



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE
LOGISTICA PARA LA REACTIVACION
ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE
DISTRIBUCION DE CUIDADO
PERSONAL EN UNILEVER ANDINA
VENEZUELA S.A.**

Autores: Ayari Arruebarrena.
C.I. 22.887.157.
Karolain Madriz.
C.I. 25.574.319.

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



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

ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE
LOGISTICA PARA LA REACTIVACION
ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE
DISTRIBUCION DE CUIDADO
PERSONAL EN UNILEVER ANDINA
VENEZUELA S.A.

AUTORES: Ayari M. Arruebarrena
Karolain M. Madriz
TUTOR: Jimenez, Oneida

SAN DIEGO, MARZO 2021



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



ACTA N° 0037-3-2020
San Diego, 18 de Marzo de 2021

Ciudadanos
AYARI ARRUEBARRENA
C.I. 22.887.157
MADRIZ KAROLAIN
C.I. 25.574.319

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE LOGISTICA PARA LA REACTIVACION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE DISTRIBUCION DE CUIDADO PERSONAL EN UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A”**, como requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Sin otro particular, se suscribe de usted Atentamente.

Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica”
“Plan Universidad En Casa”
“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará”



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

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Oneida Jimenez, portador de la cédula de identidad N° V-10.227.464 en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Ayari Mercedes Arruebarrena Hernandez, portador de la cédula de identidad N° V-22.887.157 y la ciudadana Karolain Mariola Madriz Abrantes, portadora de la cédula de identidad N° V-25.574.319, titulado ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE LOGISTICA PARA LA REACTIVACION ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE DISTRIBUCION DE CUIDADO PERSONAL EN UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año 2020.

ONEIDA JIMENEZ
C.I. V-10.227.464

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi Madre Ayari que con su demostración de una madre ejemplar y luchadora me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada.

A mi padre Ramón, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis hermanas Marianna y Yoselin por su apoyo incondicional.

A mis sobrinos Mathias y Mauricio que por medio de su alegría me motivaron a seguir adelante.

A mi Abuela Omaira quien con Fe anhelo este logro en mi vida.

A mi pareja Kinan, esa persona que estuvo conmigo apoyándome en cada decisión, la ayuda que me has brindado ha sido sumamente importante.

¡En fin, este logro se lo debo a ustedes los amo!

Ayari Arruebarrena.

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, que h a iluminado mi camino durante todos estaos años perdiéndome llegar hasta donde estoy ahora.

A mis padres Karina Abrantes y Carlos Madriz, por ser mi apoyo incondicional, alentándome a siempre seguir adelante y brindándome su apoyo en cada una de las daciones que he tomado en mi vida.

A mi tía Angelica Abrantes por ser una segunda madre que siempre a estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional.

A mi segundo padre Jose Antonio Perez, que siempre a estado para mi en todos estos pasos de mi crecimiento y brindándome su apoyo todos los días.

Por último, a todos mis amigos que ya sea lejos o cerca siempre estuvieron allí para brindar una mano amiga en los momentos más difíciles.

Karolain Madriz

AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme todos los días, por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi meta.

A mis padres y hermana, por siempre estar a mi lado y ser pilares fundamentales en mi vida.

A la Universidad José Antonio Páez y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, que pese a las dificultades e imprevistos impuestas por la situación país permitieron brindarme el conocimiento académico y profesional para poder obtener mi título de Administración de Empresas.

A mis compañeros y amiga Karolain Madriz, por su apoyo y dedicación para lograr con éxito nuestro Trabajo de Grado.

Finalmente, a todos mis familiares y amigos que de una y otra forma formaron parte de este logro e hicieron que fuera realidad.

Ayari Arruebarrena

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por siempre estar en cada paso de mi vida apoyándome.

A la Universidad José Antonio Páez y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, por brindarme el conocimiento académico y profesional para poder obtener mi título de Administración de Empresas a través de cada uno de sus profesores. También por lograr un buen trabajo bajo toda la situación de la pandemia y hacer posible seguir estudiando online.

A cada uno de los compañeros que me acompañaron durante estos 5 años de colegiatura y a mi amiga Ayari Arruebarrena por su apoyo y dedicación para lograr el éxito de nuestro Trabajo de Grado.

Finalmente, a todos mis familiares que de alguna u otra forma formaron parte de cada logro.

Karolain Madriz



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

ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y DE LOGISTICA PARA LA REACTIVACION
ADMINISTRATIVA DEL CENTRO DE DISTRIBUCION DE CUIDADO
PERSONAL EN UNILEVER ANDINA VENEZUELA S.A.

Autores: Arruebarrena, Ayari
Madriz, Karolain
Tutor: Jimenez, Oneida
Fecha: marzo 2021.

RESUMEN INFORMATIVO

El presente trabajo especial de grado consistió en desarrollar una investigación que tuvo como objetivo general Proponer estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. ubicada en Carabobo, de este modo se planteó la Estrategias Financieras y de Logística para la reactivación administrativa de un centro de distribución para aumentar la ventas, de acuerdo a los objetivos específicos; Diagnosticar la situación actual en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A, en cuanto a las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal, en Unilever Andina Venezuela S.A. Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos relacionados a las finanzas y las logísticas de operaciones, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. Diseñar estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. el mismo fue desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un estudio de campo, nivel descriptiva. Se llegó a la conclusión que la misma necesita con urgencia la creación de un plan financiero y logístico para la reactivación administrativa de un centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A.

Descriptor: Distribución, procesos, estrategias, almacén.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

	pp.
Resumen Informativo	xiii
Introducción	1
Capítulo I El Problema	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Objetivo de la Investigación.....	5
1.3 Justificación de la Investigación.....	6
Capítulo II Marco Teórico	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Bases teóricas.....	12
2.3 Definición de términos básicos.....	23
Capítulo III Marco Metodológico	26
3.2 Fases metodológicas.....	26
3.2.1. Fase I.....	27
3.2.2 Fase II	27
3.2.3 Fase III.....	28
3.3. Población.....	29
3.3.1 Muestra.....	29
Capítulo IV Resultados	31
4.1 Análisis y recolección de datos.....	31
Capítulo V La Propuesta	48

5.1 Título de la propuesta.....	48
5.1 Presentación de la propuesta.....	48
5.3 Justificación de la propuesta.....	48
5.4 Objetivos de la propuesta.....	50
5.5. Desarrollo de la propuesta.....	50
5.6 Factibilidad de la propuesta	59
Conclusiones	60
Recomendaciones	63
Referencias bibliográficas	64
Anexos	65

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno cambiante difícil donde la globalización se hace presente de modo persistente, en lo referente al ambiente empresarial, las presiones son mayores, ya que los factores afectan el correcto funcionamiento de las empresas, aumentando cada día a una mayor apertura en el mercado.

Lo anterior crea la necesidad de identificar todas las posibles oportunidades de mejora de los procesos de la empresa a fin de hacerla competitiva abaratando costos y mejorando el servicio. La gerencia de la empresa se encuentra preocupada por los problemas inherentes al sistema de distribución de la mercancía actual y como podría esto afectar significativamente los resultados de sus operaciones y los lapsos de entrega de sus pedidos; A raíz de esto, las empresas han adaptado sistemas operativos interno que sirven como herramientas útiles para evaluar las operaciones diarias, con la finalidad de detectar las debilidades existentes y estas poder ser corregidas a tiempo, para que de esta manera no se vea afectada la estabilidad no solo del proceso productivo si no en aquellas áreas que sirven de soporte para el funcionamiento óptimo de la organización, como es el caso relativo al proceso de venta.

Los Argumentos anteriores son válidos para todo tipo y tamaño de empresas, siempre que estas pretendan mantenerse funcionado en el avasallante mercado globalizado y contribuir con el crecimiento del país. Dentro de este marco de ideas para nadie es un secreto que es Venezuela, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han sido vistas como unidades económicas de gran valor para el desarrollo del país, sin embargo, a estas se le ha hecho imposible mantenerse equilibradas, presentándoles grandes obstáculos sobre todo en materia de inversión.

En función de las apreciaciones anteriores, la presente investigación se estructuró en seis capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Titulado “El problema”, contempla lo referente al problema, el planteamiento, su formulación, objetivo general y objetivos específicos, y la justificación del estudio.

Capítulo II: Denominado “Marco teórico”, está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales que sustentan el tema, así como la definición de términos básicos.

Capítulo III: Llamado “Marco Metodológico”, describe la metodología que se utilizara en la investigación, la unidad de observación tomada para el estudio, así como los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: Presenta la información recopilada y analizada de acuerdo con el instrumento de recolección de datos aplicado.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones arrojadas por la investigación. Finalmente, el VI Capítulo: donde se muestra la propuesta presentada a fin de dar solución al problema detectado, para luego a continuación señalar las referencias bibliográficas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Los expertos logísticos señalan que los centros de distribución se deben entender como la unión de elementos interrelacionados, en donde los productos deben permanecer el menor tiempo posible y cuando estén allí, moverlos lo mínimo que se pueda.

Un centro de distribución se entiende como un espacio logístico en el que se almacena mercancía y se embarcan órdenes de salida para que sean distribuidos en el comercio mayorista o minorista. Normalmente está conformado por uno o más almacenes en los que ocasionalmente se implementan ciertos sistemas según las necesidades. De esta forma, los almacenes pueden tener sea el caso, sistemas de refrigeración o aire acondicionado para manejo de cargas refrigeradas o congeladas, áreas para la preparación de los artículos, rampas y otro tipo de infraestructuras para el cargue de los camiones.

De esta forma, los centros de distribución tienen como principales objetivos los de almacenar, controlar custodiar y despachar eficientemente los inventarios; lo cual implica no solo evitar su pérdida sino también el deterioro de las capacidades y cualidades del producto.

Por otro lado, también tenemos otros factores que se integran al antes mencionado como; la producción e importación de producto terminado que van directamente atados a la parte financiera de la compañía y todo el proceso de traslado y resguardo que conlleva. Al mencionar esto entramos en la situación económica que atraviesa el

país actualmente, en la que todo lo que implica importación y producción mayormente es bajo la moneda del dólar la cual se ha vuelto la moneda no oficial en Venezuela y la más utilizada por empresarios de pequeñas, medianas y grandes empresas para conseguir no devaluarse y no llevar a la compañía a la quiebra.

La economía en Venezuela ha decaído de una manera impresionante a lo largo de los últimos 6 años, haciendo que los empresarios busquen nuevas estrategias de llevar a cabo sus operaciones en el país sin afectar su calidad y a su vez obtener sus ganancias respectivas. Como principales estrategias han buscado tener flotas de transportes contratadas, proveedores de centros de distribución, así como proveedores para que realicen el producto que requieran, esta manera buscando minimizar los costos y personal.

Por otro lado, con la llegada del covid-19 a mediados de marzo y el manejo errático de la emergencia sanitaria por parte de las autoridades, el régimen de Nicolás Maduro condenó a una economía que, en los últimos seis años, ya se había contraído dos tercios. Las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI) de finales de junio para el comportamiento de la economía venezolana en este 2020, de una caída de 20%, parecen quedarse cortas, según observan analistas consultados por El Diario.

Tamara Herrera, directora de la firma consultora Síntesis Financiera, estima que el Producto Interno Bruto de Venezuela (PIB) puede perder entre 30% y 35% de su tamaño. Detalla que la magnitud de la caída es tal, que «el PIB de hoy, con un país de 28.000.000 de ciudadanos, es igual al de hace 47 años cuando teníamos 12.000.000 de habitantes». Para finales de año, prevé que el valor del total de bienes y servicios producidos en el país sea de apenas 20 millardos de dólares.

En la misma dirección apunta el consultor gerencial en estrategia de negocios, Benjamín Tripier, quien pronostica que los efectos de la pandemia del covid-19 en la economía provocarán un decrecimiento de 35%. Tripier señala que «el año no tiene vuelta atrás» y considera que no habrá cambios en los meses que quedan.

