



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIOPÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL
DEL PROCESODECOMPRAS EN LA
EMPRESA AGRO INSUMOS
LA FANEITERA 1970 C.A.**

Autor: Guo Cheng Wu Zheng

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



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DEL PROCESO DE
COMPRAS EN LA EMPRESA AGRO INSUMOS LA FANEITERA 1970 C.A.**

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

Autor: Guo Cheng Wu Zheng
C.I.: 28.138.672

Tutora: Lcda. Ysabel Pantoja

San Diego, Octubre del 2020



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



ACTA N°0028-2-2020

San Diego, 2 de Octubre de 2020

Ciudadano

GUO GHENG WU ZHENG

C.I. 28.138.672

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“PLAN ESTRATEGICO PARA EL CONTROL DEL PROCESO DE COMPRAS EN LA EMPRESA AGRO INSUMOS LA FANEITERA 1970 C.A”** como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted
Atentamente.

PLAN UNIVERSIDAD EN CASA

Dra. Patricia Díaz

Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

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

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



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

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quienes suscriben esta Acta Ysabel Pantoja de Cedula de Identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por el ciudadano Guo Cheng Wu Zheng, titular de la cedula de identidad N° V-28.138.672, dejan constancia que el Trabajo de Grado titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DEL PROCESO DE COMPRAS EN LA EMPRESA AGRO INSUMOS LA FANEITERA 1970 C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

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

Tutora Académica

Lcda. Ysabel Pantoja

C.I. V- 11.807.313

Cel: 0426.638.06.83

E-mail: ycpantoja@gmail.com

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE TABLAS	ix
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
RESUMEN INFORMATIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	6
1.2. Objetivos de la Investigación.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación de la Investigación	7
II MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Bases Teóricas	11
2.3. Definición de Términos Básicos.....	23
III MARCO METODOLÓGICO	30
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	30
3.2. Fases Metodológicas.....	30
3.2.1 Fase I: Diagnóstico de la situación actual.....	31
3.2.2 Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas del control existentes en el proceso de compras	32
3.2.3 Fase III: Diseño de un plan estratégico para el control del proceso de compras.....	33

	pp.
IV RESULTADOS	34
4.1. Análisis de los Resultados	34
4.1.1. Diagnóstico.....	34
4.1.2. Identificación.....	51
4.1.3. Diseño.....	53
V PROPUESTA	55
5.1. Presentación de la Propuesta	55
5.2. Beneficios de la Propuesta.....	56
5.3. Objetivos de la propuesta.....	57
5.4. Desarrollo de la Propuesta	57
5.5. Factibilidad de la Propuesta.....	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS	82

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

	pp.
CUADRO	
1.- Matriz DOFA	34
2.- Plan estratégico de control del proceso de compras	48

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

	pp.
GRÁFICO	
1.-Planificación de compras de acuerdo al flujo de caja	21
2.- Eficiencia del proceso de compras.....	22
3.- Compras superiores al apartado de pago a proveedores	23
4.- Niveles de inventarios definidos.....	24
5.- Compras excesivas afectan la liquidez	25
6.- Cumplimiento de los procesos de autorización	26
7.- Compras mediante Órdenes de compra autorizadas	27
8.- Solicitud de cotizaciones a 3 proveedores	28
9.- Actualización de datos de proveedores.....	29
10.- Comunicación efectiva interdepartamental	30
11.- Seguimiento de las órdenes de compra.....	31
12.- Elaboración de nota de recepción de mercancía o servicio	32
13.- Aceptación de la propuesta	33

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO

	pp.
TABLA	
1.-Planificación de compras de acuerdo al flujo de caja	21
2.- Eficiencia del proceso de compras.....	22
3.- Compras superiores al apartado de pago a proveedores	23
4.- Niveles de inventarios definidos.....	24
5.- Compras excesivas afectan la liquidez	25
6.- Cumplimiento de los procesos de autorización	26
7.- Compras mediante Órdenes de compra autorizadas	27
8.- Solicitud de cotizaciones a 3 proveedores	28
9.- Actualización de datos de proveedores.....	29
10.- Comunicación efectiva interdepartamental	30
11.- Seguimiento de las órdenes de compra.....	31
12.- Elaboración de nota de recepción de mercancía o servicio	32
13.- Aceptación de la propuesta	33
14.- Resumen de tablas de frecuencia.....	59

DEDICATORIA

En primer lugar a mi **Familia**, por brindarme todo su apoyo, Fortaleza, Salud y por ayudarme a llegar hasta este punto tan lejos de mi vida.

A mis **Padres** en especial, por ser las personas que me dieron la vida y darme su apoyo en mis mejores y peores momentos, que me permitieron seguir hacia adelante y llegar tan lejos. Gracias a sus enseñanzas y valores soy quien soy y por ello se los agradezco.

A mi **Prima** que es como mi segunda mama, gracias a su influencia y apoyo durante el transcurso de mi carrera pude cumplir esta meta.

Guo Cheng Wu Zheng

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, por haberme dado la vida, acompañado y guiado durante el transcurso de este camino que recorro, dándome la fortaleza necesaria para seguir hacia adelante.

A mis **Seres Queridos**, por ser un gran ejemplo a seguir.

A mis **Padres**, por ser las personas que estuvieron conmigo en todo momento.

A mi **Prima**, por ser un pilar fundamental en la persona que soy hoy en día.

A mis **amigos**, que me ayudaron a superar obstáculos en el transcurso de mi carrera.

A los **Profesores de la universidad**, por darme conocimientos y aprendizajes.

A la **Universidad José Antonio Páez**, por ser mi casa de estudio que me dio un lugar para cumplir mis metas.

Guo Cheng Wu Zheng



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DEL
PROCESO DE COMPRAS EN LA EMPRESA
AGRO INSUMOS LA FANEITERA 1970 C.A.**

Autor: Guo Cheng Wu Zheng

Tutora: Lcda. Ysabel Pantoja

Fecha: San Diego, Octubre de 2020

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo el diseño de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., con la finalidad de que se logre el control de las reposiciones, de sus inventarios, de manera efectiva para poder contar con las existencias necesarias para cubrir las demandas de sus clientes. El estudio estuvo contemplado en una investigación bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo de nivel descriptivo. Para el desarrollo de la investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta a través del instrumento el cuestionario contenido de trece (13) preguntas dicotómicas cerradas (si-no) aplicada a la población de cinco (5) empleados de la empresa; la muestra fue censal, por ser pequeña y finita estuvo representada por todos los miembros de la población objetivo, y se expuso el análisis de los resultados obtenidos en una Matriz DOFA, de la cual surgieron las estrategias que permitieron el desarrollo de la propuesta que, para diseñar el plan estratégico que permitió realizar reposiciones planificadas, para evitar los stocks ociosos así como el desabastecimiento. Finalmente, se concluye que el control integrado al proceso de compras permite garantizar el cumplimiento de las normativas, políticas y procedimientos, que debe ejecutar el trabajador del área de compras, para garantizar realizar compras dentro de los parámetros establecidos, minimizando los stock en exceso y el desabastecimiento, utilizando la orden de compra para dejar constancia de los acuerdos que se establezcan con el proveedor y las autorizaciones correspondientes, que permitan validar un proceso eficiente.

Descriptor: Plan Estratégico, Análisis DOFA, Control, Compras.

INTRODUCCIÓN

En las empresas los procesos deben ser efectivos para que la empresa pueda lograr los objetivos organizacionales, estos últimos deben estar alineados a la misión y visión de la empresa de manera que se pueda mantener en el tiempo garantizando su operatividad y alcanzar el posicionamiento deseado en el mercado en el cual se desenvuelve, ofreciendo productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades del cliente.

En este contexto, la presente investigación está dirigida a la empresa AGRO INSUMOS LA FANEITERA 1970 C.A., ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, la empresa presenta debilidades en sus procesos de compra debido a que no se realiza una planificación de las compras de acuerdo al flujo de caja, tampoco se establecen procesos para el establecimiento de niveles de inventarios generando que se realicen compras que afectan la liquidez financiera de la empresa, la cual requiere de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa, de manera que se logre optimizar el desempeño del personal en esta área mediante el uso de herramientas que permitan una planificación adecuada de las compras, sin comprometer excesivamente la liquidez financiera, y lograr un flujo continuo de la reposición de los inventarios, buscando además la salvaguarda de sus activos.

Cabe destacar, que el estudio se encuentra estructurado en cinco (05) capítulos, los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I, El Problema: contiene la exposición de la situación problemática enmarcada en el planteamiento del problema, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto el general como lo específicos, así como la justificación de la investigación.

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

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

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

Capítulo V, la Propuesta: se expone la propuesta que dio solución a la problemática existente en la empresa en estudio, que consistió en el diseño de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa AGRO INSUMOS LA FANEITERA 1970 C.A.

Conclusiones y Recomendaciones Finales: a las cuales llegó el autor en la presente investigación.

Finalmente, las **Referencias:** Bibliográficas y electrónicas, y los Anexos de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta presentada para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las empresas están en búsqueda de herramientas que le brinden a sus procesos la efectividad para alcanzar sus objetivos, lo cual las hace más competitivas para mantenerse en el mercado en el cual se encuentran inmersas, por lo tanto, requiere implementar cambios que le permitan enfrentar los factores externos que inciden en la operatividad de la organización, tales como los avances tecnológicos, la globalización y los efectos socio-económicos, que necesita enfrentar para su salud financiera.

En este sentido, en Venezuela, las empresas no escapan de esta realidad, sin importar al sector económico en el cual se encuentran, ya que deben enfrentar los efectos de la inflación, control cambiario, disminución de la producción nacional, e incremento de las importaciones de productos que satisfagan la demanda nacional, por lo tanto, se deben prever las reposiciones de inventarios, de manera que se pueda brindar a los clientes de proporcionarles los productos que necesitan.

En consecuencia, la alta dirección debe direccionar sus procesos administrativos a la revisión de los planes, metas, normativas, políticas y procedimientos, con la finalidad de ver si están bien alineados, y considerando, además un adecuado manejo de sus recursos, de manera que se pueda garantizar su operatividad, y pueda mantenerse en el tiempo, y que se logre alinearlos con su misión y visión.

Cabe señalar, que los inventarios constituyen un elemento de gran importancia en el control de los costos operativos empresariales, bien seas en las empresas manufactureras o en las empresas de servicio, especialmente las comercializadoras. La existencia de un buen y eficiente sistema de inventarios garantiza la rotación del

almacén, y con ello, el manejo del efectivo, permitiendo planificar el momento y las condiciones de las adquisiciones, además, de facilitar los movimientos de las entradas y salidas de los almacenes, contrarrestándose o minimizándose los costos por deterioro, fallas, mermas e incluso los costos por almacenamiento.

La existencia de un sistema de inventarios en la empresa, tiene un alto impacto en el área financiera, pues, contribuye en el mantenimiento de la normalidad en los índices de liquidez y solvencia, además, de dinamizar el proceso operativo, contribuyendo en la generación de ingresos. En otras palabras, el aspecto de los inventarios se suma a los estratos que deben ser administrados con especial detalla en la empresa.

En este sentido, las empresas requieren adquirir obligaciones, las cuales deben ser canceladas en un plazo determinado, para así cumplir satisfactoriamente con terceros, producto de las compras que permitan mantener reposiciones de sus inventarios y solicitar servicios que contribuyan a su operatividad. Esto representa un ciclo que mantiene la operatividad de la organización, ayuda mantener la imagen de la empresa con los proveedores y clientes; cuando este proceso falla, ya sea, por la aplicación incorrecta de las normas y procedimientos o por que estos no son aplicables a la nueva realidad en donde se desenvuelve la empresa, surgen dificultades que imposibilitan el funcionamiento normal de la organización ya que ésta no puede acceder oportunamente a los bienes y servicios que requiere para realizar sus operaciones normalmente.

Para lograr cumplir con un eficiente proceso de compra, se hace necesario implementar controles internos, ya que no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación para comprobar la exactitud y veracidad de la información, así como la salvaguarda del patrimonio y de esta forma lograr la obtención de los objetivos. De acuerdo a Catacora (2015), refiere del control interno como:

El plan de la organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como

también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias por la gerencia. (p.232)

Bajo este contexto, los controles están formulados para que se cumpla con los procedimientos, normativas y políticas establecidas por la empresa, para garantizar el cumplimiento de los objetivos, es por ello, que la planificación estratégica, va a formar parte fundamental en el proceso de compras, para que el control interno integrado a sus procesos, sea efectivo, y que los objetivos estén alineados a la misión y visión de la empresa.

Al respecto, Ivancevich (2016:244), expresa: “la planificación estratégica es el proceso mediante el cual se determinan los objetivos o puntos de referencia deseados y se diseñan los medios para alcanzarlos”, de esta manera se estructura un sistema de control interno que permita desarrollar las actividades que han sido planificadas para el logro de los objetivos, por lo tanto, se requiere realizar una gestión de compras planificada y ordenada, estableciendo controles internos que garanticen la salvaguarda de los recursos financieros, se realicen las reposiciones a tiempo y se minimicen los riesgos de fraude con sus activos.

La presente investigación se realizó en la Empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., ubicada en el Municipio Valencia, en el Estado Carabobo, la misma se dedica a la compra y venta de insumos y alimentos para animales de compañía y de granja. La problemática que se observa, es que la empresa presenta debilidades en sus procesos de compra debido a que no se realiza una planificación de las compras de acuerdo al flujo de caja, tampoco se establecen procesos para el establecimiento de niveles de inventarios generando que se realicen compras que afectan la liquidez financiera de la empresa.

Asimismo, cabe resaltar que el área de compras no realiza un previo estudio de los proveedores para negociar convenios de pago, ya que la mayoría exigen que los pagos se efectúen de contado, y la empresa tiene una rotación de sus cuentas por cobrar más lenta que la de pago, lo que genera que no se cuente con los recursos

necesarios para su pago, y al generar este departamento compromisos continuos genera que se deban pagar las deudas contraídas en el tiempo establecido, dejándose de pagar otros gastos y a otros proveedores afectando a la disponibilidad y descontrolando las planificaciones que se han hecho por parte del departamento de tesorería.

También presenta debilidades en los procesos de comunicación entre estos departamentos, ya que al no conocerse que el departamento de compras ha generado nuevos compromisos con proveedores, y no estar dentro de la planificación del flujo de caja, de acuerdo a los ingresos, genera estos conflictos, que a la final afectan la imagen de la empresa frente a sus proveedores.

En este sentido, se propone diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos del departamento de compras para la empresa de manera que se logre optimizar el desempeño del personal en esta área mediante el uso de herramientas que permitan una planificación adecuada de las compras, sin comprometer excesivamente el flujo de caja, y lograr un flujo continuo de la reposición de los inventarios evitando el desabastecimiento, y estableciendo niveles óptimos, que eviten excesos o el desabastecimiento, permitiendo además mejorar la comunicación interdepartamental con el área de tesorería, minimizando los riesgos de fraude o manipulación indebida de sus activos.

1.1.1 Formulación del Problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante:
¿De qué manera un plan estratégico permitiría el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Û Diagnosticar la situación actual del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A. a través de aplicación de un cuestionario como instrumento.
- Û -Identificar las debilidades y fortalezas de control existentes en el proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., a través de una matriz DOFA.
- Û Diseñar un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

El control interno son políticas, procedimientos, y estructuras organizacionales, diseñadas para proporcionar una certeza razonable que los objetivos de negocio serán alcanzados y que eventos indeseables serán prevenidos o detectados y corregidos. A tales implicaciones, el presente estudio se justifica debido a que en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., se podrá implementar un control en el proceso de compras, a través de un plan estratégico donde las actividades que van a ser llevadas en esa área garanticen la salvaguarda de los activo, que las compras sean planificadas de acuerdo al flujo de caja evitando excesos o déficit de inventarios, que podrían generar un endeudamiento innecesario de la liquidez de la empresa, o por el contrario no sean suficientes para cubrir la demanda, requiriendo compras emergentes que puedan incrementar los costos para su adquisición.

