



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA
LA OPTIMIZACIÓN DE LAS
OPERACIONES DE LA
EMPRESA SAN DIEGO MOTOR PARTS
C.A**

Autor: Carlos Santillana

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



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

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS
OPERACIONES DE LA EMPRESA SAN DIEGO MOTOR PARTS C.A**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Carlos Santillana
C.I. 26.246.026

Tutora: Lcda. Ysabel Pantoja

San Diego, Octubre del 2020



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACIÓN DE PASANTÍA
Y TRABAJO DE GRADO**



ACTA N°0042-2-2020

San Diego, 10 de Octubre de 2020

Ciudadano

SANTILLANA CARLOS

C.I. 26.246.026

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA OPTIMIZACION DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA SAN DIEGO MOTOR PARTS C.A”** como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted
Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA

Dra. Patricia Díaz

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará”



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

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe ésta Acta, Ysabel Pantoja, Cedula de Identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por el ciudadano Carlos Alberto Santillana Acosta, titular de la cedula de identidad N° V-26.246.026, deja constancia que el Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA SAN DIEGO MOTOR PARTS C.A”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, Octubre del año dos mil veinte (2020).

Tutora Académica

Lcda. Ysabel Pantoja

C.I. V-11.807.313

Cel: 0426.638.06.83

E-mail: ycpantoja@gmail.com

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	vii
LISTA DE TABLAS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
RESUMEN INFORMATIVO	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	6
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.3. Justificación de la Investigación.....	6
II MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes.....	7
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos.....	16
III MARCO METODOLÓGICO	19
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	19
3.2. Fases Metodológicas.....	20
3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.....	20
3.2.2 Fase II: Identificación los factores internos y externos	21
3.2.3 Fase III: Diseño de estrategias de control interno	22
IV RESULTADOS	23
4.1. Análisis de los Resultados	23
4.1.1. Diagnóstico	23
4.1.2. Determinación	45
4.1.3. Diseño	46

V PROPUESTA	47
5.1. Presentación de la Propuesta	47
5.2. Beneficios de la Propuesta.....	48
5.3. Objetivos de la propuesta	49
5.4. Desarrollo de la Propuesta	49
5.5. Factibilidad de la Propuesta.....	52
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	57
ANEXOS	59

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

	pp.
CUADRO	
1.- Lista de Chequeo	44
2.- Matriz DOFA.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

	pp.
GRÁFICO	
1.- Manual de Organización. Planificación de metas y objetivos	24
2.- Planificación semanal de actividades	25
3.- Proyección de ventas, compras e inventarios	26
4.- Políticas para el manejo de proveedores, clientes e inventario.....	27
5.- Definición clara de funciones en la empresa	28
6.- Capacitación del personal al ingresar a la empresa	29
7.- Suficiencia del personal para atender las operaciones.....	30
8.- Equipos y Distribución física del personal	31
9.- Sistema Administrativo para el manejo del Inventario.....	32
10.- Confiabilidad de la información sobre el inventario	33
11.- Registro diario de los movimientos de inventario	34
12.- Diferencias entre las existencias físicas y reportes del inventario.....	35
13.- Satisfacción de la Demanda.....	36
14.- Toma física periódica del inventario	37
15.- Política sobre manejo de proveedores eficiente.....	38
16.- Crecimiento de la Cartera de Proveedores.....	39
17.- Evaluación Positiva de los Proveedores	40
18.- Satisfacción de los Clientes	41
19.- Inconformidad en el Despacho de la Mercancía.....	42
20.- Necesidad de Optimización de las Operaciones	43

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO

	pp.
TABLA	
1.- Manual de Organización. Planificación de metas y objetivos	24
2.- Planificación semanal de actividades	25
3.- Proyección de ventas, compras e inventarios	26
4.- Políticas para el manejo de proveedores, clientes e inventario.....	27
5.- Definición clara de funciones en la empresa	28
6.- Capacitación del personal al ingresar a la empresa	29
7.- Suficiencia del personal para atender las operaciones.....	30
8.- Equipos y Distribución física del personal	31
9.- Sistema Administrativo para el manejo del Inventario.....	32
10.- Confiabilidad de la información sobre el inventario	33
11.- Registro diario de los movimientos de inventario	34
12.- Diferencias entre las existencias físicas y reportes del inventario.....	35
13.- Satisfacción de la Demanda.....	36
14.- Toma física periódica del inventario	37
15.- Política sobre manejo de proveedores eficiente.....	38
16.- Crecimiento de la Cartera de Proveedores.....	39
17.- Evaluación Positiva de los Proveedores	40
18.- Satisfacción de los Clientes	41
19.- Inconformidad en el Despacho de la Mercancía.....	42
20.- Necesidad de Optimización de las Operaciones	43

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada principalmente a Dios, por ser el inspirador y dador de fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí

AGRADECIMIENTO

tutora



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

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA SAN DIEGO MOTOR PARTS C.A

Autor: Carlos Santillana

Tutora: Lcda. Ysabel Pantoja

Fecha: San Diego Octubre de 2020.

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motor Parts C.A., dedicada a la comercialización de partes, repuestos y accesorios para vehículos, en el Estado Carabobo. La población objeto de estudio estuvo comprendida por tres (03) trabajadores de la empresa, y la muestra se correspondió a la totalidad de la población considerándose de tipo censal ya que los informantes son los adecuados para suministrar información de tipo primario. En relación a las técnicas aplicadas para la recolección de datos se utilizaron la encuesta, con apoyo en un cuestionario, conformado por 20 preguntas dicotómicas de alternativas de respuestas (si-no) y la observación directa a través de una lista de cotejo para completar el diagnóstico, con los resultados obtenidos, y a través de la técnica de estadística descriptiva se procedió a tabular los resultados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, se determinaron fallas en las funciones de compras e inventario, lo que a través del Análisis FODA se pudieron diseñar las estrategias administrativas que le proporcionan solución al problema planteado.

Descriptor: Estrategias Administrativas, Inventario, operaciones, mejora de procesos.

INTRODUCCIÓN

Actualmente para las empresas en cualquier parte del mundo se ha convertido en una exigencia la mejora continua, para poder sobrevivir frente a la competencia y hacer frente a los requerimientos del mercado y del sector industrial donde se desenvuelven. Por un lado, el cumplir con las demandas de un consumidor cada día más informado, exigente y dinámico al tiempo de reinventarse para equilibrar los costos crecientes de la actividad contra el establecimiento de un precio de venta acorde con el entorno.

En el sector de autopartes la situación se acentúa, sobre todo para la industria en Venezuela, donde se viene atravesando una crisis en el sector de ensamblaje de vehículos, lo que ha impactado de sobre manera en el mercado de autopartes y repuestos motivado al incremento de la demanda de dichos productos al no existir oferta suficiente y de producción nacional de vehículos nuevos, la opción de mantener operativos los existentes recae en la adquisición de reemplazo de piezas, por lo que ha surgido como oportunidad de negocios los establecimientos de comercialización de éste rubro en las diferentes regiones del país.

En este sentido, la presente investigación está orientada a proponer estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motor Parts C.A., con la finalidad de establecer acciones que impulsen mejoras en las operaciones de la empresa en estudio, en primer lugar diagnosticando la situación actual de las operaciones de la misma, para luego determinar la posición estratégica a través del análisis tanto de factores internos como los externos y finalmente diseñar estrategias para la optimización de las operaciones. Para lograrlo, el estudio se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de campo, el cual se estructuró en cinco (05) capítulos detallados a continuación:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la

investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultados muestra los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente trabajo de grado.

Capítulo V, la Propuesta: se expone la propuesta que dará solución a la problemática existente en la empresa en estudio.

Conclusiones y Recomendaciones: se presentan las conclusiones finales a las que se llegó con la investigación así como las diferentes recomendaciones.

Finalmente, las **Referencias:** Bibliográficas, electrónicas, y los anexos relacionados con el desarrollo del trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La globalización vino a imponer grandes retos a las organizaciones, la adaptación a las nuevas tecnologías, el cambio producido en las formas como actúan la competencia y con un mercado más dinámico, la evolución de los consumidores, en su forma de interrelacionarse y tomar decisiones, han impactado en la forma como las empresas se adecúan en sus estructuras para arreglar sus recursos (humanos, técnicos, financieros, entre otros), así como también efectúan cambios en sus procesos administrativos y operacionales para alcanzar sus objetivos.

En Venezuela, las empresas tienen que enfrentar además de lo anteriormente descrito, con cambios de normativas legales y tributarias, como es el caso de la aceptación del uso de monedas extranjera para operaciones comerciales, es así como las incidencias de una economía inestable, inflacionaria y el control cambiario, ha llevado a todos los sectores de la economía a efectuar operaciones de compra-venta en moneda extranjera, preferiblemente el dólar americano. En este sentido, la economía venezolana ha venido cambiando el sistema de facturación de moneda nacional a moneda extranjera, con el propósito de utilizar la modalidad de pago de sus compras y los ingresos producto de las ventas en otra moneda distinta a la nacional, de manera que se evite el deterioro acelerado del dinero por efectos de la inflación.

Uno de los sectores industriales afectados por esta situación es el segmento de autopartes y repuestos, el cual, motivado a la grave crisis que viene experimentando el sector de ensamblaje de vehículos, se ha visto incrementada la demanda de éstos productos para satisfacer a un público consumidor de repuestos que busca mantener operativos los vehículos existentes frente a la imposibilidad de sustitución de los vehículos por unidades nuevas, con un parque automotor cada día más debilitado, se

requiere una mayor cantidad de repuestos y autopartes para palear el ya deteriorado sector.

En este orden de ideas, han surgido en Venezuela la constitución de empresas dedicadas a la comercialización de autopartes, repuestos y accesorios que vienen a cubrir la necesidad de un mercado que exige el abastecimiento de dichos productos para los mantenimientos de sus vehículos, para lograrlo, estas empresas recurren a importación de los diferentes rubros de manera directa o por la vía de grandes importadores con los cuales se relacionan.

Tal es el caso de la empresa San Diego Motor Parts, C.A., ubicada en el Municipio San Diego, en el Estado Carabobo, de reciente constitución y dedicada a la comercialización al mayor y al detal de partes para automóviles y vehículos de transportes en general, debiendo para ello importar la mercancía de manera directa, actividad que se les ha hecho cuesta arriba, debido a la no consolidación de un equipo de trabajo capacitado en dichos aspectos, por lo que ha optado por la realización de convenios con otras casas de repuestos aliadas, sin embargo, se ha visto afectada la procura de la mercancía por el distanciamiento con dichas casas, la dificultad para importar mercancías.

Por otra parte, se pudo conocer que la organización viene presentando fallas en la operatividad de la misma, al no contar con un adecuado sistema administrativo que apoye las diferentes actividades de gestión, además que por su reciente constitución no ha consolidado un equipo de trabajo eficiente y no se han establecido con claridad los perfiles y distribución de las responsabilidades dentro de la plantilla laboral.

Esto ha traído como consecuencia la disminución de los niveles de inventario, información de inventarios, costos y resultados poco confiables, con la consecuente desatención a las demandas de los clientes, percepción de debilidad en el liderazgo, entre otras que conducen a la necesidad de evaluar estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A.

1.1.1 Formulación del Problema

Tras lo antes expuesto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles Estrategias Administrativas contribuirán con la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motor Parts C.A., Ubicada en San Diego, Estado Carabobo.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer Estrategias Administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., ubicada en San Diego, estado Carabobo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación operativa actual de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., ubicada en San Diego, Estado Carabobo.

Determinar la situación estratégica de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., a través de una matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Diseñar estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A. ubicada en San Diego, Estado Carabobo

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica, porque ofrece una solución viable a la problemática expuesta en la empresa San Diego Motors Parts, C.A., debido a que a través de las estrategias administrativas se busca optimizar sus operaciones, las cuales al contar con una gestión del inventario de mercancía eficiente, un equipo de trabajo fortalecido y capacitado, procedimientos administrativos cónsonos con las exigencias de la operatividad, entre otros, podrá garantizar la atención efectiva de sus clientes, consolidándose como empresa del sector de autopartes para vehículos.

En cuanto al aporte institucional este trabajo servirá de base para futuras consultas y puntos de referencias de otras investigaciones relacionadas, desde el punto de vista académico, se pueden enfatizar los aportes obtenidos en la Universidad

José Antonio Páez para realizar este trabajo, siendo aplicados gran parte de los conocimientos obtenidos durante la carrera. Además, servirá de marco referencial y proporcionará información valiosa para otras investigaciones tanto en la Universidad José Antonio Páez como de otras Universidades, tanto nacionales como internacionales.

