



**UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**Plan de gestión en  
La cadena suministro.  
Caso: MAYORFRENCA, C. A**

**Autor: León, Lourjavi**

Urb. Yuma II, calle Nª 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241)8714240



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Plan de gestión en  
La cadena suministro.  
Caso: MAYORFRENCA, C. A**

Trabajo de Grado presentado como Requisito parcial para optar al Título de  
**Ingeniero Industrial**

**Autor:** León, Lourjavi  
**Tutor:** Álvarez, José

San Diego, Diciembre 2021



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA PRESENTACIÓN PÚBLICA  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Ingeniero **JOSÉ ÁLVAREZ** portador de la cédula de identidad N° V-6.224.270, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano **LOURJAVI VIVIANLETT LEON VELIZ**, portador de la cédula de identidad N° V-19.773.672, titulado: **PLAN DE GESTION EN LA CADENA DE SUMINISTRO CASO: MAYORFRENCA, C.A. VALENCIA**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los trece días del mes de diciembre del año dos mil veinte uno.

Ing. José Álvarez

C.I: 6.224.270



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

**ACTA DE APROBACIÓN**

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de INGENIERIA para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Plan de Gestión en la Cadena de Suministros caso Mayor Franca, C.A.

Realizado por el (la) Br. Lourjavi Leon  
C.I. N° 19.773.672 cursante de la carrera de ING. INDUSTRIAL.  
hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de:

APROBADO

NO APROBADO

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: Jose suarez  
C.I.: 6224770

Jurado  
Nombre: Hansel Cuadrado  
C.I.: 706357

Jurado  
Nombre:  
C.I.:

Fecha: 28/01/2022



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DECANATO DE INGENIERÍA



FI- I -006-2021-1CR- IP

Valencia, 23 de noviembre de 2021

Ciudadano:  
León Veliz, Lourjavi Vivianlett  
C.I. 19.773.672  
Presente -

Cumplo con informarle que la comisión de Trabajo de Grado y Pasantías de la Facultad de Ingeniería en su reunión N° 1-2021 de fecha 07/10/2021 aprobó el proyecto de grado titulado:

**Plan de gestión en la cadena de suministro. Caso: MAYORFRENCA, C.A.**

Presentado por usted como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Se ratifica la designación del Tutor Académico que lo asesorará en el desarrollo de este proyecto a:  
Ing. José Antonio Álvarez Infante, titular de la cédula de identidad V-6.224.270



Atentamente

**Dr. Francisco Gelanzé Sevilla.**  
Decano de Ingeniería

c.c. Coordinación de Pasantías y Trabajo de Grado

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios que permitió que esto fuera posible, guiándome en cada paso que di y dándome salud para poder lograr mis metas. A mis padres, los cuales son un pilar importante en mi vida, que con su apoyo, amor, esfuerzo, consejos, valores y paciencia estuvieron para mí en el trascurso de la carrera alentándome a ser cada día mejor y dar lo mejor de mí. Por ser ejemplo de perseverancia, constancia y valor para seguir adelante.

A mis hermanos y familiares que son otro pilar fundamental en mi vida, que siempre estuvieron presentes brindándome su apoyo, amor y consejos en las situaciones no tan buenas que se presentaban y que fueron superadas.

A mis amigos Adriana Gaviria, y Jorge Godoy, que me acompañaron en este camino de estudios, por formar parte de mis recuerdos, por acompañarme en cada reto que se presentó durante la carrera y compartir conmigo esta grata experiencia.

La Universidad José Antonio Páez, por darnos la oportunidad de una formación profesional.

A mi tutor y profesor, el Ing. José Álvarez y Manuel Cuadrado, por su guía, su apoyo y sus conocimientos.

Al personal de la empresa MAYORFRENCA, C.A., por facilitarme sus instalaciones para realizar mi trabajo de grado y mantenerme al tanto de los procesos de la empresa

## DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón este Trabajo de Grado a Vilmania Veliz mi madre, a esa mujer que con su ejemplo y pasión inculco en mí el amor por esta profesión, a ti que hoy nos toca compartir este sueño de ambos de la manera que menos esperaba tu junto a mí, logrando esa promesa que nos quedó pendiente, gracias a ti siempre por ser mi mayor fuerza y mi mayor motivo, a ti todo lo que soy y seré, Te Amo siempre.

A mi padre, hermano y hermana y amiga Adriana Gaviria, pues sin ellos no lo habría logrado, tu bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me acompaña. Por eso te dedico mi trabajo en ofrenda por tu paciencia y amor, familia mía, los Amo.

## INDICE

Resumen	vi
Introducción	1
Capítulo I: La Empresa	
Descripción de la Empresa	3
Razón Social	3
Ubicación geográfica	3
Actividad de la empresa	3
Reseña Histórica de la empresa	3
Misión	4
Visión	4
Estructura organizativa de la empresa	4
Actividades desarrolladas por el pasante	5
Capítulo II: El Problema	
Planteamiento del problema	7
Formulación del problema	10
Objetivos de la investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
Justificación	11
Alcance	11
Limitaciones	11
Capítulo III: Marco Teórico	
Antecedentes	12
Cadena de suministro	14
Inventario	15
Control de gestión	16
Estrategia	17
Marco legal	19
Capítulo IV: Marco Metodológico	
Metodología del estudio	21
Población y Muestra	21
Hipótesis	21
Fases Metodológicas	22
Fase exploratoria	22
Fase de campo	22
Fase de sistematización	22
Instrumentos y técnicas	22
Validez y confiabilidad	23
Capítulo V: El Resultado	

Fase I: Diagnosticar para determinar las fallas	37
Fase II: Análisis y técnicas para las fallas determinadas	49
Fase III: Diseño un plan mejora para distribución de repuestos frenos	55
Fase IV: Evaluación propuesta operativa, técnica, social, ambiental y económica del plan de mejora diseñado.	56
Referencias bibliográficas	26
Conclusiones	26

### **Tablas y figuras**

Organigrama	4
Tabla 1. Ventas proyectadas vs ventas reales	9
Disminución de ventas	20
Tabla 2. Definiciones de inventario	15
Cadena suministro	26
Tabla 3. Causa y efecto	49
Tabla 4. Matriz FODA	52



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Mejora del plan de gestión del proceso logístico del inventario. Caso:  
MAYORFRENCA, C. A.**

Autor: León Lourjavi

Tutor: Álvarez José

Año 2021

**RESUMEN**

En el marco de un mundo tan controvertido, en el ámbito comercial, siendo en el proceso logístico uno de los principales componentes de la cadena de suministro, signado por paradigmas que parecieran irreconciliables por las distintas maneras de observar el: ¿Cómo mantener el proceso logístico de la cadena de suministro, de manera que obedezca a los objetivos que aseguren la conservación del portafolio de clientes dando una estabilidad en las ventas? Para ello se ha tenido que recurrir, imperiosamente, a una apertura de reflexión y exploración, para que, en presencia de los distintos eventos, que afecten las operaciones comerciales, se apliquen estrategias que permitan resurgir. Es así que el objeto de esta investigación apunta a identificar las causas que afectan el proceso logístico de la cadena de suministro en la empresa MAYORFRENCA, C. A., distribuidora de kit para frenos de vehículos, para mejorar el plan de gestión. Metodológicamente se hará uso del diseño de campo, con un enfoque descriptivo de los hechos observados, con un análisis cualitativo acompañado con algunos datos cuantitativos, Así mismo se realizará una revisión y análisis sistemático de bibliografía en temas correspondientes. Por último, se presentará un plan de gestión de la cadena de suministro, genérico, que favorezca a la empresa MAYORFRENCA, C. A. Haciendo referencia en la línea de investigación de ciencias cognitivas y aplicadas.

**Palabras claves:** Cadena de suministro, inventario, control de gestión, estrategia.



## INTRODUCCIÓN

El devenir de los tiempos, con sus respectivos avances y complicaciones, ha estado determinado por innumerables etapas en la que el ser humano ha tenido que adaptarse y resurgir según las circunstancias y riesgos que se presenten. Dicho acomodo no solo es en el ámbito particular y social, sino que se ha extendido al entorno organizacional y/o empresarial.

Es así, que nos es ajeno el conocimiento de las innumerables dificultades por las que transitaba el comercio exterior, pero la crisis pandémica global provocada por el SARS (mejor conocida a nivel popular con el nombre de la enfermedad que origina: COVID-19), agravó los aprietos poniendo a relieve las debilidades en las cadenas de suministro internacional.

Estas se han visto afectadas, en demoras, fallas en la entrega de materiales, especialmente en fabricantes y minoristas, poniendo a prueba la adaptabilidad de los componentes de dichas cadenas (Delgado, 2020).

Así mismo, Venezuela, no se encuentra fuera de toda esa confusión, aunada a la débil gobernanza económica mundial y sus problemas internos, que han conllevado a una competencia comercial desmedida, obligando a las empresas sobrevivientes a una vertiginosa adaptación, especialmente en el ámbito de la logística.

En definitiva, aunque son múltiples las variables y factores que enfrentan las empresas en cuanto a logística y los componentes de la cadena de suministros, teniendo en consideración lo anteriormente expuesto y como parte de un trabajo de investigación exigido por el currículo académico de la Universidad José Antonio Páez, se expondrá dicho trabajo enfocado a la revisión del proceso logístico del inventario.

Para ello, se desplegarán cinco capítulos a señalar:

- Capítulo I, mencionado como La Empresa, donde se identifica la organización objeto de estudio sus características.

- Luego el capítulo II, denominado El Problema. Cómo se deduce del nombre, en él se plasmarán los detalles de lo que se considera el problema, valga la redundancia. Los objetivos, la justificación, alcance y limitaciones.

- Seguido está el Capítulo III, designado Marco Teórico. En este se verterán las bases teóricas que respaldarán los planteamientos de la investigación apoyados en trabajos de investigaciones relacionados al tema en cuestión, y por bibliografías consultadas. También se detallará un listado de términos técnicos complejos con su definición. Además, en este se presenta la categorización de variables, que ayudarán a orientar hacia el logro de los objetivos.

- A continuación, el Capítulo IV, nombrado Marco Metodológico, que respalda el desarrollo de este estudio, las fuentes primarias que suministraran la información que será analizada, ayudando como referencial del objeto de estudio, y las fases en que deberá el autor desarrollar el estudio para cumplir con los objetivos.

- Y, por último, el Capítulo V, llamado Los Resultado, está conformado por cuatro fases, el diagnóstico de la situación actual, el análisis de las debilidades encontradas, el diseño del plan de mejora y la evaluación de la propuesta desde el enfoque técnico, operativo económico social y ambiental del plan de mejora diseñado. Finalmente, se encuentran las conclusiones derivadas del estudio así como las recomendaciones para la implementación de la propuesta diseñada.

## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **Descripción de la Empresa**

##### **Razón Social**

MAYORFRENCA, C.A.

##### **Ubicación**

La empresa MAYORFRENCA, C.A., se encuentra ubicada en el municipio San Diego, del estado Carabobo, Venezuela.

##### **Actividad de la Empresa**

Distribuidora de Repuestos para frenos de Vehículos. Comercio (compra y venta de misceláneos de frenos), aunados al ensamblaje de piezas para frenos.

##### **Reseña Histórica de la Empresa**

MAYORFRENCA, C.A., es una empresa constituida 11 de abril de 2012, para comercialización y ensamblaje de repuestos y accesorios de frenos para vehículos. Absorbió y formó su propio personal; previamente a sus inicios, realizó un estudio de potenciales clientes empresariales que se dedicaran a la instalación mantenimiento de frenos de vehículos, para determinar el tipo y la cantidad de repuestos (nacionales e internacionales) necesarios. Y partiendo de dicho estudio pudo conformar un portafolio de proveedores y una cartera de clientes, inicialmente en la zona del estado Carabobo. Con el paso de tiempo fue ampliando su gama de productos, el mercado de clientes a nivel nacional, e incluso la extensión de sus instalaciones.

Cuenta con establecimiento adecuada para el ensamble de piezas de freno. Gracias a esto disponemos de los repuestos de frenos de vehículos con técnicas de calidad en el mercado nacional.