Por otro lado, el plan estratégico que se logre diseñar, brinda un aporte social ya que puede ser implementado en cualquier otra empresa que tenga similar dificultad, asimismo, la presente investigación tiene un aporte social, ya que puede ser utilizada como referencia bibliográfica para posteriores estudios, siendo de ayuda para otros investigadores, Por último, cabe destacar que la presente investigación aportó al autor un incremento en sus conocimientos académicos y profesionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico referencial es el sustento fundamental de todo trabajo de investigación. Con respecto a esto, Palella y Martins (2016:54), definen el marco teórico como: “el soporte principal de estudio. Dentro de esta perspectiva, a continuación se presentan los antecedentes, las bases teóricas y definiciones de términos relevantes, para lo cual se efectuó una recopilación de ideas de diversos autores, y se establecerá una relación con la problemática investigada, con el objetivo de obtener una base que fundamente la investigación.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Según Tamayo (2017:103), señala que, “en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación, al respecto, a continuación se ilustran los antecedentes que sirven de base al presente trabajo de grado.

Primeramente, Aguirre y Romero (2019), presentaron en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca en Perú, para optar al título profesional de Ingeniero Industrial, su trabajo de grado titulado “**Diseño de un sistema de gestión de compras y almacenes para mejorar el tiempo de entrega de los repuestos en la empresa Consorcio C&T Transportistas Asociados S.A**”, con la finalidad de optimizar el tiempo de entrega de la mercancía por parte de los proveedores y tener los camiones operativos para cumplir oportunamente con las entregas a sus clientes. Se desarrolló mediante la metodología de un proyecto factible con diseño de campo, apoyado en la técnica de recolección de datos la encuesta a través del instrumento el cuestionario conformado veinte (20) por preguntas dicotómicas si-no.

Los autores concluyeron que, se identificaron los efectos para el diseño del sistema de gestión, logrando resultados óptimos en cuanto a la gestión de compras y almacenes siendo el porcentaje obtenido un 90% repercutiendo notablemente en la reducción del tiempo de entrega de los repuestos de 8 días a 61 días. Se relaciona con el presente estudio, debido que los autores presentaron una propuesta que le ayude a mejorar el proceso de compras y de almacén dentro de la organización, que la misma servirá de apoyo para esta investigación que se realiza dentro de la empresa, mediante el desarrollo del plan estratégico a proponer.

Dávila, Ortega y Rugel (2019), presentaron una investigación en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, en Ecuador, que titularon “**Manual de procedimientos para el área compras de la compañía ORODELT S.A.**”, con la finalidad de analizar y describir una de las falencias en la administración y operatividad del área de compras, para ello se desarrolló la investigación de campo a nivel descriptivo.

Donde se aplicó un cuestionario cuyos resultados permitieron concluir que, la implementación del manual les permitirá controlar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los colaboradores tanto administrativos y de fincas, así como supervisar la selección de proveedores para que esta sea eficiente y reduzca los costos. Su aporte al presente estudio, es la carencia de procedimientos claros que permitan unificar criterios para la selección de los proveedores y el desempeño de las gestiones de compras, de manera que logre una negociación adecuada para beneficio de la empresa.

De igual manera, Ortega y Carrillo (2018), presentaron un trabajo de grado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciados de Contaduría Pública que llevó por título “**Implantar las estrategias administrativas para el procedimiento de compras de la empresa Avícola Faena F.P.**”, con el objetivo de mejorar el proceso de compras, el cual es de vital importancia para el funcionamiento de la empresa. La metodología implementada en esta investigación fue un proyecto factible, en el cual se aplicó una encuesta con apoyo del instrumento el cuestionario.

Con la obtención de los resultados, las autoras concluyeron que, el departamento no cuenta con un procedimiento que le permita al personal planificar las compras apropiadas. Su aporte a este estudio es, mediante el uso de un instrumento de recolección de información como la encuesta, para poder realizar el diagnóstico de la situación y detectar las debilidades que generan la problemática de este estudio.

Por su parte, Calzadilla y Torrealba (2017), presentaron un trabajo para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, en la Universidad José Antonio Páez **“Estrategias para mejorar los procesos administrativos-contables en el área de compras y cuentas por pagar de la empresa Pastelería Capuchino C.A. Ubicada en Los Guayos, Estado Carabobo”**, con el propósito de establecer una serie de estrategias que mejoren los procesos relacionados a las compras y cuentas por pagar, de una manera práctica, para el mejor desenvolvimiento del personal administrativo y contable, y que sirva como adiestramiento para ejecutar las labores realizadas en el departamento.

En cuanto a la metodología que se utilizó, estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un diseño de campo a nivel descriptivo, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta y la observación directa, apoyada respectivamente en los instrumentos el cuestionario conformado por quince (15) preguntas dicotómicas (si-no) y la lista de cotejo.

Las autoras concluyen que, que los procesos administrativos y contables en el área de compras y cuentas por pagar, requieren de supervisión y control debido a que son áreas susceptibles a fraude, y que además el no llevarse adecuadamente los procesos podría traer grandes implicaciones tales como desabastecimiento, por lo que es necesario una planificación de compras adecuada, estableciendo niveles mínimos y máximos de stock adecuados a las necesidades de la empresa. Su aporte con la presente investigación, es que desarrolla una propuesta a través de estrategias que mejoren el control interno en el área de compras, el cual servirá de guía para el desarrollo de la propuesta de esta investigación y optimizar la gestión de compras.

Asimismo, Contador (2017), presentó su trabajo de grado en la Universidad de Chile, Santiago de Chile, para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, que lleva por título **“Rediseño del proceso de compras del Hospital Clínico de la Universidad de Chile”**, con el objeto de disminuir los gastos operacionales del hospital relacionados a las compras realizadas, generando una mayor eficiencia operacional. La metodología de esta investigación se enmarca en un proyecto cualitativo con apoyo documental, utilizando la metodología Magister en Ingeniería de Negocios con Apoyo TI (MBE).

Con el análisis de los resultados obtenidos, el autor concluye que, los métodos y modelos utilizados si bien son solo aplicables a una porción de los insumos utilizados por el hospital, estos generan un gran impacto en la planificación de compras del mismo, lo que conlleva un ahorro significativo para la institución. Su aporte con la presente investigación es, el desarrollo de la propuesta, debido que esta investigación presenta en un ámbito teórico el ahorro efectivo de la eficiencia de la gestión de compras, lo cual apoyará el diseño de las estrategias a proponer.

2.2 Bases Teóricas

Una vez abordada la problemática relacionada con la investigación e identificados los lineamientos de acción, surgió la necesidad de crear la base teórica necesaria para la realización de este trabajo las bases teóricas, que según Arias (2016:125), expresa que: “comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que conforman un punto de vista o enfoque, dirigido a explicar el problema planteado”, delimita el área de investigación a través de la vinculación de un problema con la teoría que lo demuestre y sustente, además de tener noción sobre un conjunto de palabras básicas para el entendimiento de la investigación. Seguidamente se presentan las bases teóricas, en donde se incluyen conceptos, teorías y argumentos que se consideran relevantes y necesarios para verificar datos de interés para el desarrollo de la investigación, para poder proponer un plan estratégico de control para mejorar los procesos de compra de la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.

2.2.1 Estrategia

De acuerdo a Serna (2007:35), señala que las estrategias: “son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”. Por lo tanto, las estrategias permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos a través de planes de acción o plan operativo que se procesa por medio del monitoreo, seguimiento y evaluación.

2.2.2 Planificación Estratégica

Según Francés (2016), un plan estratégico es:

La planificación de un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la empresa, organización o dirección y se desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos, y se plasman en documentos llamados planes. (p.23)

Las estrategias se pueden determinar cómo los medios requeridos de forma técnica para alcanzar un determinado fin. El concepto de planificación estratégica ha sido definido por Kotler (2010:85), como: “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. Se puede afirmar entonces que, un plan estratégico es definitivamente un proceso que permite llegar a un fin y alcanzar determinados objetivos a través de la aplicación de técnicas de organización, dirección desarrollo y ejecución.

Agrega Diez de Castro (2011:216), que la planificación estratégica es: “aquella función directiva de tipo secuencial que supone el establecimiento de los objetivos que la firma desea lograr y los cursos de acción a desarrollar”. Asimismo, Chiavenato (2012:148), precisa que la planeación estratégica es: “la toma deliberada sistemática de decisiones que incluyen propósitos que debería afectar toda empresa durante largos períodos”. En concordancia a lo antes expuesto, la planificación estratégica es un procedimiento sistemático para la dirección empresarial, la cual basa la futura

estrategia de la firma en el examen de nuevas alternativas. Por lo tanto, al planificación estratégica es que tiene carácter continuo, ya que se desarrolla en función a las exigencias del entorno. Su importancia radica en la toma de decisiones y éstas representan las expectativas deseadas para la empresa, en este sentido, Chiavenato (2012:227), expresa que la importancia de la planificación: “impone racionalidad y orienta el rumbo de las acciones de la organización. Además, coordina e integra las diversas unidades, que proporcionan armonía y sinergia a la organización en el camino hacia los objetivos principales”. Su propósito es la consecución de los objetivos y la definición de las relaciones entre los mismos con los cursos de acción que puedan desarrollar.

Igualmente, indicando que tipo de estructura organizacional se debe adoptar, qué personas se asignarán para ellos, qué tipo de aptitudes organizacionales se necesitan, y qué clase de controles se van a aplicar, contemplando todas las cosas como parte de un conjunto.

Para comprender con amplitud el concepto de plan estratégico, se debe involucrar seis factores críticos:

- Û En primer lugar, la estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- Û En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- Û En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se encuentra en realidad, aunque ésta, no es una pregunta sencilla como puede parecer.
- Û En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas, a las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.

Û En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico, para diferenciar las tareas administrativas, ejecutivas y roles en el ámbito corporativo, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.

Û En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hace a su grupo de interés, su razón de ser.

En ese sentido, la planificación estratégica, no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones, en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Sin una acertada planificación no existe manera de organizar el personal, ni los recursos, la confianza se desvía, una planificación deficiente puede afectar gravemente el futuro de cualquier empresa, ésta resulta absolutamente importante e imprescindible para lograr el éxito.

De manera habitual, las empresas se administran siguiendo las pautas trazadas en planes estratégicos, los cuales son diseñados por la alta gerencia con el fin de alcanzar las metas generales de una organización, necesitando para ello, de los planes estratégicos, en las diversas actividades diarias. Es decir, estos planes se aplican de forma jerárquica, encontrándose en la cúspide el establecimiento de la misión, siendo esta la meta general de la organización, basada en los principios de la planificación, los que justifican su existencia, su razón de ser y las diferencian del resto de las organizaciones de su sector.

En cuanto a los planes estratégicos que son de largo alcance, influyen sobre varias actividades de la organización son amplios, a futuro, son proactivos, anticipativos a problemas que pudiesen presentarse, además, de plantearse un enfoque general, global de la empresa, la información con la que trabajan es cualitativa, dándose una gran importancia al entorno; esto hace que la óptica hacia estos planes sea relativa, ya que resulta difícil predecir con absoluta certeza cómo evolucionará el entorno, cuál será la inflación y la de los competidores, dentro de dos o tres años, habrá recesión, qué nuevas tecnologías aparecerán, entre otros. Es por esto, que la

palabra cambio, con toda la carga semántica que ésta posee juega un rol fundamental de este tipo de planificación. Todo esto implica, que cuando una organización posee un plan adecuado puede usar la información que poseen para darle forma al futuro.

Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr, y en qué negocios o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Se consideran cuatro puntos de vista en la planificación estratégica:

El porvenir de las decisiones actuales: la planificación estratégica permite observar la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada. La esencia de la planeación estratégica radica en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Proceso: la planeación estratégica es un proceso sistemático, continuo que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. A la vez, es un proceso que permitirá determinar qué tipo de esfuerzo de la planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Filosofía: la planeación estratégica representa un proceso mental, un ejercicio intelectual más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas. Esta requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, así como una determinación para planear constante y sistemáticamente.

Estructura: un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales que son: misión, planes estratégicos, planes operativos. La planeación estratégica es un proceso para establecer el propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y, así lograr los objetivos y propósitos básicos de una organización.

Principios del plan Estratégico

De acuerdo a lo señalado por García y Valencia (2008:12), establecen que: “los principios fundamentales y que sirven como guía de conducta que deben observarse en la acción administrativa”, entre los cuales se encuentran siete que son detalladas a continuación:

- Û **Principio de objetividad:** los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.
- Û **Principio de medición:** los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no solo cualitativa sino cuantitativamente.
- Û **Principio de precisión:** los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- Û **Principio de flexibilidad:** todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, como consecuencia de la parte imprevista o las circunstancias que vayan cambiando.
- Û **Principio de la unidad de dirección:** los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.
- Û **Principio de rentabilidad:** todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se esperan con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.
- Û **Principio de participación:** todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacione con su aplicación.

Proceso del Plan Estratégico

- Û **Misión:** de acuerdo a lo señalado por García y Valencia (2008:16), destaca en palabras similares, que: “la misión es una declaración duradera de los

objetivos de la empresa bajo la formulación de estrategias”. Una formulación de la misión describe el propósito, los clientes, los productos, los servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa, por lo tanto, la filosofía operativa de las empresas deberían consistir en la identificación de las necesidades de la clientela y posteriormente suministrarle un producto o servicio que satisfaga sus necesidades.

Ü **Visión:** de acuerdo a lo señalado por Serna (2007:21), indica que la visión corporativa: “es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integran al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

Ü **Objetivos:** son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano; estos deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, además, de que cada área debe tener el propio y a su vez, estar subordinados a los objetivos generales. Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresados en volumen, cantidad, porcentaje, además, de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad. El

proceso de análisis de formular objetivos, se centra en primer lugar, en reconocer el problema en todos sus conceptos, en identificar lo que se desea alcanzar, en confrontar los dos puntos anteriores para encontrar el objetivo, y por último, resumirlo por escrito para tener un enfoque correcto y claro de este. Adicionalmente, para fijar los objetivos, existen reglas que deben permitir la fijación de los objetivos generales; estas reglas son las siguientes:

a) Reglas negativas:

- 1.- No debe tomarse como objetivo lo que pueden ser tan solo sus síntomas o elementos.
- 2.- No deben confundirse el objetivo con los medios para alcanzarlo.
- 3.- No deben tomarse como posibilidades contradictorias las que quizá solo sean contrarias y de fácil ajuste.
- 4.- Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias existentes entre cada uno de los objetivos.

b) Reglas positivas:

- 1.- Debe procurarse tener opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.
- 2.- Debe fijarse el objetivo por escrito, sobre todo en los casos de mayor importancia.
- 3.- Deben aplicarse las seis preguntas (qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué).
- 4.- Debe ser conocido y eficazmente aceptado por todos los que han de ayudar a ejecutarlo.
- 5.- Debe ser estable.

Ü **Políticas:** las políticas de acuerdo a lo establecido por García y Valencia (2008:20), establece en líneas generales que: “son guías para orientar la acción, lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones respecto a problemas que se repiten una y otra vez dentro de la

empresa”; estas colaboran al logro de los objetivos y facilitan la implantación de las estrategias, ya que se establecen en función de las segundas. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de la alta dirección acerca de la mayor parte o la totalidad de las operaciones que hay que realizar por la misma. Entre las reglas para su formulación, se mencionan:

- 1.- De su fijación:** debe establecerse por escrito.
- 2.- De su difusión:** deben ser conocidas en los niveles donde son aplicadas.
- 3.- De su coordinación:** debe existir alguien que coordine o interprete su aplicación, porque pueden ser contrarias en su uso.
- 4.- De su revisión periódica:** debe fijarse un término en el que las políticas deben revisarse para evitar que se considere como vigente alguna que ya no lo es, o que se crea que algún campo está cubierto por las políticas cuando en realidad no existen.

Todas las empresas necesitan de planeación estratégica, ya que ella es la que les determina el curso a seguir, sin ella la empresa es como un barco a la deriva por eso la importancia de que la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., dentro de su planeación estratégica incluya estrategias que incorporen la implementación de mejoras en el proceso de gestión de compras, para el éxito de la misma, es decir, contar con un plan que le permita implantar herramientas efectivas para planificar sus compras y reposiciones de inventarios, capacitar su capital humano para la ejecución de los mismos, y de esa forma lograr los objetivos y propósitos de forma exitosa.

2.2.3 Control

Según Guajardo (2010:50), define de manera amplia al control interno como: "un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable

sobre el logro de los objetivos de la organización". El control interno es de gran importancia ya que brinda seguridad razonable a la entidad, siempre y cuando éste sea adoptado y ejecutado por los integrantes de la organización; en él se fijan y evalúan los procedimientos contables, administrativos y financieros que ayudan a la empresa a la consecución de sus objetivos; detecta y corrige errores e irregularidades, proporciona una gran apoyo a la salvaguarda de los activos, optimiza las operaciones y es de gran utilidad para la toma de decisiones y formulación de acciones futuras en las actividades de la entidad.