Por otra parte, el presente estudio será de gran ayuda para el autor, ya que permitirá aportar conocimientos académicos, a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito académico y laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes, están fundamentados en otras investigaciones relacionados al tema tratado en el presente estudio, dándole soporte conceptual junto a las bases teóricas para poder desarrollar la propuesta que suministre una posible solución al problema planteado. A continuación, se presentan los trabajos de grado realizados con anterioridad relacionados al presente estudio:

Gereda y Ortega (2019), presentaron una investigación que lleva por título **“Plan Estratégico para optimizar los procesos de manejo de inventarios de la empresa Distribuidora Aroma 2016 C.A.”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez, con la finalidad de proponer un plan estratégico para optimizar los procesos de manejo de inventarios de la empresa en estudio, permitiendo planificar su recepción, almacenamiento, distribución y despacho, efectuando los respectivos registros y uso de formatos que sirvan de soporte de los movimientos de inventarios, además de establecer los procedimientos necesarios que permitirán servir de guía al personal para la mejora de su desempeño y logro de los objetivos establecidos en el departamento de almacén.

La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un estudio con diseño de campo no experimental, y documental, a nivel descriptivo. La población estuvo conformada por once (11) trabajadores de la empresa en estudio quienes estuvieron contenidos en la muestra, representados por la totalidad de la población, estableciéndose un muestreo censal. En cuanto a la técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta a través del cuestionario comprendido de doce (12) preguntas dicotómicas cerradas con respuestas (sí-no); donde se obtuvieron los resultados que fueron tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para realizar el diagnóstico de la situación

actual. Las autoras concluyeron que un plan estratégico, permite establecer los planes para poder mejorar los procesos de manejo de inventarios, dirigidos al logro de la misión y visión de la empresa, de manera que se administren adecuadamente, y se hagan reposiciones oportunas.

El aporte del trabajo de Gereda y Ortega al presente estudio, recae sobre la forma como se aborda el tema del inventario para las empresas comercializadoras, su tratamiento y procedimientos para el control y manejo de los mismos, la metodología utilizada para diagnosticar la situación actual a través de la técnica de la encuesta y la elaboración del cuestionario sirvió de guía para la construcción del instrumento aplicado a los trabajadores de San Diego Motors Parts, C.A.

Seguidamente, Quintero (2019), presentó una investigación que lleva por título **“Estrategias de control interno para mejorar los procesos de facturación y manejo de inventario de la empresa Quimipro De Venezuela C.A”**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez. La investigación tuvo como finalidad lograr obtener las cifras reales de los inventarios que permitan una información financiera veraz, confiable y oportuna que garantice la efectividad de los procesos de facturación y manejo de los mismos, permitiendo emitir reportes oportunos para la toma de decisiones y para la elaboración de los estados financieros. Para ello, el estudio se desarrolló bajo la metodología de los denominados proyectos factibles, con diseño de campo y documental a nivel descriptivo. La técnica aplicada para la recolección de información fue la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento.

Con el análisis de los resultados obtenidos el autor concluye, que la falta de controles internos ha generado que el área de facturación afecte al área de almacén, por lo tanto, la implementación de las estrategias permitirán la salvaguarda de los activos, desempeñar los procesos de ambos departamento con mayor eficiencia, lográndose una mejor comunicación entre los departamentos, siendo efectivos para concretar las ventas, con una adecuada facturación y un efectivo despacho. Su aporte, al presente estudio, consiste en la revisión de las estrategias propuestas por Quintero

para lograr mejorar el proceso de manejo de inventarios en la empresa Quimipro de Venezuela, C.A. y que pueden extrapolarse para solventar la situación en la empresa San Diego Motors Parts, C.A.

Seguidamente, Martínez y Loreto (2019), en su trabajo de grado titulado **“Plan estratégico para el control de inventario de mercancía en la empresa Distribuidora Crab, C.A.”**, presentado en la Universidad de José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciadas en Contaduría Pública, con la finalidad de implementar el control interno, específicamente respecto a los inventarios físico y teórico, en función de obtener mayor liquidez y buen funcionamiento de los mismos, para ello, se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, donde se aplicó un cuestionario como instrumento, cuyos resultados permitieron concluir, que el control es necesario para garantizar el registro oportuno de los movimientos de inventarios, y que permita detectar posibles desviaciones para implementar los correctivos necesarios.

La investigación comentada, sirvió de soporte a la presente investigación, en cuanto el manejo de los inventarios en la empresa de distribución que se estudió es similar a la situación presentada en San Diego Motors Parts, C.A., por lo que la solución dada a la problemática propuesta por Martínez y Loreto se tomó de guía para estructurar los pasos metodológicos y vislumbrar una posible solución a la problemática de la empresa en estudio.

Paralelamente, Ramírez y Tuozzo (2019), presentaron un estudio que lleva por título **“Estrategias para mejorar el control interno de inventario de mercancía en el área de almacén de la empresa Konnection’s Inversiones C.A.”**, en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública, con el fin de lograr salvaguardar los activos, unificar el almacenamiento, mantener un registro de las entradas y salidas y determinar las existencias reales, mediante controles que garanticen que se cumplan los procesos necesarios para un adecuado manejo de los inventarios.

La metodología que se implementó fue un proyecto factible, la cual es la misma metodología que se presentará en la presente investigación, en el cual se aplicó una encuesta como técnica, donde se concluye que la falta de información, oportuna y poco confiable, no permite apoyar el proceso reposiciones a tiempo, lo que puede generar que existan stock excesivos o por el contrario desabastecimiento, que afectaría la operatividad de la empresa, sirviendo de aporte a la presente investigación, ya que se requiere establecer un registro oportuno de los ingresos de inventarios, para emitir reportes continuos, para poder planificar las reposiciones a tiempo y establecer los niveles necesarios para que se pueda recibir la mercancía en el tiempo adecuado, para que estos puedan estar disponibles en los estantes para los clientes.

Finalmente, Corrales y Huamanguillas (2019), presentaron una investigación que lleva por título **“El control de Inventarios y su incidencia en la rentabilidad de las empresas del sector ferretero, Distrito Mariano Melgar-Arequipa, 2018”**, en la Universidad Tecnológica del Perú, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, con la finalidad de dar conocimiento a las empresas sobre la importancia de la supervisión de inventarios y cómo esto incide de manera significativa en los resultados en las empresas del sector ferretero, del municipio en comento. La metodología que se implementó fue un diseño de campo, no experimental. Se concluye, en la investigación que la ausencia de monitoreo de los inventarios ocasiona problemas relevantes para las empresas, como falta de organización, clasificación y distribución de las mercancías, lo que conlleva a riesgos como faltantes, sobrantes y decremento de sus ventas, dando como aporte, el control de los niveles, así como de su ingreso, organización y almacenamiento.

La referencia de Corrales y Huamanguillas permite ubicar en el contexto venezolano una situación similar a la presentada en el Perú, dónde la teoría administrativa permitió solucionar un problema práctico utilizando las herramientas que brinda la ciencia administrativa, como se pretende aplicar para el caso de la empresa San Diego Motors Cars, C.A.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas, de acuerdo a Sabino (2012:15), expresan que: “llamado a veces también marco conceptual, es un conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina que permite organizar los datos de la realidad para lograr que de ellos puedan desprenderse nuevos conocimientos”, constituyen un conjunto de fundamentos conceptuales ordenados de forma coherente y coordinada, que tienen el propósito de abordar el problema dentro de conocimientos previamente desarrollados. Por lo tanto, para sustentar el tema de estudio, se presenta los conceptos, teorías y definiciones, que constituyen los conocimientos, para desarrollar la propuesta, detallados a continuación.

2.2.1 Estrategias

Para dar una visión acerca del concepto de estrategia, que de acuerdo a David (2007:11), quien refiere que las estrategias: “son un medio para alcanzar objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo del producto, la penetración en el mercado, el encogimiento, la liquidación y la empresa en riesgo compartido”, por su parte, Serna (2009:32), señala que:

Son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo, y así, hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p.32)

En este sentido, se puede decir que las estrategias son los procedimientos que las organizaciones necesitan para obtener triunfos, en el mundo empresarial deben ser proyectados a largo plazo utilizando de manera racional los recursos disponibles. Es tomar acciones para enfrentar un entorno competitivo y cambiante, comprendiendo las variables de la industria y el programa para hacerle frente. En otras palabras, se puede señalar que el término estrategia se refiere a aquello que los directivos quieren que logre la organización, y a su vez, sirve de guía a los mismos al futuro desarrollo

de la empresa. Según Mallo y Merlo (2005:209), se define las estrategias como: “un conjunto integrado de acciones destinadas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible”, asimismo, se refieren los autores a tres modos para formular estrategias, entre las cuales se encuentran:

Modo emprendedor: se basa en el juicio o análisis personal de un fuerte líder o fundador de empresa, el cual toma decisiones atrevidas y riesgosas basándose en su experiencia.

Modo Adaptativo: es cuando el gerente reacciona antes de cada situación, conforme ésta se presenta, por lo general actúa defensivamente.

Modo Planeación: los planificadores de alto nivel siguen un procedimiento sistemático para analizar el ambiente de la organización, a fin de elaborar un plan para proyectarse en el futuro, se basan en una estimación racional de las oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustado para que concuerde con la misión y capacidades de la organización.

2.2.2- Estrategias Organizacionales

David (2007:45), Puede definirse como la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo, es decir, con enfoque en un plano estratégico.

2.2.3 Inventarios

El inventario representa para la uno de los activos de mayor relevancia, debido a que de ellos depende la principal fuente de generación de ingresos, al realizar su venta, o son utilizados para la prestación de servicios, también pueden ser transformados en otros productos que al ser terminados son dirigidos a su venta. En este sentido, cabe señalar que Eduard (2018:01), expresa que los inventarios: “son existencias de cualquier artículo o recurso utilizado en una organización”, en tal sentido un sistema de inventarios es la serie de políticas y controles que monitorean

las de existencias y determinan los niveles que se deben mantener, el momento en que se deben reponer y el tamaño o cantidad que deben tener los pedidos.

De acuerdo a Jiménez y Espinoza (2017), definen el inventario como:

El inventario considera las diferentes categorías en que se invierte en la compra de cosas que se pretende vender. Esta definición de inventarios se deriva de la definición tradicional, puesto que excluye el valor agregado de la mano de obra y los gastos generales de fabricación. Por definición, se trata de eliminar las distorsiones por las utilidades perdidas por inventarios generados contablemente. (p.474)

Por otra parte, se puede agregar que la definición de inventarios conlleva la connotación de control, el cual ayuda a cerciorarse que los planes establecidos fluyan de manera correcta; este presenta cuatro factores: el primero de ellos, es la relación con lo planeado en donde se confirma el resultado de los objetivos; el segundo, es la medición utilizada en la cuantificación de los resultados; la detección de las desviaciones, es el tercero de los factores donde se detectan las fluctuaciones presentes en la ejecución de lo planeado; por último en la connotación de control se encuentra el establecimiento de las medidas correctivas donde su objetivo es prever y corregir las fallas.

Dentro de este marco, se puede expresar que los inventarios son indispensables en la administración de una empresa, no solo por la gran inversión que estos acarrear, sino también, por el control de las existencias que se encuentran en los almacenes. Estas definiciones conllevan a la finalidad que poseen los inventarios, que de acuerdo a cómo lo puntualiza Vértice (2016), expresa que:

Un inventario se usa, básicamente, para evitar que la falta de productos deje sin satisfacer la demanda de los mismos e incluso, llegue a detener la actividad del establecimiento. Por ello, su primer objetivo será determinar la situación de las existencias, tanto de forma general como por secciones y

familias de productos. De esta manera, se puede saber la cantidad y el valor de los bienes disponibles en ese punto de venta. (p.32)

En este sentido, el implementar una correcta gestión de inventarios, la misma se encuentra en la utilidad que reportan las existencias en almacén referida a la cantidad de artículos necesarios para cubrir la demanda, ser oportunos teniendo los artículos a tiempo y lugar deseado, garantizar la calidad del producto y ofrecer el mejor precio. Por lo tanto, si las empresas no llevan sus inventarios de la manera correcta, puede tener contratiempos en sus actividades comerciales ya que, al no estar abastecidos de los productos o insumos necesarios no podrán cubrir la demanda del mercado, o en caso contrario, al mantener existencias por encima de lo requerido, se origina la merma de la mercancía que se encuentra en stock.

Estas bases teóricas son de gran importancia, debido a que los inventarios, son los activos que requieren de una optimización en los procesos de manejo de inventarios, que garanticen el suministro adecuado de los productos a los clientes, para concretar las ventas realizar en la empresa San Diego Motors Parts, C.A., así como realizar los registros necesarios que permitan conocer las existencias reales para efectuar las reposiciones a tiempo y a los niveles adecuados.

2.2.4. Tipos de Inventarios

De acuerdo a Starratud (2020:86), quien expresa que: “los inventarios pueden estar compuestos por los siguientes rubros: Inventario de Mercancías, Inventario de Materia Prima o Insumos, Inventario de Productos en Proceso, Inventario de Productos Terminados e Inventario de Suministros”.