Unilever Andina Venezuela S.A. era una de las principales empresas líder en cuanto a productos de cuidado personal, sus productos estaban presentes en todos lados, marcas como Dove, Sedal, Rexona, etc. eran vistas normalmente en nuestros anaqueles, sin embargo esto dejó de suceder en el año 2016 cuando le dio fin a sus operaciones en la división de personal care (cuidado personal) debido a todas las limitantes y condiciones que había en ese momento para la importación, costos y despachos debido a lineamientos por parte del gobierno de Venezuela, imposibilitando seguir distribuyendo.

Para poder llevar a cabo la reactivación del centro de distribución de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. se necesita una serie de evaluaciones financieras y logísticas donde se pueda determinar las estrategias necesarias para llevar a cabo el proyecto, de tal manera que, con esto, nuevamente logre reapertura sus actividades como operador logístico en esta división, brindándole a nuestros consumidores todo el portafolio de productos de personal care.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo se puede mejorar operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. ubicada en Carabobo, con el fin de reactivar las labores administrativas?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

-Proponer estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. ubicada en Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A, en cuanto a las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal, en Unilever Andina Venezuela S.A

-Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos relacionados a las finanzas y las logísticas de operaciones, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A.

-Diseñar estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A.

1.3. Justificación

La realización del presente proyecto se justifica porque su puesta en práctica generará beneficios a la empresa, aumentando su participación en el mercado; al reactivar un centro-distribución que permitirá aumentar el número de rutas de distribución, así como la frecuencia de visitas a los clientes, lo que genera un crecimiento del mercado. Por eso la situación actual que esta investigación atiende va estrechamente relacionada a todos aquellos aspectos de índole financiero y logístico tomando en cuenta la situación económica que atraviesa Venezuela actualmente, donde afecta de manera muy directa todo aquello relacionado con importaciones de materia prima y producto terminado, logística y resguardo de producto.

Hoy en día toda organización busca la mejora continua de sus procedimientos, así como mantener su presencia en el mercado, incluido en esto los procedimientos administrativos de cada una de las áreas comprometidas. Por lo tanto, a medida que los procesos de administración sean efectivos las funciones de planificación, coordinación y organización impulsaran a la realización del estudio con datos factibles

y reales, con los que se formaran la base donde se generen las alternativas y decisiones necesarias por parte de la gerencia.

Igualmente, la investigación se justifica como paso preliminar para optar por el título de Administrador de Empresas y como medio para demostrar el dominio de los conocimientos adquiridos en la carrera de Ciencias Económicas y Sociales; los resultados de la investigación tendrán aplicabilidad en el contexto académico y beneficio para la Universidad José Antonio Páez, al ser una fuente de información para nuevos estudios. La elaboración del plan proporcionará confirmar la aplicación práctica de hipótesis y teorías económicas, como la rentabilidad, los costos, análisis financieros, entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Arias, F. (2012), indica que el marco teórico de la investigación se puede decir que es “la aclaración de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación a realizar, el mismo generalmente, se estructura de tres elementos: antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales. (p.38); es decir, tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se presenta un resumen de algunas investigaciones relacionadas con el tema planteado, las cuales anteceden este estudio y fueron consideradas como relevantes para presentar a la misma. A continuación, se mencionan algunas propuestas que contribuyen como apoyo a la investigación que se desarrolló.

Como explican Chonillo y Sánchez, en la investigación realizada en la Universidad de Guayaquil, titulada “**Modelo de gestión financiera para mejorar rentabilidad de un restaurante gourmet**” (2019), en busca de obtener el título de Contador Público Autorizado, añaden:

(...) identificar las causales de situaciones que intervienen de manera errónea en el área financiera en un restaurant gourmet, lo cual permitirá también prevenir posibles problemas y la inestabilidad económica a futuro. Esta investigación surge de la ausencia de un modelo de gestión financiera, el mismo que servirá como directriz para determinar las mejores opciones que se deben emplear para

obtener cambios sustanciales en la empresa y que se vea reflejado en el mercado en el cual se desenvuelven (p. 3)

En este sentido, resalta la relevancia de la determinación de mecanismos que conlleven a mantener políticas gerenciales financieras que contribuyan de manera asertiva al logro de las operaciones productivas y administrativas de las organizaciones, para ello la verificación de diversas variables que actúan sobre la vida organizativa de la empresa, así como lo son las variables macroeconómicas para evaluar.

En la Universidad de Carabobo, Abreu, realizó su estudio titulado **“Planificación financiera de tesorería para el flujo tributario en el sector empresarial bajo situación de incertidumbre”** (2018), optando por el título de Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, exponiendo:

En el mundo globalizado de hoy las estrategias de planificación son una herramienta fundamental utilizada por las organizaciones empresariales para optimizar su manejo interno, incrementando su rentabilidad. En este esquema de acción la planificación financiera de la tesorería ocupa un lugar determinante, existiendo una clara percepción de la importancia del debido cumplimiento de los deberes (p.3).

La planificación estratégica del manejo de los recursos se considera un pilar fundamental, motivado al objetivo de dar diagnóstico de los factores macroeconómicos que afectan de manera directa el campo de estudio a evaluar, para posteriormente realizar el diseño de un plan de acción que resulte efectivo dirigido a aumentar la eficacia de los procesos y propiciar estrategias de mejoramiento continuo.

Guanipa, en su tesis para optar al título Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas en la Universidad de Carabobo, la cual tiene por título **“Planificación financiera para optimizar la gestión de las empresas de consultoría de la ciudad de Valencia, Estado Carabobo”** (2017), acota:

(...) es necesario proveer a estas entidades de lineamientos basados en el enfoque planificación financiera que les permita obtener información acerca de su manera de operar, que pudiera conducirla a cambiar estrategias de funcionamiento y crear niveles de competencia en las mismas y a su vez atacar aquellas debilidades en cuanto a sus finanzas, que se traduciría en incremento de beneficios, puesto que se optimizaría su gestión financiera, y con ello mantenerse activas en el mercado (p. 24).

El diseño de estrategias financieras adecuadas permitirá que la reactivación del centro de distribución de cuidado personal pueda afrontar las necesidades en relación con la operación y gestión de fondos, además de mejorar las políticas que conduzcan de manera errada los objetivos del propósito de la actividad. En este sentido, la presente investigación propone dar herramientas que contribuyan a la actualización de lineamientos o políticas empresariales de carácter financieras.

Por otro lado, Gomez, en su trabajo de grado **“Estrategias para la optimización de costos de logística de un centro de distribución nacional de productos de consumo masivo”** (2016), realizado en la Fundación Universidad America en Bogotá, Colombia añade:

La logística es hoy en día una de las áreas más importantes en las organizaciones, no en vano hay incluso organizaciones dedicadas exclusivamente al desarrollo de estos procesos, por lo mismo un centro de distribución nacional de una empresa de consumo masivo debe estar siempre en funcionamiento garantizando el abastecimiento de cada uno de los productos al mercado nacional e incluso internacional. Dentro de los procesos logísticos de una empresa de consumo masivo, se cuenta con el centro de distribución nacional, el cual garantiza los procesos de recepción de plantas de producción, almacenamiento de producto terminado, alistamiento de pedidos, validación de los pedidos y finalmente el cargue y despacho de los mismos al cliente final. (p.17)

Este trabajo indica la importancia de la logística dentro de las compañías, ya que es el eslabón final, el cual finaliza el proceso brindándole así por último a la empresa la

ganancia. Una logística interna adecuada y planificada siempre trae consigo buenos resultados.

2.2. Bases teóricas

Según Varas (2010: 52), “Las bases teóricas son el análisis sistemático y sintético de las principales teorías que explican el tema que estás investigando.” De acuerdo con lo planteado anteriormente, se da a conocer los estudios, teoría e hipótesis a los cuales la investigación enfoca su estudio.

2.2.1. Logística

Según la asociación líder mundial Council of Logistics Management define la Logística de la siguiente manera. “Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo de flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo (incluyendo los movimientos internos y externos, y las operaciones de importación y exportación), con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes.

Dada la anterior definición es importante resaltar la labor de la logística en todos los procesos productivos a nivel mundial, ya que sin esta no habría seguimiento ni trazabilidad de materias primas ni producto terminado que permitiera garantizar los inventarios de una organización, vale la pena aclarar que todo inventario es traducido básicamente en dinero para las organizaciones, por esto es vital recalcar como la logística hoy en día mueve los diferentes procesos productivos y a razón de la buena o mala administración de esta se pueden generar o no procesos exitosos y de gran envergadura a nivel de infraestructura y sistemas que finalmente lleven al triunfo o al fracaso de las organizaciones.

2.2.2. Cadena de suministros

Mentzer (2001). Define una Cadena de Suministros como el conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) directamente involucradas en los flujos descendentes y ascendentes de productos, servicios, finanzas e información desde la fuente primaria de producción hasta el cliente final. Como prácticamente todas las definiciones presentadas son convergentes, en términos generales podemos considerar que una Cadena de Suministros es una red de compañías autónomas, o semiautónomas, que son efectivamente responsables de la obtención, producción y entrega de un determinado producto y/o servicio al cliente final.

2.2.3. Centro de distribución

Según Frazelle en su libro titulado Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas expone que el Centro de Distribución (Cedi) se puede definir como el lugar físico (*SKU's: Stock Keeping Units*) donde una o varias empresas almacenan diferentes tipos de mercancías o materias primas, ya sean fabricadas por ellas o adquiridas a un tercero. En estos espacios, o *sku's*, se manejan dimensiones que pueden ir desde muy grandes (*pallets* con mercancía) hasta unidades sueltas. Normalmente los centros de distribución no se encuentran en las propias instalaciones de la empresa, sino fuera de ellas, en áreas de fácil acceso y preferiblemente cerca de autopistas, aeropuertos o puertos; esto facilita un rápido recibo y despacho de la mercancía que administran. Los centros de distribución cumplen funciones no solo de depósito de mercancías, sino también sirven como agentes aduaneros. Asimismo, realizan operaciones productivas en su interior como, por ejemplo, procesos de reempaque (Frazelle, 2002).

Indicadores de gestión usados para evaluar la gestión en los centros de distribución

Se considera que para lograr una buena gestión en los centros de distribución y conociendo el tipo de almacén, el comportamiento de los productos que se guardan y las tareas que se realiza en su interior, es necesario definir los indicadores de gestión

más adecuados para evaluar su desempeño. Estos indicadores se pueden clasificar de la siguiente manera:

Indicadores asociados a la calidad del inventario

Estos indicadores permiten evaluar que tan bien se está controlando no solo la calidad de los productos en el almacén, sino el servicio que se está ofreciendo a los clientes. Dentro de los indicadores asociados a la calidad del inventario están los siguientes:

a. Confiabilidad del inventario:

$$1 - \frac{\text{Diferencia en unidades}}{\text{Unidades totales en inventario}}$$

b. Porcentaje de error en órdenes despachadas:

$$\frac{\text{Cantidad de órdenes despachadas erróneamente}}{\text{Cantidad de órdenes despachadas}}$$

c. Porcentaje de cumplimiento en embarques:

$$\frac{\text{Número de embarques incumplidos}}{\text{Número de embarques totales}}$$

d. Número o porcentaje de órdenes perfectas:

$$\frac{\text{cantidad de órdenes despachadas completas y a tiempo}}{\text{cantidad total de órdenes despachadas}}$$

e. Número o porcentaje de órdenes completas:

$$\frac{\text{cantidad de órdenes despachadas completas}}{\text{cantidad total de órdenes despachadas}}$$

El indicador relacionado con la confiabilidad del inventario se calcula evaluando el número de unidades almacenadas y el número de unidades que figuran en el sistema de información que tenga la empresa. Una orden completa indica que se entregaron todos los productos solicitados, pero no en la fecha establecida o pactada con el cliente. Por el contrario, una orden perfecta indica que se entregaron todos los productos solicitados por el cliente en la cantidad y fecha establecida con el cliente. En un almacén de clase mundial, estos indicadores deben estar por encima del 95% (Marín, 2000).