Tipos de Control Interno

Un sistema de control es importante por cuanto no solo se limita a la seguridad de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos. En este sentido, el control interno se divide en:

Control Interno Contable: Tiene relación directa o efecto sobre las cifras de los estados financieros, siendo esto, la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un Sistema contable.

Control Interno Administrativo: Se relaciona propiamente con la normativa y procedimientos existentes en una empresa, vinculados en la eficiencia operativa y acatamientos de las políticas y normas establecidas por la dirección que normalmente influyen en los registros contables

2.2.4 Compras

En el mundo de los negocios modernos, la función de las compras ha venido a ser clave en la mayoría de las empresas se compran cada año cantidades considerables de mercancías y servicios por las industrias, el gobiernos. Dichas adquisiciones frecuentemente vienen a ser parte importante del costo operativo total de una organización. Según Catacora (2015:136), en: “toda empresa comercial o industrial en que la fuente de ingresos la constituye las mercancías, es indispensable tener información sobre su movimiento y existencia”. Las actividades de comprar

corresponden al proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados, servicios), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas.

La práctica de la estrategia de compra es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. Llevar a cabo las compras cada vez se hace más complejo, debido a la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objetivos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad.

Para el registro o información contable del movimiento de mercancía, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Forma de Operar o de llevar a cabo sus operaciones.
- Monto real probable de operaciones (desde el punto de vista de una empresa y funciones o que se inicie).
- Número, valor y variedad de los artículos que se manejan.
- Información deseada o necesaria para los dirigentes de la empresa.

Objetivos del Departamento de Compras

Los objetivos del área de compras son los siguientes:

- Û Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- Û Buscar al precio y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible.
- Û Desarrollar y administrar las compras.
- Û Establecer proveedores bien evaluados.
- Û Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos.

- Û Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para alimentar satisfactoriamente las necesidades de producción.
- Û Encontrar y desarrollar fuentes de abastecimiento.
- Û Localizar nuevos materiales y productos.
- Û Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos.
- Û Implantar políticas de compra que beneficien a la empresa.
- Û Desarrollar óptimos procedimientos y controles.
- Û Mantener un costo de operación económico en el departamento de compras, que estará equilibrado con los buenos resultados obtenidos.
- Û Informar a los directivos de la compañía sobre cambios de productos o materiales que pudiesen afectar a la organización.
- Û Reunir información y hacer valoración sobre proveedores actuales y potenciales.
- Û Mantener comunicación dinámica y constante con los ejecutivos de la empresa, que directa o indirectamente, determinen cuáles serán los programas de producción para conocerlos y tomar oportunamente los pasos para abastecer sus necesidades.
- Û Cooperar con otros departamentos de la empresa (ventas, recursos humanos, producción, contabilidad, etc.) que soliciten sus servicios.
- Û Estar al día de los avances existentes en métodos y técnicas de compras.
- Û Obtener la aprobación de control de calidad sobre nuevos artículos o artículos que requieran un proveedor nuevo. Para este propósito se deberán obtener muestras de los proveedores potenciales.
- Û Vigilar que el personal del área cumpla en forma eficiente los procedimientos establecidos.
- Û Puntualizar normas de conducta moral.
- Û Obtener utilidades para la empresa.

Funciones del Departamento de Compras

Continuando con Catacora (2015:18), quien expresa que:

Las funciones del departamento de compras son las siguientes:

- Atender de forma oportuna a los proveedores.
- Recibir muestras y cotizaciones.
- Revisar y analizar la base datos.
- Negociar descuentos y condiciones de pagos.
- Controlar que las mercancías se reciban oportunamente.
- Determinar las cantidades de compra. (p.18)

2.2.5 Gestión o proceso de compra

Es el proceso que se lleva a cabo dentro de toda organización o empresa para adquirir sus bienes o servicios que necesiten para el funcionamiento de la misma. Para Ballou (2004:52), consiste que la: “gestión de compras es obtener bienes y servicios a precio justo de un proveedor adecuado en la cantidad precisa, con la cantidad debida en el momento apropiado”. La gestión del departamento de compras asegura que todos los bienes, servicios e inventario necesarios para la operación del negocio se ordenen y se encuentren a tiempo en los almacenes de cualquier empresa.

Según Navarro (2005:1), expresa que es: “un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del margen beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto-servicio, de la satisfacción del cliente”. De lo antes expuesto, se puede inferir que cualquier compañía que tenga una eficiente función de compras, puede, mejorar la productividad, excelentes servicios a sus clientes, puesto que, mejorar la productividad, excelentes servicios a sus clientes, puesto que, estarán en la capacidad de ofrecer productos de calidad y bajos costos, lo cual permitirá alcanzar o aumentar los enriquecimientos a máximos niveles.

Las actividades de comprar corresponden al proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados, servicios), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las

condiciones pactadas. La práctica de la estrategia de compras, es asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los productos y servicios, al mejor valor total.

Llevar a cabo las compras cada vez se hace más complejo, debido a la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objetos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad. El departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada para conseguir una buena gestión al menor costo posible, la empresa debe permitir la coordinación de las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la organización. La planificación de las compras y la programación del aprovisionamiento se realizan en coordinación con los objetivos y estrategias de otras áreas funcionales de la empresa.

Al respecto, Escudero (2003:53), señala que se tiene en cuenta como mínimo: “los presupuestos elaborados en el departamento financiero, las necesidades de materia prima y servicios del departamento de producción, los cálculos realizados por el personal de la gestión de stock y de almacén, las ventas previstas por el departamento comercial”. Con una buena gestión de compras la empresa puede obtener ventajas al incrementar los márgenes o beneficios en ventas, debido, sobre todo, la disminución de costos.

De modo que las necesidades y el tamaño de la empresa son elementos muy importantes al momento de establecer los recursos humanos necesarios para el departamento de compras. Generalmente, el personal de compras está conformado por el jefe o gerente de compras y el equipo de compradores que actúan bajo sus órdenes.

La complejidad de la gestión de compras depende, entre otros, de los siguientes factores:

- ü Volumen de compras y pedidos anuales.
- ü Entorno en el que se desarrolla la función.

El proceso de compras consta de las siguientes fases:

- Û Establecer los objetivos de aprovisionamiento, alineados con la estrategia competitiva de organización, para los bienes y servicios que adquiere.
- Û Diseñar y aplicar estrategias de aprovisionamiento diferenciadas por grupos de bienes y servicios, que toman en cuenta el efecto global en los objetivos de la organización.
- Û Administrar la información de especificaciones técnicas de compra, de modo que se obtengan los niveles deseados de calidad y disponibilidad, pero sin complicar innecesariamente los procesos.
- Û Analizar en forma sistemática y permanente el mercado para identificar oportunidades y riesgos, y hacer seguimiento de los principales riesgos y oportunidades.
- Û Identificar y evaluar a los proveedores para establecer con ellos distintos tipos de relaciones y acuerdos, según la estrategia de aprovisionamiento definida para el producto o servicio.
- Û Estandarizar y optimizar los procedimientos de obtención y selección de ofertas.
- Û Realizar negociaciones importantes de manera profesional, preparándose de manera sistemática obteniendo información, analizándola y planteando estrategias y escenarios.
- Û Gestionar adecuadamente las transacciones internacionales, es decir, el uso de los procedimientos y normas comerciales, los trámites formales, las comunicaciones y el transporte.
- Û Ejercer influencia en los principales factores que determinan los niveles de inventario, mediante acciones conjuntas, con otras áreas de la organización y con los proveedores, a fin de mejorar dichos niveles.
- Û Utilizar de manera óptima el espacio y los recursos del almacén, para alcanzar niveles deseados de atención a usuarios.
- Û Con todas estas características cualquier empresa podría adaptarse de

manera rápida y de forma estratégica a su entorno, ya que la gestión cumpliría con sus objetivos.

Etapas de las Decisiones de la Gestión de Compras

Las principales etapas del proceso de decisión de compras son las siguientes:

- Û **Reconocimiento de la necesidad:** el proceso de compra comienza cuando el comprador reconocer la necesidad de adquirir un producto o servicio a partir de reconocer una deficiencia entre el estado deseado y el estado real existente.
- Û **Búsqueda de información:** en esta etapa el comprador debe acopiar toda la información que considera necesaria para fundamentar sus análisis y la toma de decisiones. Esta información está relacionada con la definición de los proveedores posibles, información sobre los parámetros de las ofertas de cada proveedor, las características y exigencias de los consumidores de la empresa características del objeto de aprovisionamiento y otras informaciones relacionadas con el mercado y la empresa.
- Û **Formación de alternativas:** a partir de la información recopilada el comprador determinará las alternativas de compra ante las que se enfrenta, caracterizado a cada una de las alternativas con aquellos parámetros relevantes.
- Û **Evaluación de alternativas:** el comprador en cada compra determina cuáles son los principales criterios de selección. A partir de esta definición se evalúa de acuerdo a dichos criterios cada alternativa y sobre la base de la ponderación de los distintos criterios se llega a una evaluación integral de cada alternativa para llegar a seleccionar la que es más conveniente para la empresa.
- Û **Decisión de compra:** considerando la evaluación anterior y el esquema de fuerzas de los actores de la compra se llega a la decisión de compra que contempla un conjunto de parámetros tales como: el proveedor, la cantidad

a comprar, el valor de la compra, forma de pago, sujeto de la transportación, lugar de entrega, fecha de entrega, características del producto, envase y embalaje a utilizar y otros elementos.

- ü **Ejecución de la compra:** esta etapa comprende el conjunto de acciones para ejecutar la decisión de compra tomada anteriormente. Esta etapa tiene una gran importancia, ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros.
- ü **Monitoreo post-compra:** luego de ejecutada la compra debe mantenerse un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamación, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.

Actividades del Proceso de Gestión de Compras

De acuerdo a Ballou (2004:68), el proceso de compras: “involucra la adquisición de materias primas, suministros y componentes para la organización”.

Las actividades asociadas con este proceso incluyen lo siguiente:

- ü Seleccionar y calificar proveedores.
- ü Evaluar el desempeño del proveedor.
- ü Negociar contratos.
- ü Comparar precio calidad y servicio.
- ü Contratar bienes y servicios.
- ü Programar compras.
- ü Establecer las condiciones de venta.
- ü Evaluar el valor recibido.
- ü Medir la calidad que proviene del exterior, si esto no es responsabilidad de control de calidad.
- ü Predecir el precio, servicio y en ocasiones los cambios de demanda.

Û Especificar la forma en la que recibirán los bienes.

De manera que el proceso de compras afecta de manera indirecta el flujo de bienes dentro del canal de suministros físico. Las decisiones relacionadas con la selección de los puntos de envío del proveedor, la determinación de las cantidades de compras, el momento oportuno del flujo de suministros, y la selección de la forma y los métodos de transportación del producto son algunas de las decisiones importantes que afectan los costos de logística.

Por otro lado, las actividades relacionadas con la negociación de contratos, la evaluación del desempeño del proveedor, el aseguramiento de la calidad y el análisis de valor no tienen influencia directa sobre el movimiento y almacenamiento de bienes dentro del canal de suministros. En consecuencia, es justo decir que el proceso de compra no debe ser responsabilidad completa del encargado de la logística. Sin embargo, la interrelación entre las compras y las actividades de movimiento y almacenamiento puede ser sustancial. Por lo tanto, la discusión se enfoca en aquellas actividades de compras más relacionadas con los flujos de producto.

2.3 Definición de Términos Básicos

Comprador: es aquel sujeto que satisface la necesidad de abastecer.

Compras: operación que forma parte de la función de aprovisionamiento, que se completa con una serie de operaciones y posteriores.

Costo: valor cedido por una entidad para obtención de bienes y servicios.

Formularios: es un instrumento que contiene datos que serían de utilidad en el área funcional al cual corresponda, y su objetivo es presentar una visión ordenada de todo lo que se está desarrollando en cada proceso.

Procedimiento: es la ejecución de pasos a seguir que tiene que efectuarse de la misma forma para obtener siempre un mismo resultado.

Inventario Máximo: es la cantidad máxima de existencias a ser mantenidas en el almacén.

Proceso: son actividades que utilizan recursos para determinados actos o hechos que pueden suceder con el fin de obtener resultado específico y predeterminado.

Proveedor: persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin de grandes grupos, asociaciones, comunidades, entre otros.

Vendedor: es la personal que ofrece el producto, o la prestación del servicio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta el marco metodológico, que de acuerdo a Palella y Martins (2016:76), expresan que se entiende como una: “guía procedimental producto de reflexión, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar operaciones destinadas a la consecución de objetivos de la forma más eficaz posible”, se refiere entonces, a describir los procedimientos apegados al método científico que debe seguir los investigadores para obtener información que responda las interrogantes del estudio, en el cual se estableció el tipo, diseño y nivel de la investigación así como las fases metodológicas desarrolladas.

3.1. Tipo y Nivel de la investigación

La metodología implementada para esta investigación, fue bajo la modalidad de lo que es un proyecto factible, que según Arias (2016:134), señala que se trata de: “una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”, debido a que la propuesta consistió en brindar una solución a un problema planteado a través del diseño de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.

Por lo tanto, fue un diseño de campo que, de acuerdo a Arias (2016:48), señala que el diseño de campo: “es aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes.”, debido a que se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, en el caso del presente estudio fue directamente en las instalaciones de la empresa en comento, en el área administrativa encargada de las compras.

En cuanto al nivel de la investigación, fue descriptivo, que de acuerdo a Tamayo (2017:35), sostiene que: “la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”, es por ello, que la información obtenida se analizó describiendo sus procedimientos, tal como se da en el medio en el que se desarrolló, en este caso, empresa estudio, y se establecieron las conclusiones de la investigación.

3.2. Fases Metodológicas:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A. a través de aplicación de un cuestionario como instrumento.

En esta primera fase de la investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., para lo cual se requirió seleccionar la población que fue objeto de estudio, y la muestra que brindó la información de tipo primario. Arias (2016:74), se refiere a la población como: “al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, en este sentido la población a la cual fue dirigida la investigación estuvo conformada por cinco (5), trabajadores de la empresa.

En cuanto a la muestra, Palella y Martins (2016:94), expresan que la muestra: “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población”, en este sentido, la muestra seleccionada estuvo representada por la totalidad de la población, por ser pequeña y finita fue de tipo censal. Ramírez (2012:82), afirma: “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”.

La recolección de información se realizó a través de la encuesta como técnica con apoyo de un cuestionario como instrumento. Al respecto, Arias (2016:96), define

la encuesta: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. Por su parte, Tamayo (2017:122), define el cuestionario como: “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, el mismo estuvo comprendido de trece (13) preguntas cerradas de tipo dicotómicas con opciones únicas de respuesta (si-no).

Después de aplicada la técnica de la encuesta, los datos obtenidos fueron agrupados en una tabla de distribución de frecuencias, presentados en gráficas circulares y posteriormente analizados, utilizando para tal fin la técnica de estadística descriptiva, que de acuerdo a Gómez (2013:5), señala que la estadística descriptiva: “es la que analiza metodológicamente los datos simplificándolos y presentándolos en forma clara, eliminando la confusión característica de los datos preliminares”.

Por consiguiente, a través de los cuadros estadísticos se pudo convertir en porcentajes cifras absolutas obtenidas de la entrevista, con el objeto de dar una mejor idea de lo que representa una parte frente al todo. Finalmente, para la expresión visual de los valores numéricos inmersos en los cuadros estadísticos, se utilizó un diagrama circular, permitiendo así una comprensión global, rápida y directa de la información plasmada en cifras.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de control existentes en el proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., a través de una matriz DOFA.

Para el desarrollo de esta segunda fase fue necesaria la extracción, del análisis de los resultados que se obtuvieron de la herramienta de la encuesta, donde se evidenciaron las debilidades y fortalezas de control existentes en el proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., a través de una matriz DOFA.