Inventario de Mercancías:, esta cuenta representa el valor de los artículos o bienes en existencia, propiedad de la empresa, cuyo destino final es su venta en el curso normal de operaciones. Comprende las existencias de productos para la venta utilizadas por las empresas comerciales, dedicadas a la compra-venta de mercancías, llamadas empresas no manufactureras.

Inventario de Materia Prima o Insumos: comprende los costos de los elementos básicos o principales que se utilizan en la elaboración de un producto, a los cuales todavía no se les ha aplicado otros costos por transformación por parte de la empresa. Incluye la materia prima en tránsito.

Inventario de Productos en proceso: son bienes o artículos cuya transformación no ha sido terminada para la fecha del Balance, y que representan un valor real acumulado correspondiente a materia prima, mano de obra, suministros y otros costos directos o indirectos utilizados en el proceso de fabricación.

Inventario de Productos Terminados: representan el valor de los bienes o artículos elaborados totalmente, listos para ser vendidos.

Inventario de Suministros: comprende los artículos terminados que se adquieren para ser utilizados en el proceso de fabricación en forma directa o indirecta y que por razones de su bajo costo o indeterminada cantidad, no se computan por unidad producida.

El tipo de inventario generalmente se sub-clasifica, de acuerdo a Sarratud (2010:87), en: “inventario periódico y en inventario continuo o permanente”.

Inventario Periódico: consiste, fundamentalmente, en contar y valorar las existencias de mercancías en una fecha determinada o al término de un periodo dado, por ejemplo cada seis meses o anualmente, al final de un ejercicio económico. Se denomina inventario periódico, por cuanto la elaboración de los Estados Financieros, cualquiera sea el periodo considerado, previamente es necesario realizar un conteo físico (inventario final) y valorarlo para la determinación del costo de venta.

Inventario Continuo o Permanente: el sistema de inventario continuo no acarrea las desventajas que presenta el sistema de inventario periodo, por cuanto implica el registro permanente, constante y sistemático día a día, de

las adquisiciones, ventas, devoluciones y todas las operaciones que tienen que ver con los artículos que forman parte de las mercancías.

2.2.5. Métodos de Valuación y Control de Inventario

Los métodos de valuación del inventario más conocidos son los siguientes:

P.E.P.S.: primero que entra, primero que sale, conocido también como F.I.F.O. (First in, FirstOut), el cual se basa en el supuesto de que las primeras adquisiciones deben ser las primeras en salir, es decir, desde el punto de vista contable, los registros por ventas o cualquier salida de unidades físicas, deben realizarse por las unidades y sus respectivos valores de costos, que presenten los lotes registrados en primer término, continuando con la secuencia cronológica de las adquisiciones.

U.E.P.S: último que entra, primero que sale, conocido también como L.I.F.O. (Last In, FirstOut), el cual se basa en el supuesto de que las últimas adquisiciones deben ser las primeras en salir, es decir, desde el punto de vista contable, los registros y ventas, o cualquier salida física de unidades, deben realizarse por los costos de los lotes registrados en último término, continuando en sentido contrario a la secuencia cronológica de adquisiciones. (Este método no es aceptado de acuerdo a la NIC 2, tampoco por la Ley de Precios Justos en Venezuela).

Promedio: este método de valuación, de poco uso, se calcula sumando los precios unitarios de cada compra en un periodo determinado, por ejemplo de un mes y dividiéndolo entre el número de adquisiciones.

2.4 Definición de Términos Básicos:

Almacén: espacio físico donde se depositan materiales, repuestos, accesorios y suministros necesarios para la reparación de vehículos.

Cadena de Suministros: es el intercambio de materiales e información entre los procesos de logística que van desde la adquisición de las materias primas hasta el despacho de los productos terminados y el cliente final.

Canal de Distribución: conjunto de formas e individuos que tiene derechos, o ayudan en la transferencia de derecho del bien o servicio particular a medida que pasa del productor al consumidor.

Confiabilidad: medida de confianza que puede concederse a un conjunto de registros o informes.

Compras: consiste en adquirir un bien o servicio para un fin común.

Comprobar: cerciorarse de la naturaleza, propiedad e importe de las partidas de ingresos, erogaciones de pasivo, examinando o comprobando los datos justificantes; probar mediante comparaciones con la evidencia del caso.

Conciliación: proceso sistemático de comparación entre los ajustes de las existencias suministradas por el sistema administrativo y la mercancía existente en el almacén.

Conteo Físico de Inventario: revisión que ayuda a verificar la existencia y evaluación del inventario para los estados financieros.

Despacho: se refiere a la salida de los productos del almacén y da por concluido la unción de almacenaje y conservación.

Eficiencia: es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Eficacia: está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Logística: es el flujo de información, materiales y recursos entre proveedores y clientes. Para ello, existen cinco procesos interdependientes: servicio de cliente y procesamiento de pedidos, gerencia de planificación y control de inventarios, compras y suministros, transporte y almacenaje.

Mercancía: todo género vendible. Cualquier cosa que sea objeto de trato o venta.

Monitoreo: ocurre en el curso de las operaciones, incluye las actividades regulares de administración y supervisión, además, de acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones.

Normas: reglas y pasos a seguir en determinada actividad.

Operación: son las actividades de una empresa, incluyendo sus transacciones.

Organizar: acción administrativa orientada a ordenar los recursos organizacionales según el requerimiento de los objetivos.

Procedimiento: son los métodos o pasos para operar un proceso en una determinada área de trabajo.

Proceso: es una serie de pasos ininterrumpidos que ejecutados sistemáticamente permiten el logro de los objetivos planteados.

Proveedor: vendedor con que el comprador hace negocio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La metodología que se implementó para la presente investigación fué bajo la modalidad de un proyecto factible, debido a que ésta permite proponer estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., ubicada en San Diego, estado Carabobo, con el fin de lograr la eficiencia en sus operaciones de comercialización, concretar las ventas, por la vía de la mejora en el manejo de sus inventarios y demás aspectos a mejorar. De acuerdo a la Universidad Santa María (2017:82): “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización documental o de campo”, por lo tanto, se propone una solución viable a la problemática planteada.

En este sentido, el estudio se fundamentó en un diseño de campo; Sabino (2012:94), plantea que: “los diseños de campo, se basan en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad. El innegable valor reside en que le permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos”, esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requiere el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presente la empresa en estudio. Por tal motivo, los datos necesarios para recabar la información se obtuvieron de los trabajadores de la empresa, en el área de almacén.

Se trata de una investigación a nivel descriptivo, Hernández, Fernández y Baptista (2016:119), se refieren sobre ésta como aquella que: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”, debido a que se analizarán los resultados de los datos obtenidos por las técnicas aplicadas, con los cuales se desarrollarán las fases metodológicas y se establecen las conclusiones.

3.2 Fases Metodológicas

Para la elaboración de la presente investigación, se tomaron en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados, las cuales se detallan a continuación:

3.2.1. Diagnostico de la situación operativa actual de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., ubicada en San Diego, Estado Carabobo.

Esta fase de investigación tiene la finalidad de establecer un diagnóstico de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., a fin de detectar dónde se están presentando las fallas. Para ello, se determinó la población y muestra a través de la cual se obtuvo la información de tipo primaria, necesaria para desarrollar las fases propuestas. De acuerdo a Palella y Martins (2016:91), indican que: “es el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”, para el presente estudio la población estuvo comprendida por tres (03) trabajadores de la empresa, relacionados con el proceso de inventarios y almacén.

En cuanto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2016:236), indican que: “es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser representativo de la población”, para el caso en estudio la muestra fue representada por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, por lo tanto la muestra se consideró de tipo censal. Al respecto, Ramírez (2007) afirma “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 75).

Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la encuesta y la observación directa. Arias (2017:96), define encuesta: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”, apoyado del cuestionario como instrumento, Bisquera (2015:118), indica que: “un cuestionario es una escala, la cual posee varias alternativas, donde los encuestados pueden contestar lo que consideren

correcto”, el cuestionario aplicado estuvo conformado por veinte (20) preguntas dicotómicas de alternativas de respuestas cerradas (si-no), con el cual se evaluó desde el punto de vista de los trabajadores, cómo se están llevando actualmente los procesos inventarios y almacén, para así detectar las fallas y puntos críticos que generan la problemática actual. (Ver Anexo A).

En relación a la observación directa, Hernández, Fernández y Baptista (2016:69), la define como una técnica: “que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”, ya que ésta permite registrar directamente la presencia o ausencia de las variables a diagnosticar en cuanto a las operaciones de la empresa con énfasis al manejo de los inventarios y políticas con los proveedores, con apoyo de una lista de cotejo que, de acuerdo a Arias (2016:70), señala que: “también es denominada lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. El modelo de la ficha de observación aplicada se encuentra detallado en el Anexo B.

Con los resultados obtenidos se aplicó la técnica de análisis de contenido a través de la estadística descriptiva, Tamayo (2017:89), ha sido descrita como: “la recopilación, presentación, análisis e interpretación de los datos numéricos”, en este sentido, fueron agrupados, tabulados, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para realizar el diagnóstico que arrojó la información necesaria para desarrollar las siguientes fases.

3.2.2. Determinación de la situación estratégica de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., a través de una matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

En esta fase, se identificaron los factores tanto internos como externos que intervienen en las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., para lo cual se empleó como herramienta la Matriz FODA; método de planificación usado

para determinar los aspectos positivos y negativos de determinadas situaciones, instituciones u organizaciones permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva dentro de la misma. Este análisis ayuda a evaluar las Fortalezas y Debilidades relacionadas con el ambiente interno y las Oportunidades y Amenazas que están vinculadas al ambiente externo. Al respecto; el Manual de Éxitos Financieros Producidos por Venezuela Competitiva (2004:01), la define como: “un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades”. En otro concepto, dado por López (2005), define la Matriz DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como:

Una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de producción, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, entre otros. (p.2)

3.2.3. Diseño de estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A. ubicada en San Diego, Estado Carabobo.

Una vez desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, por los instrumentos respectivos, se procedió, al diseño de estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A, con el objeto de alcanzar la mejora en sus operaciones, estableciendo los procedimientos necesarios para lograr un efectivo manejo control de sus inventarios. La propuesta, se presenta mediante la siguiente estructura:

1. Presentación de la Propuesta.
2. Beneficios de la Propuesta.
3. Objetivos de la Propuesta.
4. Desarrollo de la Propuesta.
5. Factibilidad de la Propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Diagnostico de la situación operativa actual de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., ubicada en San Diego, Estado Carabobo.

Para abordar el diagnostico de la situación operativa actual de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., se debe colocar en contexto lo que la empresa hace y cómo lo hace, a través de la aplicación de las técnicas para la recolección de la información, tal como es la observación directa, apoyada en una lista de cotejo y, la aplicación de una encuesta a trabajadores de la empresa involucrados con el proceso de ventas y almacén se pudo conocer desde la perspectiva por una parte del investigador y desde el punto de vista de los trabajadores involucrados en las operaciones de los elementos positivos y negativos que rodea el desarrollo de las operaciones.

Para una empresa que se dedica a la comercialización de repuestos y partes automotrices sus operaciones se concentran en la actividad de compras, para garantizar una relación comercial adecuada con proveedores, suplidores de los productos que se ofrecerán a los clientes, a gestión de ventas, actividad que busca generar los ingresos producto de la atención a los clientes y la gestión de inventarios y toda actividad relacionada con la conservación, resguardo, ubicación de los artículos en el almacén, su registro en el sistema y la contabilización física, entre otras operaciones con las que se garantiza el eficiente funcionamiento de la empresa.

Teniendo en cuenta lo referido en los párrafos anteriores se procede a plasmar los resultados de la aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada y seguidamente lo observado por el investigador durante el mes de Julio de 2020, a través de la ficha de observación.

4.1.1. Resultados de la aplicación del Cuestionario

4.1.1.1. Planeación de las Operaciones.

1.- ¿Existe un manual de Organización u otro documento donde se establezcan los objetivos y metas de la organización?