## Misión

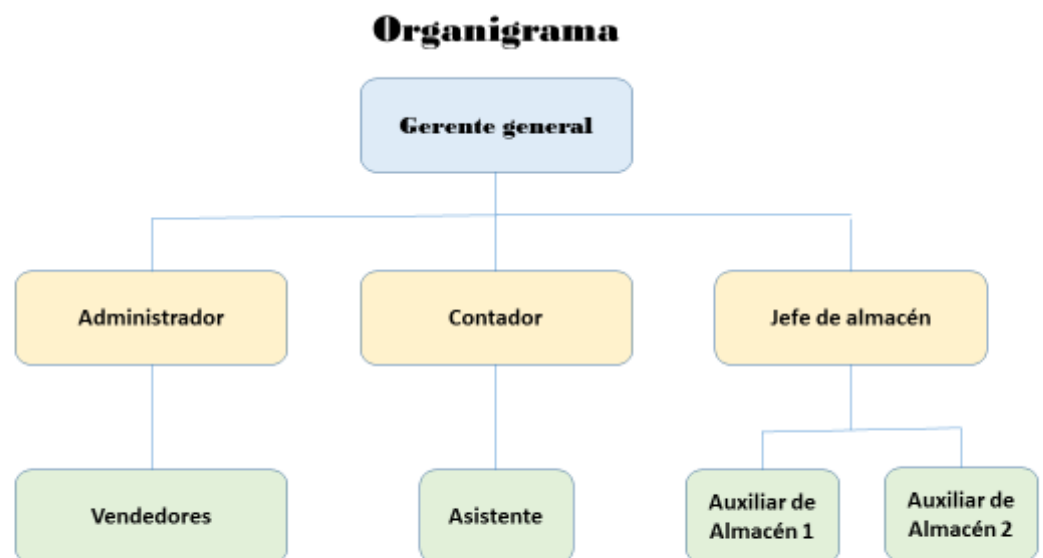
Consolidar el modelo de Servicio, Calidad y variedad en nuestros productos, que ofrezca soluciones dinámicas ajustadas a los requerimientos y deseos de nuestros clientes.

## Visión

Ser la empresa líder en distribución de sistemas de frenos a nivel nacional, gracias a la calidad de nuestros productos, al compromiso, dedicación, continua búsqueda de excelencia en el servicio y creatividad en el diseño de soluciones adaptadas a las necesidades del mercado.

## Estructura Organizativa de la Empresa

La empresa posee una estructura organizativa que le permitió hasta la actualidad cumplir los objetivos planificados.



Fuente: Mayorfrenca, C. A.  
Elaborado por: León Lourjavi

### ***Actividades Desarrolladas por el Pasante***

Las actividades de pasantía se iniciaron en los departamentos de administración y de almacén, especialmente en actividades de compra y venta, para conocimiento de los procesos y, por último, en el área de inventario.

Antes de explicar dichas tareas, es necesario identificar que, con respecto al ambiente que se experimenta y vive en todas las áreas, antes mencionadas, es un contexto agradable, con colaboradores siempre dispuestos a discernir las dudas existentes en las tareas asignadas como pasante, lo cual hace que se amplíen y desarrollen los conocimientos, además se trabaja con armonía y tranquilidad.

Retomando el tema de las actividades de pasantía, estas fueron ejecutadas en dos (2) etapas, en los respectivos departamentos de la distribuidora.

#### **Etapa 1: Departamento de Administración.**

- Control de solicitudes de compra, realizadas por los clientes.
- Archivar las solicitudes de compra (de clientes) procesadas y ejecutadas.
- Colaborar con el proceso de facturación, constatando informe de entrega de mercancía emitido por el almacén y control de pago de los clientes mediante soportes bancarios.
- Elaboración de guías para la entrega de las facturas originales después del pago de los clientes.
- Introducción a las Importaciones de productos, presentación de los términos y medios de pago del Comercio Internacional.
- Revisión de los documentos necesarios para la nacionalización de la mercancía y su posterior entrega al Agente Aduanal

- Colaborar con el control de las solicitudes de compra a los proveedores nacionales e internacionales.
- Realizar seguimiento de las solicitudes de compra de mercadería internacional.

#### Etapa 2: Departamento de Almacén.

- Control de la mercancía recibida. Para ello se realizan dos procesos distintos, uno cuando se tratan de mercadería de compras internacionales y otro con compras nacionales.
- Ingreso del inventario a un sistema.
- Elaboración de guías de transporte para el despacho de los pedidos a nivel nacional.
- Recepción, elaboración y control de las notas de devolución de pedidos.
- Elaboración de informes de entrega o devolución de pedidos y su transmisión al departamento de administración.

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Tal como se menciona en la introducción, la situación que se planteará a continuación hará referencia a la crisis que, en la actualidad, presentan un sinnúmero de empresas, por razones económicas, políticas y de salud, que acontecen a nivel mundial, atacando, entre tantos otros factores, la logística en la cadena de suministro.

Es entonces, que dicha situación será identificada en la empresa MAYORFRENCA, C. A., ubicada en el municipio San Diego, Estado Carabobo, Venezuela. Está considerada una PYME (Pequeña o mediana empresa), constituida como distribuidora de kit de repuestos para frenos de Vehículos (compra y venta de misceláneos para frenos).

El objeto de dicha empresa se centra primordialmente en las ventas de repuestos para frenos en el mercado nacional, compaginando esta con el ensamblaje de piezas para frenos. Dado que los problemas globales, precedentemente aludidos, y más específicamente, en Venezuela, por procesos de cambios sociopolíticos, crisis de hiperinflación, escasez de suministros (en todo ámbito) que afectan el componente transporte, e inseguridad, aunados ellos, a un control monetario de cambio, descontrolado, han constituido una amenaza a la cadena de suministros, especialmente en uno de los aspectos sustanciales de un almacén industrial como es el mantener el stock para cumplir con las proyecciones de venta.

Haciendo referencia al término amenaza en este texto, es preciso aclarar, que es uno de los componentes de la herramienta administrativa conocida como FODA o DAFO, usada en la reingeniería de una empresa y cuyas siglas representan cuales son las Fortalezas (F), las Oportunidades, las Debilidades (D) y las Amenazas (A), conociendo que tanto las oportunidades como las amenazas no pueden ser controladas directamente, pues son elementos externos al

negocio, pero se pueden sortear dichas amenazas con las fortalezas que tenga la organización.

Retomando nuevamente el planteamiento, una de las debilidades principales que se ha detectado en esos tiempos de crisis, es que MAYORFRENCA, presenta un desajuste en algunos ítems de su inventario, que no le permiten conformar un pedido al 100%. Dicho de manera más amplio, en tiempos anteriores a las crisis, que apuntan al campo automotriz, la empresa, hacia grandes adquisiciones de repuestos para sistemas de frenos, especialmente del parque automotor de vehículos viejos, que luego al llegar problemas fundamentales que paralizaron gran parte de esos vehículos, le quedaron en el inventario, sin movilización, generando costos por un capital inmovilizado.

Sin embargo, forjando estrategias resilientes, ha hecho frente realizando importaciones, de repuestos de frenos de los vehículos que actualmente están en funcionamiento, pero con temor de caer en el riesgo de aprovisionamiento que pudiera quedar sin salida, sumado a los tiempos de entrega de las operaciones de importación, en muchas ocasiones no logra obtener la variedad necesaria que conforman los kit, y aunque se le despache a los clientes el mayor número de los componentes, con el compromiso de entrega del faltante, dichos usuarios devuelven el pedido.

Es por ello, que MAYORFRENCA se ha visto en la necesidad de adquirir, las piezas faltantes, al momento del despacho, a proveedores nacionales, sucumbiendo a precios exorbitantes que perjudican sus ingresos, tratando de compensar con el ensamblaje de repuestos para empresas de servicios, pero siendo su base de ingresos las ventas propiamente, eso ha mermado los porcentajes de venta respecto a las proyecciones, especialmente en el último año 2020, como puede observarse en la tabla 1, y esto no ha dejado de ser así en el primer semestre del presente año. Una de las principales causas radica en la cantidad de potenciales clientes que realizan devolución de mercancía, solo por la falta de un artículo en el pedido.

Es necesario aclarar que algunos de los datos numéricos que respaldan lo declarado, serán expuestos en este capítulo, pero el análisis, con las causas y consecuencias, detallados a profundidad, serán abordados en la investigación propiamente dicha.

**Tabla 1. Ventas proyectadas vs ventas reales**

Año proyectado		2018	2019	2020
<b>Ventas</b>				
Venta de repuestos	80%	96.419	102.204	108.336
Ensamblaje	5%	6.026	6.388	6.771
<b>Ventas totales en unidades</b>		<b>102.445</b>	<b>108.591</b>	<b>115.107</b>

Año proyectado		2018	2019	2020
<b>Ventas</b>				
Venta de repuestos	Precio promedio en dólares	30	31	40
Ensamblaje		5	8	10
		35	39	50

Año proyectado		2018	2019	2020
<b>Ventas</b>				
Venta de repuestos		2.892.558	3.168.315	4.333.437
Ensamblaje		30.131	51.102	67.710
<b>Ventas totales en dólares</b>		<b>2.922.689</b>	<b>3.219.417</b>	<b>4.401.147</b>

Ventas reales		2018	2019	2020
<b>Ventas</b>				
Venta de repuestos		3.181.814	3.168.315	3.466.750
Ensamblaje		21.092	51.102	27.084
<b>Ventas totales en dólares</b>		<b>3.202.905</b>	<b>3.219.417</b>	<b>3.493.834</b>

Fuente: Mayorfrenca, C. A.  
Elaborado por: León Lourjavi

Se justifica la presente investigación debido a que en la actualidad la empresa ha venido teniendo un decremento importante en el tiempo de entrega,

así también existe un incremento importante en las quejas de los clientes al momento de recibir su producto, por varios aspectos que se están dando dentro de la organización. Las causas antes mencionadas son un detonante de alto impacto para que la organización no pueda crecer de manera estándar en la línea del tiempo.

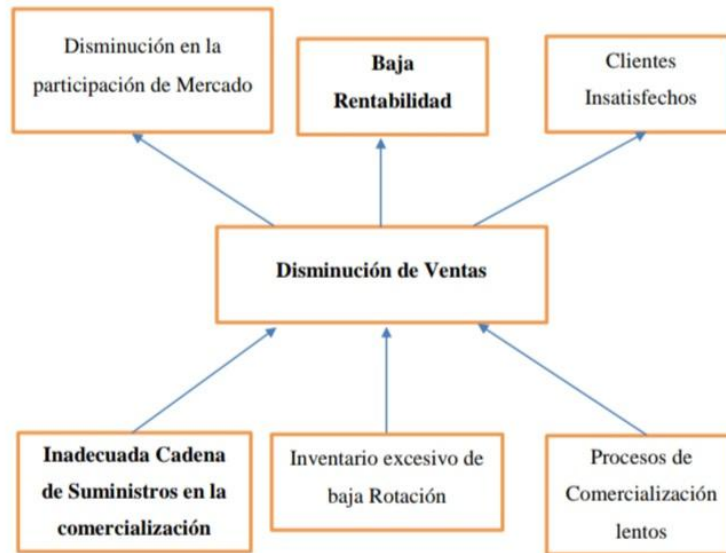
Continuando con el problema, es ineludible, en primera instancia, identificar las distintas aristas de este, para luego enfocar de cada ángulo, las fallas que ocasionen los inconvenientes en el control del inventario de la cadena de suministro. Es por ello, que se pretende proponer una solución que cumpla con la Misión y Visión de la empresa, y que se ajuste al siguiente paradigma: Ser la empresa líder en distribución de sistemas de frenos a nivel nacional, siendo modelo de servicio, compromiso y dedicación, y suministrar productos de calidad a los mejores precios.

Es así, que todo ello lleva a la formulación de interrogantes que lleven a lo que realmente se quiere obtener con la presente investigación, que se dilucidan en el siguiente subtítulo.

### **Formulación del problema**

En el planteamiento del problema se describió, a grandes rasgos, detalles de los inconvenientes observados en primera instancia, sin embargo, para definir los objetivos que deben lograrse en este estudio, se plantearán preguntas de grafía más específica, que conduzcan a los objetivos y, por lo tanto, a los pasos a seguir en el proceso de elaboración de este trabajo.

Dentro del contexto de crisis empresarial, a nivel de logística de suministros, la pregunta idónea, en el caso de MAYORFRENCA, C. A. es: ¿Cómo mantener el proceso logístico de la cadena de suministro, de manera que obedezca a los objetivos que aseguren la conservación del portafolio de clientes dando una estabilidad en las ventas?



## Objetivos de la investigación

### Objetivo General

Proponer un plan de gestión en la cadena de suministro de la empresa MAYORFRENCA, C. A.

### Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar el sistema de suministro actual de la empresa MAYORFRENCA, C. A
- ✓ Analizar el comportamiento del sistema de suministro actual de la empresa MAYORFRENCA, C. A.
- ✓ Diseñar el plan de gestión de la empresa MAYORFRENCA, C. A.
- ✓ Evaluar la factibilidad económica, técnica, operativa, ambiental y social de la propuesta de MAYORFRENCA, C. A.

### Justificación

Desde el entorno empresarial, debido a las coyunturas a nivel mundial, la industria automotriz y sus conexos, se ha volcado muy competitiva, obligando a los empresarios y comerciantes de dicha rama a establecer estrategias en

relación a sus procesos logísticos para así lograr una evaluación adecuada de los mismos. Esta investigación contribuye a la determinación de un modelo genérico de control de la cadena de suministro, en el ramo de repuestos de frenos, que favorece a MAYORFRENCA, C.A., pudiendo resultar útil a otros empresarios del ámbito.