Indicadores asociados a la productividad

Estos indicadores permiten evaluar el modo en que los mandos gerenciales manejan el centro de distribución usando todos los recursos a su alcance, tanto físicos como humanos. Dentro de los principales indicadores asociados a la productividad se encuentran los siguientes:

a. Capacidad del almacén: Porcentaje de uso del espacio:

$$\frac{\text{Área utilizada para el almacenamiento}}{\text{Área total del almacén}}$$

b. Cantidad de estibas despachadas por persona:

$$\frac{\text{Número de estibas despachadas}}{\text{Número de trabajadores}}$$

c. Unidades despachadas por empleado:

$$\frac{\text{Número de unidades despachadas}}{\text{Número de trabajadores}}$$

d. Rotación de la mercancía:

$$\frac{\text{valor de las ventas de mercancía a fin de periodo}}{\text{valor del inventario promedio a fin de periodo}}$$

También dentro de la productividad se deben considerar los indicadores de gestión asociados a los costos del almacén. Entre estos se encuentran los siguientes:

a. Costo de la unidad almacenada:

$$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$$

El costo de almacenamiento debe incluir los siguientes aspectos: costo de arriendo + costo de impuestos + costo depreciación (si el almacén es propio) + costo de seguros + costo de funcionamiento (mano de obra y maquinaria o equipos), entre otros.

b. Costo por metro cuadrado:

$$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Área del almacén}}$$

Indicadores asociados al tiempo

Estos indicadores permiten evaluar si el almacén está cumpliendo sus tareas más importantes, el surtido y la orden dentro de los tiempos requeridos. La medición de estos indicadores busca determinar qué actividades hacen que estas tareas tomen más tiempo de lo planeado. Estos indicadores son:

- a. **Tiempo de surtido:** Tiempo que se tarda un producto en ir desde la puerta de recibo hasta su ubicación en la estantería a su posición de almacenamiento. Muchas veces la administración del almacén incluye el tiempo de descargue de la mercancía del vehículo en el cual se llevó al almacén.
- b. **Tiempo de orden:** Es el tiempo que se tarda el producto desde que se libera la orden de despacho en ir desde su posición de almacenamiento hasta la puerta de envío. Muchas veces se incluye el tiempo de embarque en el vehículo de transporte.

La evaluación de los indicadores de gestión es una herramienta fundamental para medir el desempeño de las diferentes actividades que se llevan a cabo en el centro de distribución. Es de gran importancia, por lo tanto, que los mandos directivos estén pendientes de los resultados de dichas mediciones para así poder tomar las acciones correctivas pertinentes y desarrollar los planes de mejoramiento, según los resultados obtenidos.

Layout del Centro de Distribución

Asociado al perfil de actividades del almacén se debe evaluar el *layout (distribución de planta)* que tiene el centro de distribución para poder reubicar los productos, si así se requiere. Como se mencionó anteriormente, los productos de más alta rotación deben estar lo más cerca a los pasillos, especialmente del pasillo principal

En un almacén se encuentran dos tipos de pasillos. Un tipo es el pasillo secundario, que debe tener un ancho que varíe de 90 cm. hasta 2 metros. Estos espacios sirven de acceso a los productos y no permiten el uso de equipos de manejo de materiales de gran capacidad y tamaño, a menos que estén específicamente diseñados para este tipo de zonas. Los pasillos principales deben tener un ancho de 3 a 6 metros. Son aquellos que se utilizan para el movimiento de mercancía que ha sido retirada de las posiciones de almacenamiento; permiten la comunicación de las zonas de recibo y despacho y atraviesan todo el centro de distribución.

Administración financiera

Fortún, Manuel, define la administración financiera es la disciplina que se ocupa del manejo de los recursos financieros de una empresa, prestando atención sobre su rentabilidad y liquidez. De hecho, posee un radio de acción muy amplio dentro de la empresa. Así, tiene a su cargo, movimientos claves de la empresa. Ella tiene a cargo la organización, planificación, dirección y control de los recursos financieros pertenecientes a la empresa.

Por otro lado, algunos autores deciden darle un enfoque más bien dirigido al uso de las ciencias que por medio del análisis e interpretación dan lugar al crecimiento empresarial, ven las finanzas como el arte y la ciencia de administrar los recursos monetarios, por lo que Ortega (2009), define de la siguiente manera:

Aquella disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

De manera que toca a esta, toda decisión de inversión, financiamiento, así como las decisiones sobre repartos de dividendos. Por tanto, el papel que viene a desempeñar la administración financiera dentro de la empresa resulta ser fundamental. De ella depende la perdurabilidad en el tiempo de cualquier organización empresarial.

Cuadro N° 1. Principios de la Administración Científica de Taylor.

Principios de la administración científica de Taylor	Definición
	Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
	Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.	

	Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.
--	---

Fuente: Arruebarrena A. y Madriz K. (2021).

Funciones de la administración financiera

- Gestionar y tomar decisiones respecto a toda actividad de inversión que deba llevar a cabo la organización empresarial.
- Buscar, conseguir, evaluar, decidir y dar cumplimiento a todos los aspectos que involucren fuente de financiamiento de la empresa.
- Gestionar y tomar decisiones respecto al tratamiento de los dividendos obtenidos por la empresa.
- Llevar a cabo la gestión de las cargas impositivas de la organización empresarial.
- Lograr la maximización de los beneficios o utilidades de la empresa de acuerdo con los riesgos.
- Presupuestar y proyectar cada aspecto de las actividades de la organización.

Beneficios de la Administración Financiera

La Administración Financiera propone optimizar los recursos financieros de una empresa a través del buen manejo de los recursos escasos, obtener de manera eficaz el logro de los objetivos y obtener una rentabilidad. En tal sentido, la planeación estratégica juega un papel importante, debido a que conlleva a evitar pérdidas y endeudamientos. Asimismo, se puede planificar una vida empresarial financiera la cual centre sus objetivos fijos de gastos y ahorros, análisis de posibles inversiones de capital que busquen operar generando utilidad al menor riesgo.

De todo lo anterior expuesto, se considera importante la investigación debido a que en general todas las entidades se desarrollan en un plan económico que presionan cada

vez más a las gerencias a tomar decisiones estratégicas que garanticen el máximo rendimiento del uso de los recursos para generar beneficios, incrementar el capital y ampliar las posibilidades de crecimiento empresarial de los negocios en el mercado.

Benchmarking

El autor Kearns D. "El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros", el benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de la propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

Si tomamos como referencia a aquellos que destacan en el área que queremos mejorar y estudiamos sus estrategias, métodos y técnicas para posteriormente mejorarlas y adaptarlas a nuestra empresa, conseguiremos alcanzar un nivel alto de competitividad.

Existen diversos tipos de Benchmarking que se adecuan a los diversos parámetros, metas u objetivos que una organización pretenda alcanzar, delimitar que tipo de benchmarking necesita la empresa proponer claridad a la hora de realizar el estudio en cuestión que pretende crear un mejoramiento continuo de las áreas a evaluar, entre los tipos de benchmarking que esta estrategia ofrece, podemos encontrar:

-Benchmarking interno: Muchas organizaciones inician sus actividades de benchmarking comparando acciones internas, este esfuerzo, sin embargo, solamente representa un punto de partida para iniciar a descubrir los mejores procesos en la organización. En este tipo de benchmarking, se da por entendido que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más

eficientes o eficaces que los de otras partes de la misma organización, siendo así; el objetivo del benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno.

-Benchmarking competitivo: El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores directos, y compararlos con los de nuestra organización. El benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de una organización en el mercado. En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor desempeño o las mejores prácticas, sin embargo, la información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes, los proveedores, los accionistas, los clientes potenciales y los "observadores industriales", todos ellos quienes producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

-Benchmarking funcional: El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no, nuestras competidoras directas, cualquiera que sea el sector en el que opere. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas en cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking, como, por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos, entre otros. Otro término que se suele usar para describir esta clase de benchmarking es genérico, en donde genérico significa "sin marca", que está de acuerdo con la idea de que este benchmarking se enfoca más en los procesos de trabajo, que, en las prácticas comerciales, mercados o productos de una organización o industria en particular.

Sistema de Variables

El sistema de variables según Arias, F. (2012), señala que es “la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis, pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis” (p.36). En este sentido, el sistema de variables orientó al investigador sobre cuáles elementos serían considerados en el desarrollo de las bases teóricas, contenidas en el capítulo II, marco teórico referencial.

Cuadro N° 2. Identificación y Definición de Variables.

Objetivos específicos	Variables	Definición Conceptual
<p>-Diagnosticar la situación actual en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A, en cuanto a las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal, en Unilever Andina Venezuela S. A.</p>	<p>Almacén</p>	<p>Almacén: Es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa.</p>
<p>-Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos relacionados a las finanzas y las logísticas de operaciones, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A.</p>	<p>Logística Finanzas Administración</p>	<p>Logística: Orden en los procesos que involucran a la producción y comercialización de mercancía.</p> <p>Finanzas: Las finanzas corresponden a un área de la economía que estudia la obtención y administración del dinero y el capital, es decir, los recursos financieros. Estudia tanto la obtención de</p>

		<p>esos recursos, así como la inversión y el ahorro de estos.</p> <p>Administración: es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización, con el fin de alcanzar una serie de objetivos.</p>
<p>-Diseñar estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A.</p>	<p>Estrategias</p>	<p>Estrategias: En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar</p>

Fuente: Arruebarrena, A., Madriz, K. (2021)

Operacionalización de las variables

La operacionalización de variables permite verificar en la práctica, los aspectos de la situación que pueden tomar diversos valores, así mismo, permite obtener conocimiento de la problemática en estudio. Según Tamayo y Tamayo, M. (2012) la variable “es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores ya sea cuantitativo o cualitativamente” (p.83).

La medición de las variables según Hernández, W. y Ortiz N. (2007) “es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” (p.102), al respecto Tamayo y Tamayo (*obcit*), indican que existen dos factores en este proceso

uno la definición nominal y el otro la definición operacional. La definición nominal es el nombre de la variable a medirse, la definición operacional es dar la dimensión a los factores a medir y los indicadores que señalan como medir cada uno de los factores o rasgos de la variable. En tal sentido se presenta la operacionalización de las variables de esta investigación a través del siguiente cuadro:

Cuadro N° 3. Operacionalización de las variables.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Almacén	Técnico Práctico	Recepción de mercancía Resguardo de mercancía Salida de mercancía	1
Logística Finanzas Administración	Técnico Financiero Administrativo	Servicio al cliente Almacenamiento Transporte Recuso humano	2
Estrategia	Técnico Estratégico	Financiamiento Decisiones Ingresos Promoción	3

Fuente: Arruebarrena, A. Madriz, K. (2021)

2.3. Definición de Términos Básicos

Stock-keeping unit (SKU): El número/código de referencia o simplemente referencia (en inglés stock keeping unit o SKU, 'unidad de mantenimiento en almacén'), también referido como código de artículo, es un número o código asignado a un elemento para poder identificarlo en el inventario físico o financiero, así como para

referencias otros tipos de servicios. La referencia representa para una empresa la unidad mínima de un producto que puede ser vendida, comprada, o gestionada al inventario.

Costo de flujo: Es el procedimiento general y sistemático que sigue el movimiento físico de las materias primas desde el momento en que se reciben, almacenan, gastan y se convierten en artículos terminados.

Indicador: Medida explícita utilizada para determinar el progreso de los objetivos y lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad

Layout: Se dice que el layout es la representación de un plano sobre el cual se va a dibujar la distribución de un espacio específico o determinado.

Variable: Una variable es aquello que varía o puede variar. Se trata de algo inestable, inconstante y mudable.

Presupuesto: cálculo anticipado de un gasto o de un servicio en un documento contable que muestra la estimación anticipada desde los ingresos y gastos relativos a una determinada actividad u organismo por cierto periodo de tiempo.

Empresa, entidad o ente económico: hace referencia tanto al sujeto contable, como a cualquier persona jurídica, y a otras formas empresariales, así como a los patrimonios administrados.

Estrategia: Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Costo: El coste o costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien, servicio o actividad.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Generalidades

Tamayo y Tamayo (2003: 37) define al Marco Metodológico como “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento”, dicho conocimiento se adquiere en función a las hipótesis presentadas ante los problemas planteados, en atención a ello este estudio establece la filiación de estrategias en las ciencias administrativas para el área de finanzas, y así lograr un desenvolvimiento más asertivo de las empresas.