Tabla 1. Manual de Organización. Planificación de metas y objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

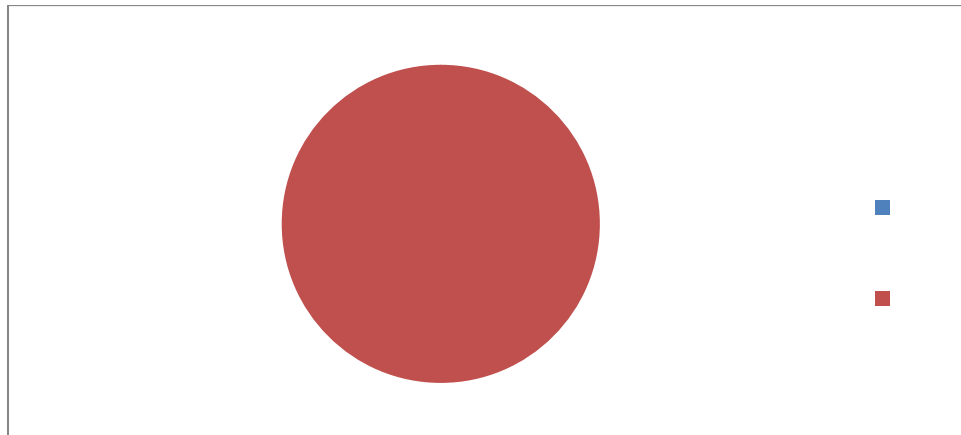


Gráfico 1. Manual de Organización, Planificación de metas y objetivos

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 100% de las personas consultadas sobre la existencia del Manual de Organización, donde se plasmen las metas y objetivos de la organización respondieron negativamente. La carencia de un Manual de Organización denota una debilidad en cuanto a la función planificación de toda organización. La fijación de metas y objetivos, es el punto de partida para alcanzar el éxito.

2.- ¿Las actividades de la semana son planificadas?

Tabla 2. Planificación semanal de actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

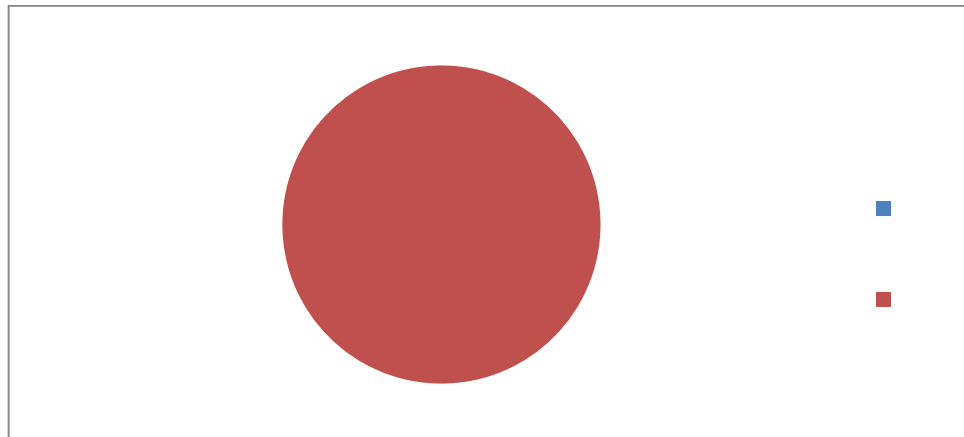


Gráfico 2. **Planificación semanal de actividades.**

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

Al consultar a los trabajadores sobre si existe una planificación semanal de las actividades, el 100% de los consultados opinó que no, ésta situación deja en evidencia la carencia de claridad en los objetivos y una debilidad de la gerencia, al pretender conducir a la empresa sin un norte claro de hacia dónde se dirige la misma y por otra parte, el plan semanal obedece a la planificación de corto plazo que engranada con los planes funcionales y corporativos impulsan a la empresa hacia un desempeño eficiente. Pero sin plan no existe manera de verificar y medir los resultados.

3.- ¿ Se realizan proyecciones de ventas, compras, inventarios?

Tabla 3. Proyección de ventas, compras e inventarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

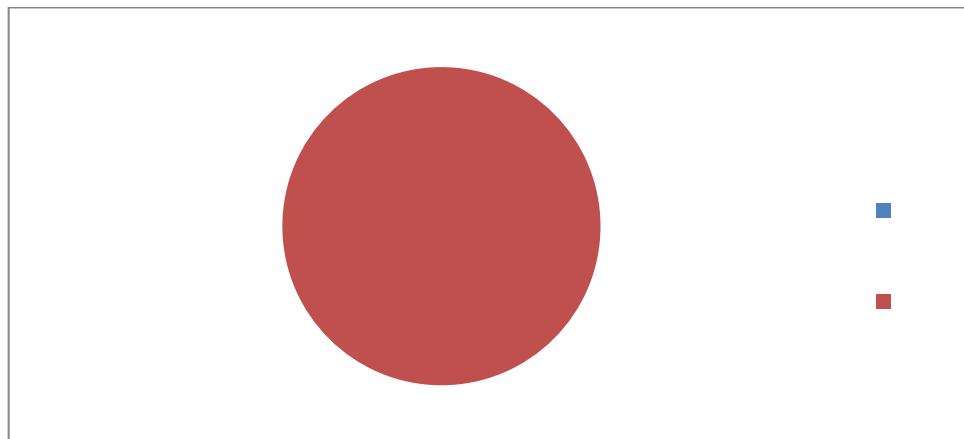


Gráfico 3. Proyección de Ventas, Compras e Inventarios

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 100% de los encuestados respondieron que no se realizan proyecciones de ventas, compras ni de inventarios, éste hallazgo se corresponde con los anteriores en cuanto que el uso de proyecciones es típico en procesos de planeación, proceso que se viene registrando como inexistente en San Diego Motors Parts, C.A.. Es imperativo que la gerencia inicie la elaboración de las estadísticas en las variables requeridas a fin de construir hacia el futuro las proyecciones de ventas, compras y requerimientos de inventarios que le facilitaran todo escenario proyectado que ameriten.

4¿Existen políticas para el manejo de proveedores, clientes, inventarios?

Tabla 4. Políticas para el manejo de proveedores, clientes e inventario.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

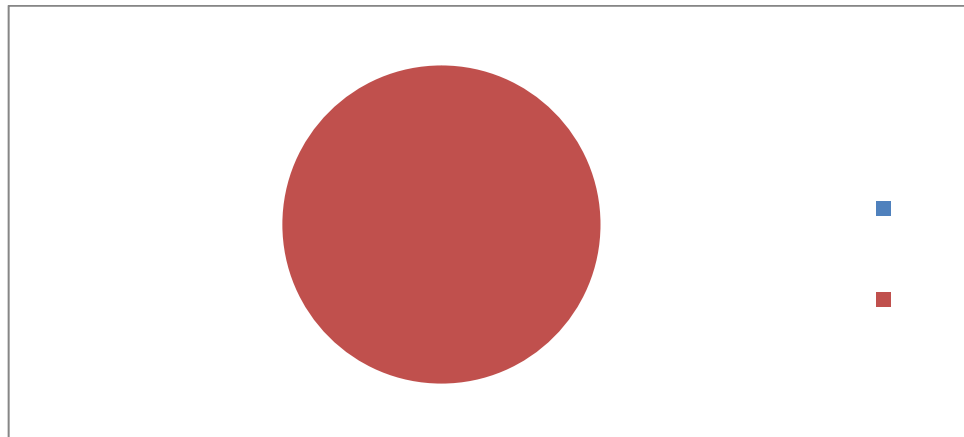


Gráfico 4. Políticas para el manejo de proveedores, clientes e inventario.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

La totalidad de la muestra (100%) consultada sobre la existencia de políticas para el manejo de los proveedores, los clientes y los inventarios respondió negativamente. Para una operación eficiente y sobre todo si la naturaleza de la organización es la de comercializar partes, repuestos y accesorios debe fundamentar sus operaciones sobre la base de lineamientos y políticas que guíen la atención que se deba brindar a sus proveedores, a sus clientes y en el manejo de sus inventarios. El no contar con estas bases representa una debilidad en la gerencia que trae consecuencias desalentadoras en sus operaciones.

4.1.1.2. Sobre la Actividad Organizativa:

5.-¿Sus funciones dentro de la empresa están claramente definidas?

Tabla 5. Definición clara de funciones en la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

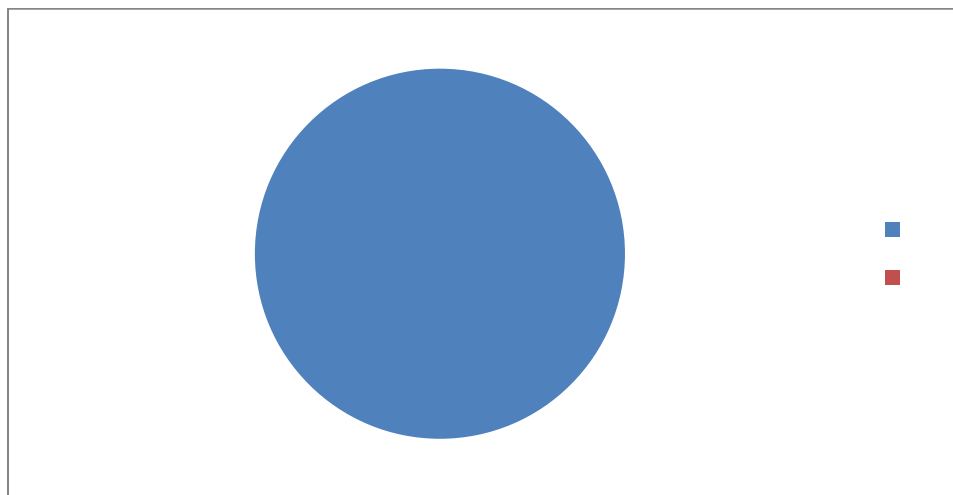


Gráfico 5. Definición clara de funciones en la empresa

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

Cien (100%) de las personas consultadas respondieron positivamente a la interrogante de si existe una definición clara de funciones para el personal, dentro de la empresa, sin lugar a dudas el personal encuestado percibe que las funciones que desempeñan están claramente definidas, al menos les fueron comunicadas y efectivamente todos están en conocimiento de cuáles son sus funciones para el cargo al cual fueron llamados. Esta situación viene a constituirse en una ventaja a la hora de realizar ajustes en la estructura e introducir nuevos elementos de la planificación de las operaciones.

6.- Al momento de ingresar a la empresa le fue brindada una capacitación para el desempeño de su cargo?

Tabla 6. Capacitación del personal al ingresar a la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

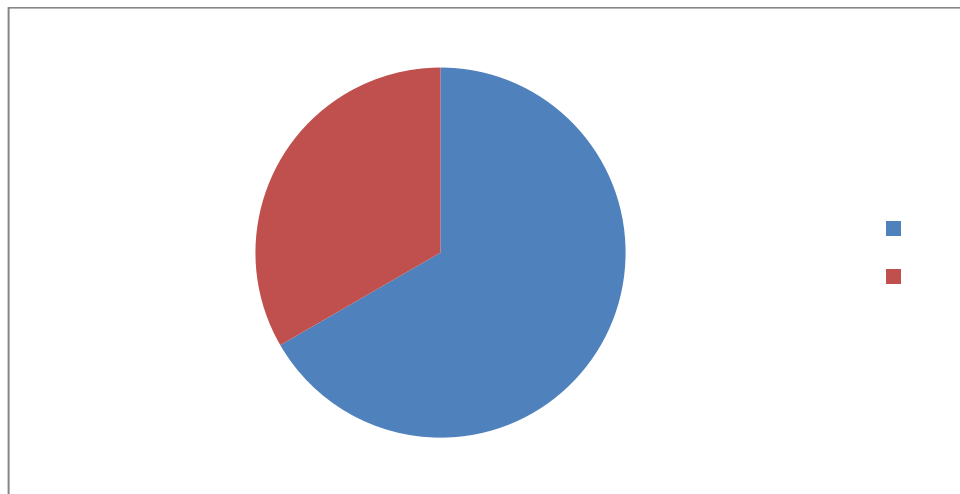


Gráfico 6. Capacitación del personal al ingresar a la empresa.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 67% de los consultados afirmaron que al ingresar a la empresa fueron capacitados para el desempeño de sus cargos, en tanto uno de los consultados, el 33% de la muestra aseveró que no fue capacitado en su puesto de trabajo. Esta situación debe ser tomada en cuenta a efectos de revisar los procedimientos del área de Recursos Humanos y se debe garantizar el que todo el personal al ser ingresado a la empresa debe ser capacitado para el área a la cual se va a asignar.

7.- Con el personal existente se puede llevar a cabo las operaciones de manera eficiente?