Por otro lado, desde el punto de vista administrativo, constituye un aporte hacia las metas de la empresa, tanto desde el campo de la economía como de la organización en sí, constituyendo la mejor eficiencia competitiva de dicho ramo empresarial, beneficiando a la propia compañía y sus trabajadores.

Y, por último, en relación al campo pedagógico, se busca, además de cumplir con el requisito exigido por la institución educativa para la obtención del título de Ingeniero Industrial, se verifique la aplicación de los conocimientos aprehendidos y la colaboración para futuros docentes de distintas carreras afines, como soporte de antecedentes, después de su evaluación y aprobación, para formar parte de los soportes bibliográficos de la biblioteca educativa de la Universidad José Antonio Páez.

### **Alcance**

Esta investigación se centra en la empresa MAYORFRENCA, C. A., con miras en el mercado en que comercia. En lo Socio-cultural, la presente propuesta se fundamenta por su orientación al fenómeno de una cultura de innovación en las pequeñas y medianas empresas de manufacturas locales. Cultura que en la actualidad no se encuentra presente en las mejoras de las organizaciones. En definitiva, se pretende alcanzar un mejoramiento de la cultura empresarial local, de manera a que incluya la innovación como un elemento crucial para mantener o llevarnos al éxito.

En lo económico-financiero, tener el producto/ servicio completo, correcto y a tiempo genera una serie de estrategias y tácticas para cumplir con la propuesta de valor al cliente, que permite lograr una ventaja competitiva y alcanzar altos niveles de rentabilidad. En lo tecnológico, en base aspecto mencionado es necesario resaltar que la propuesta es factible debido a que la empresa en la actualidad cuenta con todo los recursos tecnológicos necesarios, así como en el

mercado existen aplicaciones digitales que permiten establecer de mejor manera el proceso de la cadena de abastecimiento, con la finalidad de que la empresa pueda ser mucho más rentable en un mundo globalizado.

El desarrollo de este trabajo de investigación, va a permitir la identificación de los cuellos de botellas que si bien es cierto no son obstáculos más bien son una oportunidad para identificar los problemas y proponer medidas rápidas de solución, mediante el análisis de los mismos en beneficio tanto del empresario como de los trabajadores, aumentando la productividad de los colaboradores y la empresa incrementando su rentabilidad.

### **Limitaciones**

Los múltiples problemas que acontecen a la Venezuela actual, afectan también a los particulares. Ya que una exitosa cadena de suministros entregara al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto, en el tiempo exacto, al precio requerido, con el menor costo posible para la organización. Uno de los problemas que constituyen una limitante en el desarrollo de la investigación, el estudio de nuevas prácticas para la administración de la cadena de suministro es una actividad muy intensa por parte de académicos y practicantes. Dado los nuevos retos que significan integrar a los diversos actores para lograr mejor servicio al cliente y mayor competitividad, sean propuestas diversas estrategias para realizar algún tipo de coordinación entre ellos. Una manera de realizar la coordinación en la cadena de suministros es apoyar las políticas de inventario.

Un manejo adecuado de los inventarios, además de contribuir de manera definitiva a la rotación de la materia prima y acelerar la tasa de retorno de dinero, mejora el nivel de servicio al cliente y elimina la venta de perdida. Esta herramienta es muy poco aplicada por las empresas que producen un bien y no un servicio, sin embargo, puede ser aplicado en todo los mercados con el uso de recursos mínimos y con el fin de reducir una restricción, incrementar sus ventas y el nivel de servicio.

## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes**

En esta parte se pretende situar –por una parte- antecedentes de investigaciones nacionales e internacionales, relacionadas con el tema objeto de estudio, que aportan información valiosa que servirá de punto de apoyo en el desarrollo del escrito, -y por la otra- el marco de referencia teórica que orienta la disertación en todos sus aspectos, sentando con ello las bases fundamentales para desarrollar el proyecto bajo un enfoque científico, ubicándolo en torno a un conjunto de conocimientos.

A continuación, se hará referencia a los antecedentes de investigaciones anteriores, referidos algunos a los términos claves de este trabajo y otros en cuanto a la metodología que se implementará, pudiendo aportar al desarrollo y fundamentos en las conclusiones.

En primer lugar, Di Modugno, G. (2021), en trabajo de grado denominado: *Plan de mejora para disminuir desperdicio de la línea de producción de masa lista de pastelitos en la empresa Tequeñeria El Tequeñon C.A.*, cuyo objetivo está definido en el título, y aun, cuando no observa directamente la gestión de proceso de inventario, es de utilidad para el desenvolvimiento del trabajo en curso en cuanto las fases que desarrolla para luego estructurar un plan.

Seguidamente, se expone la tesis elaborada por Barzola y España (2018), cuyo nombre es “*Análisis del Control de Inventario en la Empresa Rika Papa*”, presentada en la Universidad de Guayaquil como requisito para obtener el título de Ingeniero Comercial. Dicha tesis plantea la falta de control en las bodegas de la empresa en cuestión, y exponen que dentro de la organización no tienen establecidos los procedimientos debidamente documentado para el área de bodega, en donde se deben especificar las actividades a seguir, gráfica y textualmente, para un mayor entendimiento de los trabajadores.

Sin embargo, el marco teórico y la propuesta de la tesis de Barzola y España, se centran en el control de los inventarios, concepto importante que debe servir de pedestal en cualquier propuesta de reorganización de almacenes, por lo que se toma como referencia de importancia en la sustentación del trabajo que está en desarrollo.

Luego, Nail, A. (2016), en el trabajo de titulación denominado: *Propuesta de Mejora para la Gestión de inventarios de Sociedad Repuestos España Limitada*, aborda problemas de desorden físico y administrativo en el proceso de gestión de inventarios de multiplicidad de productos. A fin de atacar dichos problemas se centra en la interrogante: ¿Cómo se puede mejorar la gestión del proceso de inventario? con el objetivo de Desarrollar una propuesta de mejora del proceso de gestión de inventarios, a través del estudio de las demandas de productos y políticas de control de inventarios.

No obstante, que la propuesta de Nail, se centra en una mejora con un programa automatizado, la base que refiere en cuanto las fallas en políticas bien definidas, es de gran ayuda.

Por otra parte, se tiene el trabajo de grado, presentado en la Universidad de Guayaquil por Rojas, M. (2016), intitulado: *Análisis de procesos operacionales de bodega e inventario para el mejoramiento estratégico en el centro de distribución Comisariato de carnes El Rancho en el cantón Durán*. La autora se planteó como objetivo general el desarrollo de un plan estratégico que optimice los procedimientos de las bodegas, cuyo problema principal se centra en los procesos operativos de gestión de productos perecibles y no perecibles, sin políticas definidas y la no confiabilidad de los registros de inventarios.

Aunque, la finalidad del trabajo que está en ejecución, no es la reorganización de una bodega, sirven como soporte las estrategias que Rojas señala en su propuesta.

Por último, el artículo llamado: *Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas*, redactado por Durán, Y. (2012), en el que expone que el inventario representa una de las inversiones más importantes respecto a los activos en las empresas, y su

relevancia en las ganancias. Aunque supone un trabajo de tiempo remoto, los sustentos que despliega el autor continúan vigente, por lo tanto, todo el desarrollo del marco teórico expuesto en el artículo identificado, especialmente las técnicas para administrar los inventarios, sirven de gran sustento tanto para el despliegue discursivo, como la aplicación de ciertas recomendaciones en el proyecto que se pretende en la investigación en curso.

### **Cadena de suministro**

Por lo que se refiere a la gestión de la cadena de suministros, es una ideología asumida por las organizaciones empresariales en un esfuerzo por integrar las actividades, actores y canales de recursos, desde su origen hasta el consumo, implicando dependencias internas y otras empresas, y a su vez, incluyendo a fabricantes, proveedores, clientes y consumidores (Svensson, 2007).

Así mismo, la gestión de la cadena de suministro sostenible, Zavala, cita a Seuring y Müller, para definir ésta como: "...la gestión de flujos de material, información y capital, así como la cooperación entre empresas a lo largo de la cadena de suministro mientras se toman los objetivos de las tres dimensiones del desarrollo sostenible, es decir, económico, ambiental y sociales, en cuenta, que se derivan de los requisitos de los clientes y las partes interesadas" (Zavala Alcivar, Verdecho, & Alfaro Saiz, 2020)

Esa filosofía que plantea Svensson, se genera partiendo de un ambiente tan globalizado, que los riesgos de competencia han sido subsanados, en muchas empresas, por una integración multiempresarial.

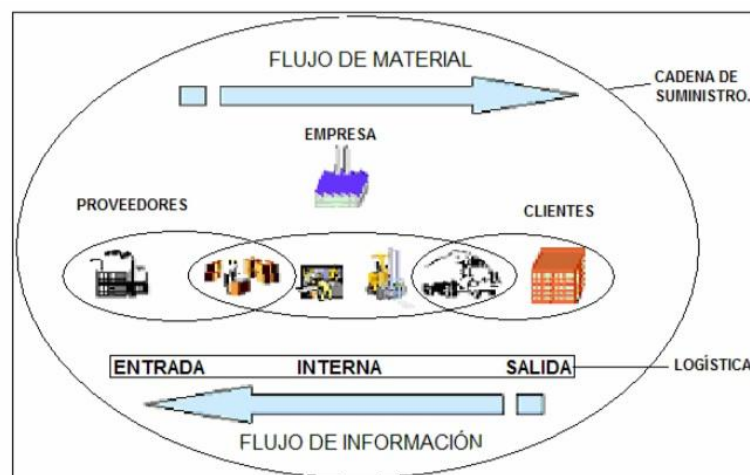
Acerca de, la complejidad en las cadenas de suministro, se refiere a componentes genéricos (tales como actores, actividades y recursos) e interfaces genéricas (tales como interacción, coordinación, cooperación y competencia). Estos componentes e interfaces tomados conjuntamente, dan forma a la gestión de la cadena de suministro sostenible (Svensson, 2007).

El concepto de Gestión de la Cadena de Suministro o en inglés Supply Chain Management (SCM), es la coordinación sistemática y estratégica de las

funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esta (Correa Espinal, Gómez Montoya, & Cano Arenas, 2010, pág. 147).

Así mismo, Correa. al., identifican como componentes o subsistemas del SCM, la logística de aprovisionamiento, logística interna y logística de distribución.

Partiendo de las definiciones anteriores, se puede inferir que en las logísticas que integran el SCM, se encuentran como elementos de gran importancia, el inventario y los proveedores, que son claves para el progreso de la interacción entre los procesos y elementos relacionados, incrementando la eficiencia operacional y la rentabilidad de la empresa.



## Inventario

“Desde los principios de la humanidad los pueblos acostumbraban almacenar alimentos para luego utilizarlos en los tiempos de sequía”, es así que surge la necesidad de administrar bien los inventarios como una forma de subsistir en épocas de escasez.

**Tabla 2. Definiciones de inventario**

Autor	Definición
Muller	Elementos tangibles y físicos. Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados (Muller, 2005, pág. 1).
Perdomo	Conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (productos en proceso) y venta (mercancías y productos terminados) (Figueredo, 2016).
Moya	Se define un inventario como la acumulación de materiales (materias primas, productos en proceso, productos terminados o artículos en mantenimiento) que posteriormente serán utilizados para satisfacer una demanda futura (Figueredo, 2016).

Como se puede observar, de las definiciones antes expresadas, se puede inferir e idear el inventario como un lote de bienes tangibles. Sin embargo, Pérez, T (2011), ampliando esa visión, se refiere al inventario como un módulo de Gestión que maneja tres procesos: Logística de aprovisionamiento, Logística de operaciones y Logística de distribución.

En general se confunde aprovisionamiento con compra, sin embargo, a fines del enfoque de Pérez, se entiende por aprovisionamiento un conjunto de actividades que desarrolla la empresa para cerciorar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades.

Las tres logísticas se presentan en empresas fabricantes o de manufactura, pues la logística intermedia de operaciones comprende las actividades que comprenden la manufactura de los bienes que conforman

inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados. En cambio, las empresas comercializadoras solo comprenden la logística de aprovisionamiento y la de distribución.

### **Control de gestión**

Se entiende por control, la función que actúa sobre: los objetivos y planes para comprobar su consistencia y corregir las desviaciones, el rendimiento de la organización en la consecución de los objetivos y la gestión, en la ejecución de los planes, para determinar si es apropiada. (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012, pág. 72).

Así mismo, Dextre y Del Pozo, aclaran que, dicha función, se establece de acuerdo a la estructura de cada empresa, y como base fundamental debe observar lo

siguiente:

- Implantar normas y métodos para describir y ejecutar las actividades con los controles que las aseguren, así como las formas de medir el rendimiento.
- Comprobar si las actividades y los resultados corresponden al diseño y objetivos establecidos.
- Medir y evaluar los resultados en función de las metas alcanzadas.
- Tomar las acciones correctivas necesarias, vigilando su cumplimiento.
- Efectuar los ajustes necesarios y las medidas que aseguren la gestión.