3.1. Tipo y diseño de la investigación

La presente investigación fue elaborada con fines de revisar las estrategias financieras y logísticas para la reactivación administrativa de la división de cuidado personal en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A.

El presente estudio se apoyó en la realización de un estudio de campo, a manera de identificar realmente que estrategias financieras y logísticas utilizar para la reactivación de la división y lograr los objetivos planteados.

El desarrollo de esta investigación se enmarcó en el esquema denominado proyecto factible, que consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permite el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado. Es decir, la finalidad del proyecto factible radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio. El Manual de

Trabajo de Grado de Especializaciones, Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertad - UPEL (2012), lo define como:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organizaciones o grupos sociales: puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.6).

3.2. Fases Metodológicas

Arias, F. (2012), señala que el nivel de investigación “se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. En la redacción del objetivo general, el investigador expresa el nivel que le dará a su investigación (Ejemplo: mostrar, describir, contrastar, analizar, explicar, diseñar, implementar, evaluar, etc.)”. (p.56).

La presente investigación se consideró de tipo descriptiva, porque tiene como propósito la descripción de un evento o fenómeno tal cual ocurre en la realidad, su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. Señala Tamayo y Tamayo (2012):

La investigación descriptiva comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes, o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente... trabaja sobre realidades de hecho y su

característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.35)

3.2.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A, en cuanto a las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal.

Inicialmente, fue necesario conocer la población objeto de estudio, la población es el conjunto de todos los elementos que coinciden con una serie específica de elementos en común. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010: 304), el universo o población de la investigación “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones, o en sí, la serie de unidades o fuentes de datos que conforman un todo”. La población del estudio estuvo compuesta por los empleados administrativos de Unilever Andina Venezuela S.A.

Por otro lado, se denomina muestra a una parte o subconjunto de la población a estudiar, es decir delimita una parte del universo, la cual sirve para representarla a los fines de facilitar la obtención de información. El autor Ramírez (2005: 41) explica que “una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población”

3.2.2 Fase II Identificación de las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos relacionados a las finanzas y las logísticas de operaciones, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A.

En este punto se procedió a realizar el análisis para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos, para ser más precisos de finanzas y logísticas, para obtener esta información se procedió a investigar información dentro de los departamentos correspondientes para así obtener la información necesario de que está sucediendo. El presente trabajo de grado empleó como técnica de recolección de información la observación directa y sus variantes, según Ramírez

(2007:157) “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado en la ciencia.”.

Para obtener la opinión por parte de la población se tomó como medio la encuesta, Buendía (1998: 124) define de la siguiente manera “encuesta sería el método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Por otro lado, se forja uso del instrumento del trabajo de grado, Según Arias (2006: 111) “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información.”, Estos instrumentos son recursos que se utilizan en la investigación para abordar los problemas y/o fenómenos para poder extraer de ellos la información requerida.

Por otra parte, para el uso la encuesta, se hizo necesario el diseño de un cuestionario conformado por quince (15) preguntas cerradas, las respuestas incluyen dos posibilidades dicotómicas (SI/NO). Este tipo de preguntas permite facilitar la codificación, en valores numéricos, de las respuestas de los sujetos. Lo que facilita la comprensión de los datos sobre las variables tasadas.

3.2.3 Fase III Diseño de estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A.

En esta tercera fase se desarrolló la propuesta del proyecto de grado, se procedió con la descripción del contenido del mismo a través del desarrollo de los elementos que demostraron su elaboración posteriormente a esto se indicaron los objetivos del trabajo de grado, los cuales se encuentran directamente enlazados con el comportamiento de la organización Unilever Andina de Venezuela S.A. del estado Carabobo, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de los procesos

administrativos de finanzas y logística que se establecieron en la Fase II de la presente investigación.

3.3 Población

Con respecto a esta investigación, se puede decir que la población es la totalidad de las personas o cosas que se encuentran involucradas en el estudio. Según Palella y Martins (2006) el término población es definido de la siguiente manera:

Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suelen ser inaccesibles. (p.115).

Lo que indica que una población está determinada por sus características definitorias. Así mismo, Sabino (2000), señala que la población “es un conjunto de objetos que tengan alguna característica común observable” (p.73).

En consideración a que la población es finita, tomando en cuenta a lo planteado por Hernández S, R. y Otros (1991). el cual expone que “la población finita es cuando se conoce el número total de las unidades que la conforman” (p.27); los sujetos que integraron el estudio están conformados por los (15) empleados que laboran en el Departamento de producción, de la Empresa Inversiones Jescarani, C.A.

3.3.1. Muestra

En cuanto a la muestra, Arias (2007) lo define como “un subconjunto representativo infinito que se extrae de la población accesible”. (p.83). Además, según Finol de Navarro y otros (2003), la muestra “es parte del grupo de sujetos que integran la población” (p.119). Para definir el tamaño de la muestra se debe identificar el tamaño de la población, y a partir de ese dato determinar el porcentaje representativo de la misma.

Partiendo del criterio establecido anteriormente, se tomó como muestra a treinta (30) empleados que laboran en los departamentos involucrados dentro de proceso del área de cuidado personal (distribución, proyecto y servicio al cliente), cuyo tamaño garantiza la representatividad de la población en estudio

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y recolección de los datos

El análisis detallado de los resultados se inicia con la revisión y la organización de los datos de las quince (15) preguntas formuladas (Ítems), tabulando en el cuadro las respuestas de acuerdo con el orden y número asignado, luego se presentan los cálculos estadísticos. Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de estos, por cuanto la información que arrojó será la indique las conclusiones a las cuales llegó la investigación, por cuanto refleja la percepción que poseen los trabajadores de la empresa Unilever Andina Venezuela S.A

En este sentido Sabino, C. (2007) define el análisis cuantitativo de la siguiente manera “Se efectúa numéricamente con toda la información numérica resultante. Esta luego, del procedimiento que se le habrá hecho, se nos presentará como un conjunto de cuadros, tablas y medidas, a las cuales se les han calculado sus porcentajes y presentados convenientemente”. (p.188); y en relación con el análisis cualitativo, el mismo autor señala: “Es la información de tipo verbal que de un modo general se han recogido mediante fichas de uno u otro tipo. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información”. (p.190).

En consecuencia, en este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada. Los resultados arrojados del cuestionario con preguntas cerradas y se presentan por medio de un gráfico circular, el cual permite analizar el porcentaje de los datos obtenidos, dando a conocer alteraciones dentro de los procesos

administrativo, es decir, las omisiones de pasos o procedimientos necesarios para lograr el crecimiento y logro de los objetivos empresariales.

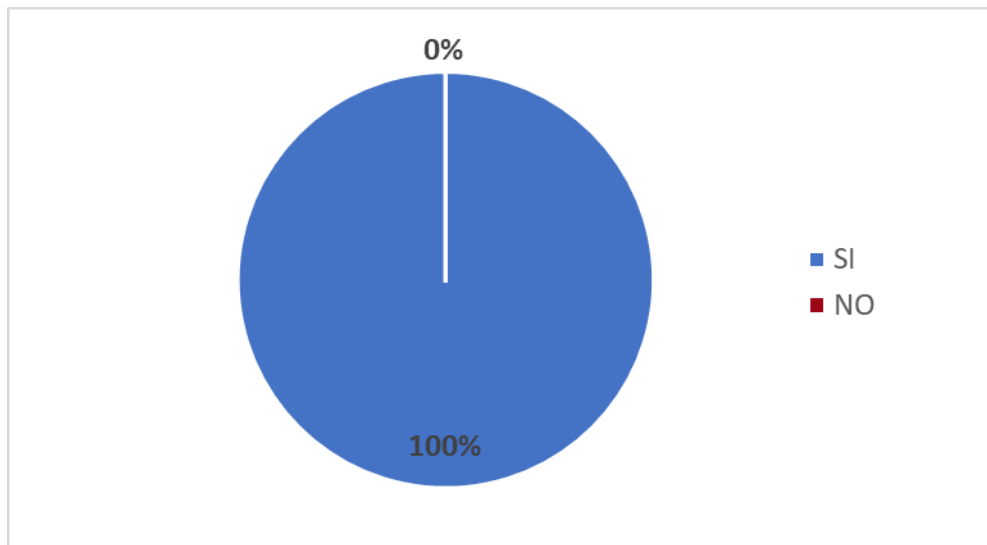
Ítem 1: ¿Posee la empresa estrategias gerenciales financieras?

Cuadro N° 4. Estrategias gerenciales financieras

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 1. Estrategias gerenciales financieras



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

En relación con los datos suministrados por el personal de la empresa, el 100% indica la existencia de estrategias gerenciales financieras en la división de cuidado personal, por lo que los datos reflejan que no existen debilidades en este punto.

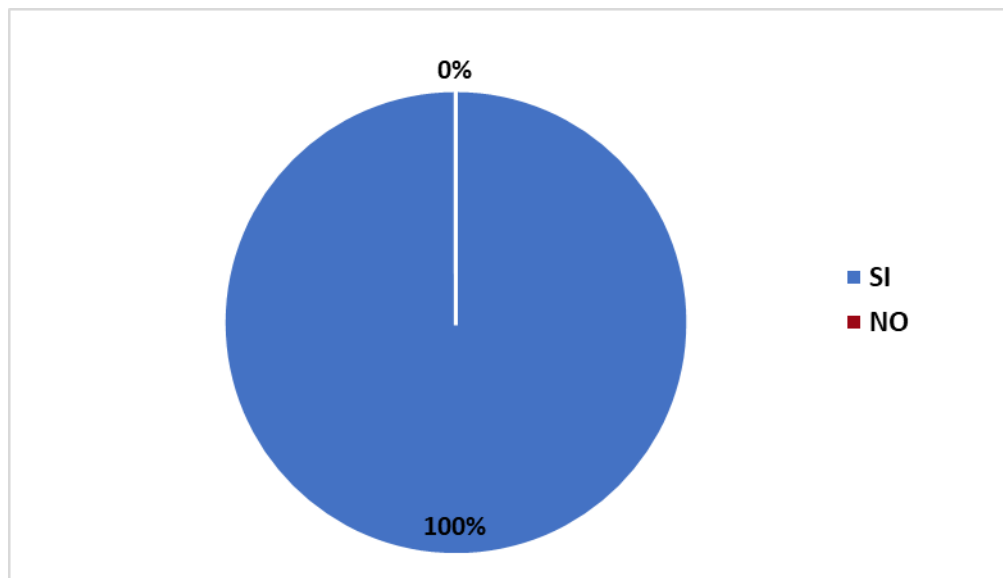
Ítem 2: ¿Existe en la empresa un previo análisis financiero para los procesos gerenciales de toma de decisiones?

Cuadro N° 5 Análisis financiero

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 2. Análisis financiero



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de las personas, evidencia dentro de la encuesta el análisis financiero previo en la organización lo que conlleva a reflexionar sobre el nivel de crecimiento organizacional de sector en estudio, esto incide a los efectos de realizar una toma de decisiones financieras altamente satisfactoria.