Tabla 7. Suficiencia del personal para atender las operaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

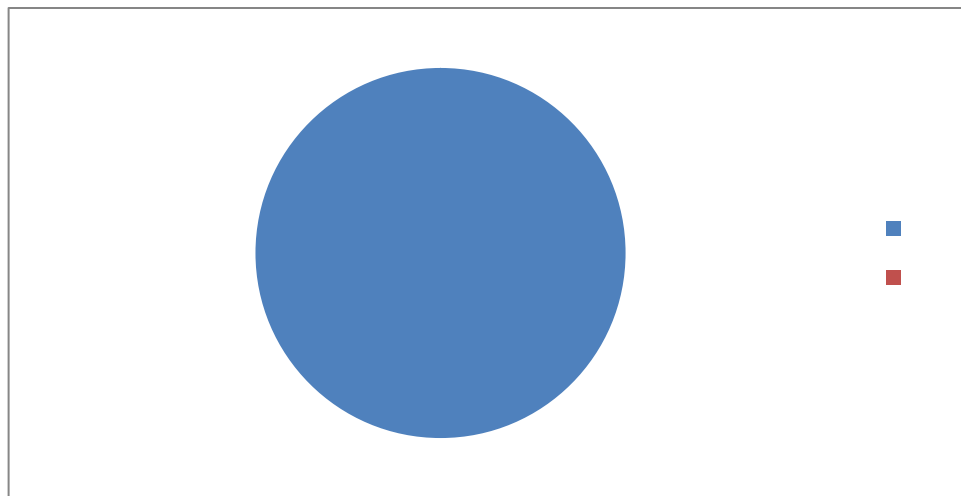


Gráfico 7. Suficiencia del personal para atender las operaciones.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 100% de los encuestados coinciden en que con el personal existente es suficiente para atender las demandas de las operaciones de la empresa. Esta afirmación se constituye en una ventaja para la implementación de mejoras en los procesos administrativos que impacten positivamente las operaciones de la empresa, al inferir que cualquier cambio o ajuste introducido para solventar las debilidades será suficientemente atendido por el personal actual sin necesidad de incurrir en gastos adicionales por la inclusión de mayor número de personal.

8.- ¿Los equipos y la distribución física de las personas en su puesto de trabajo contribuyen con el desarrollo eficiente de las operaciones?

Tabla 8. Equipos y Distribución física del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

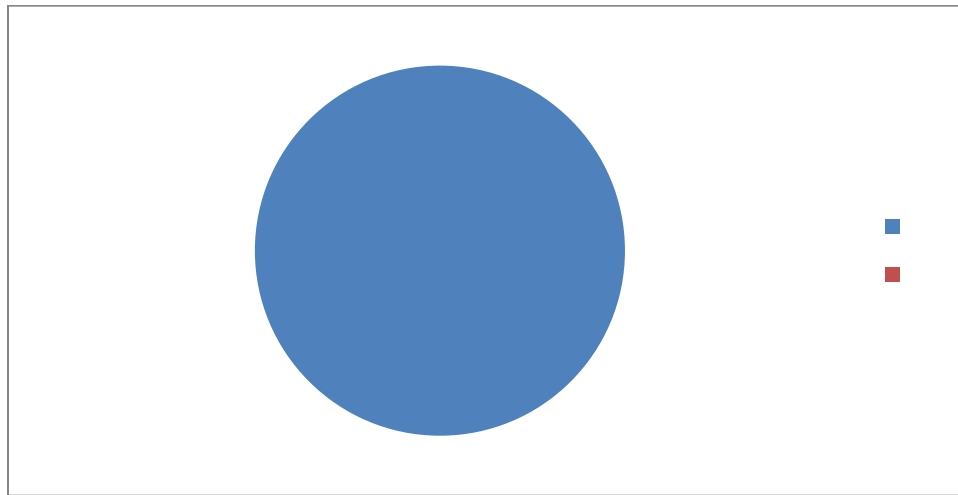


Gráfico 8. Equipos y distribución física del personal.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 100% de los encuestados opinaron que los equipos y la distribución física de las personas en sus puestos de trabajo contribuyen con el desarrollo eficiente de las operaciones. Aún cuando la problemática se centra en mejorar las operaciones de la empresa, el elemento equipos y distribución física del personal no se puede considerar como punto crítico en virtud de que los involucrados aprecian que éstos elementos si contribuyen con el desarrollo de las operaciones.

4.1.1.3.Sobre el manejo de los Inventarios

9.- ¿El sistema administrativo que se utiliza para el manejo del inventario es el más adecuado?

Tabla 9. Sistema Administrativo para el manejo del Inventario.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

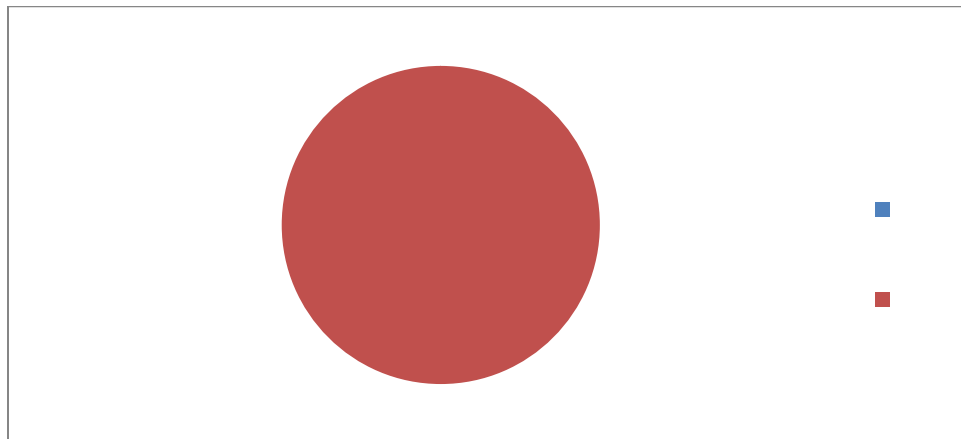


Gráfico 9. Sistema Administrativo para el manejo del Inventario.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 100% de los consultados respondieron que el sistema administrativo que se utiliza para el manejo de los inventarios no es el más adecuado. Los sistemas administrativos son herramientas de vital importancia para el registro confiable y el control de todos los procesos que se ejecutan en cualquier organización, de allí que se puedan hacer análisis para la toma de decisiones oportuna y eficaz.

10.- ¿Considera usted que la información sobre las existencias de inventarios es confiable?

Tabla 10. Confiabilidad de la información sobre el inventario

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

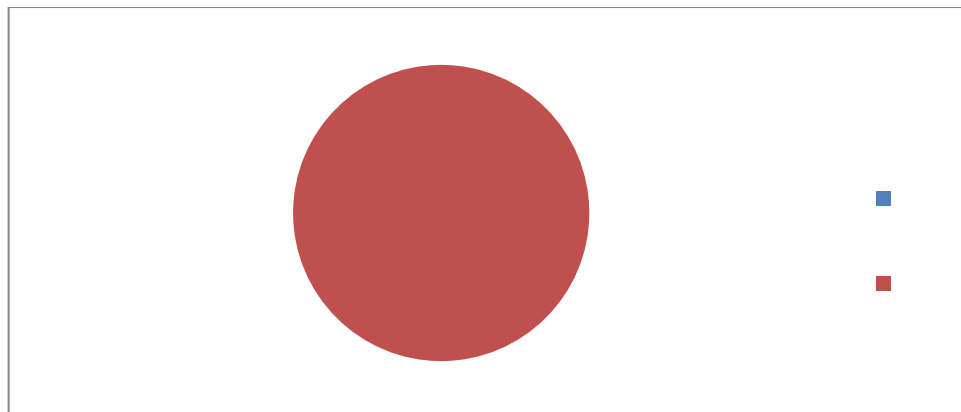


Gráfico 10. Confiabilidad de la información sobre el inventario

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

La totalidad de la muestra (100%) consultada sobre la confiabilidad de la información del inventario respondió negativamente. Aún cuando se cuenta con un sistema administrativo como soporte a las operaciones y en especial para el manejo del inventario los trabajadores involucrados consideran que la información no es confiable, siendo éste elemento un aspecto crítico a evaluar en profundidad, dado el hecho de que la empresa centra sus operaciones en la comercialización de repuestos y partes de automóviles, cuyo inventario es extenso por el alto volumen de artículos, que amerita poseer una información que sea acorde con la realidad, de no ser así, se podría generar conflictos a la hora de facturar y despachar mercancías, con la consecuente pérdida de credibilidad que hace mermar la clientela.

11.- ¿Los movimientos de inventarios se registran diariamente?

Tabla 11. Registro diario de los movimientos de inventario

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

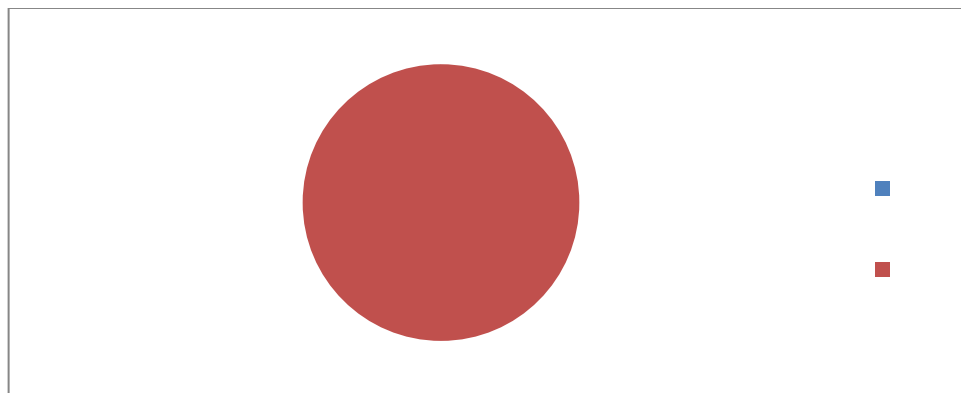


Gráfico 11. Registro diario de los movimientos del inventario.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 100% de los consultados sobre el registro diario de los movimientos del inventario señalaron que no se realiza el debido registro cronológico de dichos movimientos. En el manejo de las existencias se presentan constantemente movimientos tanto de entradas, cuando se realizan las compras o cuando se dan devoluciones de mercancías y movimientos de salidas de inventario, cuando se efectúan ventas o devoluciones a los proveedores, en todo caso éstos movimientos deben quedar registrados en el momento en que se suceden, de no ser así, la información que arroje el sistema no va a reproducir la situación real de las existencias, por ende la información no será confiable y las decisiones que se tomen en torno a ellas estará desviada acarreando perdidas y molestias a todos los involucrados.

12.- ¿Frecuentemente se presentan diferencias entre las existencias físicas y los reportes de inventarios en el sistema?

Tabla 12. Diferencias entre las existencias físicas y reportes del inventario.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

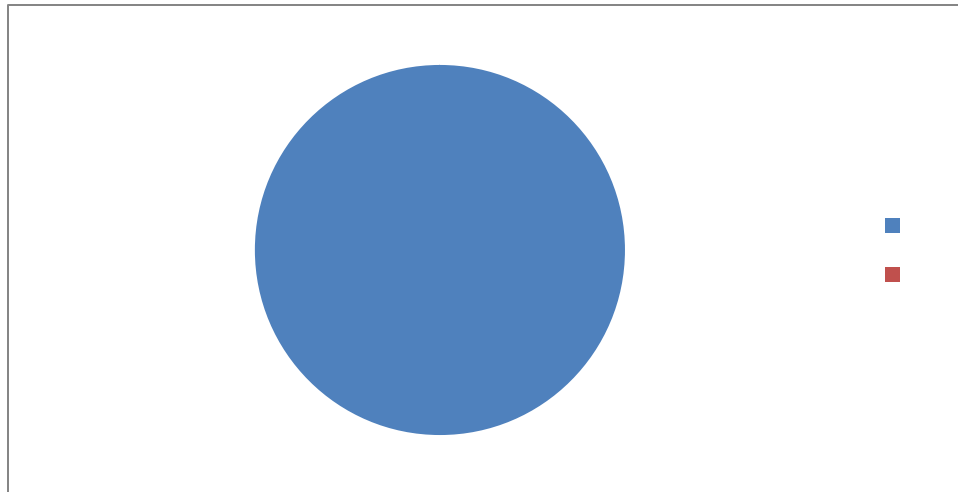


Gráfico 12.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

Al consultar a los involucrados respecto a si frecuentemente se presentan diferencias entre las existencias físicas y los reportes de inventarios en el sistema, éstos respondieron en su totalidad (100%) que si se presentan discrepancias entre las dos informaciones. Este hallazgo se contrasta con la interrogante anterior referida a que los movimientos de inventario no se registran diariamente.

13.- ¿Los niveles de inventario actual permiten satisfacer la demanda de los clientes?