### **Estrategia**

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), se entiende por estrategia el arte de dirigir las operaciones militares, mientras que la noción de táctica se entiende como decisiones que ponen orden en algo.

Dentro de las acepciones de este vocablo la que más se acerca al propósito de este trabajo, considera a la estrategia como "... un proceso

regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

El conocimiento de la palabra estrategia es muy antiguo, hay referencias de que en 1595 en la "Pícaro Justina", Lope de Vega habla de estratagema, refiriendo a una astucia o engaño. Así mismo, se conoce a Sun Tzu como precursor de la idea de estrategia, implantando una serie de bases que, al día de hoy, son perfectamente válidas en todas las áreas del hacer humano. Expone que, para actuar con éxito ante cualquier disyuntiva, en cada faceta de la realidad, hay que planificar primero, e indica que toda acción debe responder al cumplimiento de una meta en el logro final del objetivo estratégico.

La obra clásica El arte de la guerra de Sun Tzu, por ser un tratado de estrategias, ha comprobado su utilidad tanto en situaciones militares como en el ámbito de los negocios. De allí que Mcneilly , Mark escribe el libro SUN TZU Y EL ARTE DE LOS NEGOCIOS, donde explicita seis principios estratégicos de Sun Tzu, que de forma eficaz se pueden aplicar al mundo de los negocios, de tal forma que se pueda someter al adverso.

Es así que tratando de dar una interpretación a dichos principios se traza lo que sigue:

Gane todo sin combatir.

En la época de Sun Tzu, no era el comercio sino la guerra y el arte de gobernar los medios a partir de los cuales los Estados llegaban a ser ricos y poderosos. Sin embargo se aprendió de que la guerra tenía altos costos tanto económicos como de vida y que es posible "ganar sin combatir" de muchas formas.

Es por ello que no se debe iniciar una ofensiva a la ligera, sino sólo después de sopesar con cuidado las posibles respuestas de los contendores, prever resultados y entender los riesgos y beneficios de actuar.

Evite la fortaleza y ataque la debilidad

Este principio se explica por si solo: atacar los puntos débiles de su competidor es hacer un uso mucho más eficaz y eficiente de los recursos, que atacar sus fortalezas, es aprovechar los recursos al máximo. Atacar la debilidad acorta el camino que conduce al éxito; atacar la fortaleza lo alarga.

También se puede emprender una embestida precautoria con el fin de ganar ventajas.

#### Engaño y conocimiento previo

El conocimiento previo es la información de primera mano y una profunda comprensión de lo que se relaciona con su competidor: sus fortalezas, sus debilidades, sus planes, su gente.

Toda guerra se basa en engaño, esto es que si el oponente desconoce los planes, deberá prepararse para muchas alternativas, que le restan fortaleza.

#### Velocidad y preparación

Para sobrevivir en un mundo tan convulsionado, caótico y dinámico, se debe ser diligente y veloz. El que se aferra a la lentitud muere en el intento

#### Influya en su oponente

Si se pretende dominar al contrincante se debe influenciar la mente, directamente en los procesos de pensamiento y voluntad.

#### Liderazgo basado en el carácter

Hay que ejercer un liderazgo eficaz, con carácter, ejemplo y motivación emocional.

Es indispensable que las estrategias nos conduzcan al objetivo y no al contrario.

### **Marco legal**

Las operaciones comerciales como parte del empuje productivo de un Estado y como derecho fundamental del ser humano, se encuentra enmarcado

en las normativas jurídicas que le da cuerpo, estructura, contenido y organización; siendo esto así, y partiendo de una base de principios de jerarquía, aplicando la pirámide Kelseniana, se puede decir que toda la normativa que rige la nación venezolana parte de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV).

Se inicia haciendo mención del artículo 87 de la mencionada ley, en el cual se contempla el derecho al trabajo y el fin que tiene el Estado de fomentar el empleo.

Por otro lado, el capítulo VII del Título III que comprende los artículos del 112 al 118, de la C RBV, vislumbra todo lo referente a los derechos económicos, y cita textualmente en el art. 112: Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia.

Luego, los artículos del 152 al 155, advierten sobre las relaciones internacionales favoreciendo los intereses económicos, sociales, culturales, políticos y ambientales. También, establece que, las normas que se adopten en el marco de integración adquieren rango constitucional, serán de aplicación directa por encima de cualquier otra del ordenamiento jurídico interno.

Son muchísimas otras las normativas que se adhieren al Derecho Mercantil en Venezuela, como: Código de Comercio, Código Orgánico Tributario, Leyes aduaneras, Ley de Costos y Precios Justos, Ley de Regulación del Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial, Ley de la Actividad Aseguradora, Ley Contra la Estafa Inmobiliaria, Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Alimentaria, entre otras.

También, están innumerables Decretos con fuerza y rango de Ley que rigen Acuerdos de Comercio Internacional.

Inclusive, también hay normas mercantiles en el Código Civil Venezolano, así como muchas otras normativas que mencionan su correlación con el comercio como por ejemplo la Ley del trabajo.

Y, por último, tampoco se pueden dejar de mencionar las normas regulatorias de calidad, establecidas en la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad- SENCAMER.

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### Metodología del estudio

El presente trabajo se define metodológicamente así: **Investigación de campo, de tipo, según el enfoque, cualitativo de investigación acción, donde el objetivo del estudio no es la persona sino la situación encontrada (problema), según el método de recolección de datos, de campo, y según el nivel de profundidad, descriptiva correlacional, no experimental**

Ello supone que la información proviene del contexto a investigar, con el propósito de describir el problema haciendo uso de datos primarios, y con la correlación de dos variables, no manipuladas: una independiente: Control de gestión del proceso logístico de aprovisionamiento, y otra dependiente: inventario.

#### Población y muestra

En esta investigación, tanto la población como la muestra son la misma, conformada por las funciones que se ejecutan en el proceso de aprovisionamiento. Por efecto de la presente investigación, la población está constituida por los colaboradores de la empresa MAYORFRENCA, C.A.

#### Hipótesis

Existe una relación significativa entre la gestión de la logística de aprovisionamiento y el inventario afectando directamente la gestión de distribución. Ciertamente este punto es muy importante para el desarrollo del proyecto porque a partir del se obtiene el esquema sobre el cual se pudo realizar la investigación de campo y posteriormente el análisis e interpretación de los datos.

**Variable independiente:** Cadena de suministros.

**Variable dependiente:** Rentabilidad.

## **Fases metodológicas**

### **Fase exploratoria**

Elaborar un marco teórico que describa la temática de estudio, en cuanto corrientes de control de gestión de la logística de aprovisionamiento y políticas de inventario.

En efecto, dentro de este nivel se procede a examinar el problema mediante el análisis de la bibliografía existente, con el objetivo de lograr un acercamiento con la realidad que se investiga y así obtener elementos de juicio que permitan reforzar el conocimiento del problema planteado y otorgar mayor seguridad al proceso investigativo.

### **Fase de campo**

Observación directa de los procesos en la empresa, que son objeto de la investigación.

Extraer la información real existente observada en la empresa, objeto de la investigación. En este caso, el investigador ha procedido a interactuar con el gerente de la empresa comercializadora de repuestos, de manera que se conviertan en fuente de información directa respecto a la existencia cadena de suministros en el área de comercialización y su relación con los índices de rentabilidad que se presentan en la actualidad.

### **Fase de sistematización**

Para el caso del presente proyecto, la investigación bibliográfica se desarrolla mediante la revisión de toda la información secundaria existente sobre temas a fines a la problemática, es decir, aspectos relacionados con la cadena de suministros de comercialización y rentabilidad empresarial, para lo cual se ha consulado todo el material disponible como fuente de referencia.

Cabe recalcar que, si bien la investigación tiene como objetivo primordial describir el estado actual del fenómeno en estudio y el contexto en que se desarrolla; en este nivel también se incluye la determinación de la relación entre las variables medidas por medio del uso de estimadores estadísticos para la verificación de la hipótesis.

En este nivel investigativo ha sido necesaria la aplicación de coeficiente que permitirán establecer la presencia de una correlación estadística entre las variables de esta manera, el investigador puede comprobar el grado de relación de la cadena de suministro en la comercialización y la rentabilidad de la empresa MAYORFRENCA, C.A.

### **Instrumentos y técnicas**

En un proceso de estudio cualitativo, el instrumento de recolección primordial de información lo constituye el propio investigador, como medio para la obtención y fuente de datos objetivos, con la aplicación de técnicas como: la observación, entrevista, revisión documental, entre otros.

En la presente indagación el investigador hace acopio de información mediante observación directa de las operaciones de la gestión de adquisición de suministros e inventario, y entrevista informal al personal que labora en dicho proceso.

Y finalmente, recurrirá, para la carga, confrontación y análisis de datos, a programas de procesamiento como EXCEL y Atls-Ti.

### **Validez y confiabilidad**

En sentido amplio y general, diremos que una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y representativa de la realidad o situación estudiada (Martínez Miguelez, 2006).

Así mismo, Martínez, en cuanto a la confiabilidad expresa: es aquella que es estable, segura, congruente, igual a sí misma en diferentes tiempos y previsible para el futuro.

## **CAPITULO V**

### **EL RESULTADO**

Este capítulo serán presentados los resultados obtenidos en la investigación en cumplimiento de los objetivos planteados, mediante el uso de técnicas y herramientas de estudio, que permitirá diagnosticar la situación actual de la Empresa MAYORFRENCA, el análisis de las debilidades encontradas en el diagnóstico mediante la aplicación de herramientas de Ingeniería Industrial; también se mostraran el diseño de un plan de mejora en la cadena de suministro y finalmente se evaluó la factibilidad de la propuesta desde un enfoque técnico, operativo, social, ambiental, y económico.

#### **Fase I: Diagnosticar para determinar las fallas**

El objetivo fue diagnosticar el proceso actual de la Cadena de Suministros en el área de comercialización de los repuestos automotrices que incide en la Rentabilidad de la empresa MAYORFRENCA, mediante la aplicación de la recolección de datos que permiten obtener aspectos de los procesos que se ejecutan.

Presentación de la Información, en donde se describe las respuestas y resultados arrojados de las encuestas realizadas. Según Balestrini (2006, pág. 67) la información puede ser presentada de forma organizada a través de dos formas:

La representación escrita que consiste en incorporar los datos estadísticos recolectados en forma de texto, partiendo de una descripción de los mismos; o a su vez por la representación gráfica es decir, mediante cuadros, gráficas, tablas o diagramas estadísticos que reflejen en porcentajes los datos obtenidos.

En esta investigación, los datos han sido procesados bajo una representación gráfica puesto que, de acuerdo a Sabino (1992, 147):

- Los cuadros estadísticos permiten presentar los datos en la forma más clara posible, haciendo explícito cualquier elemento que pueda dar origen a confusiones y ordenando toda la información de la manera más rigurosa.

- Las gráficas expresan visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa, de la información que aparece en cifras.

### **Análisis de la encuesta aplicada a la empresa MAYORFRENCA**

¿La empresa cuenta con un listado de proveedores calificados para realizar las adquisiciones de mercadería?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	38	90,48%
No	4	9,52%
Total	42	100,00%

Análisis:

En cuanto a proveedores, se puede determinar que un elevado 90.48 % destaca que se cuenta con proveedores calificados, apenas un 9.52 % considera que no. En base a esto se puede mencionar que la empresa si posee proveedores calificados para la adquisición de las mercaderías, las cuales facilitan la oportuna reposición de inventarios permitiendo de esta manera que la empresa siempre tenga un Stock adecuado.

¿La mercadería adquirida es registrada correctamente en el sistema de inventario?

Respuestas	Encuestado	Porcentaje
Si	16	38,10%
No	26	61,90%
Total	42	100,00%

Análisis:

El 61.90 % de las personas determinan que no se registra correctamente la mercadería en el sistema, mientras que un 38.10 % manifiesta que sí. Se observa que la mayoría de las personas consideran que no existe un correcto

ingreso de la mercadería en el sistema, lo que provoca que la información en cuanto al inventario no siempre se fidedigna y provoque problemas en las ventas.

¿El proceso de Comercialización que actualmente utiliza es fluido y seguro?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	2	4.76%
No	40	95.24%
Total	42	100%

Análisis:

El 95.24 % de las personas encuestadas consideran que no existe una comercialización fluida en la empresa, apenas un 4.76% considera que es fluida. En base a esto se puede determinar que se debería elaborar procesos internos de comercialización que ayuden a mejorar la logística y cadena de suministros en la empresa, lo cual impulse las ventas y mejore el nivel de servicio de la empresa con los clientes internos y externos de la organización.