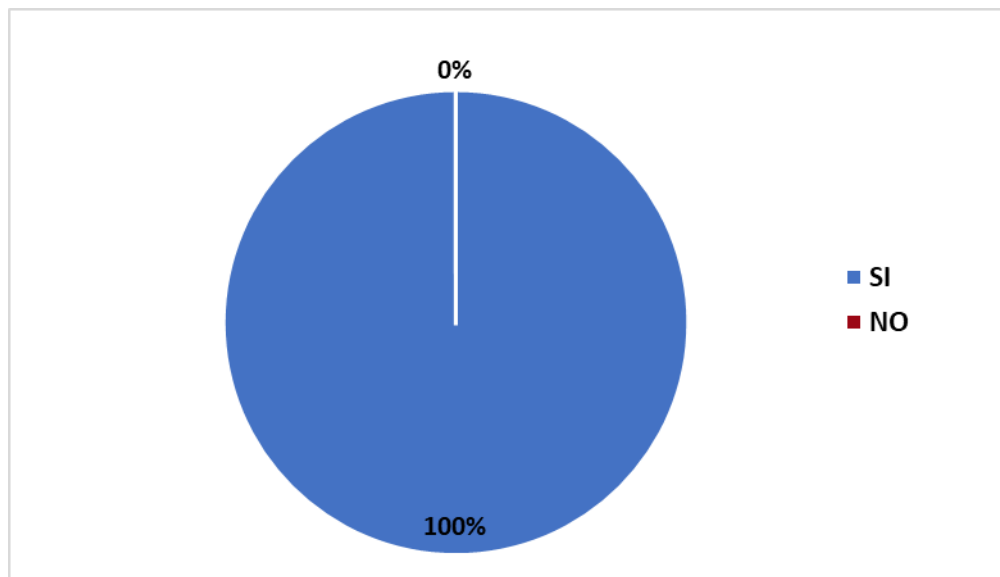
Ítem 3: ¿Poseen indicadores de carácter financieros que permiten estimar la rentabilidad de la división?

Cuadro N°6 Indicadores financieros de rentabilidad

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 3. Indicadores financieros de rentabilidad



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de los encuestados indican que poseen indicadores financieros que se emplean para lograr una relación entre los costos y gastos. Esto es de gran ayuda para los procesos ya que constantemente se están midiendo en cada fase.

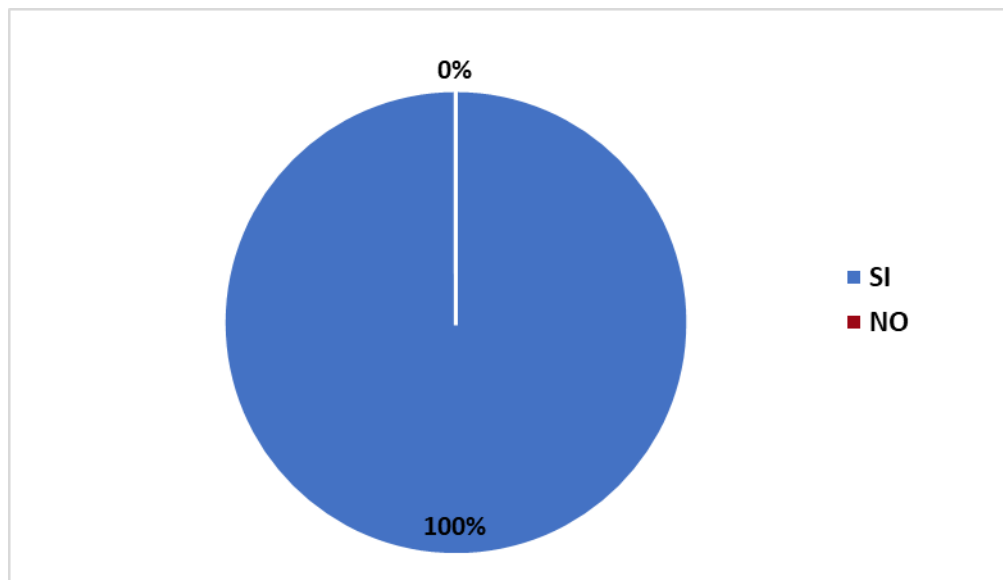
Ítem N°4: ¿Considera usted que la empresa posee un sistema de planificación estratégica?

Cuadro N° 7 Planificación estratégica

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 4. Planificación estratégica



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

El cuestionario aplicado al personal arrojó como resultado: el 100% indica que la división tiene un sistema de planificación estratégica sólidamente constituido. Los encuestados conocen que en las organizaciones los elementos fundamentales son las finanzas, tecnología y el recurso humano, así en la planificación estratégica cada uno de estos elementos cumplen una función, pero todos unidos se vinculan para lograr el objetivo general.

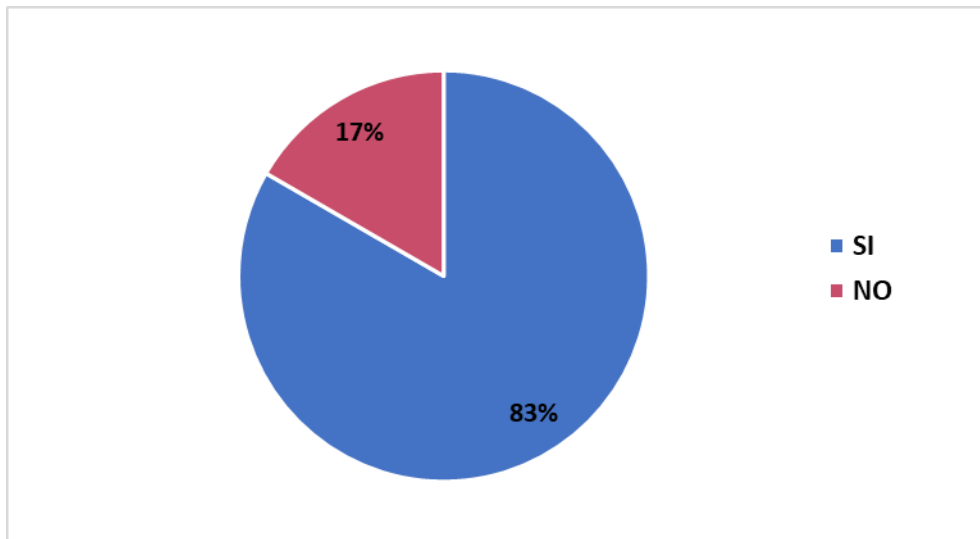
Ítem N° 5: ¿Posee la empresa indicadores de carácter logístico para los procesos gerenciales de toma de decisiones?

Cuadro N° 8 Indicadores logísticos

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	25	83%
NO	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 5. Indicadores logísticos



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

El 17% manifiesta de forma negativa con relación a la existencia de indicadores de carácter logístico que permitan evaluar los procesos gerenciales en la toma de decisión en cuanto a logística de la división de cuidado personal. Por otra parte, un 83% de los encuestados afirma la existencia de indicadores que permiten tomar decisiones en el aspecto logístico.

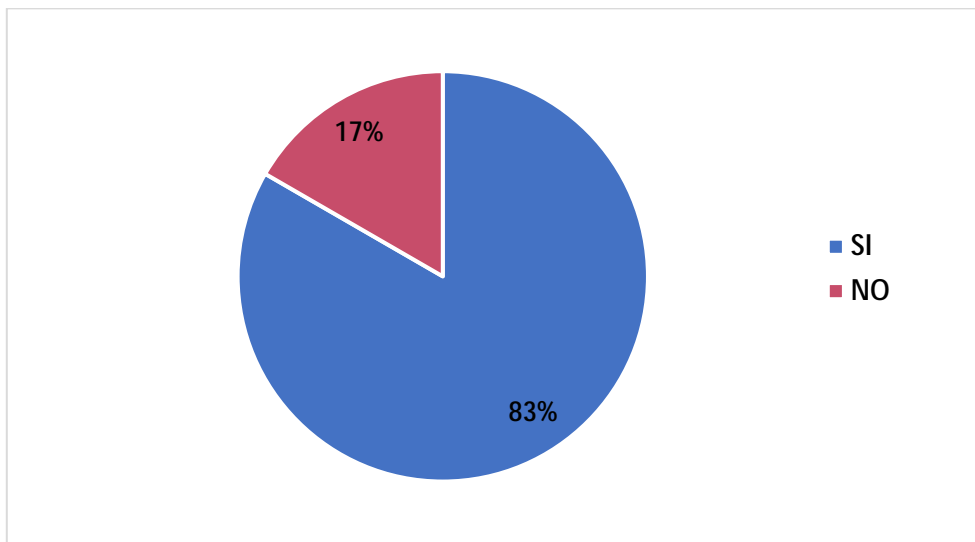
Ítem N° 6: ¿Considera Usted que el proceso de distribución de los productos de cuidado personal cumple con las estrategias de mercado necesarias?

Cuadro N° 9 Proceso de distribución

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	25	83%
NO	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 6. Proceso de distribución



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

Se puede observar que el 83% de la población encuestada respondió que, si existe una estrategia de mercado previa para el proceso de distribución de los productos de cuidado personal, mientras que el 17% afirma que no están presentes estas estrategias de mercado.

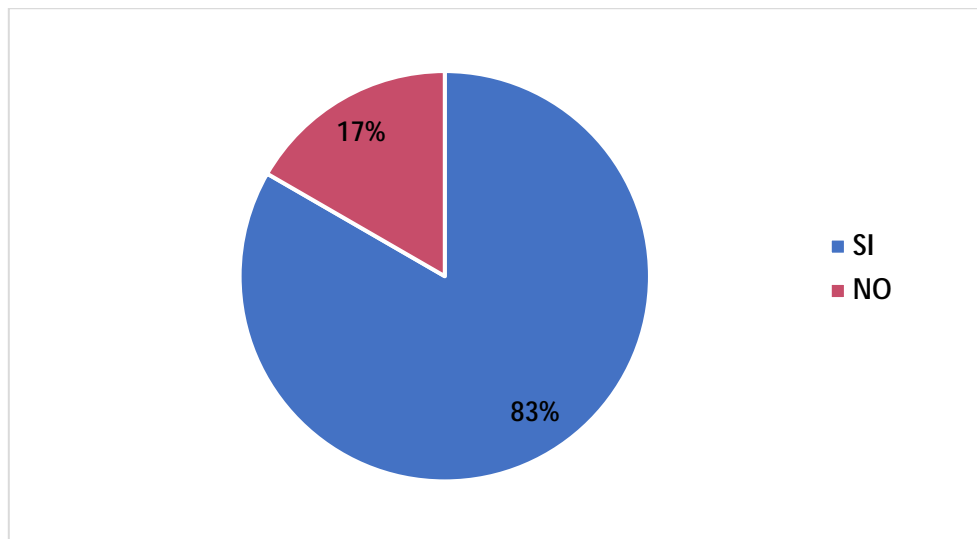
Ítem 7: ¿Considera Usted que existe un eficaz control interno en cuanto al manejo de los recursos empleados para la distribución de los productos de cuidado personal?

Cuadro N° 10. Manejo de recursos

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	25	83%
NO	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 7. Manejo de recursos



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

Podemos apreciar en la grafica y en el cuadro resumen que el 83% afirma que existe un buen manejo de los recursos empleados para la distribución de los productos de cuidado personal, mientras que el 17% niega que exista un buen manejo. Por lo que se puede inferir que hay que reforzar este procedimiento.

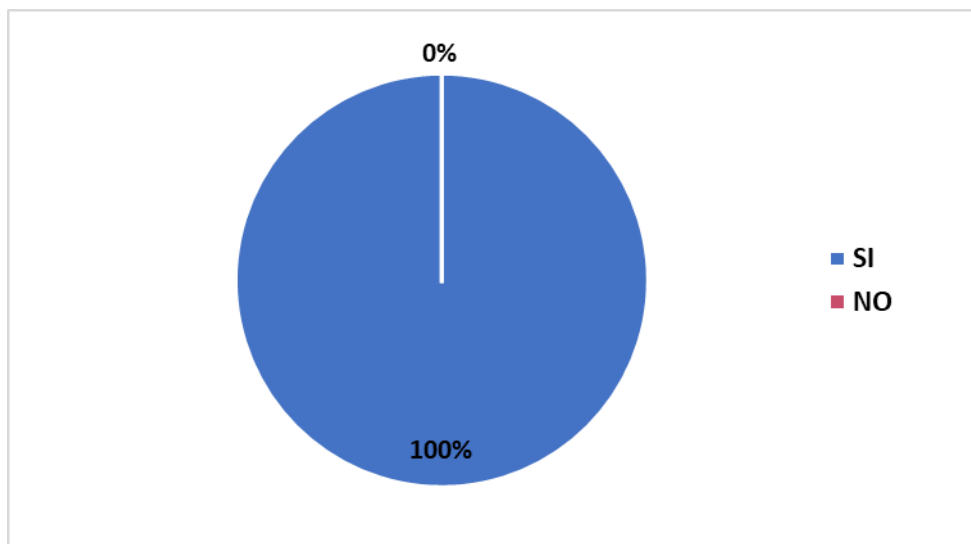
Ítem 8: ¿Existe en la empresa un seguimiento histórico de los márgenes de rentabilidad?