Tabla 13. Satisfacción de la Demanda.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	33%
NO	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

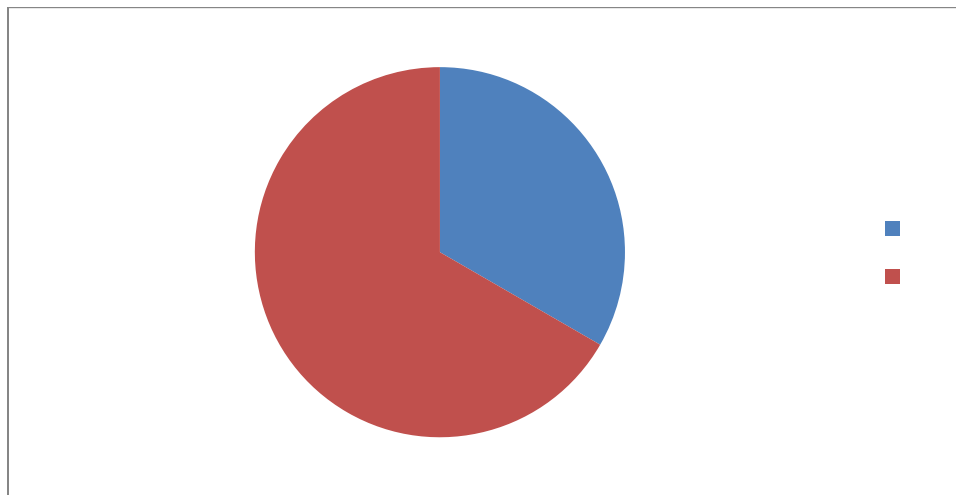


Gráfico 13.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

67% de los trabajadores encuestados respondieron en desacuerdo con que los niveles de inventario actual permiten satisfacer la demanda de los clientes, situación que debe provocar un alerta e impulsar su revisión teniendo en cuenta de que la satisfacción de los clientes es esencial para el logro de objetivos organizacionales como son la rentabilidad y el posicionamiento en el mercado. El no satisfacer los requerimientos de los clientes es producto de la información de las existencias errada.

14.- ¿Se realiza toma física de inventarios de manera periódica?

Tabla 14. Toma física periódica del inventario

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

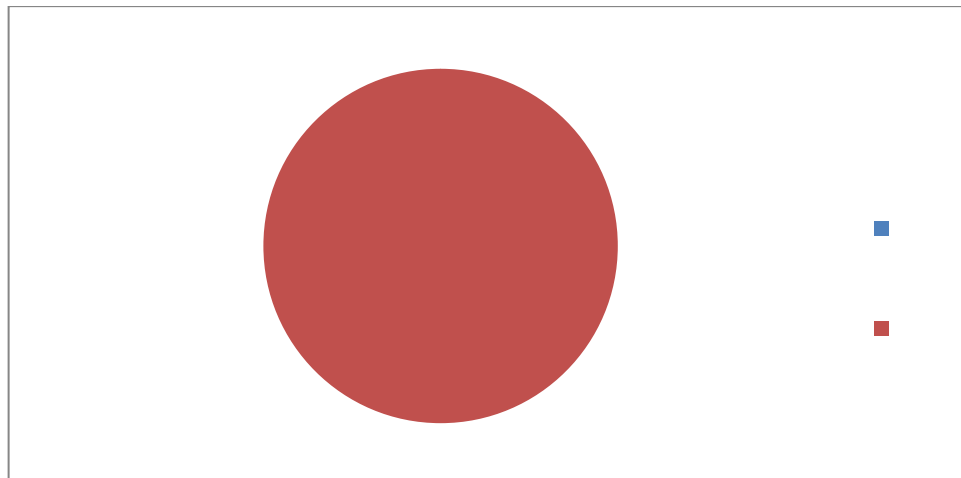


Gráfico14. Toma física periódica del inventario.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 100% de los consultados coincidieron en aseverar que no se realizan tomas físicas periódicas del inventario. Esta actividad que se refiere a una medida de control interno es de suma importancia su aplicación para detectar fallas, desviaciones, realizar correcciones a tiempo, de tal manera que su no ejecución pone en riesgo el desarrollo de las operaciones.

4.1.1.4. Sobre el manejo de los proveedores:

15.- ¿Existe una política de manejo de proveedores efectiva?

Tabla 15. Política sobre manejo de proveedores eficiente

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

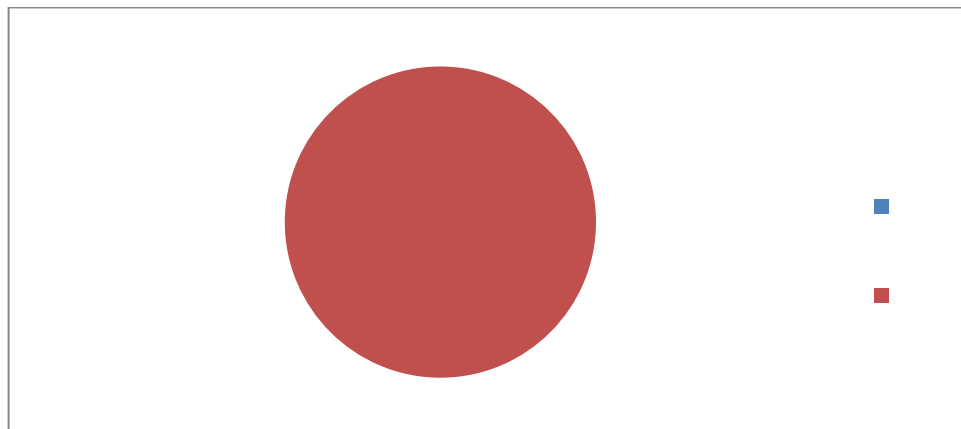


Gráfico 15. Política sobre manejo de proveedores eficiente.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

Respecto a si se cuenta con una política para el manejo de proveedores eficiente, el 100% de la muestra consultada respondió que no existe una política para el manejo de proveedores eficiente. Un buen manejo de proveedores requiere de políticas orientadas a establecer criterios para la selección de los mismos, con el establecimiento de requisitos mínimos de información que deben reposar en un expediente por cada proveedor, así como también la definición de incentivos y mejores condiciones para proveedores evaluados como excelentes, entre otros aspectos.

16.-¿ En el último año se han incrementado el número de proveedores?

Tabla 16. Crecimiento de la Cartera de Proveedores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

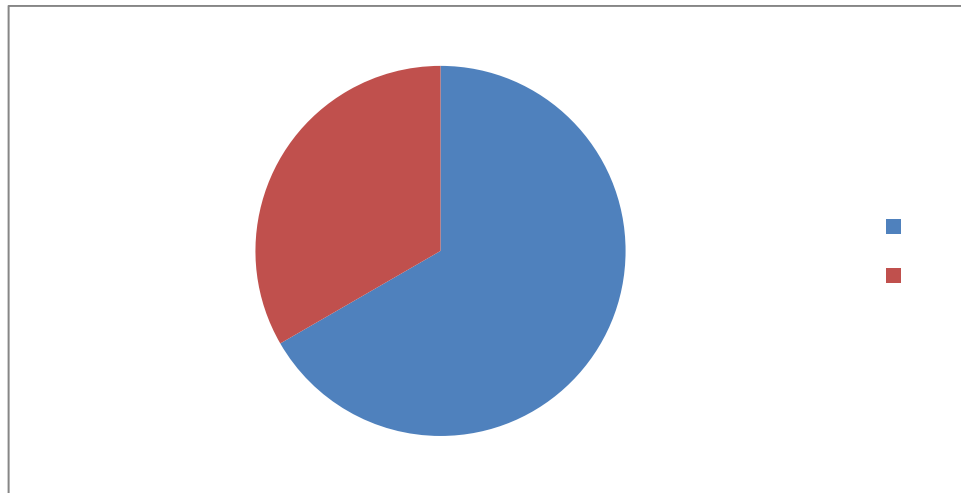


Gráfico16.Crecimiento de la cartera de proveedores

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 67% de los consultados afirmó que en el último año se incrementó el número de proveedores, mientras que uno de los consultados (33%) opinó lo contrario, aún cuando no se tienen políticas que orienten el tratamiento y manejo con los proveedores, el hecho de que un número considerable de distribuidores del rubro de repuestos se acerquen a la empresa para establecer negociaciones en positivo y representa una ventaja a la hora de establecer estrategias para mejorar las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A.

17.- ¿A nivel general los proveedores de la empresa son evaluados con una actuación positiva?

Tabla 17. Evaluación positiva de los proveedores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	67%
NO	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

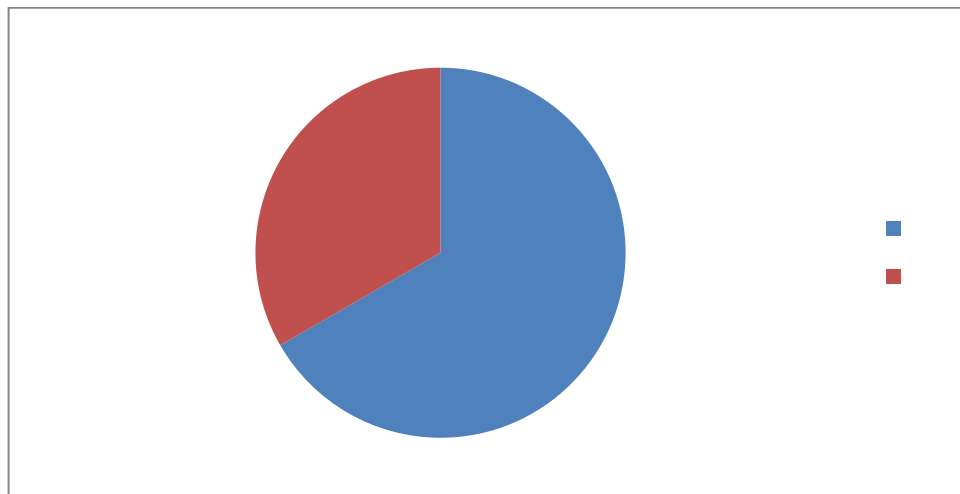


Gráfico17. Evaluación Positiva de los proveedores

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

El 67% de los consultados evaluó como positiva la actuación de los proveedores de la empresa, mientras que uno de los consultados (33%) opinó lo contrario, la práctica de evaluar el desempeño de los proveedores es una política que contribuye a mejorar las operaciones de la empresa, en virtud de que el contar con suplidores responsables, confiables y oportunos garantizará el mantenimiento de inventarios acordes con los requerimientos de la demanda.

4.1.1.5. Sobre las Ventas:

18.- ¿Se puede afirmar que se satisface los requerimientos de los clientes al 100%?

Tabla 18. Satisfacción de los clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

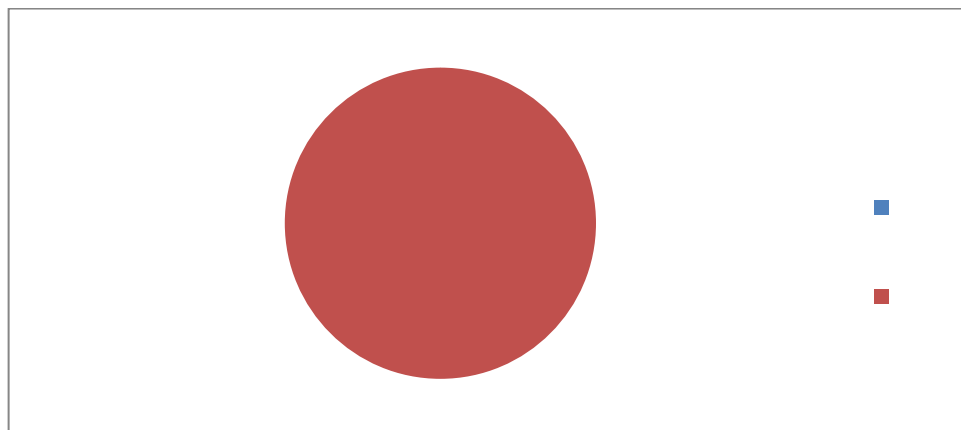


Gráfico 18. Satisfacción de los clientes.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

Respecto a si se satisface los requerimientos de los clientes el 100% de la muestra consultada respondió que no se satisface los requerimientos de los clientes, para lo cual no solo se debe revisar la situación de discrepancia en la información sobre las existencia sino también la calidad de la atención brindada a los mismos por parte de los vendedores.

19.- ¿Se presentan con frecuencia inconformidades en el despacho de la mercancía a clientes?

Tabla 19. Inconformidad en el despacho de la mercancía.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

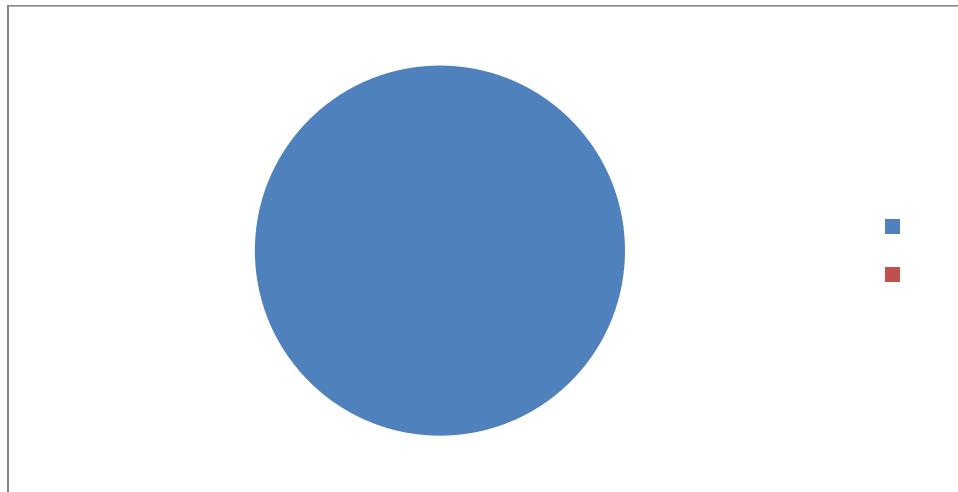


Gráfico 19. Inconformidad en el despacho de la mercancía.