¿Es necesario que cada producto despachado cuente con la respectiva orden de pedido?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	33	78.57%
No	9	21.43%
Total	42	100.00%

Análisis:

El 78.57% de las personas encuestadas piensa que es necesario que cada despacho de mercadería cuente con la respectiva orden de pedido para poder verificar las especificaciones y número de artículos salientes de bodega, tan sólo un 21.43 % cree que no lo es necesario el proceso. La mayor parte de las personas hace referencia a control, previo al despacho de un pedido. Los controles son fundamentales, puesto que estos disminuyen la posibilidad de cometer errores.

¿Considera usted que la actual cadena de comercialización se ajusta a las necesidades institucionales y de los clientes?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	7	16.67%
No	35	83.33%
Total	42	100.00%

Análisis:

En base a estos datos se determina que el 83.33 % menciona que es necesario realizar una reingeniería la cadena de suministros en el área de comercialización, mientras que 16.67 % no lo considera necesario. Se puede observar claramente que la mayor parte concluye que sí es necesario realizar una reingeniería en la cadena de suministros en el área de comercialización ya que se manejan actividades y procesos innecesarios, mismos que producen pérdida de tiempo y ventas a la organización.

¿Considera que la empresa debe implementar un sistema que actualice de manera inmediata los inventarios de la mercadería?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	37	88.10%
No	5	11.90%
Total	42	100.00%

Análisis:

Según esto, el 88.10% determina que se necesita de un sistema informático que permita actualizar de manera automática y en tiempo real la actualización de los inventarios, tan sólo un 11.90% dice no creer necesario el sistema de actualización. Por tanto, la implementación del sistema de actualización de los inventarios es muy importante ya que ayudaría a conocer en tiempo real las existencias de las mercaderías, evitando facturaciones fallidas mejorando el servicio en tiempo y cantidades hacia los cliente.

¿La empresa ha mostrado crecimiento en las ventas en los 2 últimos años?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	8	19.05%
No	34	80.95%
Total	42	100.00%

Análisis:

El 80.95% considera que la empresa no ha elevado sus ventas en los dos últimos años, mientras que el 19.05% considera necesario que se han elevado sus ventas. En gran parte esto sucede puesto que los pedidos no siempre llegan a tiempo a los clientes, ocasionando molestias y malestar en los mismos lo cual provoca que ellos busquen otras empresas para realizar sus compras, lo que induce un bajo nivel en las ventas afectando la rentabilidad empresarial.

¿La rentabilidad de la Empresa tiene relación directa con los procesos de comercialización?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	29	69.05%
No	13	30.95%
Total	42	100.00%

Análisis:

Según se evalúa el 69.05% de los encuestados, opina que los procesos que intervienen en la cadena de comercialización de la empresa inciden directamente en la rentabilidad de la empresa, mientras que sólo un 30.95% piensa que no tienen ningún tipo de relación. Prácticamente la mayoría de encuestados, son conocedores de que existen procesos inútiles y repetitivos en la cadena de comercialización y que de no ser corregidos a tiempo provocara cada día más complicaciones al momento de efectuar una venta lo que directamente tiene relación con la rentabilidad del negocio.

¿La empresa realiza análisis financieros para conocer la situación actual de la empresa?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	28	66.67%
No	14	33.33%
Total	42	100.00%

Análisis:

Se evidencia que el 66.67% de los encuestados menciona que si se han efectuado análisis financieros en cuanto a la medición de la rentabilidad del negocio, mientras que un 33.33 % dice que no lo han realizado. En ese sentido, es importante destacar que un análisis financiero es importante y con mayor certeza si este evalúa la rentabilidad del negocio, ya que ayudara a tomar decisiones de vital importancia para el normal funcionamiento de la empresa.

¿Considera que se busca mejorar periódicamente la satisfacción del Cliente?

Respuestas	Encuestado	Porcentaje
Si	35	83.33%
No	7	16.67%
Total	42	100.00%

#### Análisis:

Se evidencia que el 83.33% de los encuestados menciona que si busca periódicamente satisfacer al cliente, mientras que un 16.67 % dice que periódicamente no se lo hace. Es importante destacar que un cliente satisfecho beneficia mucho a la empresa ya que se crea una fidelidad en las ventas lo cual ayuda a que sus consumos sean continuos, la empresa debe realizar además un servicio de post venta para analizar la calidad en la atención brindada por la empresa.

¿La empresa ha establecido procedimientos de control para garantizar la entrega de la mercadería a sus clientes?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	12	28.57
No	30	71.43
Total	42	100.00%

#### Análisis:

Según se evalúa el 71.43% de los encuestados, opina que no se realiza un control que garantice la entrega de los productos a los clientes, mientras que sólo un 28.57% manifiesta que si se realiza un control de control de entrega de productos. Prácticamente la mayoría de encuestados, son concedores de que no existen un adecuado control en la entrega de los productos a los clientes, lo que provoca que no se compruebe la efectividad de las ventas y el servicio que ofrece al empresa

Lista de Verificación  
**Empresa:** MAYORFRENCA

<b>Cadena de Suministros</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿Se encuentran definidos en la empresa la misión y visión?		X	
Existe un listado de proveedores calificados, para realizar los pedidos de mercadería.	X		Por experiencia, se tiene proveedores establecidos.
¿Existe un proceso preestablecido para la adquisición de mercadería?		X	
Se autoriza la recepción del artículo en las cantidades exactas		X	
Existe una ubicación exacta para el almacenamiento de la mercadería en bodega	X		No se respeta los espacios y ubicaciones.
Se despachan los productos con la respectiva orden de pedido		X	
¿Existen capacitaciones continuas al personal?	X		No son periódicas
El sistema actualiza el inventario de acuerdo a las ventas.	X		A las 24 horas de realizada la venta.
¿Se realizan control de inventarios cada año?		X	
¿Se lleva un control sistematizado del ingreso y egreso de la mercadería?	X		Por experiencia si se lo maneja.
Se cumple con la entrega total de los productos solicitados por los clientes.		X	
Se llega a tiempo con la entrega de pedidos hacia los clientes	X		La mayoría de veces no se cumple
¿Toda entrada y salida de mercadería se lo hace con la documentación respectiva?		X	
<b>Rentabilidad</b>			
La empresa está cumpliendo con	X		En el año en curso, no se alcanzan las metas

presupuesto de ventas planteado.		estipuladas.
¿Existen pérdidas económicas por deterioro de mercaderías?	X	
La empresa utiliza los indicadores de liquidez para conocer su situación real	X	
¿El volumen de ventas es el adecuado para la empresa?	X	
¿La empresa mantiene endeudamiento con instituciones financieras?	X	
La empresa ha tenido un crecimiento en los últimos dos años	X	No el esperado
¿Se utilizan indicadores financieros para determinar la situación económica de la empresa?	X	
¿Se elabora presupuestos de gastos?	X	En los últimos meses si se lo hace.
¿Existe un nivel de riesgo en la rentabilidad?	X	
¿Los estados financieros al finalizar el año están debidamente soportados y conciliados?	X	
¿La información en cuanto a existencias de inventario es precisa?	X	Existen inconsistencias.

La Cadena de Suministros en el área de comercialización incide en la Rentabilidad de MAYORFRENCA.

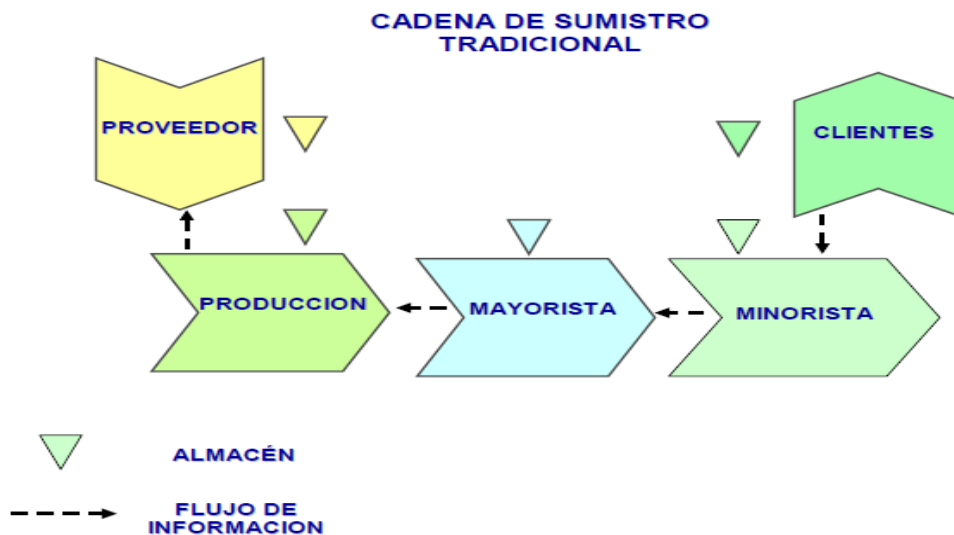
Señalamientos de las variables de la Hipótesis

- Variable independiente: Innovación Tecnológica
- Variable dependiente: Competitividad

Análisis:

Para la verificación de la encuesta aplicada a los jefes departamentales y colaboradores de la Empresa MAYORFRENCA, las mismas que tienen

relación con las variables en estudio. Se evidencia que la rentabilidad de la empresa en el año fue notando una disminución, ya que los gastos de venta se incrementaron y no se cumplió con el presupuesto de ventas planteado por la empresa.



El éxito de cualquier cadena depende de la capacidad de re diseñar procesos para mejorar la productividad, controlar sus costos y reducir sus tiempos de ejecución. Los procesos deben ser analizados y diseñados no solo mirando cómo integrar sus actividades para agregar valor sino, lo más importante, como se relaciona efectivamente con el proceso anterior y con el proceso siguiente de tal forma que contribuya a la mejora de la relación costo/servicio de toda la cadena.

Una reingeniería de Procesos con enfoque en la Administración de cadena de Suministros, es absolutamente indispensable en empresas que quieren seguir en el mercado. Para esto deben entender muy bien las condiciones cada vez cambiantes del mercado global y diseñar su estrategia siguiendo el siguiente ciclo de cuatro pasos básicos:

1. Evaluar sus Cadenas de Suministro
2. Planear el re diseño de sus procesos y flujos
3. Operar el nuevo diseño
4. Medir y mejorar

### **Descripción del proceso de la cadena de suministro de MAYORFRENCIA**

Etapa 1: Compra de materia prima es decir, producto terminado de piezas para reparación de frenos (tornillo, gomas, resortes. Latas etc...)

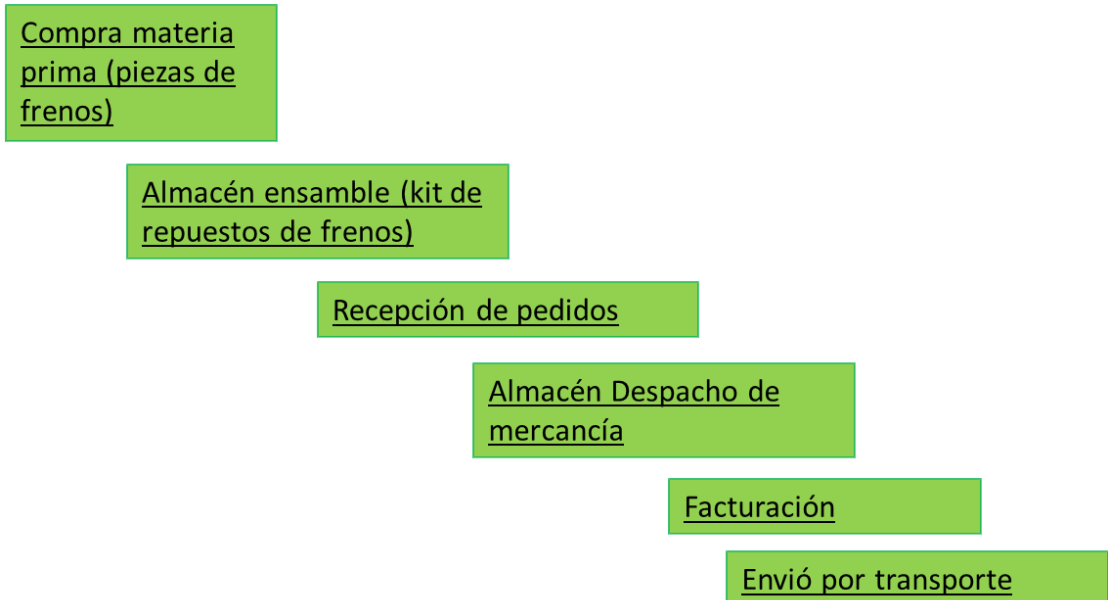
Etapa 2: Ensamble de Kit de reparación de sistema de frenos automotrices es decir, caliper de freno, Tambores, bandas entre otros.

Etapa 3: Recepción de pedido es el área donde se toma el pedido al cliente y se verifica que hay en existencia para mandar a despachar.