Cuadro N° 11. Margen de rentabilidad.

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 8. Margen de rentabilidad



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo con la aplicación de la encuesta, un 100% realiza el seguimiento histórico de los márgenes de rentabilidad, lo que ayuda a obtener una visión del futuro con relación a dichos márgenes, basados en un sentido claro de dirección, pronosticar las necesidades de capital y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento.

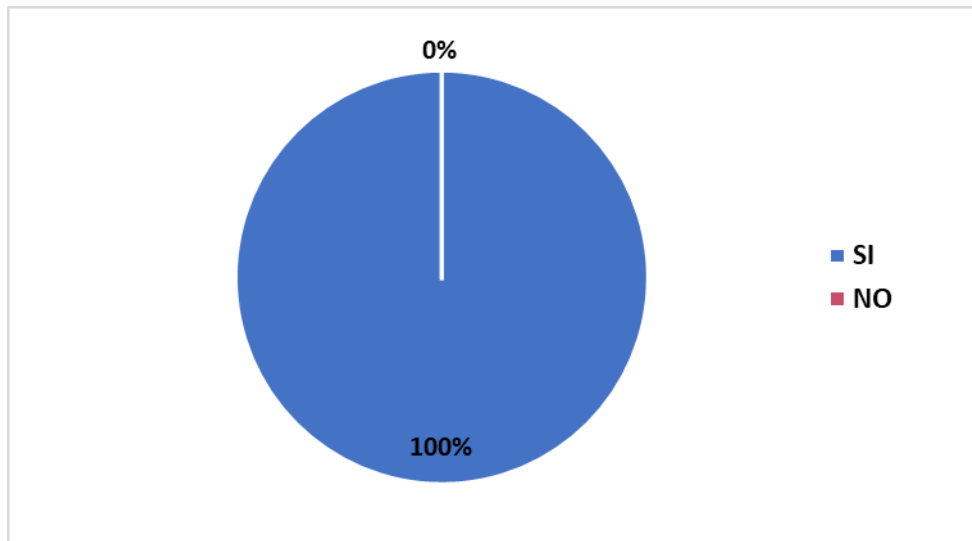
Ítem 9: ¿Cree Usted que existe un buen control de calidad en cuanto al manejo de los productos de cuidado personal?

Cuadro N° 12. Control de calidad.

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 9. Control de calidad.



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

Se puede observar en el cuadro presentado que el 100% de las personas encuestadas indican que si existe en la división de cuidado personal un buen control de calidad en cuanto a los productos que se distribuyen. Lo que se considera como un punto fuerte, sin embargo, para que esto no decaiga hay que reforzar las prácticas y mantener la línea.

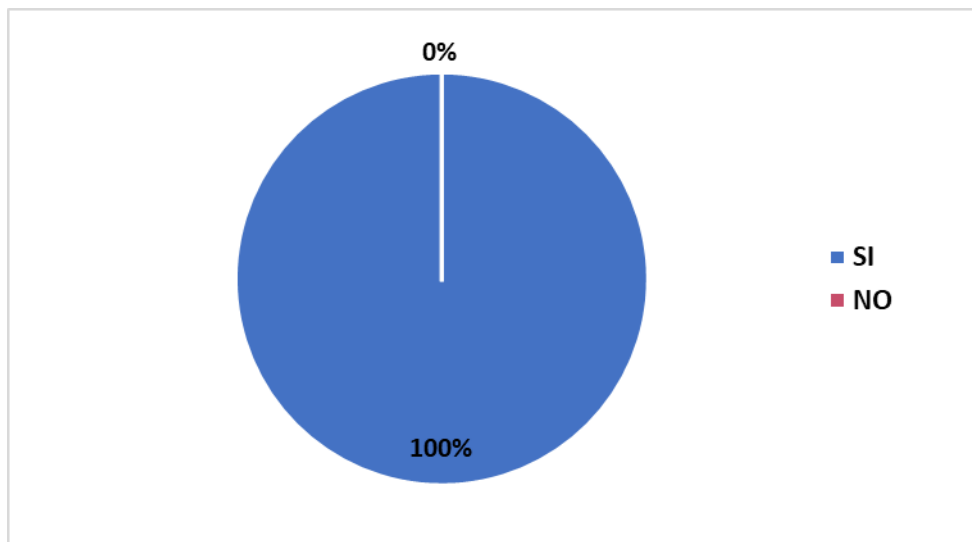
Ítem 10: ¿Estima Usted que los ingresos son suficientes para soportar las obligaciones necesarias de la empresa en esta división?

Cuadro N° 13. Ingresos

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 10. Ingresos



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de los encuestados indican que la empresa si tiene ingresos suficientes en la división de cuidado personal para mantener todas sus operaciones en funcionamiento. Con la continua optimización de todos los recursos y la planificación de los procesos nos ayuda a seguir mejorando los costos e ingresos.

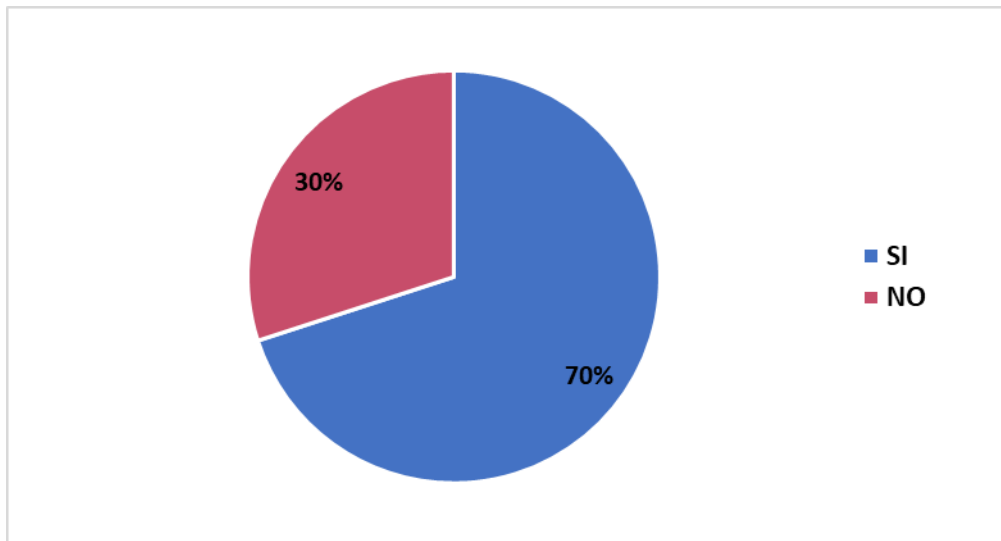
Ítem 11: ¿Considera Usted que los cobros del proceso de distribución se están realizando de manera oportuna?

Cuadro N° 14. Cobranza de distribución

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	21	70%
NO	9	30%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 11. Cobranza de distribución.



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

En concordancia con los resultados obtenidos de la población encuestada tenemos que el 70% indica que si se están realizando los procesos de cobranza dentro del tiempo indicado. Sin embargo, el 30% indica que no concuerda, por lo que hay que reforzar e indagar donde se encuentra el punto fallo para colocar un plan de acción. Lo cual ayudará a la empresa a contar con un flujo de caja optimo, que le permita cubrir todas sus necesidades.

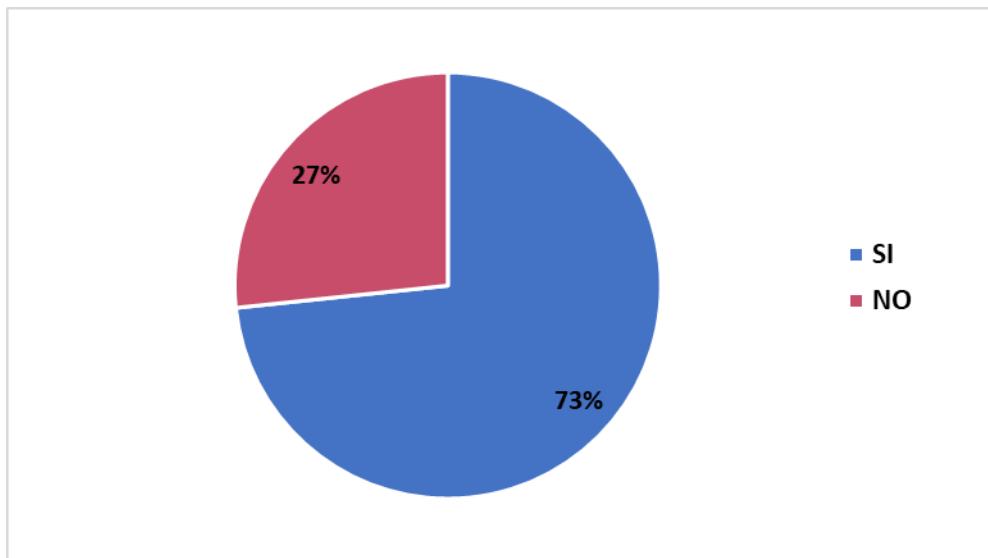
Ítem 12: ¿Cree Usted que la toma de decisiones en cuanto al proceso de distribución es oportuna?

Cuadro N° 15. Toma de decisiones.

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	22	73%
NO	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 12. Toma de decisiones.



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

A través de los resultados obtenidos, se observa que el 73% de los encuestados considera que, si existe una toma de decisión oportuna en cuanto al proceso de distribución, mientras que el 27% indica que no está de acuerdo en que se tenga. Por lo que hay que evaluar los puntos o casos en los que se ve afectado la toma de decisiones.

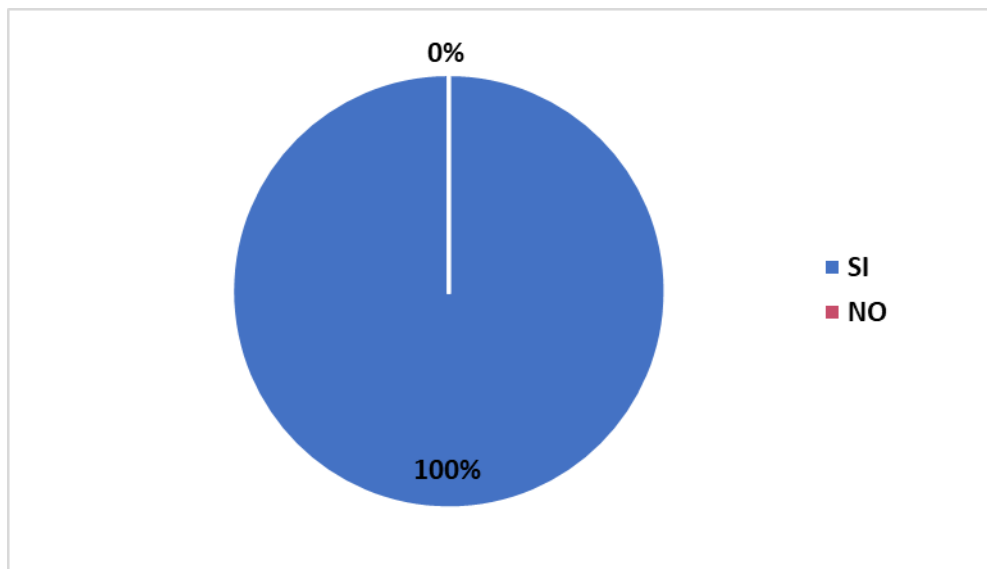
Ítem 13: ¿Sabe Usted que la planificación es un factor imprescindible para el buen cumplimiento del proceso de distribución?

Cuadro N° 16. Cumplimiento del proceso de distribución.

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 13. Cumplimiento del proceso de distribución.



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

La tendencia es positiva, debido a que el 100% de los encuestados opinaron a favor de si saben que la planificación es un factor imprescindible para el buen cumplimiento del proceso de distribución.