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

Al consultar a los involucrados respecto a si frecuentemente se presentan inconformidades en el despacho de la mercancía a los clientes, éstos respondieron en su totalidad (100%) que si se presentan, esto es causa de devoluciones, reclamos y hasta pérdida de clientes, por lo que la empresa debe tomar acciones correctivas en lo inmediato para así evitar riesgo de pérdidas.

20.- ¿Considera que es necesario implementar estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la Empresa San Diego Motor Part, C.A.?

Tabla 20. Necesidad de optimización de las operaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Santillana (2020)

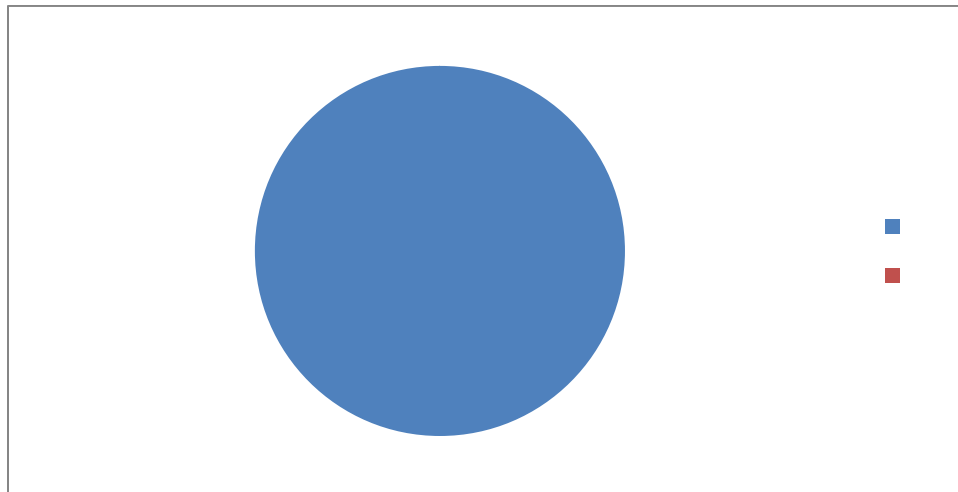


Gráfico 20. Necesidad de optimización de las operaciones

Fuente: Santillana (2020)

Interpretación:

Respecto a la pregunta ¿Considera que es necesario implementar estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la Empresa San Diego Motor Part, C.A.? (100%) de los consultados afirmaron que si es necesario la implementación de estrategias administrativas, que refuercen sus operaciones y de esta manera solventar las fallas detectadas a nivel administrativo en la empresa San Diego Motors Parts, C.A.

4.1.2. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo.

(Observación Directa desde el 06/07/2020 hasta el 31/07/2020)

Cuadro 1 Lista de Chequeo

N°	SITUACIÓN EVIDENCIADA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Existencia de Manual de Organización, Manual de normas y procedimientos.		X	
2	Mercancía codificada correctamente	X		
3	Evidencia de plan semanal de actividades.		X	
4	Disposición de Sistema Administrativo para el manejo de los inventarios	X		
5	Existencia de expedientes de proveedores con documentos de identificación.		X	
6	Almacén de Repuestos y Accesorio organizado adecuadamente.	X		
7	Cantidades mínimas y máximas que deben existir en el almacén están definidas.		X	
8	Uso de formatos para registro de entradas y salidas de mercancía del almacén	X		
9	Pérdidas de Repuestos, Accesorios y Consumibles (cuáles)		X	No existe reporte de pérdidas
10	Realización del conteo físico de las existencias		X	
11	Frecuentes devoluciones, quejas y reclamos en ventas	X		
12	Insatisfacción de la demanda por ausencia de rubros	X		

Fuente: Santillana (2020)

4.2. Determinación de la situación estratégica de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., a través de una matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Del análisis de los resultados obtenidos durante la fase de diagnóstico, se elaboró la matriz FODA, determinando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., de la cual, al cruzar los elementos tanto del entorno interno como del externo, se pudieron extraer las estrategias que fueron desarrolladas en el Capítulo de la propuesta.

Cuadro No. 2. Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPERACIONES DE SAN DIEGO MOTORS PARTS, C.A.	F1 Existencia de sistema administrativo. F2 Capacitación del personal. F3 Uso de formatos de entrada y salida de mercancía F4 Almacén Organizado. F5 Codificación de la mercancía. F6 Aceptación de implementar mejoras mediante la propuesta por parte del personal.	D1 Inexistencia de manuales. D2 Toma física del inventario D3 Débil control de proveedores D4 No se hace el registro oportuno del movimiento de inventarios. D5 Cantidades máximas y mínimas del inventario no establecidas D5 Frecuentes devoluciones, quejas y reclamos de clientes. D6 Ausencia de mercancía en determinado rubros.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS – DO
O1 Ampliar cartera de proveedores. O2 La capacitación como herramienta mejora laboral. O3 Economía dirigida a la reposición de piezas y autopartes.	F06O1O2O3 Diseñar estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la Empresa San Diego Motor Part, C.A	D2D3D4D5O2 Establecer normativas de control para el manejo del inventario.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS - DA
A1 Contracción de la demanda. A2 Disminución del poder adquisitivo. A3 Riesgo de desabastecimiento por falta de niveles de control. A4 Economía inflacionaria inestable. A5 Alza de precios de manera acelerada.	F2A3 Capacitar al personal sobre las estrategias de control propuestas.	D3D6A3 Definir normativas para el manejo de proveedores

Fuente: Santillana (2020)

4.3. Diseño de estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A. ubicada en San Diego, Estado Carabobo.

Una vez obtenidos los resultados de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, sobre las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A, se elaboró una propuesta que consistió en el diseño de estrategias Administrativas para la optimización de las operaciones, permitiendo un mejor control de sus inventarios y un adecuado manejo de sus proveedores. El desarrollo de dicha propuesta se puede detallar en el capítulo 5 de éste informe.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta.

Para las empresas en éste mundo globalizado y en sintonía con las nuevas tecnologías, el cambio es una constante, por lo que la actualización de sus procesos pasa a ser una obligación para ser más efectivas y a su vez competitivas y poder mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, para ello, aplican técnicas y herramientas gerenciales que le permitan mejorar sus procesos, en todas sus áreas, de manera que pueda lograr los objetivos y metas establecidos, en el menor tiempo posible, y al menor costo, sin perder la calidad de sus productos, procurando abastecer la demanda de sus clientes, y brindar la rentabilidad esperada por los accionistas.

En este orden de ideas, las operaciones de cualquier empresa comercializadora de bienes y productos de alto consumo las áreas que requieren mejorarse continuamente son el manejo de inventarios y la gestión de proveedores, sin descuidar la atención al cliente, por lo tanto, es necesario que se cumplan con los procedimientos, normativas y políticas establecidos para su correcta administración, en este sentido, la implementación de controles interno tanto para inventarios, como la normativa para el manejo de proveedores permiten por un lado, salvaguardar este activo y una adecuada captación, mantenimiento y positiva negociación con los suplidores, de tal manera de garantizar un abastecimiento suficiente en cantidad y calidad de las mercancías capaces de atender la tan exigente demanda de los consumidores.

El presente estudio estuvo orientado en la empresa San Diego Motors Parts, C.A., la cual después de experimentar un crecimiento sostenido durante tres años, durante el último ejercicio viene confrontando problemas para manejo del inventario y la

gestión de sus proveedores, para darle solución, se realizó un diagnóstico de la situación actual de todas las operaciones mediante la aplicación de las técnicas de recolección de información; encuesta y la observación directa cuyos resultados permitieron identificar los factores interno y externos que intervienen en dichas operaciones, expuestos en una matriz FODA, extrayéndose las siguientes debilidades; que no se realiza un registro oportuno de los movimientos de inventarios del almacén, se tienen proveedores con evaluación negativas, débil control y manejo de los proveedores, devoluciones, quejas y reclamos por parte de los clientes, insatisfacción de la demanda por carencia de mercancía en diferentes rubros, cantidades máximas y mínimas no establecidas. En este sentido, se propone diseñar una serie de estrategias administrativas orientadas a impulsar mejoras en las operaciones de la empresa en estudio, que permitan solventar las debilidades encontradas.

5.2 Beneficios de la Propuesta

Siendo el inventario de tanta importancia para cualquier empresa surge la necesidad de establecer sólidos controles que permitan a la empresa mantener registros oportunos e información confiable al final del periodo contable sobre su situación financiera y tener algún grado de seguridad sobre que los inventarios están siendo manejados con idoneidad. Por otra parte la fuente de alimentación de dichos inventarios son los proveedores, para con quienes se debe tener políticas que garanticen la adecuada escogencia, el establecimiento de las mejores condiciones de negociación y un amplio abanico de posibilidades en cuanto a la variedad, cantidad y calidad de los productos procurados.

Bajo este contexto, la presente propuesta brindará a la empresa San Diego Motors Parts, C.A. herramientas administrativas que le permitirán planificar sus compras, con una adecuada cartera de proveedores. Asimismo, mantener registros oportunos para emitir reportes y realizar una planificación adecuada de sus compras.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la Empresa San Diego Motor Part, C.A

5.3.2 Objetivos Específicos

Establecer normativas de control para el manejo del inventario.

Definir normativas para el manejo de proveedores

Capacitar al personal sobre las estrategias de control propuestas.

5.4 Desarrollo de la Propuesta

5.4.1 Normas de control para el Manejo del Inventario.

Esta estrategia consiste en el establecimiento de normativas de control para el registro diario de los movimientos de inventarios, con la finalidad de mantener la información actualizada sobre los movimientos de inventarios de mercancía; entradas (por compras o devoluciones) y salidas (ventas o devoluciones a proveedores) de manera tal, que se pueda saber con exactitud las cantidades reales que se encuentran disponibles en el almacén y poder realizar la planificación de las reposiciones, así como emitir reportes confiables para apoyar la toma de decisiones. Asimismo, permite al personal tener una herramienta para unificar criterios y sirve de control para garantizar el cumplimiento de procedimientos, normativas y políticas establecidos, optimizando además el desempeño el personal que se desempeña en la atención al cliente (ventas) impactando positivamente en la satisfacción de las exigencias de la demanda.

Para tal fin, se proponen las normativas siguientes:

El personal de administración conjuntamente con los encargados del almacén deberán realizar para el inicio de ésta propuesta una verificación

física de las existencias y se deberá ajustar las cantidades reales registradas en el sistema administrativo, una vez sincerado el inventario, deberá realizarse el conteo físico de las existencias y comparar con el registrado en el sistema administrativo mensualmente.

En caso de haber discrepancias, se debe realizar un análisis minucioso para hallar la causa de la diferencia, revisando el mayor auxiliar de compras y el de ventas, así como los reportes de ventas, para luego establecer los correctivos pertinentes.

Toda la documentación generada por los procesos de compra de mercancía debe ser resguardada y archivada adecuadamente.

Para la organización de rubros dentro del almacén, deberá acogerse el método **ABC** de clasificación de inventarios, el cual permite organizar la distribución de las distintas mercancías dentro del almacén a partir de su relevancia para la empresa, de su valor y de su rotación.

En función a la rotación de cada rubro se deben establecer las cantidades máximas y mínimas de existencias, que garanticen cubrir la demanda en el lapso de tiempo de respuesta de los proveedores. Estas cantidades deberán estar reflejadas en el sistema administrativo a fin de disparar las alarmas de inicio del proceso de compras.

El personal de almacén debe chequear y dejar evidencia de tal acción, en la documentación de salida de las mercancías como garantía de que se entrega el producto vendido tal como está reseñado en la factura o nota de despacho. Toda venta de mercancía debe quedar registrada en el Sistema Administrativo, no se permitirá la elaboración de facturas manuales.

Las ventas que sean efectuadas con pagos en divisas extranjeras deberán reflejarse en Bolívares de acuerdo a la tasa de cambio del día según el Banco Central de Venezuela.

Se deberá llevar un registro de mercancía devuelta por defectos o por

garantía y relacionarse por el proveedor que la suministró.

Se deberá hacer seguimiento a los rubros que frecuentemente vienen presentando ausencias a fin de ubicar mayores proveedores de los mismos.

5.4.2. Normas para el manejo de proveedores

La gerencia, debe crear y mantener actualizado por cada proveedor un expediente que recoja la información legal del mismo; Copia del Registro de Comercio, Dirección Fiscal Actualizada, copia del RIF, Representante Legal, Representante de Ventas o enlace, con Número telefónico, otros medios de contacto, Certificación Bancaria que indique el número de cuenta a la cual se va a transferir los pagos.