En ese sentido, un factor considerado por la planificación estratégica para el diagnóstico, es el análisis interno de la realidad organizacional en términos de conocer sus potencialidades y fallas específicas. Dentro de este ámbito de análisis, en el presente trabajo se utilizó la Matriz DOFA, la cual es definida por Francés (2016:25), expresa que: “se puede emplear para establecer una tipología de estrategias las oportunidades se aprovechan con las fortalezas y originan estrategias ofensivas, mientras las enfrentadas junto a las debilidades generan estrategias defensivas”.

En concordancia con las fases anteriores, el diagnóstico no sólo se circunscribe a los internos, sino también a lo externo, es decir, a la realidad que rodea a la organización que orienta su razón de ser, actuar y producir. Se diseñó una matriz DOFA, una vez identificadas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del proceso de compras, de manera que interaccionando los factores, surgieron estrategias que dieron estructura al plan estratégico que fue propuesto.

3.2.3. Fase III: Diseño de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.

En base a los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de datos sobre la situación actual de los procesos de compras, se tomaron en cuenta los mismos, y el cruce de estrategias derivadas en la matriz DOFA para determinar las debilidades y fortalezas del existentes, donde se elaborara una propuesta que consistió en diseñar un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., con la finalidad de mejorar sus procesos y poder realizar sus reposiciones oportunamente y de manera efectiva para evitar los stock excesivos o por el contrario el desabastecimiento que afecta la operatividad de la empresa. Para el desarrollo de la propuesta se estructuró de la siguiente manera: presentación, beneficios, objetivos, desarrollo y factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento que apoyó la técnica seleccionada en la investigación para recolectar información cuyo análisis permitió desarrollar las fases metodológicas para alcanzar el objetivo principal de proponer un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., que le brinde una solución viable para el problema que presenta la organización, objeto de estudio.

De acuerdo a Rojas (2012), quien expresa que:

El análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. (p.45)

4.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A. a través de aplicación de un cuestionario como instrumento.

La presente fase consisten el realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A. a través de aplicación de un cuestionario como instrumento comprendido de trece (13) preguntas dicotómicas, tomando como muestra cinco (5) trabajadores de la empresa, relacionados con los procesos de compras, cuyos resultados fueron tabulados en tablas de frecuencia, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados, los cuales permitieron desarrollar las fases siguientes, y que se presentan a continuación.

1.- ¿Sabe usted si se realiza una planificación sobre las compras efectuadas en la empresa considerando el flujo de caja?

Tabla 1.- Planificación de compras de acuerdo al flujo de caja

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

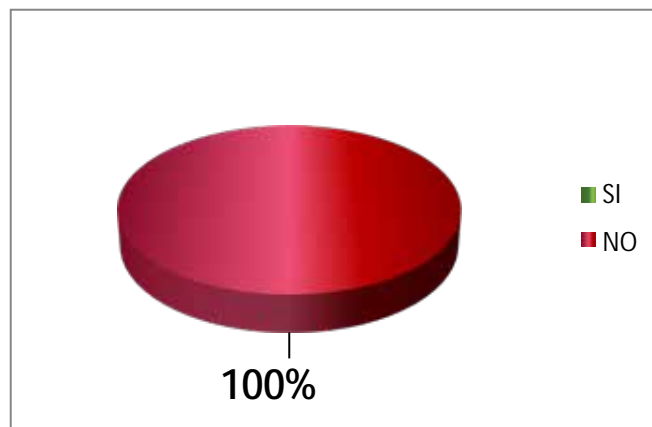


Gráfico 1.- Planificación de compras de acuerdo al flujo de caja.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

En el presente gráfico se observa que, el cien por ciento (100%) de los encuestados expusieron, que no se realiza una planificación sobre las compras efectuadas en la empresa considerando el flujo de caja. Según Escudero (2003:85), expresa que la planificación de compras: “es la función responsable de planear y coordinar todas las actividades relacionadas las compras, su principal objetivo es reducir los costos y llevar en forma eficiente el movimiento y manejo de los materiales y producto”. La planificación de las compras en una empresa deben realizarse de manera tal que se pueda cumplir con los compromisos contraídos, en los plazos acordados, pero sin afectar a los demás de gastos operativos que debe realizar la empresa para garantizar su funcionamiento, si bien son necesarias las reposiciones de inventarios y otros servicios de proveedores, no se puede afectar el flujo de caja, ya que pone en riesgo no cumplir con el pago.

2.- ¿Considera usted que el proceso de compras es eficiente en la empresa?

Tabla 2.- Eficiencia del proceso de compras.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

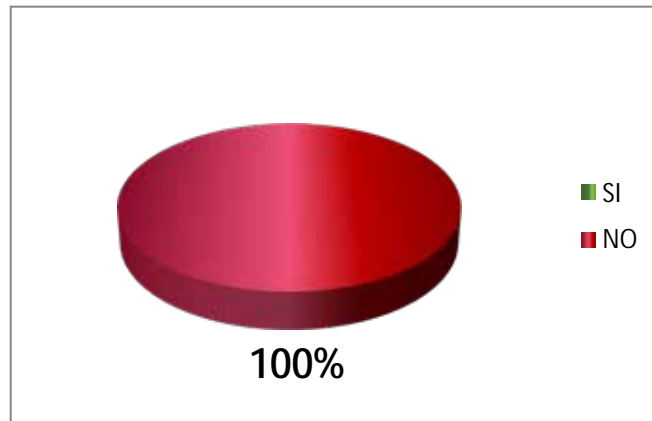


Gráfico 2.- Eficiencia del proceso de compras.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

Ante la presente interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados expresó que, el proceso de compras no es eficiente en la empresa. De acuerdo a Monterroso (2000:125), expresa que: “la función de compras requiere de una importancia estratégica, debido a que la eficiencia con la que se lleve a cabo determinará los costos de producción de bienes y servicios de respuesta a los requerimientos externos e internos”. Por lo tanto, el proceso de compras es una de las áreas claves de la empresa, ya que ello, depende obtener los servicios o ventas de los proveedores, para mantener un flujo continuo de reposiciones o de servicios necesarios para garantizar la operatividad de la empresa, por lo tanto, si o es efectivo este proceso puede generar problemas que afecten el flujo de reposiciones, para generar la producción, ventas, cobranza e ingresos que a su vez se requieren para realizar los pagos a tales proveedores, y las compras no son efectivas puede afectar el resto de las áreas interrelacionadas.

3.- ¿Sabe usted si se han realizado compras por importes superiores al apartado para pago de proveedores?

Tabla 3.- Compras superiores al apartado de pago a proveedores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

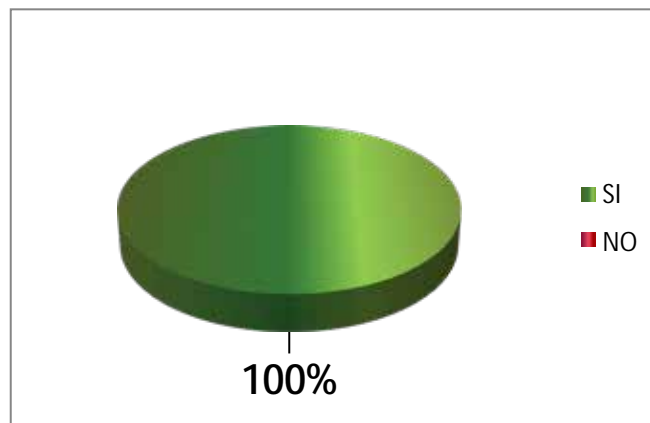


Gráfico 3.- Compras superiores al apartado de pago a proveedores.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que, ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que se han realizado compras por importes superiores al apartado para pago de proveedores. Según Monterroso (2000:126), señala que dentro de la estructura de la función de compras se encuentra: “determinar el precio a pagar”. Cabe señalar, las compras deben estar planificadas, y que los excedentes de compras, al apartado de pago, puede generar que no se cumpla con el pago a los proveedores en los lapsos establecido, lo que se traduciría en descontento con los mismos, que pueden ocasionar suspensiones de créditos, o que exijan los pagos de contado, además de afectar los apartados a gastos ineludibles como los son la nómina del personal, alquileres, servicios generales, entre otros, que son necesarios para la operatividad de la empresa.

4.- ¿Tiene usted conocimiento si se tienen definidos niveles de inventario para poder establecer las cantidades a reponer?

Tabla 4.- Niveles de inventarios definidos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

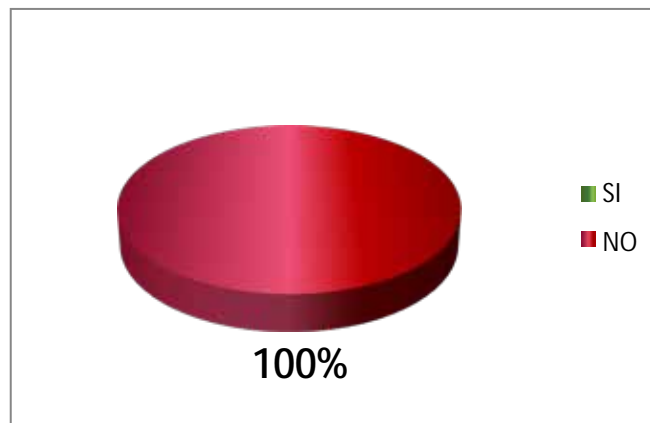


Gráfico 4.- Niveles de inventarios definidos.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar, que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que no se tienen definidos niveles de inventario para poder establecer las cantidades a reponer. De acuerdo a Calimeri (2008:125), señala que las compras: “es el proceso de adquisición de insumos, repuestos y materiales en la cantidad necesaria, a la calidad adecuada y al precio conveniente, puestos a disposición de operaciones en el lugar y el momento requerido”. En este sentido, los niveles de inventarios permiten mantener un control sobre las compras, de manera que se puedan hacer las reposiciones a tiempo, evitando afectar la operatividad de la organización, por riesgos de desabastecimiento o por el contrario por stocks excesivos y ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera con deuda a corto plazo a proveedores

5.- ¿Sabe usted si se han realizado compras excesivas que generen inventarios ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera de la empresa?

Tabla 5.- Compras excesivas afectan la liquidez.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

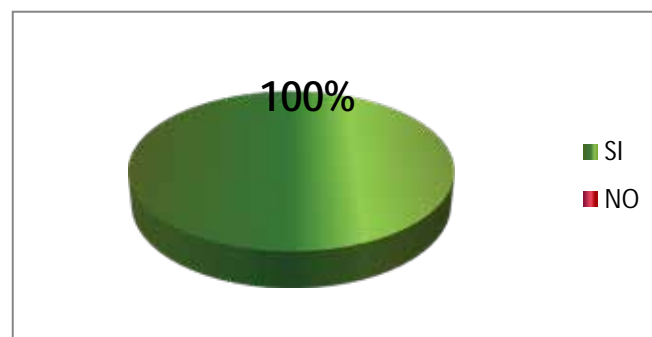


Gráfico 5.- Compras excesivas afectan la liquidez.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que, ante esta interrogante, el cien por ciento de los encuestados (100%), expresa que se han generado compras excesivas que generen inventarios ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera de la empresa. De acuerdo a el Centro de Desarrollo Industrial en su programa de Compras (2005:25), expresa que una de las funciones de la gestión de compras es: “gestionar más de la mitad de los ingresos de la organización, ya que representan más del sesenta por ciento (60%) de los ingresos totales de las organizaciones y en algunos sectores superan el ochenta por ciento (80%).

Es bueno para la empresa, aprovechar oportunidades de inversión y de compras, para mantener existencias a menores costos, sin embargo, las compras deben ser controladas eficientemente, debido a que si la empresa tiene un endeudamiento superior a su liquidez, puede generar que no se le cumpla al proveedor y éste suspenda los créditos

6.- ¿Tiene usted conocimiento si se cumplen con los procesos de autorización de las compras?

Tabla 6.- Cumplimiento de los procesos de autorización.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

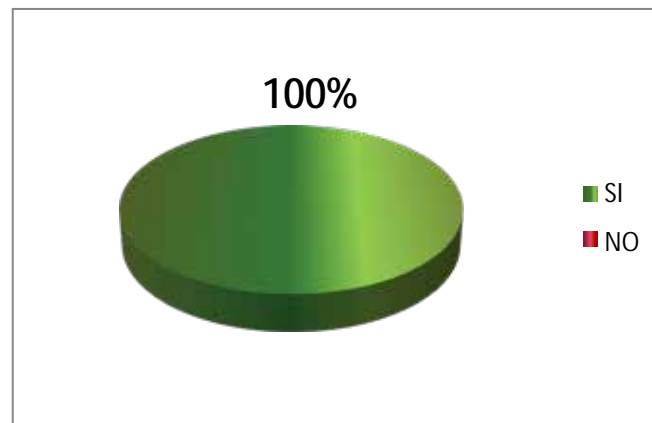


Gráfico 6.- Cumplimiento de los procesos de autorización.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados indica, que en la empresa se cumplen con los procesos de autorización de las compras. Según Arabia (2015:2), señala que uno de los controles que deben ser aplicados en la gestión de compras es: “la autorización y la definición en el proceso de la compra”. Es una de las medidas del control interno de compras, que estén debidamente aprobadas por el personal autorizado, por lo tanto, se puede observar que se cumple con este principio minimizando el riesgo que estas puedan ocasionar sin un debido control como fraudes.

7.- ¿Sabe usted si las compras son respaldadas con un formato de orden de compras debidamente autorizado?

Tabla 7.- Compras mediante órdenes de compra autorizadas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

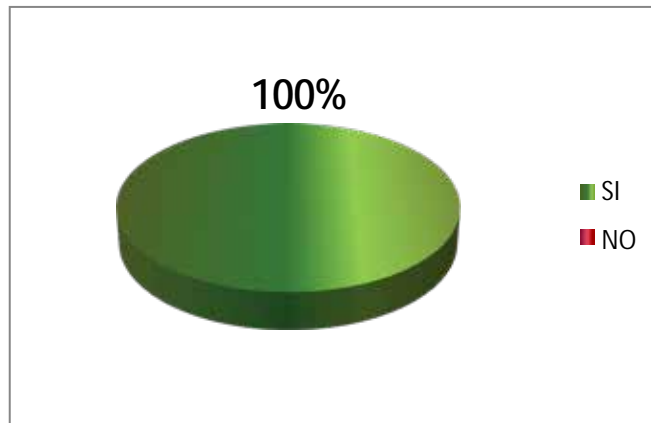


Gráfico 7.- Compras mediante órdenes de compra autorizadas.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

En el presente gráfico se observa que, cien por ciento (100%) de los encuestados indica que en la empresa las compras son respaldadas con un formato de orden de compras debidamente autorizado. Al respecto, De acuerdo a Moreno (2005:104), expresa que una de las responsabilidades del departamento de compras es: “preparar órdenes de compras y enviarlas a los proveedores, con el fin de autorizarle para hacer el envío”. Se evidencia una fortaleza en sus procesos, debido este documento deja constancia de los acuerdos que se lleven a cabo con los proveedores, tanto en cantidades, modelos y precios, como de las condiciones de compra y fechas de entrega, de manera que se pueda cotejar al momento de recibir la mercancía y la factura por parte del proveedor, desde el departamento de almacén.

8.- ¿Sabe usted si se solicitan por lo menos tres (3) cotizaciones antes de seleccionar el proveedor al cual realizarle las compras?

Tabla 8.- Solicitud de cotizaciones a 3 proveedores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

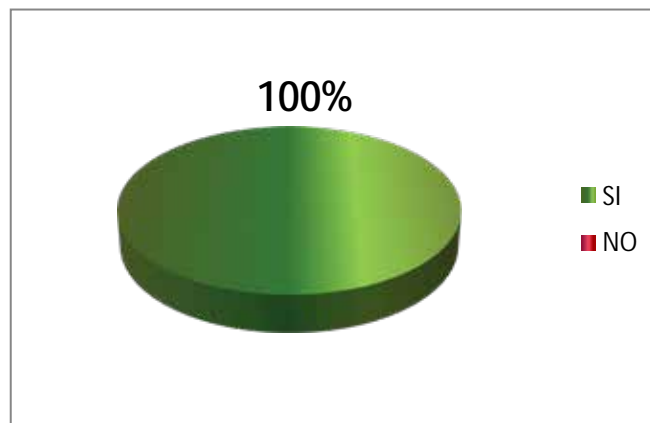


Gráfico 8.- Solicitud de cotizaciones a 3 proveedores.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados indica que si se solicitan por lo menos tres (3) cotizaciones antes de seleccionar el proveedor al cual realizarle las compras. De acuerdo a Moreno (2005:104), expresa que: “se debe obtener por lo menos tres cotizaciones de precios de diferentes vendedores de los artículos que aparecen en las requisiciones de compras recibidas”. El solicitar diferentes cotizaciones permite a la empresa, poder seleccionar entre varios proveedores el costo del producto o servicio, más conveniente para la empresa, sin dejar de recibir calidad por ello, de manera que se pueda aprovechar de negociar con los proveedores, a favor de la empresa, además esta medida de control, minimiza el riesgo que el encargado de compra pueda realizar fraudes junto el proveedor.