Etapa 4: Despacho de mercancía en almacén donde están distribuidos los repuestos por medio de categorías, códigos y marcas de vehículos etc.

Etapa 5: Facturación revisada para ser enviada la mercancía solicitada.

Etapa 6: Envió de mercancía por transporte independiente de la empresa.



### Descripción de proceso de cadena de suministro

## Fase II: Análisis y técnicas para debilidades de las fallas determinadas

### Resumen de las debilidades encontradas en el proceso

Basado en la observación directa, las entrevistas y revisión documental, se identificaron las siguientes debilidades que afectan en la cadena de suministro de la empresa:

Falta de capacitación de los operarios.

Incumplimiento de las normas por parte de un grupo específico de operarios.

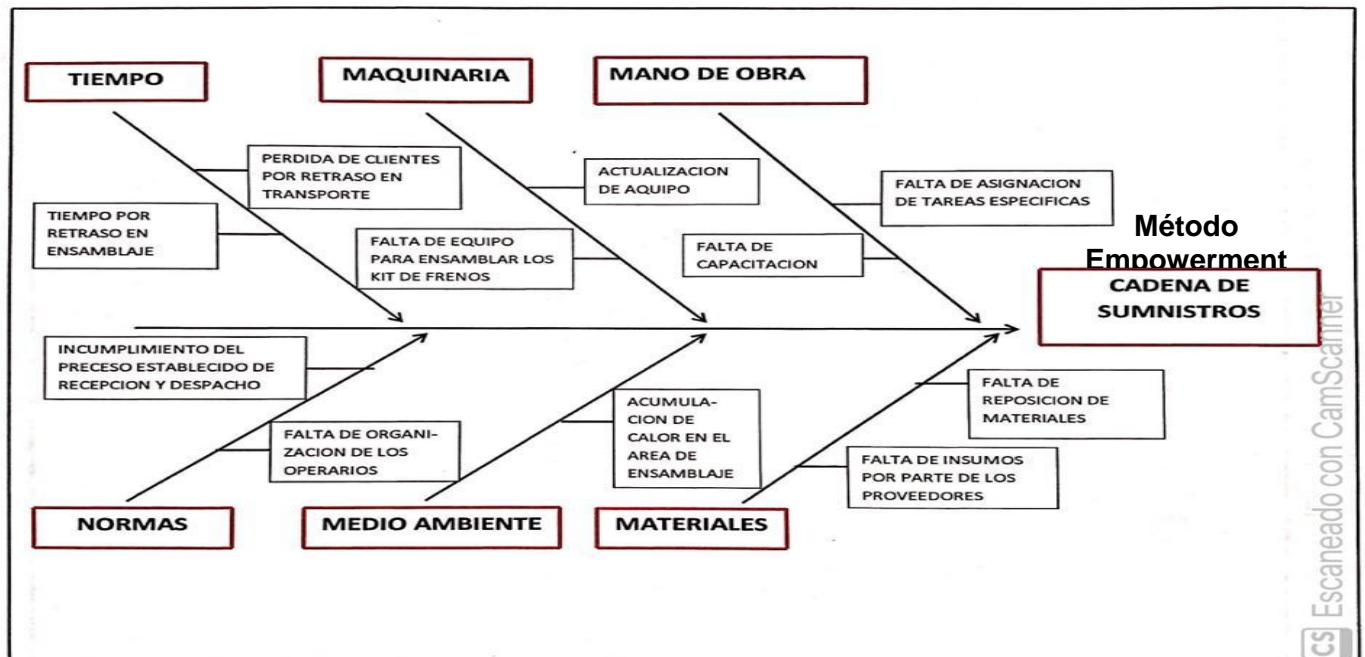
Control de inventario

Proceso establecido de adquisición de mercancía.

Control de ingreso y egreso de la mercancía

Entrega a tiempo la mercancía a los clientes

En esta fase se procedió a analizar las debilidades encontradas del diagnóstico en varias etapas de la distribución de repuestos. En el Diagrama Causa Efecto que a continuación se presenta se reflejan cada una de ellas.



## **Diagrama causa y efecto de distribución de repuesto**

**Tiempo:** tiempo ocio por retraso ensamble, perdida por retraso de transporte, y por adquisición de piezas de mercancía.

**Normas:** falta de organización por los operarios. Incumplimiento en el proceso establecido para recepción y despacho de mercancía.

**Materiales:** mal manejo de los materiales, y mal distribuidos los espacio en almacén,

**Medio Ambiente:** acumulación de calor en el área de ensamble.

**Maquinaria:** falta de maquinaria para producción de kit de frenos.

**Mano Obra:** Falta de capacitación, fatiga y cansancio por gestión repetitiva.

De acuerdo a lo plasmado en el diagrama de Causa-Efecto, el cual fue elaborado con los datos analizados, en donde su efecto fue la deficiencia en la gestión gerencial por la falta de un modelo de mejora de la cadena de suministro.

### **Matriz DOFA**

Por otro lado, la matriz DOFA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DOFA en la empresa, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Por lo anterior expuesto con la finalidad de dar respuesta, analizar los factores internos y

externos en cuanto a la mejora de gestión de la distribuidora de repuestos de frenos MAYORFRENCA, C.A. Estado Carabobo, la matriz de análisis DOFA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan en la empresa, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

### Análisis Externo

En el análisis externo de la empresa se identificaron los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, cambios económicos, disminución de la inversión, inflación, economía, entre otros. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DOFA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad.

### Análisis Interno

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con:

financiación, producción, organización, talento humano. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DOFA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar

### **Análisis DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Equipo Técnico Conocimiento del Negocio</p> <p>Existe buena comunicación con el personal.</p> <p>Disposición por parte del personal a la formación y capacitación.</p>	<p>Demanda del producto.</p> <p>Excelente ubicación Geográfica.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>No se realiza un buen control de inventario.</p> <p>No se cumple con un plan de capacitación al personal que contribuya con el incremento de los niveles de conocimiento del capital humano.</p> <p>Falta de proceso de adquisición de mercancía.</p> <p>Entregas no acordadas al tiempo establecido.</p> <p>Incumplimientos de normas de los procesos establecidos para mal control de entradas y salida de mercancía.</p>	<p>Falta de recursos financiero para la resolución de los problemas.</p> <p>Disminución de la inversión por parte de equipos actualizados.</p> <p>La inflación y desabastecimiento afectan los objetivos de la empresa.</p>

Una vez desarrollada la matriz DOFA, se logró identificar los factores internos y externos en cuanto a la cadena de suministro establecida, en donde se obtuvo que existen una serie de elementos que causan falla en el modelo por falta de una reestructuración en la cadena de suministro, tales como falta de estrategias en la toma de decisiones, diferencia de opiniones. Es por ello, que conlleva a la necesidad de diseñar estrategias basadas en la mejora del modelo de gestión en la cadena de suministro.

### **Análisis y Aplicación del método de los 5 porque?**

**Análisis de actividad realizada por el gerente:**

**Áreas que ocupa:**

**Recepción de piezas de freno:** se encarga de recibir las piezas de repuestos e inspeccionar que se encuentre en perfectas condiciones y cumpla con los parámetros de inspección.

**Programación de producción:** se encarga de analizar la demanda y programar la producción de la semana para que esta satisfaga el mercado.

**Gerencia:** se encarga de la gestión del talento humano y mantener un ambiente laboral cómodo.

**Supervisión del proceso:** se encarga de supervisar el proceso, el cumplimiento de las normas y control establecido y visualizar que se cumplan todos los requerimientos para el buen funcionamiento del proceso.

**Mantenimiento de maquinaria:** es el encargado de realizar el mantenimiento y reparar las maquinarias cuando estas presentan fallas, ya que no hay personal capacitado que se encargue de ello.

**Control de calidad:** se encarga de verificar que el producto salga en buenas condiciones y cumpla con los parámetros de calidad establecidos por la empresa.

#1		#2		#3		#4		Solución
¿Por que?	Respuesta	¿Por que?	Respuesta	¿Por que?	Respuesta	¿Por que?	Respuesta	
¿Por qué hace falta una gestión de talento humano?	Porque el gerente tiene sobrecarga de trabajo y no se puede ocupar de muchas tareas	¿Por qué el gerente tiene sobrecarga de trabajo?	Porque no hay personal capacitado que se encargue de las tareas	¿Por qué no hay personal capacitado para los puestos de trabajos?	Porque es personal de alta rotación	¿Por qué es personal de alta rotación?	Por fuga de talento de Venezuela a otros países.	<b>Aplicar gestión de talento humano para liberar cargas laborales al gerente</b>

Debilidades Encontradas	Posibles Mejoras	Propuestas
Proceso establecido adquisición mercancía	Mejorar los tiempos de recepción de mercancía	Establecer proceso adquisición de mercancía por demanda establecida
Control inventario	llevar un control de mercancía en almacén	Gestionar inventario cada cierto tiempo
Control ingreso y egreso mercancía	Realizar el proceso establecido en la cadena	Mejorar el proceso sistemático de la empresa
Falta capacitación operadores	Contratar personal capacitado	Gestión talento humano
Incumplimiento de normas de procesos establecidos	Cumplir las normas y procesos establecidos	Capacitación personal
Entrega a tiempo mercancía	Mejorar los tiempos de entrega de mercancía	Monitorear el transporte independiente

### Resumen oportunidades de mejora

### **Fase III: Diseño de un plan de mejora para la distribuidora de repuestos de frenos.**

En esta fase, se expone la propuesta generada por el autor para la disminución de errores en la cadena de suministro establecida, de acuerdo a la información obtenida por medio de la realización del análisis de causa y efecto.

#### **Presentación de la Propuesta**

Mediante la investigación se pudo evidenciar que la empresa MAYORFRENCA, C.A, es una organización donde se permite realizar cambios todo por tener una fidelidad de sus clientes y de tener un buen ambiente laboral, es por ello, que una vez analizado y diagnosticado la situación actual en relación a la gestión de la cadena de suministro de la empresa y haber revisado los beneficios del un modelo de mejora se procede a formular una propuesta innovadora que se valdrá de los principales elementos de la mejora del modelo de gestión de la cadena de suministro, Por lo tanto se establecen la siguiente propuesta:

#### **Objetivos de la Propuesta**

##### **Objetivo General**

Diseñar estrategias basado en el modelo de gestión de la cadena de suministro para el mejoramiento de la empresa MAYORFRENCA, C.A.

##### **Objetivos Específicos**

Diseñar los lineamientos y estrategias basado en el modelo de la cadena de suministro para el mejoramiento de la gestión de los procesos en la empresa.

Indicar los pasos para la aplicación del modelo de reestructuración para el mejoramiento de la gestión cadena de suministro,

Capacitar el personal para que se involucre y se comprometa con el seguimiento del como modelo de gestión de la cadena de suministro

Establecer los indicadores de gestión gerencial basado en el modelo de la encuesta y de la matriz y foda/dofa y el diagrama causa y efecto que garanticen la organización de las actividades que se realicen en los procesos de la empresa.

### **Justificación de la Propuesta**

La empresa MAYORFRENCA, C.A., Estado Carabobo, está brindando un producto de calidad que le ha generado una gran demanda, esto la ha llevado a ampliar sus operaciones y por ello, han realizado un plan de trabajo en la cadena de suministro que le permita alcanzar mayor nivel de participación en el mercado y a su vez abaratar costos, con lo cual puedan ofrecer un producto de calidad a menor precio. Es por ello, que esta propuesta tiene como fin diseñar estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión en la empresa.

Es de resaltar su importancia, ya que el Empowerment es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en

grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias organizacionales.

### **Alcance de la Propuesta**

A través de la propuesta de estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión de la empresa, garantizará a la Dirección General, proporcionar a los empleados toda la información, conocimientos y recursos requeridos para desempeñar las tareas asignadas, y además les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores, identidad, cultura organizacional y fines de la empresa.

Por último, el modelo Empowerment, si es desarrollado de forma correcta y asumida como un cambio en la forma de vida y de gestionar la relación laboral, puede llevar a resultados beneficiosos, ya que permite mejorar el clima organizacional y vincular a todos los miembros de la organización con el plan de negocios, para que de esta forma las metas y beneficios de la empresa, sean directamente el cumplimiento de sus propias intereses personales dentro de la empresa.

