs Beneficio.

19-) Entrevistador:¿Considera otras decisiones alternas para abordar el problema de desabastecimiento de insumos?

Entrevistado: No yo creo que las que te mencione anteriormente son todas Carlos, costo vs beneficio.

20-) Entrevistador: En la implantación de la alternativa seleccionada para abordar el problema de insumos, ¿de qué manera garantiza el minimizar posibles obstáculos y el fiel cumplimiento de la decisión tomada?

Entrevistado: Bueno experiencias vividas, si tomaste una decisión y te fue mal, no vuelves a tomar esa decisión, la práctica del día a día. Acuérdate que una cosa es lo que te da la universidad y otra es el campo laboral, aquí se hacen las cosas distintas a cómo te lo pintaron en la universidad, de la universidad traes el marco teórico pero aquí lo aplicas y es lo que te constituye para que te valla bien en el cumplimiento de tus deberes. ¡Tiene que ver un feed back!

21-) Entrevistador: ¿Considera que la cultura corporativa y los valores éticos tienen influencia en la toma de decisiones?

Entrevistado: Si, los valores hasta en la familias es la base de toda decisión. Creo que eso es clave en toda familia, como la Marg.

22-) Entrevistador: ¿De qué manera lo influencia a usted?

Entrevistado: Mis hijas vienen aquí y tú las conoces, los valores como organización se llevan hasta la casa y sale de aquí de la empresa, eso se lleva adentro, ¡porque si no, no se llega a ningún lado!

23-) Entrevistador:¿Antes de tomar una decisión para abordar el problema de desabastecimiento de insumos, define los requerimientos estratégicos, los objetivos operacionales y las restricciones o limitaciones? ¿De qué manera?

Entrevistado: En mi departamento tenemos nuestro objetivos operacionales, que fueron aprobados por la junta directiva, pero son nuestro de mi departamento, que van en unión con los trazado para toda la empresa ¿Que más fue lo que dijiste?

Entrevistador: ¿Requerimientos estratégicos y las restricciones y limitaciones?

Entrevistado: Las restricciones se toman de lo que ya se ha visto y de las experiencias vividas como te dije, algunas veces nos tiramos al mar sin saber nadar, pero todo es cuestión de enseñanza. ¡Algunas veces es bueno darse golpe, para así aprender!

24-) Entrevistador: ¿Usted evalúa los pros y contras de una decisión en particular antes de implementarla?

Entrevistado: Claro, yo con mi cuerpo de trabajo siempre hablamos de los pros y contra de todas las cosas. ¡Algunas veces parecemos unos diagnosticadores! (risa).

25-) Entrevistador: En su empresa ¿suelen tomar decisiones por medio de coaliciones o consenso?

Entrevistado: Si, periódicamente nos reunimos todos y damos los reportes a los puestos altos, y cuando necesitamos reunirnos con los directivos siempre están a la mayor disposición.

26-) Entrevistador: ¿Qué tipo de decisiones son tomadas bajo esta modalidad?

Entrevistado: Todas, las de mayor riego principalmente, las que necesitan de mayor atención y asesoría de expertos, esas las debatimos.

27-) Entrevistador: ¿Quiénes suelen estar involucrados en la coalición?

Entrevistado: Los que toman decisiones en la distribuidora, realmente son los puestos claves que tiene poder, los gerentes, supervisores y socios.

Entrevistador: Muchas gracias fue todo.

Entrevistado: A ti.

ENPASTADO.