La actuación de cada proveedor debe ser evaluada bajo criterios de cumplimiento de las condiciones de negociación; como son tiempo de entrega de la mercancía, cubrimiento de garantías en los casos que aplique, descuentos otorgados por pagos de contado o anticipados.

Para cada rubro se debe contar con al menos tres (03) proveedores, indistintamente sean nacionales o internacionales, preferiblemente con mayoristas de repuestos.

Se debe cumplir con el pago a los proveedores en el lapso de tiempo convenido, la administración deberá prever en su flujo de caja los recursos para ello.

Se deberá dar prioridad para las contrataciones a los proveedores que ofrecen los rubros con mayor demanda y aquellos que vienen experimentado ausencia en el mercado, debido a que son importados.

5.4.3. Capacitación del personal sobre las estrategias de control propuestas.

Esta estrategia consiste en brindar capacitación al personal sobre las estrategias administrativas propuestas, de manera que se logre brindar una información unificada sobre el manejo de los inventarios, y gestión de proveedores, asimismo, darles a conocer sobre la importancia de su adecuado manejo y las consecuencias de estas pérdidas que generan un impacto negativo en la rentabilidad de la empresa. Para ello se procederá a brindarles talleres al personal detallado a continuación.

Taller 1: Difusión de las estrategias de control.

Duración: 4 horas.

Dirigido a: Todo el Personal (Gerencia, ventas y almacén).

Contenido: Difusión de las estrategias de control propuestas.

Facilitadores: Autor Br. Carlos Santillana

Asesor: Tutora académica Lic. Ysabel Pantoja.

Coordinador: Gerente General.

5.5 Factibilidad de la Propuesta

Para poder implementar la propuesta, que consiste en el diseño de estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., es necesario realizar un estudio de factibilidad desde el punto de vista técnico, operativo y económico, para determinar si la empresa cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo, como se presnesta a continuación:

5.5.1 Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, debido a que la empresa no deberá incurrir en gastos para la adquisición de recursos técnicos, debido a que cuenta con un sistema administrativo computarizado, así como de equipos de computación, impresoras, estanterías, herramientas de trabajo para el almacén, entre otros.

5.5.2 Factibilidad Operativa

La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, debido a que no será alterada la estructura del área en estudio, y solo se requiere dar a conocer al personal que labora en el área administrativa y de almacén la propuesta en a estrategias administrativas para optimizar las operaciones de la empresa en estudio. Asimismo, el personal involucrado en los procesos mostraron disposición para su implementación.

5.5.3 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico se considera factible, debido a que los recursos que utilizará la empresa, para desarrollar la propuesta no requieren de erogaciones significativas por no decir sin costo alguno.

CONCLUSIONES

Por lo general, hablar de operaciones para las empresas, y cuando se trata de organizaciones dedicadas a la comercialización de mercancías, representa temas que involucra las acciones para abastecerse del inventario ofrecido al mercado, las ventas, y el almacén, ya que son los principales generadores de los ingresos, por lo tanto, se debe llevar un manejo adecuado de los mismos, para mantener actualizados en cuanto a los inventarios los registros de las entradas y salidas que estos tienen, así como emitir reportes confiables para conocer las cifras que tiene la empresa invertidas en este activo, así como la rentabilidad que su venta genera, los cuales son presentados en los estados financieros y reportes que brindan apoyo al proceso de toma de decisiones.

En este contexto, el presente estudio estuvo centrado en la empresa San Diego Motors Parts, C.A., la cual presenta un debilitamiento en la satisfacción de la demanda de partes y repuestos para vehículos por la falta de políticas claras en el manejo de inventarios y la gestión de proveedores, una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos, se analizaron los resultados, lográndose el primer objetivo del presente estudio, cuyos resultados permitieron exponer los factores internos, que junto a los factores externos que inciden las operaciones de la empresa fueron expuestos en una matriz FODA, lográndose el segundo objetivo de la presente investigación, de donde surgieron las estrategias que le dieron sustento a la propuesta.

La propuesta que busca por la vía del diseño de estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la empresa San Diego Motors, Parts, C.A. se enfocó en los aspectos detectados como débiles y que combinados con los factores hallados positivos o de oportunidad permiten subsanar la situación problemática, para lo cual se abordaron tres aspectos de las operaciones que ameritan ser

mejoradas o reforzadas como son: el manejo de los inventarios, para lo cual se establecieron normativas para su registro y control, seguidamente el manejo o gestión de los proveedores a través de una serie de lineamientos que conducen a una adecuada relación y por último el aspecto interno de capacitación del personal sobre las estrategias administrativas propuestas como garantía de la correcta implementación de las mismas.

RECOMENDACIONES

Para lograr la efectividad de la propuesta, que consiste el adecuado manejo de los inventarios y la gestión de proveedores de la empresa San Diego Motors Parts, C.A., mediante estrategias administrativas, se recomienda lo siguiente:

La implementación de la propuesta, ya que a través de un adecuado control y evaluación continua de las actividades del almacén específicamente en relación a los procesos de registro y manejo de inventarios así como con eficiente gestión de proveedores se garantizará la satisfacción de la demanda, la cual se ha visto afectada en la empresa por la carencia de ciertos rubros demandados.

Llevar a cabo un proceso de planificación estratégica donde se materialice la elaboración del Manual de Organización de la empresa, que permita definir claramente sus objetivos, misión, visión y valores, que establezca su estructura a través de un organigrama, con delimitación de funciones.

Capacitar y adiestrar al personal que labora en la empresa mediante cursos de capacitación para actualizar el conocimiento que tengan sobre el manejo de los inventarios y los controles internos, de manera que contribuyan al enriquecimiento y eficiencia en el desempeño de sus obligaciones, disminuyendo así los posibles errores al momento de registro, recepción y almacenaje de mercancía y disminución de mermas.

En lo más próximo, evaluar la posibilidad de actualizar el sistema administrativo por una opción más robusta e integradora de todos los subsistemas administrativos, seleccionando del mercado aquella solución automatizada que le brinde mayores ventajas a la empresa.

Implementar acciones conducentes a la ampliación de la cartera de proveedores, así como alianzas con proveedores que ofrezcan mayores ventajas en la negociación.

REFERENCIAS

- Arias, Fidas (2016). **El proyecto de investigación**. 5ª Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Bisquera, Rafael (2015). **Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**. Caracas, Venezuela: Editorial Frigor.
- Catacora, Fernando (2015). **Contabilidad. La base para las decisiones Gerenciales**. 2ª Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Corrales, Deisy y Huamanguillas, Saide (2019). **El control de Inventarios y su incidencia en la rentabilidad de las empresas del sector ferretero, Distrito Mariano Melgar-Arequipa, 2018**. Universidad Tecnológica del Perú. Perú: Trabajo de grado no publicado.
- David, Fred (2007). **Conceptos de Administración Estratégica**. 5ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Eduard, Félix (2018). **Manejo eficiente de Inventarios**. 7ª Edición. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE Ediciones.
- Gereda, Luz y Ortega, Shirley (2019). **Plan Estratégico para Optimizar los Procesos de Manejo De Inventarios de la Empresa Distribuidora Aroma 2016 C.A**. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2016). **Metodología de la Investigación**. 5ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Jiménez, Francisco y Espinoza, Carlos (2017). **Costos Industriales**. 4ª Edición. Costa Rica: Editorial Tecnología de Costa Rica.
- Mallo, Carlos y Merlo, José (2005). **Control de Gestión y Control Presupuestario**. 3ª Edición. Madrid España: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Martínez, Dinorath y Loreto, Estefanía (2019). **Plan estratégico para el control de inventario de mercancía en la empresa Distribuidora Crab, C.A**. Universidad de José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2016). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Quintero, Nicolás (2019). **Estrategias de control interno para mejorar los procesos de facturación y manejo de inventario de la empresa Quimipro De Venezuela C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Ramírez, Yuslissa y Tuozzo, María (2019). **Estrategias para mejorar el control interno de inventario de mercancía en el área de almacén de la empresa Konnection's Inversiones C.A.** Universidad de José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Sabino, Carlos (2012). El proceso de investigación. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Caracas, Venezuela.
- Sarratud, Alberto (2010). La Reforma Universitaria y la Administración Financiera. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDES UCV.
- Serna, Humberto (2009). Gerencia Estratégica - Planeación y Gestión - Teoría y Metodología. 10 Edición. Bogotá Colombia: Editorial 3R Editores
- Tamayo y Tamayo, Mario (2017). El proceso de la investigación Científica. 4ª Edición. México: Ediciones Limusa, S.A. Grupo Noriega Editores.
- Universidad Santa María (2017), **Normas para la elaboración y presentación de los proyectos, anteproyectos, trabajos de grado e informes de pasantías.**
- Vértice, Alejandro (2016). **Manual de Comercio. Aproveccionamiento y almacenaje en la venta**. 4ª Edición. España: Editorial Vértice S.L.

ANEXOS

ANEXO N° A



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

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar la información posible acerca del estudio denominado **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA SAN DIEGO MOTOR PARTS C.A.** Los datos obtenidos tienen carácter de confidencialidad, por lo cual no es necesaria su identificación; sin embargo, se espera y se agradece su cooperación y que la misma atienda a los aspectos fundamentales de la información: sinceridad y veracidad; por lo cual se les reitera la importancia de la objetividad que usted pueda brindar al momento de responder cada una de las preguntas planteadas, las cuales se orientan exclusivamente a la concreción de un proceso de investigación académica.

Instrucciones:

-
-

Gracias por su Atención.

Sobre la Actividad de Planeación de las operaciones:

1.- ¿Existe un manual de Organización u otro documento donde se establezcan los objetivos y metas de la organización?

SI _____ NO _____

2.- ¿Las actividades de la semana son planificadas?

SI _____ NO _____

3.- ¿ Se realizan proyecciones de ventas, compras, inventarios?

SI _____ NO _____

4.- ¿ Existen políticas para el manejo de proveedores, clientes, inventarios?

SI _____ NO _____

Sobre la Actividad Organizativa:

5.-¿Sus funciones dentro de la empresa están claramente definidas?

SI _____ NO _____

6.- Al momento de ingresar a la empresa le fue brindada una capacitación para el desempeño de su cargo?

SI _____ NO _____

7.- Con el personal existente se puede llevar a cabo las operaciones de manera eficiente?

SI _____ NO _____

8.- ¿Los equipos y la distribución física de las personas en sus puesto de trabajo contribuyen con el desarrollo eficiente de las operaciones?

SI _____ NO _____

Sobre el manejo de los Inventarios

9.- ¿El sistema administrativo que se utiliza para el manejo del inventario es el más adecuado?

SI _____ NO _____

10.- ¿Considera usted que la información sobre las existencias de inventarios es confiable?

SI _____ NO _____

11.- ¿Los movimientos de inventarios se registran diariamente?

SI _____ NO _____

12.- ¿Frecuentemente se presentan diferencias entre las existencias físicas y los reportes de inventarios en el sistema?

SI _____ NO _____

13.- ¿ Los niveles de inventario actual permiten satisfacer la demanda de los clientes?

SI _____ NO _____

14.- ¿ Se realiza toma física de inventarios de manera periódica?

SI _____ NO _____

Sobre el manejo de los proveedores:

15.- ¿Existe una política de manejo de proveedores efectiva?

SI _____ NO _____

16.-¿ En el último año se han incrementado el número de proveedores?

SI _____ NO _____

17.- ¿A nivel general los proveedores de la empresa son evaluados con una actuación positiva?

SI _____ NO _____

Sobre las Ventas:

18.- ¿ Se puede afirmar que se satisface los requerimientos de los clientes al 100%?

SI _____ NO _____

19.- ¿Se presentan con frecuencia inconformidades en el despacho de la mercancía a clientes?

SI _____ NO _____

20.- ¿Considera que es necesario implementar estrategias administrativas para la optimización de las operaciones de la Empresa San Diego Motor Part, C.A.?

SI _____ NO _____

ANEXO B

N°	SITUACIÓN EVIDENCIADA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	Existencia de Manual de Organización, Manual de normas y procedimientos.			
2	Mercancía codificada correctamente			
3	Evidencia de plan semanal de actividades.			
4	Disposición de Sistema Administrativo para el manejo de los inventarios			
5	Existencia de expedientes de proveedores con documentos de identificación.			
6	Almacén de Repuestos y Accesorio organizado adecuadamente.			
7	Cantidades mínimas y máximas que deben existir en el almacén están definidas.			
8	Uso de formatos para registro de entradas y salidas de mercancía del almacén			
9	Pérdidas de Repuestos, Accesorios y Consumibles (cuáles)			
10	Realización del conteo físico de las existencias			
11	Frecuentes devoluciones, quejas y reclamos en ventas			
12	Insatisfacción de la demanda por ausencia de rubros			

Fuente: Santillana (2020)