### **Desarrollo de la Propuesta**

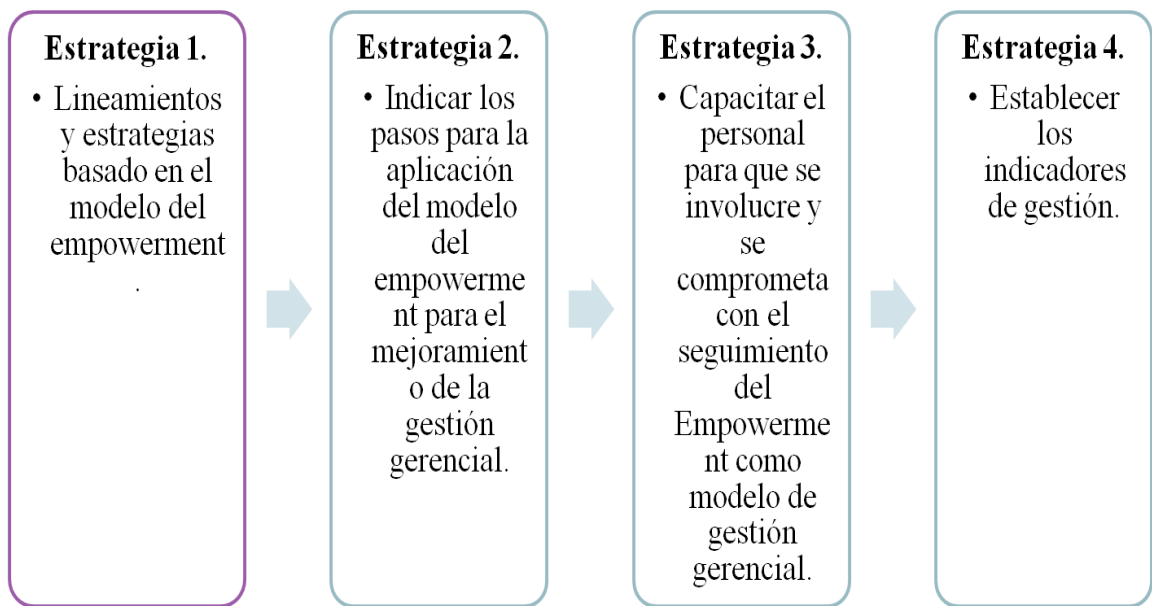
El Empowerment tal y como se ha podido observar a lo largo del presente trabajo de investigación, es una herramienta fundamental para la gestión de personas y que sin duda ha venido evolucionando de forma acelerada en los últimos años. Para que una organización tenga posibilidad

de éxito en la actualidad, debe invertir de forma inequívoca en uno de los elementos más importantes dentro de su sistema de producción, el cual es el capital humano, que para muchos autores especializados, así como para quien redacta estas líneas es el agente diferenciador entre las organizaciones.

Sin embargo, es fundamental para obtener los mejores resultados posibles para la organización, entender que el empowerment es una herramienta que por sí sola no tiene la capacidad de cambiar los resultados y que para lograr el cambio deseado, es importante que exista una voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso. Para ello, es necesario identificar el estado actual del empowerment en la organización, y así tener un punto de referencia que permita evaluar la situación actual y planificar la ruta a seguir.

Otro factor que se debe considerar y que sin duda está estrechamente vinculado con el éxito o no del Empowerment, es la cultura organizacional. Al desear cambiar en una organización la forma de gestión de los empleados, hay que evaluar si existe una cultura arraigada o no en cada uno de los miembros de la organización. Este elemento es sin duda importante, ya que su existencia, puede ser un agente dificultador en el proceso de implantación del Empowerment, pero también es cierto que parte de la misma herramienta es crear una cultura sobre la organización lo que la hará más eficiente, por ende son términos bivalentes y sinérgicos; el empowerment es una herramienta que en términos generales puede ser adaptada a cualquier tipo de organización, desde una pequeña empresa a una multinacional.

Durante el desarrollo de la propuesta de las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión, se plantean las necesidades de aplicar mecanismos de observación continua, el diseño propuesto comprenderá las siguientes estrategias:



**Estrategias para mejorar la Gestión Gerencial.**

**Estrategia 1. Lineamientos y estrategias basadas en el modelo del empowerment.**



**.Etapas de la Propuesta del Modelo de Empowerment.**

## Desarrollo de Modelo de Empowerment

ETAPA: 1.	
<i>Lineamientos Estratégicos de Planeación</i>	
<b>Objetivo:</b>	El objetivo de esta etapa es el de seleccionar las personas idóneas para la conformación de un comité y proporcionarles la capacitación adecuada, para la puesta en marcha del modelo de Empowerment; así como también la realización de la estrategia de capacitación para los empleados de la empresa. Esta etapa consistirá en la formación y preparación del equipo líder, encargado del desarrollo y supervisión del programa.
<b>Estrategia:</b>	A continuación se detalla cada una de las estrategias que conforman la primera etapa: <ul style="list-style-type: none"><li>✚ Estrategia de formación del comité.</li><li>✚ Estrategia de comunicación.</li><li>✚ Estrategia de capacitación de modelo de Empowerment</li><li>✚ Estrategia de simulación.</li></ul>

## Desarrollo de Modelo de Empowerment

ETAPA 2. Lineamientos Estratégicos De Operación	
<b>Objetivo:</b>	El objetivo de esta etapa es el de reorganizar el trabajo que realiza el personal de la gestión de la cadena de suministro.
<b>Estrategia:</b>	<p>A continuación se detalla cada una de las estrategias que conforman la segunda etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✚ Elaboración de políticas para la interacción del equipo</li><li>✚ Estrategia de delegación</li><li>✚ Nuevas funciones de los directivos</li><li>✚ Estrategia de trabajo en equipo</li><li>✚ Estrategia de rotación de puestos de trabajo</li><li>✚ Estrategia de información compartida.</li></ul>

## Desarrollo de Modelo de Empowerment

<b>ETAPA 3.</b>	
<b>Lineamientos Estratégicos de Inspección y Control</b>	
<b>Objetivo:</b>	El objetivo de esta etapa, es el de supervisar el buen desarrollo de la segunda etapa del modelo del Empowerment.
<b>Estrategia:</b>	<p>A continuación se detalla cada una de las estrategias que conforman la tercera etapa:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✚ Estrategia de monitoreo</li><li>✚ Estrategia de realimentación</li><li>✚ Estrategia de recompensas y reconocimientos.</li></ul>

## Desarrollo de Modelo de Empowerment

<b>ETAPA 4.</b>	
<b>Evaluación de Estrategias del Programa</b>	
<b>Objetivo:</b>	El objetivo de esta etapa, es evaluar a los participantes de la propuesta de las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión de la cadena de suministro (Directivos y equipos de trabajo), para medir el desarrollo de cada empleado y proporcionar la base para hacer los ajustes que sean necesarios.
<b>Estrategia:</b>	La evaluación será de 03 formas: <ul style="list-style-type: none"><li>+ Observación directa</li><li>+ Discusión abierta entre jefes y/ o gerentes y empleados</li><li>+ Evaluaciones realizadas por el cliente secreto.</li></ul>

## Desarrollo de Modelo de Empowerment

<b>ETAPA 5.</b>	
<b>Seguimiento del Programa</b>	
<b>Objetivo:</b>	El objetivo de esta etapa, es proporcionarle continuidad a las estrategias basado en el modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión de la cadena de suministro.
<b>Estrategia:</b>	Después de finalizar la evaluación y de hacer las correcciones necesarias que se harán al respecto y se deberá continuar con el modelo de Empowerment, realizando nuevamente todas las estrategias de la 2 <sup>a</sup> . 3 <sup>a</sup> y 4 <sup>a</sup> Etapa, de esta forma se logrará crear una nueva gestión para la cadena de suministro.

**Estrategia 2. Indicar los pasos para la aplicación del modelo del empowerment para el mejoramiento de la gestión general de la cadena de suministro.**

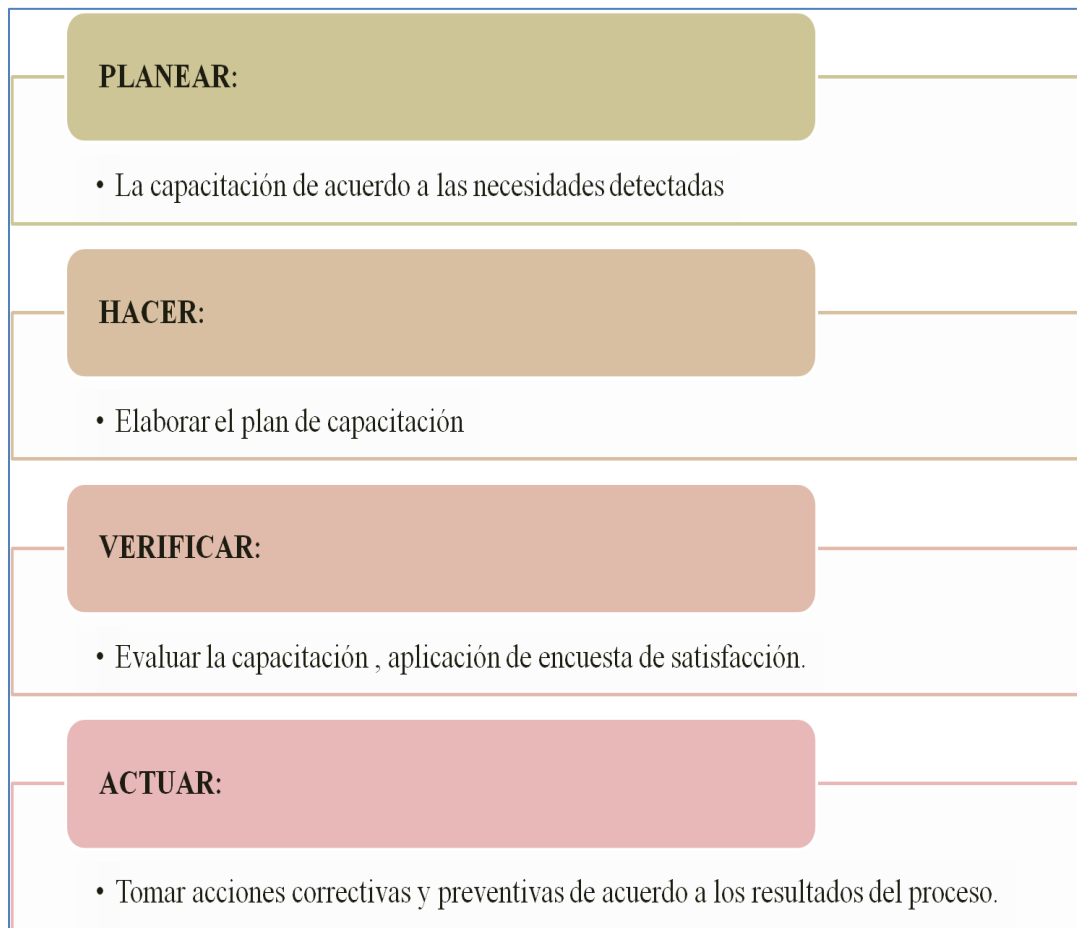
**Pasos para la Aplicación del Modelo del Empowerment**

<b>Los pasos para aplicar el modelo empowerment, se resumen a continuación, ellos son:</b>	
<b>Primer Paso</b>	Es la creación de una cultura del empowerment al interior de la organización, en la que se definan claramente los nuevos valores que se va adoptar en el trabajo tales como: el compromiso, la lealtad, la solidaridad, compañerismo, la calidad en el trabajo, la responsabilidad.
<b>Segundo Paso</b>	Es la capacitación de los gerentes como facilitadores y entrenadores, enseñar a los colaboradores a que tengan confianza en si mismo, en su equipo y en los nuevos enfoques que va tener el trabajo, lo cual implica asignar valores agregados al trabajo.
<b>Tercer Paso</b>	Los gerentes ya involucrados en la filosofía, deberán constituirse en verdaderos facilitadores del cambio de los equipos de trabajo: para dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación y metamorfosis de la organización, a través de actitudes positivas que permitan: Motivar y entusiasmar a la gente, comunicar una visión clara del trabajo, articular una dirección precisa, fomentar la comunicación, inspirar y animar los

	logros, dar y recibir feedback, inspirar respeto y credibilidad, así como, agradecer el trabajo bien hecho.
<b>Cuarto Paso</b>	Se debe tomar en cuenta que el empowerment, se basa en dos pilares fundamentales: La capacitación y la confianza, evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, sino que debe ser construida, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes se debe explicar la filosofía del empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.
<b>Quinto Paso</b>	Es la formación de equipos de alto rendimiento, quienes estarán a cargo de un coach que los guíe, pues ellos deben iniciar el cambio radical, deberán entonces monitorear a que la gente vaya poco a poco internalizando los nuevos valores, que se vean reflejados en sus relaciones interpersonales con sus colegas, colaboradores y superiores, desarrollo de un trabajo en equipo obteniendo mayor compromiso e identificación con la organización, clientes y proveedores.
<b>Sexto Paso</b>	Es establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener

	"Perseverancia en el propósito".
--	----------------------------------

**Estrategia 3. Capacitar el personal para que se involucre y se comprometa con el seguimiento del Empowerment como modelo de gestión gerencial de la cadena de suministro.**



**Capacitar el personal para que se involucre y se comprometa.**

#### **Estrategia 4. Establecer los indicadores de gestión basado en el modelo de Empowerment**

Para lograr la efectividad laboral, la Dirección General de la empresa debe utilizar un conjunto de herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que le permiten diagnosticar la realidad y tomar decisiones sobre los planes y proyectos a acometer, para lograr desarrollar la institución de acuerdo al proyecto común de todos los subordinados. De allí la importancia de empowerment para motivar e integrar al personal a crear constancia en el propósito y mejorar el producto y el servicio, Este enfoque de eficiencia del empowerment, se considera como una filosofía de trabajo presente a lo largo y ancho de la organización, donde se busca que las personas que realizan su trabajo se autocontrolen y construyan la calidad.