9.- ¿Tiene usted conocimiento si se han actualizado los datos de los proveedores con los cuales se mantienen relaciones comerciales?

Tabla 9.- Actualización de datos de proveedores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

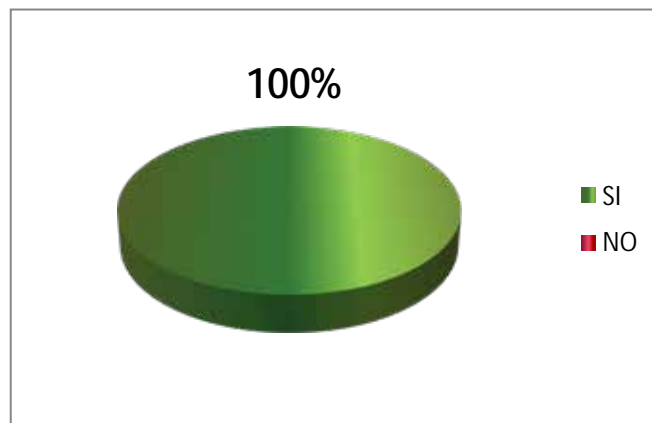


Gráfico 9.- Actualización de datos de proveedores.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que si se ha actualizado los datos de los proveedores con los cuales se mantienen relaciones comerciales. Al respecto, Moreno (2005:104), señala que: “los datos de los proveedores deben estar actualizados referentes a precio, calidad, ciclo de tiempo de entrega y costos de flete, así como la dirección en que están ubicado y que aún la empresa esté activa”. El actualizar los datos del proveedor minimiza los riesgos de que si se dan adelantos, el proveedor pueda no cumplir con los compromisos. Además permite, cuando el personal encargado no esté en su puesto bien sea por permisos médicos, vacaciones o retiro del cargo, otra personal pueda con facilidad continuar con los procesos de compras.

10.- ¿Considera usted que es efectiva la comunicación entre el personal de compras con el de cuentas por pagar y tesorería?

Tabla 10.- Comunicación efectiva interdepartamental.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

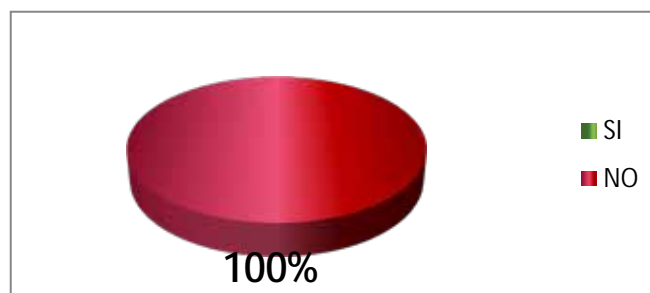


Gráfico 10.- Comunicación efectiva interdepartamental.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

Se puede observar que, en el presente gráfico, que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que no es efectiva la comunicación entre el personal de compras con el de cuentas por pagar y tesorería. Moreno (2005:104), señala que el departamento de compras tiene la responsabilidad de: “avisar al departamento de planeación u otro departamento de requisiciones que se ha colocado el pedido”. Las compras pasan por un ciclo entre los inventarios-compras-cuentas por pagar – pagos, por lo tanto, debe existir una relación y comunicación efectiva entre los departamentos, ya que la organización como un sistema tiene estrechamente interrelacionados los procesos, ya que necesita conocer las existencias reales de los inventarios, para planificar las compras de las reposiciones registrar las facturas para conocer el endeudamiento de la empresa, y planificar los pagos, en los lapsos acordados, y que el cliente siga vendiendo, y el proveedor siga brindando los bienes y servicios, un rompimiento de la comunicación entre los departamentos puede colapsar el resto en cadena, requiriéndose control.

11.- De utilizar órdenes de compra. ¿Sabe usted si se les hace seguimiento hasta la recepción de la mercancía o prestación del servicio?

Tabla 11.- Seguimiento de las órdenes de compra.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

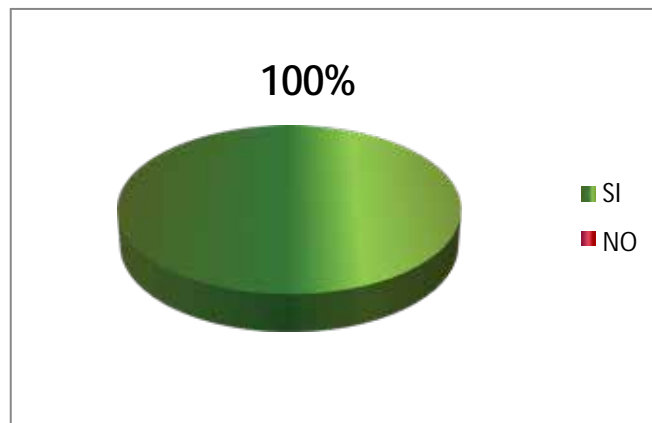


Gráfico 11.- Seguimiento de las órdenes de compra.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

En el presente gráfico, se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados, expresa que se les hace seguimiento hasta la recepción de la mercancía o prestación del servicio. Moreno (2005:104), agrega que se debe: “notificar al departamento de materiales acerca de los artículos que van a llegar en el futuro”. Se debe hacer seguimiento a la recepción y revisión de lo pedido, mediante la orden de compra emitida, ya que se debe aprobar lo que se ha recibido, revisando cantidades y monto de los productos seleccionados, cotejando además que la factura coincida con la orden de compra en cantidades, modelos, precios y condiciones acordada, que sean registradas en el sistema, y que se efectúe el pago en el plazo acordado, ya que de ello depende que el proveedor mantenga la confianza con la empresa y siga brindando sus productos y/o servicios.

12.- ¿Sabe usted si al recibirse la mercancía o servicio se elabora una nota de recepción?

Tabla 12.- Elaboración de nota de recepción de mercancía o servicio.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

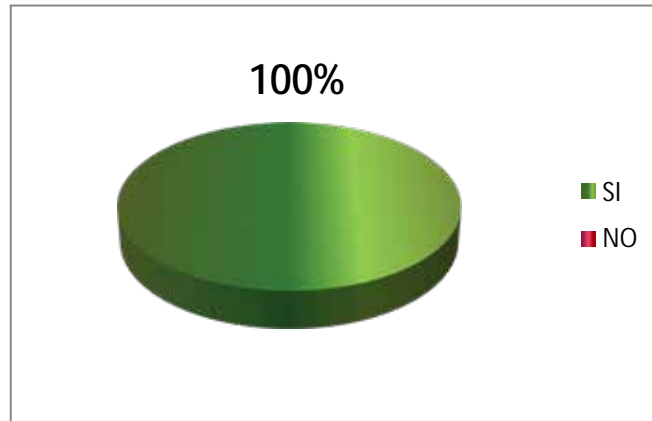


Gráfico 12.- Elaboración de nota de recepción de mercancía o servicio.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

Se puede observar que, en el presente gráfico, el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que el personal de almacén al recibir la mercancía o servicio si elabora una nota de recepción. Moreno (2005:105), expresa que: “el departamento de almacén debe emitir la debida documentación para informar la recepción de las compras recibidas”. Las notas de recepción sirven para dejar constancia de lo que recibió el departamento de almacén realmente de lo enviado por el proveedor, ya que si se han efectuado devoluciones o hayan absorciones se puedan detallar en este documento, y hacer las correcciones con el proveedor, o certificar que todo se recibió de acuerdo a la o negociado, dejando además, constancia de lo recibido por el almacén para aclarar posibles diferencias al momento de la toma física.

13.- ¿Cree usted que mediante la implementación de un plan estratégico se podría lograr el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.?

Tabla 13.- Aceptación de la propuesta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Wu Zheng (2020)

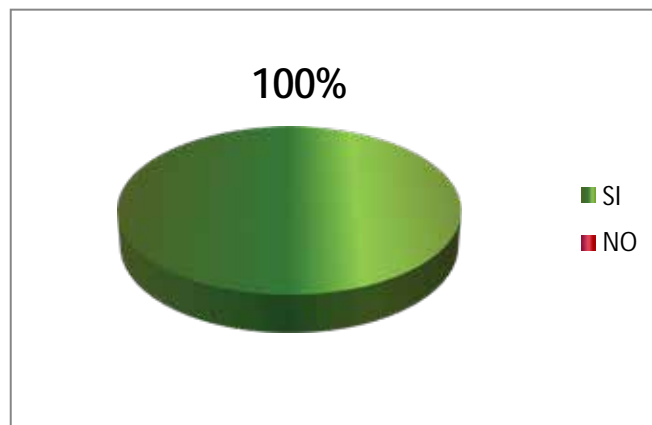


Gráfico 13.- Aceptación de la propuesta.

Fuente: Wu Zheng (2020)

Análisis

Ante esta interrogante, el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió afirmativamente, debido a que consideran que mediante un plan estratégico se podría lograr el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., lo que refleja una aceptación y disposición del personal sobre la propuesta, lo que minimizaría el riesgo de resistencia al cambio. Agrega Moreno (2005:103), que una de las responsabilidades del departamento de compras es: “proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales y encontrar nuevas fuentes de abastecimiento competentes y comprometidas a desarrollar su trabajo de forma eficiente, que puedan satisfacer los requerimientos de tiempo, calidad y precio”, por lo tanto, se espera lograr con la propuesta la efectividad de este departamento.


Análisis General

Se puede observar que existen muchos aspectos que han venido generando las deficiencias en el departamento de compras en la empresa en estudio, donde se pudo obtener, de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, y a través al análisis e interpretación de los resultados que en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., en relación a la planificación de compras estas no se realizan considerando el flujo de caja, lo cual es el principal problema planteado en la investigación, además, las compras por lo general, son superiores a lo establecido en el presupuesto, ya que se debe evitar comprometer a la empresa en obligaciones que no puedan ser cubiertas por la liquidez que esta presenta, lo que genera que se tomen los recursos de otras partidas.

Otro aspecto, en relación a las reposiciones, que afectan significativamente, es el no tener establecidos niveles de inventarios, por lo tanto, se pueden generar inventarios ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera de la empresa, tal como ha sido manifestado en la información recolectada. Por su parte, los encuestados consideran que este proceso no es eficiente, lo que puede poner en riesgo, mantener el flujo continuo de las reposiciones de inventarios para cubrir sus operaciones y ventas.

En este orden de ideas, se pudo obtener que el personal considera que las comunicaciones interdepartamentales entre compras, cuentas por pagar y tesorería no son efectivas, lo que genera que no haya unificación de criterios y políticas entre las compras y el aprovisionamiento o apartado para compras, así como la falta de información sobre las compras efectuadas y las facturas emitidas y no entregadas para su registro en cuentas por pagar, o su recepción pero incumplimiento del registro oportuno para que puedan ser consideradas al momento de ejecutar el proceso de pago a proveedores. Estos aspectos son considerados para poder ser expuestos en la matriz DOFA en la fase siguiente, de manera que se puedan identificar los factores internos y externos que intervienen en el control de los procesos de compras, y obtener las estrategias que minimicen las debilidades existentes.

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

		Empresa: Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A. Departamento: Compras Fecha: Noviembre de 2020	
ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVA	
		Ausente	Presente
1	Existencia de un correo electrónico en el área de compras.		X
2	Existencia de manuales.	X	
3	Archivos de proveedores actualizados.		X
4	Formato de orden de compra pre-numerado.		X
5	Controles internos definidos para el área de compras.	X	

Fuente: Wu Zheng (2020)

Ü La empresa cuenta con la existencia de un correo electrónico en el área de compras. Según, Pérez y Merino (2008:1), expresan que: “es un servicio que permite el intercambio de mensajes a través de sistemas de comunicación electrónicos”. El correo electrónico es una herramienta asincrónica muy útil en el aprendizaje, ya que permite intercambiar documentación, archivos, imágenes. Además, ofrece la opción de almacenar mensajes enviados y recibidos que respaldan los procesos y las comunicaciones que se generan en una organización.

Ü No cuentan con la existencia de manuales. De acuerdo a Duhalt (2010:20), expresa que: “es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre procedimientos y políticas de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. Los manuales son herramientas que son utilizadas para unificar criterios para lograr los objetivos establecidos.

Ü Presentan los archivos de proveedores actualizados. Al respecto, Navarro (2005:104), señala que: “los datos de los proveedores deben estar actualizados en relación los precios, calidad, ciclo de tiempo de entrega y

costos de flete de traslado, así como la dirección fiscal del mismo”, de manera tal que el personal garantice que el mismo le va a surtir los productos solicitados, evitando dar adelantos a empresas inexistentes que den origen a fraudes.

Û En la empresa se cuenta con un formato de orden de compra pre-numerado. De acuerdo a Duhalt (2010:25), señala que los formatos pre-numerados: “permiten llevar un control correlativo de la documentación y permiten detectar si se salta o falta alguno que se haya anulado o trasapelado”.

Û En el departamento de compras de la empresa en estudio, carecen de controles internos definidos para el área de compras. Expresa Duhalt (2010:85), que: “el control así como la evaluación de este conforman de manera prioritaria el proceso necesario para que las organizaciones o departamentos marchen en forma coordinada y dinámica”.


Estos aspectos observados fueron expuestos en la matriz DOFA, para poder identificar las debilidades y fortalezas existentes en el proceso de compras, que junto a los factores externos, tales como la economía actual inflacionaria que afecta el poder adquisitivo y genera que los precios y servicios en general incrementen de forma continua, dando como resultado que al realizarse las compras sea mayor el importe a pagar. De acuerdo a Zapopan (2018:47), señala que: “la inflación, en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año”.

Agrega El Araguëño (2020:1), que: “para varios economistas la hiperinflación continuará durante el año 2020 mientras no se motive la producción nacional y se priorice la importación de materia prima para reactivar la industria”, por lo tanto, gran cantidad de las empresas nacionales han cesado sus operaciones dejando nichos de mercado disponibles para que otras aprovechen la oportunidad de ganarse el mercado disponible.

4.1.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de control existentes en el proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., a través de una matriz DOFA.

Para el desarrollo de esta segunda fase fue necesaria la extracción, del análisis de los resultados que se obtuvieron de la herramienta de la encuesta, donde se evidenciarán las debilidades y fortalezas de control existentes en el proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., a través de una matriz DOFA, detallada a continuación, de manera que interaccionando los factores, surgieron estrategias que dieron estructura al plan estratégico que fue propuesto.

Cuadro 2.- Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1 Nichos de mercado inexplorados. O2 Competencia débil O3 Adquisición de nuevas tecnologías. O4 Teoría de control interno.	F1 Uso de Orden de compra. F2 Solicitud de 3 cotizaciones. F3 Se cumple con los procesos de autorización de compras. F4 Actualización de datos de los proveedores. F5 Se hace seguimiento a la orden de compras hasta la recepción de la mercancía o prestación del servicio. F6 Se elabora nota de recepción al recibirse la mercancía. F7 Aceptación de la propuesta por parte del personal y disposición de implementar mejoras.	D1 Planificación de compras sin considerar el flujo de caja. D2 Proceso de compras deficiente. D3 Compras superiores al apartado pago de proveedores. D4 Niveles de inventarios no definidos. D5 La comunicación no es efectiva entre departamentos.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1 Economía de incertidumbre. A2 Moneda inestable por hiperinflación. A3 Cambio socio-económico negativo. A4 Incremento de costos forma acelerada y continua.	F7A3A4 Capacitar al personal sobre las estrategias propuestas.	D5A1 Promover la comunicación interdepartamental.