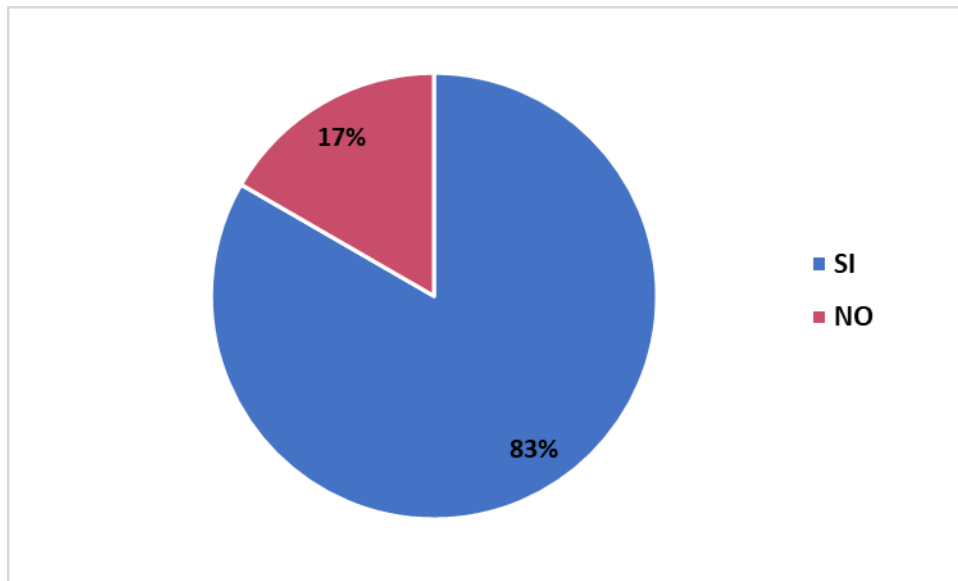
Ítem 14: ¿Cree que el personal administrativo se encuentra capacitado en el área financiera y de logística?

Cuadro N° 17. Capacitación en el área financiera y de logística.

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	25	83%
NO	5	17%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 14. Capacitación en el área financiera y de logística.



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

El gráfico arroja como resultado el 83% de las personas están capacitadas para realizar las operaciones en el área financiera y logística, mientras que un 17% esta en desacuerdo en cuanto a las capacitaciones en las áreas indicadas en la división de cuidado personal.

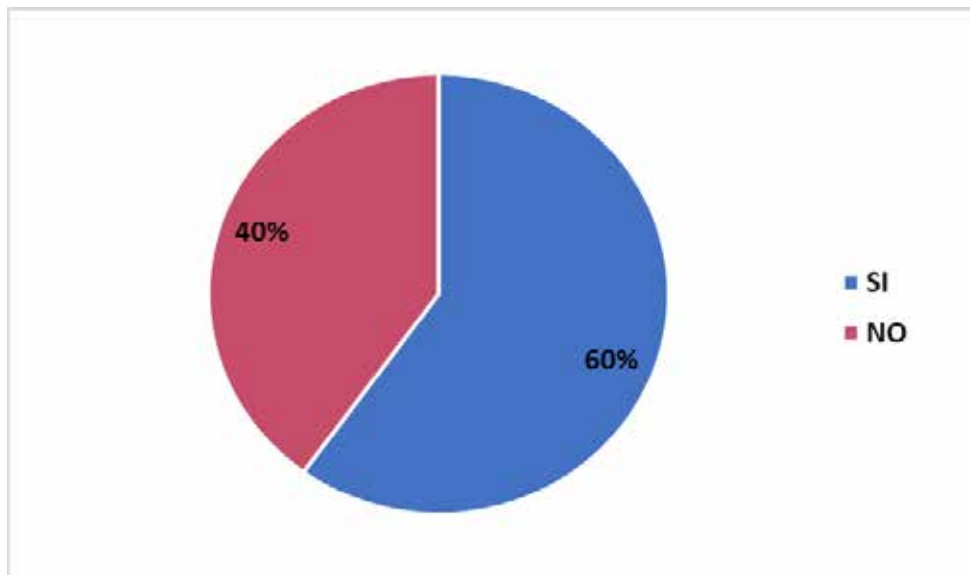
Ítem 15: ¿Estima Usted que existe un buen control interno en el manejo del almacén?

Cuadro N° 18. Manejo del almacén.

Alternativa	Frecuencia	% Porcentaje
SI	18	60%
NO	12	40%
Total	30	100%

Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Gráfico N° 15. Manejo de almacén.



Fuente: Arruebarrena, A y Madriz, K. (2021)

Análisis e interpretación de resultados

Un 60% de la población encuestada indica que existe un buen control interno en el manejo del almacén, lo que es fundamental para tener unos inventarios cuadrados y evita pérdidas de los productos. Cabe resaltar que un buen manejo del almacén nos ayuda también a que tengamos seguridad de lo que tenemos en sistema es lo mismo que tenemos en físico y así siempre tener disponibilidad del producto.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

5.1 Título de la propuesta.

Diseñar estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A.

5.2 Presentación de la propuesta

Después de haber diagnosticado la necesidad de la Reactivación Administrativa del Centro de Distribución de Cuidado Personal en Unilever Andina Venezuela S.A. ubicado en Carabobo, Se considera que la propuesta representara un instrumento de gran valor, para el desarrollo de su crecimiento, el cual garantizara su efectividad y éxito en el mercado.

Este diagnóstico se detectó después de aplicar las diversas técnicas de recolección de datos como la encuesta y la aplicación de un cuestionario que consta de 15 ítems aplicado a los trabajadores de la empresa; lo que conlleva a Proponer estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. ubicada en Carabobo que permitan corregir las deficiencias existentes y lograr un manejo adecuado

Por consiguiente, la presente propuesta tiene como finalidad aportar a la empresa el aumento de su participación, el crecimiento del mercado y la demanda.

5.3 Justificación de la propuesta.

En tal sentido tomar diferentes decisiones en la vida cotidiana, amerita que de alguna manera se haga algún tipo de plan y evaluación que ayude de forma rudimentaria o

planificada a elegir la decisión correcta. Esta toma de decisión ocurre en las empresas donde se debe decidir qué hacer con los recursos, o al enfrentar las expectativas de los socios que creen tener la idea más innovadora, y en las grandes organizaciones donde la masa de socios inversionistas es muy amplia y heterogénea. En las empresas estas decisiones se toman auxiliadas con la preparación y evaluación de proyectos, que consideran el mercado, las finanzas, las operaciones propias del negocio y el contexto donde se desarrolla la inversión y sus proyecciones.

Según Baca (2001) “descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas una necesidad humana”.

En la relación a esto Sapag y Sapag /2003) acotan que “la preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.” En esta perspectiva Vainrub (2004) destaca:

El termino plan de negocio puede ser usado para describir desde un simple memorando, donde en forma muy escueta se defina los objetivos generales del negocio en mente, hasta la más compleja herramienta de planificación de la futura empresa que llegue al mayor nivel de detalle, incluyendo metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo. Es evidente que esto no responde toda la pregunta, la decisión de invertir estará en concordancia con la cultura de la organización, sus intereses, su visión, su contexto general y su propensión a tomar riesgos.

Así en una economía mundial tan dinámica, abierta, globalizada donde el capital financiero se mueve con rapidez y fluidez, existe muchos factores que obligan a someter las decisiones de invertir a análisis multidisciplinarios, desde varios puntos de vista, para no correr el riesgo de tener un enfoque limitado. Igualmente hay factores

que pueden ser volubles y al cambiar afectan los resultados de un negocio que esté basado en un plan de inversión perfectamente elaborado. Son factores que difícilmente se podían prever en su evaluación inicial. Por estas razones el proceso de elaboración de un plan de negocio se puede visualizar como muy dinámico, con una serie de análisis interrelacionados, con retroalimentaciones permanentes que obligan muchas veces a repetir etapas como base para tomar las decisiones

Lo expuesto con anterioridad guarda absoluta relación con la propuesta presentada, en donde se evalúa la necesidad de la Reactivación Administrativa del Centro de Distribución de Cuidado Personal en Unilever Andina Venezuela S.A. ubicado en Carabobo

5.4 Objetivos de la propuesta

5.4.1. Objetivo general

- Optimizar la toma de decisiones con las técnicas financieras y logísticas apoyadas en el control de gestión.

5.4.2. Objetivos específicos

- Garantizar el uso de los indicadores financieros para el registro de información y toma de decisiones eficaces dentro del centro de distribución de cuidado personal.

- Dar a conocer el Benchmarking funcional como estrategia para garantizar un mejoramiento interno continuo.

- Reforzar con el personal el manejo de los recursos tecnológicos, financieros y de logística en las operaciones organizacionales, promoviendo la correcta implementación.

5.5 Desarrollo de la propuesta

Se realizó un análisis de la propuesta para determinar la factibilidad de su implantación y se consideraron los siguientes tópicos:

-Aplicación de indicadores financieros de forma constante que permitan evaluar en tiempo oportuno las tendencias que estos proponen, con el fin de contar con la visual por la situación que pasa el área.

Análisis de la liquidez: Índice de Liquidez

$$L = \frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivos a corto plazo}}$$

El indicador de liquidez concibe el conocimiento del capital que la empresa tiene para enfrentar sus obligaciones, se pueden extraer los datos que permiten elaborarlo se consiguen en la contabilidad, en el Balance general y el Estado de resultado de la empresa y se sugiere una recurrencia del cálculo de este indicador de una o dos veces al mes.

Análisis de prueba acida:

$$Pa = \textit{Activo circulante}$$

indicador de manera mensual y el origen de los datos de este derivan de los libros de inventario y Estado de resultado.

Índice de rotación de activo fijo:

$$ROA = \frac{Ventas}{Activo\ fijo\ neto}$$

Este indicador es quien va a permitir a la empresa conocer la efectividad con la que los activos fijos han actuado, en sentido a la persecución de ventas, los datos que consienten la elaboración del indicador corresponden al resumen de ventas y el Balance general, resulta conveniente el cálculo de este en plazos de un mes, para manejar resultados en correlación a la actividad fiscal que se viene desarrollando dentro del país.

Indicador de endeudamiento:

$$E = \frac{Pasivos\ totales}{Activos\ totales}$$

Tiene por objetivo medir la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa, sirva para determinar la deuda relativa de la empresa, se indica que, por cada Bolívar de activo, la empresa ha destinado una porción del mismo para respaldar su deuda y el complemento será por parte del patrimonio, los datos para cálculo de indicador provienen del Balance general y el Estado de resultado.

Indicador de intereses:

$$i = \frac{Utilidades\ antes\ de\ impuestos}{intereses}$$

Calcula la capacidad de pago de interese contables, gracias a este indicador se puede medir con que afronta la empresa los intereses provenientes del ejercicio contable en casos de solicitar préstamos a terceros, puede tener recurrencia bimensual y se pueden conseguir los datos para elaborarlo a través del Balance general y Estado de resultado.

Rentabilidad de Patrimonio:

$$Rp = \frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Patrimonio}}$$

El objetivo que persigue es evaluar a razón de porcentaje la rentabilidad del ejercicio económico, con esto la gerencia conseguirá conocer la utilidad obtenida de la empresa al final del ejercicio contable gracias al Balance general, Estado de resultado y Resumen de ventas conformando todos estos elementos la conformación del índice de rentabilidad.

-Aplicación del Benchmarking interno en la empresa.

El benchmarking compara las mejores practicas de la empresa favoreciendo a la excelencia y mejora continua, tiene como objetivo evaluar los procesos, servicios y productos que podrían ser o no. El benchmarking tiene como objetivo identificar las mejores practicas de otras empresas y/o áreas que han funcionado y posicionado en un nivel de excelencia y ponerlas en practica en su propia compañía.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se implementará un plan de cinco (5) etapas que apoyaran al mejoramiento de los departamentos encargados en el desarrollo de las operaciones de la división de cuidado personal, este plan recopilará toda la información necesaria de los departamentos que tienen resultados positivos y se determinarán los más convenientes para implementar en esta división.