#### **Indicadores orientados a Capital Humano**

<b>Componente de la política de calidad</b>	Se cumple con la formación y capacitación de los trabajadores.
<b>Departamento</b>	Recursos Humanos
<b>Objetivo</b>	Elevar las competencias de gestión del personal
<b>Meta</b>	95%
<b>Indicador</b>	$x = \frac{\text{No. personas comprendieron capacitación}}{\text{No. total trabajadores capacitados}} * 100$
<b>Descripción</b>	Xo= Número de personas que entendieron la capacitación y Xi= Número total de participantes de la capacitación.
<b>Que se necesita para medirlo</b>	Evaluación de la capacitación.

<b>Periodicidad</b>	Semestral
<b>Responsable</b>	Coordinador de Recursos humanos.

### Indicadores Cumplimiento de Objetivos de Calidad

<b>Componente de la política de calidad</b>	Cumplimiento de los objetivos de calidad
<b>Departamento</b>	Gestión de calidad Representante de la dirección
<b>Objetivo</b>	Cumplir con los objetivos de calidad de la empresa.
<b>Meta</b>	100%
<b>Indicador</b>	$x = \frac{\text{No. acciones ejecutadas}}{\text{No. total acciones planteadas}} * 100$
<b>Descripción</b>	Xo= Número de actividades ejecutadas asociadas al cumplimiento de los objetivos de calidad y Xi= Número total de actividades planteadas asociadas a los objetivos de calidad.
<b>Que se necesita para medirlo</b>	Objetivos de calidad y objetivos planeados por proceso.
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Responsable</b>	Coordinador de Recursos Humanos

## **Fase IV: Evaluación propuesta operativa, técnica, social, ambiental y económica del plan de mejora diseñado.**

Esta fase consiste en evaluar la viabilidad de la aplicación del proyecto desarrollado. Para ello, se realiza un análisis crítico de las propuestas planteadas desde cinco (5) enfoques, que permiten determinar la factibilidad del plan de mejoras.

### **Factibilidad operativa**

La factibilidad operativa se refiere a la operatividad de las mejoras propuestas De acuerdo al objetivo trazado y tomando en cuenta para disminuir el tiempo y los errores en el control de la cadena de suministros presentado en la distribuidora de repuestos de frenos de carros. Para demostrar esta factibilidad se establecieron los siguientes criterios:

#### **Criterio a evaluar si no**

- ¿El plan de mejoras se mantiene si hay un cambio de personal? si
- ¿La propuesta tiene riesgos de obsolescencia rápida? **no**
- ¿El plan de mejoras diseñado proporciona instrumentos formativos para que el personal involucrado pueda realizar correctamente las tareas? si
- ¿El personal existente puede asumir los cambios sin que estos le generen rechazos o estrés? si
- ¿El plan de mejoras contribuye a minimizar los errores en la cadena de siniestro? si
- ¿La propuesta se considera factible de aplicar por la empresa? si
- ¿Con la contratación del personal se garantiza el cumplimiento por los operarios de las normas de salud y seguridad en el trabajo? si
- ¿Con la aplicación de la propuesta se reducen los riesgos de accidentes laborales? si
- ¿Con la aplicación de la propuesta se elevará el rendimiento de los operarios? si
- ¿La propuesta mejorara considerablemente los ingresos económicos a la empresa? si

## **Factibilidad Técnica**

La factibilidad técnica representa la eficiencia que ofrecen los equipos sugeridos en la propuesta, tales como máquinas y herramientas, en cuanto a la mejora de los procesos y el aumento del desempeño en la ejecución de las tareas. Para evaluar esta viabilidad se procede a mencionar los recursos técnicos adquiridos de mayor importancia y comparar los beneficios que tiene su utilización con respecto a las condiciones actuales, basado en la eficiencia.

### **Recursos técnicas eficiencia**

Maquinaria de ensamble (selladora, cortadora etc.) Le facilita al operario no tener tiempo ocio en la producción de los kit de repuestos de frenos.

Almacén organizado y reestructurado Reduce tiempo invertido por el operario para trasladarse a buscar la mercancía ya ensamblada.

Gestión de talento humano Reduce la carga laboral que presenta el gerente encargado del proceso, el mismo, podrá ejercer sus funciones gerenciales y lograr los objetivos propuestos por la organización

Capacitación de personal Facilitará el trabajo a los operarios ya que estos obtendrán conocimientos actualizados para cumplir las normas a seguir con calidad y eficiencia

### **Factibilidad ambiental y social**

Temperatura adecuada, iluminación correcta, piso en correctas condiciones, bienestar del personal, uso de energía renovables, eliminación de vapores y gases espacios acordes, libres de obstáculos disminución de agentes contaminantes prevención de enfermedades ocupacionales.

Considerando que el desarrollo de estas propuestas genera un impacto ambiental es bueno, en un

100%, lo cual le ahorrara tiempo y energía al operario al evitar limpiar el área varias veces, por otro lado la salud de este se verá favorecida ya que se elimina el levantamiento repetitivo de cargas en el operario

## **Factibilidad económica**

El estudio de la factibilidad económica permite justificar la ejecución del proyecto, destacando la relación entre el monto asociado a la inversión y las ganancias que se obtendrían con la implementación de la propuesta. Si esa relación resulta positiva, es posible afirmar que es rentable poner en práctica las mejoras.

## **Conclusiones**

Una vez culminado el proceso investigativo, las conclusiones que se han derivado de la presente tesis son las siguientes:

Se determina que la mayor parte de la población encuestada coincide en que la estructura de la cadena de suministros en la comercialización, que tiene la empresa no se ajusta a las necesidades de la misma, ya que las funciones para los colaboradores no siempre están claras ni definidas.

La rentabilidad de la empresa actualmente se ha visto limitada debido a que sus ventas han sido poco satisfactorias y sus inversiones no han sido bien canalizadas, el hecho de utilizar indicadores financieros de manera empírica ha causado que no se identifique la realidad financiera de la empresa.

La empresa cuenta con una cadena de suministros en el área de comercialización desordenada por lo que todo el personal coincide en que reestructurar la cadena de comercialización mejorará la rentabilidad de la empresa.



## **Recomendaciones**

Partiendo de las conclusiones antes mencionadas, se originan las siguientes recomendaciones:

Estructurar funciones y políticas en cada uno de los procesos de comercialización y responsabilidades, con la finalidad de alcanzar satisfacer los objetivos de los clientes internos y externos de la organización.

Delinear y observar de una manera periódica los índices de rentabilidad para conocer de esta manera si la actividad productiva se encuentra generando beneficios económicos tanto para el propietario como para los colaboradores de la empresa.

Se recomienda diseñar una hoja de trabajo que aporte información del proceso en la cadena de suministro, para de esta manera conocer el tiempo estimado en cada uno de los procesos empleados en la comercialización de la empresa MAYORFRENCA.

Reestructurar la cadena de suministros en el área de comercialización con el fin de incrementar las ventas de la empresa, logrando la satisfacción de los clientes y la rentabilidad deseada para la empresa.

## Referencias bibliográficas

- Barzola Ruiz, J. P., & España Robles, J. J. (2018). *Análisis del control de inventario en la empresa Rika Papa*. Tesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil. Recuperado el 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/33589>
- Correa Espinal, A. A., Gómez Montoya, R. A., & Cano Arenas, J. A. (2010). Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación. *Estudios Gerenciales*, 26(117). Recuperado el 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v26n117/v26n117a09.pdf>
- Delgado, F. (2020). *El Covid 19 y sus impactos en la cadena de suministro*. Recuperado el 2021, de Generix Group: <https://www.generixgroup.com/es/blog/covid-19-impacto-cadena-suministro>
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). *¿Control de gestión o gestión de control?* *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Recuperado el 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Di Modugno, G. (2021). *Plan de mejora para disminuir desperdicio de la línea de producción de masa lista de pastelitos en la empresa Tequeñería El Tequeñón*, C. A. Trabajo de grado, Universidad José Antonio Páez, Escuela de Ingeniería Industrial, Valencia. Venezuela. Recuperado el 2021, de UJAP
- Durán, Y. (2012). *Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas*. *Visión Gerencial*, Año 11(1), 55-78. Recuperado el 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- Figueredo, W. (2016). *Definición De Inventarios Y Tablas De Inventarios*. Recuperado el 2021, de <https://es.calameo.com/books/004817671fbb962567514>
- Londoño Cepeda, M. P. (2012). *Propuesta de mejoramiento del sistema de almacenamiento y control de inventarios para betmon*. Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Departamento de Ingeniería Industrial, Bogotá. Recuperado el 2021, de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/13653/LondonoCepedaMonicaPatricia2012.pdf>

Martínez Miguelez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2). Recuperado el 2021, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002)

Moya Navarro, M. J. (1999). *Control de inventarios y teoría de colas*. EUNED.

Muller, M. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Grupo Editorial Norma.

Nail Gallardo, A. A. (2016). *Propuesta de mejoras para la Gestión de inventarios de Sociedad Repuestos España Limitada*. Universidad Austral de Chile, Escuela de Ingeniería Civil Industrial. Puerto Mont. Chile: cybertesis.uach. Recuperado el 2021, de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiN2Jb\\_kYHyAhUmVzABHVAYDXIQFjAAegQIBRAD&url=http%3A%2F%2Fcybertesis.uach.cl%2Ftesis%2Fuach%2F2016%2Fbpmfcin156p%2Fdoc%2Fbpmfcin156p.pdf&usg=AOvVaw1YBPZx\\_uuWKIClq44KMfA](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiN2Jb_kYHyAhUmVzABHVAYDXIQFjAAegQIBRAD&url=http%3A%2F%2Fcybertesis.uach.cl%2Ftesis%2Fuach%2F2016%2Fbpmfcin156p%2Fdoc%2Fbpmfcin156p.pdf&usg=AOvVaw1YBPZx_uuWKIClq44KMfA)

Pérez, T. (2011). *Investigación de operaciones*. Recuperado el 2021, de <http://ingunilibre.blogspot.com/>

Restrepo Gómez, L. M. (2019). *Metodología para evaluar la resiliencia de cadenas de abastecimiento (diseño y prueba piloto)*. Tesis de grado, Universidad EAFIT, Medellín. Colombia. Recuperado el 2021, de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/15903>

Rojas Torres, M. F. (2016). *Análisis de procesos operacionales de bodega e inventario para el mejoramiento estratégico en el centro de distribución comisariato de carnes el rancho en el cantón Durán*. Tesis de Ingeniería comercial, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil. Recuperado el 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/17237>

- Sampedro, J. (2009). *Ingenio estratégico. Resiliencia e impulso creativo en tiempos de crisis*. Recuperado el 2021, de Global Leadership Consulting.: [https://glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo\\_Ingenio-Estrategico\\_Jesus-Sampedro.pdf](https://glcconsulting.com.ve/wp-content/uploads/2015/10/Articulo_Ingenio-Estrategico_Jesus-Sampedro.pdf)
- Svensson, G. (2007). Gestión de la Cadena de Suministro frente a Gestión de la Cadena Sostenible. *Esic Market*, 129, 239-258. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjOpurwuqvxAhVTRjABHYrLAdwQFjAAegQIAxAF&url=https%3A%2F%2Fwww.esic.edu%2Fdocumentos%2Frevistas%2Fesicmk%2F080114\\_153652\\_E.pdf&usg=AOvVaw1IEXLGKk5zrK8Su0LsN4RT](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjOpurwuqvxAhVTRjABHYrLAdwQFjAAegQIAxAF&url=https%3A%2F%2Fwww.esic.edu%2Fdocumentos%2Frevistas%2Fesicmk%2F080114_153652_E.pdf&usg=AOvVaw1IEXLGKk5zrK8Su0LsN4RT)
- Vega Zambrano, R. (2012). *Organizaciones resilientes: Una mirada hacia su conformación*. Recuperado el 2021, de Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación CRAI: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2879/VegaZambrano-Ricardo-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zavala Alcivar, A., Verdecho, M. J., & Alfaro Saiz, J. J. (2020). Un marco conceptual para gestionar la resiliencia y aumentar la sostenibilidad en la cadena de suministro. *Sustainability*, 12(16 - 6300). Recuperado el 2021, de <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/16/6300>