Fuente: Wu Zheng (2020)

De acuerdo al análisis DOFA, se pudo exponer los factores externos e internos donde se refleja, dentro de las fortalezas encantadas se pudo obtener que se hace uso

de Orden de compra, por lo tanto, cuentan con una constancia de lo acordado con el proveedor, también realizan la solicitud de 3 cotizaciones, pudiéndose comparar los precios y condiciones, así como la calidad de productos, a favor de la empresa. Además, se cumple con los procesos de autorización de compras, para evitar que se realicen compras indebidas. También, tiene la actualización de datos de los proveedores. Asimismo, se hace seguimiento a la orden de compras hasta la recepción de la mercancía o prestación del servicio, y se elabora nota de recepción al recibirse la mercancía. Lo que permite llevar un control de lo recibido y lo facturado por el proveedor.

En relación a las debilidades existentes, se obtuvo que no se realiza una planificación de las compras, considerándose un proceso deficiente, ya que las compras se efectúan sin considerar un nivel de inventario óptimo, por lo tanto, exceden el apartado de pago a proveedores reflejándose, además, que la comunicación no es efectiva entre los departamentos de compras, tesorería y cuentas por pagar.

En cuanto a las oportunidades que inciden en el proceso de compras de la empresa, se tiene que debido a los efectos socio-económicos, muchas empresas han cerrado sus operaciones, y dejado nichos de mercado inexplorados por parte de la empresa en estudio, ya que existe una competencia débil en el ramo de la agro-industria, pudiéndose expandir en producción y ventas, requiriendo procesos efectivos de compras. También, han surgido nuevas tecnologías, que pueden ser adquiridas por la empresa para mejorar la comunicación con proveedores e interdepartamentalmente.

En este orden de ideas, existen teoría de control interno, que pueden ser implantadas y aprovechadas para poder minimizar las debilidades encontradas y potenciar las fortalezas existentes de manera que se puedan lograr procesos efectivos de compras, dentro de los parámetros del apartado de proveedores y que no afecte el flujo de caja. Asimismo, se deben considerar aquellas que permitan disminuir las amenazas del medio, como lo es la economía de incertidumbre que se presenta en

Venezuela, así como la moneda inestable por hiperinflación, que junto al cambio socio-económico negativo, han generado que se genere un incremento de costos forma acelerada y continua de la mercancía al momento de efectuar las reposiciones, donde el costo del producto vendido es menor que el de la reposición, generando que se ajusten los precios también de manera continua para mantener el margen de ganancias disminuyendo su impacto en la rentabilidad de la empresa.

Al realizar el cruce entre los factores internos y externos se obtuvieron las estrategias siguientes:

Estrategia F7O4: consiste en diseñar un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., que permitirá el desarrollo de la propuesta, de acuerdo a las teorías consultadas y a la disposición de la empresa en implementar mejoras.

Estrategia D1O4: se busca establecer controles internos en el proceso de planificación de compras, basadas en las teóricas consultadas para minimizar las debilidades existentes en esta fase, y que han venido afectando el flujo de caja y el apartado de proveedores.

Estrategia D5A1: se estableció esta estrategia en función de promover la comunicación interdepartamental, de manera que fluya la información y se logren los procesos de copras, registros y pago a proveedores de manera efectiva.

Estrategia F7A3A4: en función de lograr el desempeño eficiente del personal para lograr un efectivo proceso de compras, es necesario capacitar al personal sobre las estrategias propuestas, para su implementación y verificación de la ejecución de las mismas.

4.1.3. Fase III: Diseño de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.

En base a los resultados obtenidos de las técnicas de recolección de datos sobre la situación actual de los procesos de compras, se tomaron en cuenta los mismos, y el cruce de estrategias derivadas en la matriz DOFA para determinar las debilidades y

fortalezas del existentes, donde se elaboró una propuesta que consistió en diseñar un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., con la finalidad de mejorar sus procesos y poder realizar sus reposiciones oportunamente y de manera efectiva para evitar los stock excesivos o por el contrario el desabastecimiento que afecta la operatividad de la empresa. Para el desarrollo de la propuesta se estructuró de la siguiente manera: presentación, beneficios, objetivos, desarrollo y factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

En general, las compras consisten en las adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, control de inventarios y almacenes, ya que para mantener una posición competitiva en el mercado y obtener beneficios satisfactorios, hay que gestionar materiales o productos al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. Las empresas requieren de un proceso efectivo para efectuar sus compras que permita mantener un flujo continuo de las reposiciones de sus inventarios, y de recibir los servicios necesarios para mantener su operatividad, el cual debe tener controles desde que se genera la necesidad de efectuar la reposición o el servicio, las negociaciones con el proveedor, la recepción del bien o servicio, el registro de la factura, hasta que se efectúa el pago al proveedor.

Cabe señalar, que entre los objetivos del proceso de compras está mantener la continuidad de abastecimiento; hacerlo con la inversión mínima en existencias; evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales o productos; mantener niveles de calidad de los materiales o productos, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan; adquirir materiales o productos al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos; mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

Tras lo antes expuesto, el presente estudio estuvo orientado a brindar una propuesta viable a la problemática presente en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., para lo cual se procedió a realizar un diagnóstico sobre la situación actual del proceso de compras, a través del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento y estrategia utilizados, cuyo análisis e interpretación

permitieron extraer un conjunto de debilidades presentes en sus procesos, entre las cuales se encuentran, que no se realiza una adecuada planificación de las compras de acuerdo al flujo de caja, así como se han efectuado compra superiores al apartado de pago a proveedores, evidenciando la problemática principal del estudio, donde los encuestados consideran deficiente el proceso de compras, donde se han generado compras excesivas que afectan la liquidez financiera de la empresa, por no tener niveles de inventarios definidos, además de expresar que no consideran tener una comunicación efectiva interdepartamental.

Es por ello, que se propone diseñar un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., la cual se pudo estructurar mediante las estrategias obtenidas de la matriz DOFA, donde se cruzaron los factores internos (debilidades y fortalezas) con los externos (oportunidades y amenazas), considerando las más factibles de acuerdo a las necesidades propias de la organización, la cual es desarrollada más adelante en este capítulo.

5.2. Beneficios de la Propuesta

Los beneficios que brinda la propuesta de un plan estratégico es lograr el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., de manera que se logre minimizar las debilidades encontradas, y potenciar las fortalezas existentes, tales como el uso de formato de orden de compras, seguimiento de la orden de compra, emisión de notas de entrega, autorizaciones, solicitud de 3 cotizaciones y actualización de datos a proveedores, permitiendo además que se logre alcanzar las compras cubran el setenta por ciento del flujo de caja 70%, el cual está establecido en el apartado de proveedores del flujo de caja, evitando que afecta a las otras partidas que lo comprenden.

Por lo tanto, con la propuesta, se brindó un conjunto de herramientas de control al personal de compras que permiten lograr la optimización del personal en su desempeño, para lograr compras efectivas, que no afecten la liquidez financiera de la

empresa, adquiriendo productos y servicios de calidad, a precios razonables y competitivos, para que la empresa pueda mantenerse operativa en el mercado en el cual se encuentra inmersa.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Diseñar de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer controles internos en el proceso de planificación de compras.
- Promover la comunicación interdepartamental.
- Capacitar al personal sobre las estrategias propuestas.

5.4. Desarrollo de la Propuesta



La presente propuesta consiste en diseñar un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., con el propósito de lograr hacer efectivo este proceso en relación a una planificación adecuada considerando el flujo de caja, y evitando compras innecesarias que comprometen la liquidez financiera de la empresa, ya que superan el apartado de las mismas, y afecta la credibilidad e imagen ante los proveedores, al no cumplir con los

plazos acordados, o afectan a otras cuentas operativas que son impostergables como la nómina, servicios, alquileres, impuestos, entre otros. A tale efectos, el plan estratégico le brindará un conjunto de herramientas al personal de compras y los departamentos relacionados para que el proceso sea efectivo.

Misión de la Empresa

Desarrollar, fabricar y comercializar insumos y productos alimenticios para animales de compañía y de granja, con la mayor productividad, altos estándares de calidad y servicio respetando la salud del animal, que garanticen la satisfacción de sus clientes y superen las expectativas del consumidor ayudándoles a criar a sus animales de una manera rentable y sostenible, generando valor para la empresa y sus accionistas, comprometidos con la sociedad y el ambiente, contando para ello, con un talento humano innovador e identificado con la organización .

Visión de la Empresa

Ser una empresa líder e innovadora en el mercado nacional de productos alimenticios para animales de compañía y de granja, orientada a la satisfacción de sus clientes y consumidores, reconocida por la calidad de sus productos y la excelencia de su gente.

Valores

- **Productividad:** hacer de la productividad una cultura de trabajo, siempre una actitud productiva y tener incentivos que les permitan aprovechar oportunidades generadoras de valor a la organización.
- **Reconocimiento:** les gusta reconocer. Celebrar y valorar los logros y aportes de su gente, proveedores, clientes y todos aquellos que contribuyan al beneficio de la empresa y la sociedad.
- **Integridad:** actúan con integridad. Siguen los lineamientos de la organización con honestidad, ética, rectitud y responsabilidad.

- **Respeto:** son respetuosos. Tratan al individuo con dignidad, valorando sus ideas y opiniones. Respetan a la sociedad y el ambiente donde actúan.
- **Orientación a resultados:** se orientan a resultados. Alinean su trabajo al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, concentrando los esfuerzos hacia resultados concretos.
- **Trabajos en equipo:** trabajan en equipo. Cooperan activamente en el intercambio de ideas, pensamientos y experiencias para desarrollar y aplicar acciones necesarias en el logro de los objetivos; entendiendo que el resultado obtenido por el equipo supera el trabajo individual.
- **Pertenencia:** todos son la empresa. Sienten confianza, identificación, pertenencia y compromiso con la empresa.

Para alcanzar los objetivos de la empresa es necesario mejorar los procesos de compras, para tal fin se desarrollaron las estrategias siguientes:

5.4.1. Objetivo 1.- Establecimiento de controles internos en el proceso de planificación de compras.

El control de las compras es una de las tareas más importantes en los negocios, ya que una empresa puede mejorar considerablemente sus utilidades si tiene una buena compra. En ese sentido, la presente estrategia consiste en el establecimiento de controles internos en el proceso de planificación de compra, detallados a continuación:

a) Fases del proceso de compras

El encargado de compras, deberá realizar los siguientes pasos para poder realizar un proceso efectivo y lograr mantener informados a los departamentos involucrados sobre el proceso respectivo, de manera que sepan cómo es llevado a cabo el mismo y las etapas que debe evaluar el encargado del departamento de contabilidad para evitar que existan riesgos de fraudes o que no se logren los

objetivos propuestos, de manera que se implementen los procedimientos necesarios para corregirlos, en este sentido, entre las fases propuestas se detallan las siguientes:

1. **Definir los pasos a seguir para el control de compras:** es importante definir una serie de pasos a seguir para poder analizarlos, la idea es detectar posibles áreas de oportunidad.
2. **Identificar las necesidades de los usuarios:** se deben detectar las necesidades por medio de requisiciones electrónicas para que lleguen al área de compras, estas deben contar con una autorización previa por el jefe de área.
3. **Elegir las fuentes de selección de suministros:** se debe elegir la mejor fuente para el suministro de productos, puede ser a través de máximos y mínimos de inventarios, historial de ventas, sobre pedido o combinación de alguna de las mencionadas.
4. **Tener una buena negociación con los proveedores:** las variables que pueden existir con calidad, costo y tiempo de entrega, la elección o negociación con el proveedor dependerá de la necesidad del comprador o cliente, para esto se recomienda tener un historial del proveedor para analizar su comportamiento.
5. **Creación y seguimiento a Órdenes de compras:** el proceso comienza en la facilidad de enviar órdenes de compra a los proveedores vía e-mail, por correos electrónicos de la empresa, establecido para el departamento de compras, y tener el seguimiento de que se ha entregado y que está pendiente.
6. **Seguimiento a recepción y revisión de pedidos:** se debe aprobar lo que se está recibiendo, revisando cantidades y monto de los productos elegidos.
7. **Aprobación y pago de facturas de proveedores:** el encargado de compras debe tener la facilidad de analizar en el sistema administrativo la mercancía recibida para gestionar el pago, analizando las fechas de vencimiento del documento, días de crédito o anticipos entregados, cotejando con la nota de

recepción de la mercancía o servicio y la orden de compra emitida al proveedor.

8. **Controlar los resultados obtenidos:** se debe evaluar el comportamiento del proveedor con la empresa cubriendo los siguientes puntos:

- Todas las incidencias y reclamos a proveedores deben quedar registradas en los sistemas de información de la empresa en el momento en que sucedan para poder analizar dicha información a posterior.
- Análisis del servicio prestado por los proveedores contrastándolo con las incidencias.
- Las incidencias deben ser notificadas a los proveedores para futuras negociaciones.

Estas funciones son representadas en el diagrama de flujo detallado en la figura 1.

b) Objetivos de control del proceso de compras

Para poder lograr la efectividad del proceso de compras se deberán establecer los siguientes objetivos de control:

b.1) Objetivos Administrativos u Operativos

En la implementación de controles administrativos u operativos que se proponen implementar para el control de compras, requiere de lo siguiente, lo cual debe ser ejecutado por el encargado de compras, donde emita reportes, y lleve un registro en una hoja de Excel, de los tiempos de:

1. Continuidad del suministro

- Tiempos de reposición.
- Roturas de stocks.
- Distribución del suministro dentro de la empresa.

De esta manera, podrá evaluar el tiempo real de la reposición y consumo de los suministros, para poder planificar las reposiciones, e incluir en la planificación de las compras. Además, el encargado de las compras deberá estudiar, y establecer junto

con el encargado de planta y almacén:

2. Rotación óptima de stocks

- Obsolescencia
- Stocks mínimos y máximos.
- Estudio de volumen mínimo de pedido.
- Ordenar la mercancía en el almacén, en función de las características del producto, fecha de caducidad, entre otros.

De manera que las compras sean realizadas antes de alcanzar el nivel mínimo y no superar el nivel máximo establecido, para evitar existencias ociosas, o el desabastecimiento, que afecte bien sea la liquidez financiera o la operatividad de la organización.

El encargado de compras, deberá realizar un estudio sobre los productos de reposición de compras, junto con el personal de ventas sobre:

3. Calidad y precio

- Selección del proveedor adecuado.
- Grado de centralización de proveedores.
- Posibilidad de comprar grandes cantidades.
- Sondeo periódico del mercado.
- Estudio de la relación calidad/precio.

De forma tal, que se puedan buscar alternativas y escoger los proveedores que brinden los mejores precios de ventas sin perder la calidad del producto, para tal fin, también mantendrá las listas de precios y cotizaciones de los distintos proveedores de los productos comprados, y escoger lo que mejor favorezca a la empresa.

También, el encargado de compras, deberá llevar un registro sobre:

4. Costes de compras

- Transporte.
- Colocación.
- Almacenamiento.

De manera, que se pueda determinar el costo de ventas donde este no afecte significativamente a las ventas, y brinden la rentabilidad requerida por los directivos.

Asimismo, el analista de compras, debe llevar control en hoja de Excel sobre las políticas de pagos, y llevar un control junto con el personal de cuentas por pagar y tesorería sobre:

5. Políticas de pagos

- Anticipación del pago.
- Periodicidad de los pagos.
- Origen de los recursos.

En este sentido, se hará seguimiento de que se registren las facturas a tiempo, colocando sello de recibido a la factura para poder comparar el tiempo de la recepción, el registro en el sistema y el tiempo de efectuado el pago, además de verificar que se hayan descontado los importes dados por anticipado, evitando que se paguen facturas completas, ya que esto afectaría financieramente a la empresa. Es por ello, que el departamento de compras enviará información sobre las órdenes de compras al departamento de tesorería y cuentas por pagar, para llevar registros en auxiliares de órdenes de compras donde se detalle los anticipos dados a proveedores, facturas emitidas, recibidas, registradas y pagadas, hasta concretar el proceso de notificación al proveedor de la ejecución de su pago.

b.2) Objetivos Contables y Financieros

Para llevar un mejor control de las compras se establecen las siguientes normas para lograr los objetivos financieros, donde el encargado de compras debe ejecutarlas y el analista de contabilidad debe garantizar su cumplimiento, donde se establece que:

1. Las compras estén autorizadas para el periodo y que están correctamente registradas en cuanto a periodo, importe y cuentas, y el encargado de
2. Los procedimientos contables estén operando de forma efectiva para presentar el coste de las mercancías o servicios comprados y autorizados en el periodo de forma adecuada.