1. Planificación: El objetivo principal de esta primera etapa es planificar la investigación que se va a realizar. En esta etapa hemos de responder a tres preguntas:

¿Qué quiero medir? Toda investigación debe tener un porqué, y éste debe estar relacionado con un área de nuestra empresa que queremos mejorar. ¿A quién voy a medir?, ¿Cómo vamos a hacerlo? Para llevar a cabo el proyecto hemos de

crear un equipo de trabajo para que sea responsable de la organización y de la dirección de este.

2. Datos: La recopilación de datos es fundamental para el benchmarking, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso. En esta etapa estaremos evaluando los procesos de los departamentos de distribución, servicio al cliente y finanzas de la división de helados para obtener la mayor información posible del manejo de las operaciones en esta.
3. Análisis: Una vez hemos recopilado la información necesaria, hemos de analizar los elementos que causan las diferencias entre la división de cuidado personal y la división de helados, para poder identificar las oportunidades de mejora. Ya identificadas la magnitud de las diferencias, es el momento de proponer las mejoras que vamos a llevar a cabo. Hay que tener en cuenta que únicamente seleccionaremos aquellas mejoras que por tamaño, recursos e infraestructura sea viable llevar a cabo por nuestra empresa.
4. Acción: El siguiente paso después de analizar la información y de haber seleccionado los aspectos de referencia en las empresas seleccionadas, es el momento de adaptarlos a nuestra empresa, pero siempre implementando mejoras
5. Seguimiento y mejora: En esta última etapa se debe hacer un informe con toda la información destacada del proceso. Esto ayudará a retomar el trabajo en proyectos posteriores. La idea es que se convierta en un ejercicio de la empresa sostenido en el tiempo para adoptar una mejora continua.

- Reforzar con el personal el manejo de los recursos tecnológicos, financieros y de logística en las operaciones organizacionales, promoviendo la correcta implementación.

Según la RAE, reforzar se define como engrosar o añadir nuevas fuerzas o fomento a algo. Esto favorece al proceso y/o actividad que ha tenido un declive, dándole a los implicados el refrescamiento de conocimientos impartidos en un momento dado y que en algún punto se comenzaron a distorsionar. Creando de tal manera una desmejora en cada uno de los procesos que se manejan.

Para esto se realizará un plan de capacitación como refuerzo de las actividades que se tienen que mejorar.

Elaboración del plan de refuerzo

Una vez detectadas y determinadas las necesidades a reforzar, se prepara su programa, que viene a ser la segunda parte del desarrollo de personal.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?

12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?

13. ¿Quién realizará la capacitación?

El plan de formación deberá:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de Capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación. a) Número de personas. b) Tiempo disponible c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes. d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada

Cuadro N° 20. Plan de refuerzo de actividades

¿Quién debe capacitarse?	Participantes	Aprendices, Personal administrativo.
¿Quién va a reforzar?	Instructor	Capacitador o instructor, Especialista en el área.
¿Sobre qué se va a capacitar?	Asunto o contenido de la capacitación.	Finanzas, Indicadores logísticos, análisis e interpretación de la información financiera, procesos y funciones técnicas.
¿Dónde se va a capacitar?	Lugar físico, puesto o aula.	Lugar de trabajo, espacios brindados por la compañía.
¿Cómo será la capacitación?	Método de capacitación y/o recursos necesarios.	Los métodos deben ser teórico prácticos y se debe contar con recursos físicos que faciliten la comprensión de los participantes con los puntos a tratar, así como guías.
¿Cuánta será la capacitación?	Tiempo, duración o intensidad.	Se estima un número de 3 horas diarias por una semana, dependiendo de la profundidad que se le de al contenido en cuestión.
¿Cuándo será la capacitación?	Agenda de la capacitación y horario.	Dependiendo de la disponibilidad de tiempo del personal y el capacitador.
¿Para qué es la capacitación?	Objetivo o resultados esperados.	Informar al personal cuáles son sus funciones de área. Dar a conocer al personal la manera correcta de desarrollar sus funciones en el área de planificación financiera y logística.

		Promover la importancia que tienen los fenómenos económicos en la vida de la empresa.
--	--	---

Fuente: Arruebarrena A. y Madriz K. (2021)

Cuadro N°21. Cuadro de mando integral.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas		Iniciativa o Plan de actuación
			P	R	
Financiera	-Crecimiento Ingresos -Mejoras Productividad	-Cuota del mes -Reducción de costos.			
Logística	-Optimización Zonas y productos -Despachos	-Indicador de cumplimiento -productos despachados			
Procesos	-Asegurar calidad Producto/servicios -Mejorar Capacidad de respuesta	Innovación Operativos Post-venta			
Clientes	-Satisfacción -Lealtad	% de crecimiento de la operación con los clientes actuales			

		-Indicador de rechazos y devoluciones			
--	--	---------------------------------------	--	--	--

Fuente: Arruebarrena A. y Madriz K. (2021)

5.6. Factibilidad de la propuesta

5.7. Factibilidad Técnica

Unilever Andina S.A., cuenta con el espacio, materiales y equipos automatizados que pueden ser utilizados para el desarrollo de un plan financiero y Logístico para la Reactivación Administrativa de un centro de distribución de Cuidado Personal.

5.8. Factibilidad Económica

El costo para la Reactivación Administrativa de un de un centro de distribución de Cuidado Personal en Unilever Andina S.A. no es relevante significativo si se compara con los beneficios que generará a la misma

5.9. Factibilidad Operativa

Este plan de financiamiento es operativamente factible ya que la empresa cuenta con el espacio, el conocimiento, el capital económico y el apoyo financiero y Logístico para la implementación de la propuesta, considerando que la operación principal del negocio es la venta, y distribución de Productos de Cuidado Personal.

Concluida la investigación se recomienda la ejecución del proyecto, al existir todas las condiciones necesarias para hacerlo.

CONCLUSIONES

El propósito de la presente investigación está dirigido a diseñar estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. ubicada en Carabobo., considerando el comportamiento de las variables dentro de la organización y el entorno mediante la aplicación de instrumentos de recolección y la observación propia de los autores, cuyos resultados facilitaron efectuar los análisis que sirvieron como base para formular las siguientes conclusiones:

Diagnosticar la situación actual en la empresa Unilever Andina Venezuela S.A, en cuanto a las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal, en Unilever Andina Venezuela S.A. Para poder obtener toda la información necesaria y dar visión a cada uno de los objetivos específicos se realizó una evaluación de ambas áreas buscando los puntos más relevantes en cada una, de igual manera no solo se observaron las variables internas sino también las externas que suelen ser igual de importantes en cada uno de los procesos de las organizaciones.

Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos relacionados a las finanzas y las logísticas de operaciones, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. El estudio realizado permitió detectar algunas fallas como el bajo control interno de los productos en el almacén, lo que puede afectar a la larga teniendo como consecuencias inventarios mal cuadrados, pérdida de producto o stocks no reales en sistema, afectando también directamente a la venta a nuestros principales clientes.

Diseñar estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas en el centro de distribución de producto de cuidado personal

en Unilever Andina Venezuela S.A. Para que la gerencia de la empresa pueda tomar cualquier decisión financiera o de logística debe contar primeramente con datos confiables que le permitan visualizar la situación en la que se está, en segundo lugar, se debe establecer el tipo de información que se necesita para poder seleccionar los datos y técnicas más adecuadas, con la finalidad de poder planear los objetivos operacionales.

Entender y ser capaces de dar un diagnóstico de la situación futura de la compañía es una labor fundamental; la gerencia de la entidad debe tener claridad durante sus procesos de planeación y presupuestos, los cuales son considerados factores que afectan de manera directamente el desempeño futuro de la organización y en como resultado la fortaleza financiera de la empresa.

Es bastante claro que la responsabilidad de la gerencia es anticipar todos aquellos desequilibrios en la situación financiera y de logística de la compañía antes de que salga de su control, sin embargo, las personas que llevan cada uno de los procesos también son de vital importancia para estos, ya que ellos deben de informar las variaciones que puedan estar viendo según la labor que realizan y si es posible tomar el punto en sus manos y realizar una estrategia antes de que escale aún más. Siempre se tendrán factores externos que afecten la estabilidad de la organización por eso es tan importante que tengamos a personas capacitadas en cada uno de los niveles para que proyecten y planifiquen según sus análisis de tal manera que no se ponga en riesgo la salud financiera de la compañía.

Con todo lo antes expuesto, se puede establecer que las estrategias financieras y de logística se ven afectadas por variables internas y externas, además, de que pueden implicar en el presupuesto y rentabilidad de la compañía, por tal motivo es de vital importancia para la empresa que conozca los límites de cada uno de los proyectos y conocer realmente su factibilidad.

Es fundamental destacar que definir las funciones administrativas, por la cual el personal debe actuar y la capacitación en materia de finanzas y logística garantiza el éxito de los objetivos, así como encontrar las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos.

RECOMENDACIONES

Teniendo ya presente las conclusiones y va de la mano con el objetivo general el cual es:

Proponer estrategias administrativas para la reactivación de las operaciones financieras y de logísticas, en el centro de distribución de producto de cuidado personal en Unilever Andina Venezuela S.A. ubicada en Carabobo, con la finalidad de que logre una mayor eficiencia. Se consideran las siguientes recomendaciones:

- Realizar el estudio de mercado como base para determinar si la investigación corresponde a la necesidad de la demanda.
- Seguimiento continuo en el proceso administrativo, con el fin de detectar oportunidades y de esta manera emplear las acciones correctivas necesarias, de tal manera que se garantice el adecuado funcionamiento de las operaciones financieras y de logística.
- Seguimiento de la rentabilidad de la división, así como validación de los cobros a los clientes, de tal manera que se evite no tener un flujo de caja adecuado en la empresa.
- Realizar auditoria en los almacenes donde se resguarda el producto a distribuir, garantizando su adecuado manejo, así como los controles necesarios de inventario.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

Vivas A. (1984) Evaluación financiera de empresas

Arrieta Juan (2011) Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de Distribución, CEDIS)

Chonillo y Sánchez (2019), Modelo de gestión financiera para mejorar rentabilidad de un restaurante gourmet

Abreu (2018), Planificación financiera de tesorería para el flujo tributario en el sector empresarial bajo situación de incertidumbre.

Guanipa (2017), Planificación financiera para optimizar la gestión de las empresas de consultoría de la ciudad de valencia, Estado Carabobo.

Gomez (2016), Estrategias para la optimización de costos de logística de un centro de distribución nacional de productos de consumo masivo

ANEXOS

ANEXO 1.
CUESTIONARIO

Ítem	Preguntas	Si	No
1	¿Posee la empresa estrategias gerenciales financieras?		
2	¿Existe en la empresa un previo análisis financiero para los procesos gerenciales de toma de decisiones?		
3	¿Poseen indicadores de carácter financieros que permiten estimar la rentabilidad de la división?		
4	¿Considera usted que la empresa posee un sistema de planificación estratégica?		
5	¿Posee la empresa indicadores de carácter logístico para los procesos gerenciales de toma de decisiones?		
6	¿Considera Usted que el proceso de distribución de los productos de cuidado personal cumple con las estrategias de mercado necesarias?		
7	¿Considera Usted que existe un eficaz control interno en cuanto al manejo de los recursos empleados para la distribución de los productos de cuidado personal?		
8	¿Existe en la empresa un seguimiento histórico de los márgenes de rentabilidad?		
9	¿Cree Usted que existe un buen control de calidad en cuanto al manejo de los productos de cuidado personal?		
10	¿Estima Usted que los ingresos son suficientes para soportar las obligaciones necesarias de la empresa en esta división?		
11	¿Considera Usted que los cobros del proceso de distribución se están realizando de manera oportuna?		
12	¿Cree Usted que la toma de decisiones en cuanto al proceso de distribución es oportuna?		
13	¿Sabe Usted que la planificación es un factor imprescindible para el buen cumplimiento del proceso de distribución?		

14	¿Cree que el personal administrativo se encuentra capacitado en el área financiera y de logística?		
15	¿Estima Usted que existe un buen control interno en el manejo del almacén?		

Fuente: Arruebarrena A. y Madriz K. (2021)