3. El coste de las mercancías y servicios vendidos durante el período estén debidamente imputados contra los ingresos contabilizados en el período, y se encuentran adecuadamente registrados.
4. Devoluciones, descuentos, bonificaciones, entre otros, se registran y clasifican adecuadamente.
5. Las transacciones entre departamentos se clasifican y registran adecuadamente.
6. Actualización de registros auxiliares.
7. Todos los asientos en las cuentas de mayor se realizarán a partir de fuentes fiables, sujetas a controles rutinarios y periódicos y de acuerdo con los criterios establecidos por la dirección.

c) Controles de Prevención

Los controles de prevención que se proponen son con la finalidad de evitar que se realicen compras no autorizadas y dé cabida a fraudes o uso indebido de los recursos de la empresa, para lo cual se establecen los siguientes:

c.1.) Autorización de las transacciones

Con ello, se busca que el personal de compras cumpla con estas pautas y sean establecidas tanto para el departamento de compras, como para que el departamento de cuentas por pagar y tesorería conozcan para poder aprobar el registro y pago de la deuda, así como contabilidad pueda auditar tales funciones donde se debe establecer y difundir:

- Relación de personas autorizadas para realizar los pedidos internos.
- Relación de personal responsable para aprobar la solicitud y compra de los bienes y/o servicios autorizados. (pedidos externos)
- Relación de personas autorizadas para realizar los pagos.
- Personas autorizadas para actualizar o registrar datos en los libros auxiliares.

c.2.) Validación de datos previa al procesamiento

El personal de cuentas por pagar debe realizar las siguientes actividades para poder realizar el registro de las facturas en el sistema administrativo, de manera que se pueda dar curso a su pago:

- Cotejar la orden de compra con factura del proveedor antes de aceptar la mercancía.
- Cotejar Nota de recepción de la mercancía o servicio, con factura del proveedor, antes de aceptarla.
- Cotejar existencias físicas con la factura del proveedor.

c.3.) Verificación de datos

El encargado de cuentas por pagar, en relación a las facturas de compras debe:

- Dejar evidencia de las comprobaciones aritméticas realizadas en la factura.
- Verificación periódica de las normas establecidas y de las responsabilidades asignadas (listado de artículos y de proveedores).
- Actualización de firmas autorizadas para aprobar los pagos, y difusión al departamento de compras, cuentas por pagar y tesorería.

c.4.) Segregación de funciones y responsabilidades

Teniendo en cuenta, que dentro de los controles internos, la segregación de funciones es un método que usan las organizaciones para separar las responsabilidades de las diversas actividades que intervienen en la elaboración de los estados financieros, incluyendo la autorización y registro de transacciones así como mantener la custodia de activos, es por ello, que en el proceso de compras se mantengan segregadas las funciones de compras-registros-pagos, en pro de buscar reducir la probabilidad que los errores, sean intencionales o involuntarios, no sean detectados. Asimismo, puede brindar asistencia en la protección de los activos de la organización, ya que una segregación de funciones inapropiada puede representar un

aspecto importante para la organización, originando debilidades materiales o deficiencias significativas en los controles internos.

Esto es porque dichas irregularidades pueden resultar en una mayor posibilidad de fraude, errores o irregularidades en los procesos, en el procesamiento de transacciones y en reportes financieras. Para ello se establece las siguientes segregaciones de funciones:

- Solicitud de compras y recepción de la mercancía, será efectuadas por el encargado de compras.
- Selección de proveedores y emisión de órdenes de compra, será efectuado por el encargado de compras, bajo la autorización del administrador, y con respecto al responsable de contabilidad realizará las auditorías de las ordenes de compas y aprobación de facturas, y a quien firma los pagos, también lo revisará el encargado de contabilidad, para evitar que se ejecuten pagos indebidos.
- La elaboración de comprobante de pago y verificación de su coincidencia con la factura y el pedido. La elaboración del pago la efectuará el tesorero y el encargado de contabilidad realizará la verificación respectiva para ver que contengan los soportes respectivos y que estén debidamente autorizados los pagos.
- Preparación y firma de las aceptaciones de pago. En este punto de control, el encargado de contabilidad realizará auditorías continuas sobre las personas que autorizan los pagos y los montos que pueden aprobar.

c.5.) Normas y procedimientos claramente definidos y comunicados

Para el departamento de compras, se deben establecer normas y procedimientos definidos con claridad y difundirlos al personal, así como a los departamentos involucrados en los procesos, de manera que se sepa cómo, cuándo y de qué forma realizar las actividades, en este sentido, el personal de recursos humanos debe realizar el levantamiento de información sobre los pasos que deben ser

llevados a cabo en el proceso de compras de manera que se logre:

- Exposición clara de los criterios de selección y aceptación de proveedores y fijación de condiciones (planillas comerciales).
- Lista de proveedores autorizados.
- Exposición clara de procedimientos de solicitud, contratación, compra.
- Especificar procedimientos para solicitar y autorizar cambios.
- Asignación adecuada la capacidad y formación de las personas implicadas.

Una vez establecidos los procedimientos de control antes citados, deben ser difundidos para su ejecución, y el personal de recursos humanos debe establecer los indicadores de gestión que evalúen que los controles propuestos se cumplan.

d) Controles de detección o descubrimiento

Para poder garantizar que las operaciones se estén realizando adecuadamente, se involucra al departamento de contabilidad, donde debe realizar mensualmente, las siguientes actividades, de manera que se garantice el uso debido de los recursos, y se conserve la documentación soporte y los respectivos registros sobre los inventarios, para garantizar la adecuada compra, almacenamiento, despacho y administración de los mismos, donde se llevar controles de:

- Inventarios físicos periódicos.
- Utilización de documentación prenumerada, con el contenido de información adecuada.
- Prenumeración de hojas de pedidos, notas de recepción de mercancía o de servicio.
- Impresos prenumerados para los asientos de diarios, y emisión de reportes para la comprobación de los registros.

d.1) Archivos

Para poder hacer seguimiento de los procesos de compras se deben llevar en forma ordenada la documentación que sustentan las mismas, donde se llevará un

archivo de los siguientes documentos y que deben ser auditados por el departamento de compras mensualmente, los primeros tres días de cada mes, antes de la toma física de inventarios:

- Archivo de órdenes de compras autorizadas y pendientes por recibir mercancía.
- Archivo de órdenes de compras recibidas y pendientes por recibir facturas del proveedor.
- Archivo de facturas recibidas y pendientes de pago.

d.2) Comparaciones y análisis de variaciones anormales.

El encargado de compras, deberá llevar un registro mensual de las comparaciones y análisis de variaciones anormales, del proceso de compras, para que el administrador pueda evaluar el desempeño del departamento en cada periodo, el cual entregará cortes quincenales y un reporte mensual donde especifique lo siguiente:

- Saldos entre periodos.
- Datos reales con presupuestos.
- Estudio de antigüedad de saldos o pagos de saldos antiguos.
- Estudios de consumos, márgenes, entre otros.

d.3) Conciliaciones y análisis de las partidas de conciliación

El encargado de compras, emitirá reportes semanales sobre las órdenes de compras emitidas, facturas recibidas, facturas pagadas, y saldos pendientes de órdenes de compras por recibir, de manera que el encargado de contabilidad pueda evaluar la efectividad de los procesos, al realizar auditorías a los siguientes instrumentos:

- Mayor con auxiliares (diario de compras, auxiliar de proveedores).
- Bancos (pagos).

De esta manera podrá determinar compras que no se hayan pagado, si fueron recibidas y registradas a tiempo las facturas, donde se está ocasionando el retraso y

poder implementar correctivos a tiempo, así como realizar conciliaciones bancarias donde se pueda verificar que todos los pagos ejecutados hayan sido aprobados y por los montos correctos.

d.4) Confirmaciones y análisis de las discrepancias

Otro aspecto de control relacionado con las compras es la de realizar confirmaciones y análisis de las discrepancias, para verificar si lo establecido en la orden de compra y factura, coincida con las existencias reales recibidas en el almacén o en el departamento que recibió el servicio, donde se emita una nota de recepción que refleje cualquier discrepancia, debidamente firmado por el almacenista o receptor del bien o servicio y el proveedor o su representante al momento de la entrega del mismo, solicitando la correspondiente nota de crédito, o corrección de documentación. También, se realizará la verificación de las conciliaciones bancarias para verificar que los pagos mediante transferencias o cheques sean por los montos correctos de las facturas y corregir los errores si fue pagado de menos o solicitar el reintegro al proveedor si se pagó en exceso.

- Proveedores.
- Bancos.

5.4.2. Objetivo 2.- Promoción de la comunicación interdepartamental.

Esta estrategia corresponde a la promoción de la comunicación entre los departamentos de compras, cuentas por pagar y tesorería, para que sea efectivo el proceso de compras, registros de las facturas y generación del pago en el periodo establecido. En este sentido, se establece lo siguiente:

- El departamento de compras deberá realizar un estudio de las mercancías adquiridas y las ventas generadas, para establecer niveles óptimos de inventarios, de manera que se establezca los niveles mínimos para realizar el proceso de compras para efectuar las reposiciones, considerando el tiempo de despacho por parte del proveedor, de forma tal que se prevenga el

desabastecimiento, por otro lado, los niveles máximos para evitar inventarios ociosos que comprometen la liquidez financiera con deudas a corto plazo con proveedores que sean innecesarias, que afectan la planificación de pagos y flujo de caja. Para ello, el encargado de compras procederá a emitir reportes del sistema administrativo y llevar los registros en una hoja de Excel para realizar tal estudio una vez implementadas las estrategias propuestas, luego procederá a emitir los reportes definitivos sobre la información obtenida para dar a conocer a los departamentos involucrados: almacén, administración y tesorería.

- Estos reportes deberán difundirse al departamento de tesorería, semanalmente los días miércoles, por parte del encargado de compras, a través del sistema de mensajería interna, de manera tenga conocimiento sobre los niveles de inventarios, y el tiempo aproximado de reposición para poder fijar y actualizar el apartado de pago a proveedores, de acuerdo a los requerimientos del área, y evaluar las necesidades de financiamiento, en el caso de no poder generar la liquidez financiera por medio de la cobranza.
- El departamento de compras, deberá emitir comunicado al departamento de tesorería para las requisiciones de mercancía semanalmente, una vez que se haya concretado la solicitud de los proveedores, con las 3 cotizaciones respectivas, de manera que pueda realizar las compras de las reposiciones considerando el apartado de cuentas por pagar, y las deudas ya registradas, tomando en cuenta el plazo de pago que ofrece el proveedor, de manera que estas se hagan dentro del presupuesto, esto se realizará a través del sistema de mensajería interna.
- Una vez aprobado por el departamento de tesorería la requisición y seleccionada la cotización más conveniente, el encargado de compras procederá a elaborar la respectiva orden de compras y solicitar la aprobación por parte del departamento de administración, anexando el nivel de

inventarios para su verificación. Esta documentación se entregará físicamente.


- Una vez aprobada la orden de compras, se emitirá al proveedor por correo electrónico, y se enviará copia física al departamento de almacén para que coteje la información, con las existencias físicas y la factura del proveedor al momento de su recepción.
- Al recibir la mercancía el departamento de almacén, se realizará la revisión y cotejo de las existencias físicas, con la factura y orden de compras, y elaborará nota de recepción de mercancía, luego entregará al departamento de compras copias físicas para que realice el registro del ingreso de la mercancía.
- Además, el encargado de compras realizará los reclamos al proveedor vía telefónica y con envío de los documentos escaneados por correo electrónico, en el caso que sea necesario y existan diferencias, de lo contrario, procederá a actualizar el auxiliar de órdenes de compra recibidas, verificar que la factura del proveedor cumpla con los deberes formales y enviará, físicamente, al departamento de cuentas por pagar para su registro, y realizará la notificación al tesorero, vía correspondencia interna, para que realice el registro en la planificación de pagos, cargando al apartado de pago a proveedores.
- El tesorero, emitirá reporte de la proyección de pago, para indicar el saldo restante de las compras que puede realizar el encargado de compras, de acuerdo al apartado a proveedores, de manera que no se realicen compras que superen dicho apartado. Este reporte lo enviará vía mensajería interna.
- Cada área deberá mantener actualizados los registros de facturación, compras, cuentas por pagar y pagos efectuados, y enviar vía correo electrónico, semanalmente los días viernes, de manera que el encargado de

- contabilidad pueda realizar las respectivas auditorias sobre la información registrada en los libros auxiliares y en los bancos, mediante conciliaciones.
- El departamento de tesorería enviará notificación vía mensajería interna de las facturas pagadas a proveedores, para que el encargado de compras actualice el auxiliar de órdenes de compras en el renglón de O/C pagadas, de esta manera se garantizará que se haya pagado al proveedor en los lapsos establecidos.
 - El encargado de compras, llevará su registro de tiempos de recepción de la factura (según nota de recepción), registro de la compra (según registro en el sistema administrativo), ejecución del pago (de acuerdo al reporte de pago por mensajería interna de tesorería), para determinar el tiempo que ha requerido el proceso de recepción-registro-pago de cada orden de compra emitida, y emitirá un reporte, vía mensajería interna al administrador para su conocimiento.

5.4.3. Objetivo 3.- Capacitación del personal sobre las estrategias propuestas.

Esta estrategia consiste en brindar capacitación al personal sobre el plan estratégico propuesto, de manera que se establezcan los controles propuestos para optimizar el proceso de compras en la empresa, para ello se procederá a brindar un taller con una duración de dos (2) horas, brindado al personal de compras, cuentas por pagar, tesorería, difundido por el autor con la asesoría de la tutora académica, organizado el por el gerente de recursos humanos, y el contenido será las estrategias propuestas.

Cuadro 3.- Plan Estratégico para el Control del proceso de compras

			
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DEL PROCESO DE COMPRAS EN LA EMPRESA AGRO INSUMOS LA FANEITERA 1970 C.A.			
<p>Misión de la Empresa: desarrollar, fabricar y comercializar insumos y productos alimenticios para animales de compañía y de granja, con la mayor productividad, altos estándares de calidad y servicio respetando la salud del animal, que garanticen la satisfacción de sus clientes y superen las expectativas del consumidor ayudándoles a criar a sus animales de una manera rentable y sostenible, generando valor para la empresa y sus accionistas, comprometidos con la sociedad y el ambiente, contando para ello, con un talento humano innovador e identificado con la organización .</p>			
<p>Visión de la Empresa: ser una empresa líder e innovadora en el mercado nacional de productos alimenticios para animales de compañía y de granja, orientada a la satisfacción de sus clientes y consumidores, reconocida por la calidad de sus productos y la excelencia de su gente.</p>			
Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo de aplicación
<p>1.- Establecimiento de controles internos en el proceso de planificación de compras.</p>	<p>a.- Definición de las fases de compras. b.- Establecimiento de objetivos de control. b.1.- Objetivos Administrativos u Operativos 1.- Continuidad del suministro. 2.- Rotación óptima de stocks. 3.- Calidad de precio. 4.- Costes de compras. 5.- Políticas de pagos. b.2. Objetivos Contables y Financieros 1.- Compras autorizadas. 2.- Costo de la mercancía. 3.- Precios de ventas vs costos de mercancía. 4.- Negociaciones de compras. 5.- Transacciones registradas. 6.- Actualización de registros auxiliares. 7.- Asientos soportados y revisados. c.- Controles de prevención. c.1. Autorización de las transacciones. c.2. Validación de datos previa al procesamiento. c.3. Verificación de datos. c.4. Segregación de funciones y responsabilidades c.5. Normas y procedimientos claramente definidos y comunicados d.- Controles de detección o descubrimiento d.1) Archivos d.2) Comparaciones y análisis de variaciones anormales d.3) Conciliaciones y análisis de las partidas de conciliación d.4) Confirmaciones y análisis de las discrepancias</p>	<p>Personal de compras Analista de cuentas por pagar Tesorero</p>	<p>1 mes</p>
<p>2.- Promover la comunicación interdepartamental</p>	<p>1.- Comunicar las necesidades de requisición. 2.- Actualizar el apartado de pago a proveedores.</p>	<p>Encargado de compras Analista de</p>	<p>15 días</p>

	3.- Aprobar la requisición y cotización adecuada. 4.- Aprobar orden de compra. 5.- Comunicar a almacén de la orden de compra. 6.- Elaborar nota de recepción y comunicar al dpto. de compras. 7.- Comunicar la factura recibida a tesorería y entregar factura a cuentas por pagar 8.- Tesorería comunicar la factura pagada para actualizar auxiliar de Orden de compras.	cuentas por pagar Tesorero	
3.- Capacitar al personal sobre las estrategias propuestas	Taller.- Difusión del plan estratégico propuesto. Duración: 2 horas. Facilitadores: Autor y Tutora académica. Organizador: Gerente de RRHH. Contenido: estrategias propuestas	Gerente de RRHH	1 mes

Fuente: Wu Zheng (2020)

5.5. Factibilidad de la Propuesta

Para determinar la factibilidad del diseño de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A. , se realizó mediante la utilización de los criterios técnicos, operativos, y económicos, presentados a continuación:

5.5.1 Factibilidad Técnica

La presente propuesta es técnicamente factible, a pesar de que la empresa cuenta con recursos técnicos, tales como computadoras, sumadoras, impresoras, escáner, fotocopadoras, sistema administrativo computarizado, formatos de órdenes de compras y de notas de recepción, necesarios para la puesta en marcha e implantación de la misma.

5.5.2 Factibilidad Operativa

La implementación de la propuesta, no representa limitaciones con la operatividad, debido a que no será alterada la estructura del área en estudio, y solo se requiere dar a conocer al personal que labora en el área administrativa y contable, la propuesta en cuanto al registro contable de las operaciones efectuadas en la empresa y la adecuada planificación de sus reposiciones, y buena utilización de sus recursos,

permitiendo mejorar la efectividad e incrementar la eficacia en los procesos, optimizando el desempeño del personal dirigido al logro de los objetivos de la empresa.

Asimismo, el personal involucrado en los procesos muestra disposición para su implementación. Cabe destacar, que el personal del compras, cuentas por pagar y tesorería, que efectúa los procesos de solicitud, registro y pago de las compras, los cuales posee los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de la misma y están conscientes de los beneficios que les brindará tanto a la entidad como a ellos mismos en el desarrollo de las actividades diarias, asimismo a las respectivas gerencias para mantener un monitoreo continuo y supervisión de que se estén cumpliendo con las normativas propuestas. Además de los conocimientos aportados por el autor y el tutor académico en el diseño y asesoría de la propuesta.

5.5.3 Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico se considera factible, debido a que los recursos que utilizará la empresa, para desarrollar la propuesta no requieren de erogaciones significativas o muy elevadas, y están disponibles y sin inconvenientes, y cualquier inversión que se genera requiere de la evaluación costo-beneficio que brindará a la misma, ya que podrá contar con una información financiera y contable, veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones, así como la emisión de los estados financieros con cifras reales para representar las cantidades exactas de sus deudas contraídas, para que puedan disponer de los recursos necesarios para su pago en los lapsos establecidos, además de mantener los niveles de inventarios adecuados para satisfacer la demanda, mediante una adecuada planificación de sus reposiciones.

CONCLUSIONES

El proceso de compras es uno de los más importantes de la empresa, debido a que de ella depende la reposición continua de sus inventarios, así como adquisición de servicios necesarios para mantener la operatividad para la organización, por lo tanto, debe ser efectivos para poder adquirir productos de a los más bajos costos en beneficio de la rentabilidad de la organización, pero sin perder la calidad de los productos, destinado a generar renta y que satisfagan las necesidades de los clientes, ya que depende de su fidelidad mantenerse en el tiempo en el mercado en el cual se desarrolla.

Es por ello, que se requiere establecer controles que haga efectivos los procedimientos, normativas y políticas establecidos para garantizar que se logren los objetivos y metas establecidos, los cuales deben estar dirigidos con la misión y visión de la organización. Además, los controles deben garantizar la salvaguarda de los activos, que se registren todas las operaciones, se emitan reportes fiables que apoyen la toma de decisiones, así como permitir detectar desviaciones y establecer los correctivos necesarios.

En este contexto, la presente propuesta estuvo orientada en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., cuya problemática radica en el área de compras, que han venido afectando al flujo de caja, por falta de una programación de las mismas, generando que las compras sean superiores al apartado de pago de proveedores lo que ocasiona que no se pueda cumplir con los compromisos contraídos en los lapsos establecidos, y los proveedores han venido cambiando la condición de compra de contado o pre-pago. Para tal fin, se realizó un diagnóstico sobre la situación actual del proceso de compras que es llevado en la actualidad, a través de la aplicación de la técnica e instrumento de recolección de información seleccionada, cuyos resultados fueron analizados e interpretados, pudiéndose lograr el primer objetivo del estudio.

Con los resultados obtenidos, se pudo identificar las debilidades y fortalezas de control existentes en el proceso de compras, que fueron expuestas en una matriz DOFA, que junto con los factores externos se pudieron extraer las estrategias que le dieron estructura a la propuesta, lográndose el segundo objetivo establecido. Entre las debilidades encontradas se pudo extraer que no se realiza una adecuada planificación de las compras de acuerdo al flujo de caja, así como se han efectuado compra superiores al apartado de pago a proveedores, evidenciando la problemática principal del estudio, donde los encuestados consideran deficiente el proceso de compras, donde se han generado compras excesivas que afectan la liquidez financiera de la empresa, por no tener niveles de inventarios definidos, además de expresar que no consideran tener una comunicación efectiva interdepartamental.

Se concluye, que se logró el tercer objetivo de la presente investigación, que se propuso y se elaboró el diseño de un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., con la finalidad de mejorar sus procesos y poder realizar sus reposiciones oportunamente y de manera efectiva para evitar los stock excesivos o por el contrario el desabastecimiento que afecta la operatividad de la empresa.

RECOMENDACIONES

Para lograr minimizar las debilidades encontradas de manera óptima a corto plazo, a través de las técnicas de recolección de datos aplicados, se insta una serie de recomendaciones a seguir, para lograr un mejor resultado de la implementación del plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A., que ha sido propuesto, a tales efectos, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Implementar el plan estratégico propuesto para el área de compras, incluyendo los departamentos involucrados, que permitan una adecuada planificación de las compras de acuerdo al apartado de pagos a proveedores, garantizando su salvaguarda, y comprar las cantidades necesarias evitando el desabastecimiento y los stocks ociosos que comprometen la liquidez financiera innecesariamente.
- Establecer grupos de trabajo para detectar posibles debilidades existentes e integrar al personal para que aporte soluciones, ya que es el talento humano quien tiene contacto directo con las operaciones, además esto estimula la participación, y mejora continua.
- Fomentar conciencia a los empleados sobre la importancia de las normas y procedimientos establecidos por la entidad, mediante la actualización y difusión de los manuales.
- Aplicar mejoras que unifique la información de los procedimientos actuales del proceso de compras, manteniendo la información de proveedores actualizados, y buscando mejores precios de los productos que beneficien la rentabilidad de la empresa, sin desmejorar los la calidad de los productos.
- Brindar una capacitación del personal de manera continua para garantizar que optimicen su desempeño laboral en pro de alcanzar los objetivos.

REFERENCIAS

- Aguirre, Jhaely y Romero, Vanessa (2019). **Diseño de un sistema de gestión de compras y almacenes para mejorar el tiempo de entrega de los repuestos en la empresa Consorcio C&T Transportistas Asociados S.A.** Universidad Privada del Norte. Cajamarca en Perú: Trabajo de grado no aplicado.
- Arabia, Harold (2015). **El control interno y la gestión de compras: nuevas técnicas de seguridad y eficiencia.** [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos72/control-interno-gestion-compras/control-interno-gestion-compras2.shtml>. [Consulta: 2020, Noviembre 3].
- Arias, Fidias (2016). **El proyecto de investigación.** 5ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Ballou, Ronald (2004). **Logística Administración de la Cadena De Suministro.** 5ª Edición México: Editorial Pearson Educación.
- Calimeri, Michele (2008). **Organización del Almacén.** 4ª Edición. Barcelona: Editorial Hispano Europea S.A.
- Calzadilla, Grecia y Torrealba, Eneizer (2017). **Estrategias para mejorar los procesos administrativos-contables en el área de compras y cuentas por pagar de la empresa Pastelería Capuchino C.A. Ubicada en Los Guayos, Estado Carabobo.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Catacora, Fernando (2015). **Sistemas y Procedimientos Contables.** 1ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Centro de Desarrollo Industrial (2005). **En su programa de compras y competitividad. La gestión de compras.** [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.unap.cl/setcheve/cursocdeg>. [Consulta: 2020, Noviembre 03].
- Contador, Sebastián (2017). **Rediseño del proceso de compras del Hospital Clínico de la Universidad de Chile.** Universidad de Chile. Santiago de Chile: Trabajo de grado no publicado.
- Chiavenato, Idalberto (2012). **Administración: Proceso Administrativo.** 3ª

Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Dávila, Fernando; Ortega, Belén y Rugel, Carlos (2019). **Manual de procedimientos para el área de la compañía ORODELTI S.A.** Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.

Diez De Castro, Emilio (2011). **Administración y Dirección.** 1ª Edición. Madrid. España: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Duhalt, Kevin (2010). **Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas.** 1ª Edición. México: Editorial UNAM.

El Aragüeno (2020). **La Hiperinflación para el 2020.** [Documento en línea]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Hiperinflaci%C3%B3n_en_Venezuela. [Consulta: 2020, Noviembre 3].

Escudero, María (2003). **Gestión de aprovisionamiento.** 3ª Edición. México: Ediciones Paraninfo S.A.

Francés, Antonio (2016). **Estrategia para la empresa en América Latina.** 1ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial IESA.

García, Estela y Valencia, María (2008). **Planeación Estratégica. Teoría y Práctica.** 6ª Edición. México: Ediciones Trillas S.A.

Gómez, Alejandro (2013). **Metodología de la Investigación.** 3ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Guajardo, Gustavo (2010). **Contabilidad Financiera.** 2ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Ivancevich, John (2016). **Administración de Recursos Humanos.** 4ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.

Kotler, Philips (2010). **Dirección de Mercadotecnia.** México. 8ª Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Moreno, Perdomo (2005). **Fundamentos de Control Interno.** 4ª Edición. Venezuela: Ediciones ECASA.

Navarro, Elena (2003). **Mejoras de la Gestión de Compras Empleando Internet. La Gestión de Compras.** [Documento en línea]. Disponible en:

<http://www.masterdisseny.com/master-net/articulo/art0047.php3>. [Consulta: 2020, Noviembre 03]

Ortega, Esmeralda y Carrillo, Jesselt (2018). **Estrategias administrativas para el procedimiento de compras de la empresa Avícola Faena F.P** Universidad José Antonio Páez. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2016). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª. Edición. Caracas, Venezuela: Editorial FEDUPEL.

Pérez, Julián y Merino, María (2008). **Definición de correo electrónico**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://definicion.de/correo-electronico/>. [Consulta: 2020, Noviembre 3]

Ramírez, Tulio (2012). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.

Rojas, Manuel (2012). **Listar Trabajos de Graduación**. 1ª Edición. Costa Rica: Editorial del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Serna, Humberto (2007). **Gerencia Estratégica**. 10ª Edición. Bogotá Colombia: Editorial 3R. Editores.

Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª. Edición. México: Ediciones Limusa, S.A.

Zapopan, Jalisco (2018). **Principios de macroeconomía: Análisis Económico**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>. [Consulta: 2020, Noviembre 3]

ANEXOS



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

Señores

Estimado señor

Gerente de Administración y Compras

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de diseñar un plan estratégico para el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.


En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Muchas gracias,


ANEXO A
CUESTIONARIO

		PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DEL PROCESO DE COMPRAS EN LA EMPRESA AGRO INSUMOS LA FANEITERA 1970 C.A.	
		PREGUNTA	
TEM		ALTERNATIVA	
		SI	NO
1	¿Sabe usted si se realiza una planificación sobre las compras efectuadas en la empresa considerando el flujo de caja?		
2	¿Considera usted que el proceso de compras es eficiente en la empresa?		
3	¿Sabe usted si se han realizado compras por importes superiores al apartado para pago de proveedores?		
4	¿Tiene usted conocimiento si se tienen definidos niveles de inventario para poder establecer las cantidades a reponer?		
5	¿Sabe usted si se han generado compras excesivas que generen inventarios ociosos que comprometen innecesariamente la liquidez financiera de la empresa?		
6	¿Tiene usted conocimiento si se cumplen con los procesos de autorización de las compras?		
7	¿Sabe usted si las compras son respaldadas con un formato de orden de compras debidamente autorizado?		
8	¿Sabe usted si se solicitan por lo menos tres (3) cotizaciones antes de seleccionar el proveedor al cual realizarle las compras?		
9	¿Tiene usted conocimiento si se han actualizado los datos de los proveedores con los cuales se mantienen relaciones comerciales?		
10	¿Considera usted que es efectiva la comunicación entre el personal de compras y el de cuentas por pagar y tesorería?		
11	De utilizar órdenes de compra. ¿Sabe usted si se les hace seguimiento hasta la recepción de la mercancía o prestación del servicio?		
12	¿Sabe usted si al recibirse la mercancía o servicio se elabora una nota de recepción?		
13	¿Cree usted que mediante la implementación de un plan estratégico se podría lograr el control del proceso de compras en la empresa Agro Insumos La Faneitera 1970 C.A.?		

Fuente: Wu Zeng (2020)

ANEXO B


Tabla 14 Tabla de Frecuencias Totales

				
PREGUNTAS	ALTERNATIVAS / FRECUENCIAS ABSOLUTAS		ALTERNATIVA / FRECUENCIAS RELATIVAS	
ÍTEM	SI	NO	SI	NO
1	0	5	0%	100%
2	0	5	0%	100%
3	5	0	100%	0%
4	0	5	0%	100%
5	5	0	100%	0%
6	5	0	100%	0%
7	5	0	100%	0%
8	5	0	100%	0%
9	5	0	100%	0%
10	0	5	0%	100%
11	5	0	100%	0%
12	5	0	100%	0%
13	5	0	100%	0%

Fuente: Wu Zheng (2020)

ANEXO C

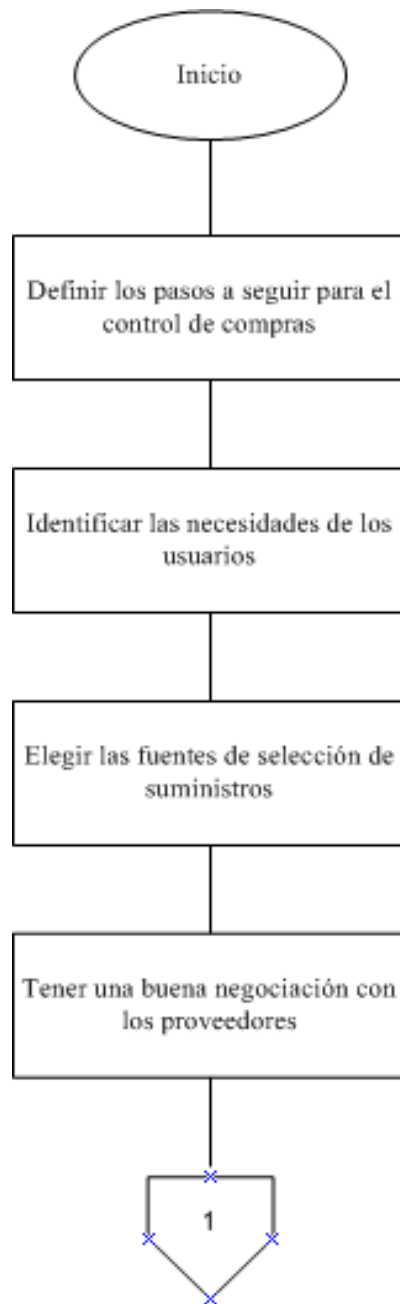
Cuadro 1.- Cuadro de Observación

		Empresa: Departamento: Fecha:	
ÍTEM	PREGUNTA	ALTERNATIVA	
		Ausente	Presente
1	Existencia de un correo electrónico en el área de compras.		
2	Existencia de manuales.		
3	Archivos de proveedores actualizados.		
4	Formato de orden de compra pre-numerado.		
5	Controles internos definidos para el área de compras.		

Fuente: Wu Zheng (2020)

ANEXO D

**Figura 1.- Diagrama de flujo de las fases del proceso de compras
Departamento de Compras
Encargado de compras**



Fuente: Wu Zheng (2020)

Figura 1.- Diagrama de flujo de las fases del proceso de compras (continuación)

Departamento de Compras
Encargado de compras



Fuente: Wu Zheng (2020)