



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMPRAS DE LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA  
KROMI MARKET C.A.**

Autoras: Yesenia C. Mora B.  
C.I. 17.193.876  
Malyuri J.Sánchez C.  
C.I. 14.753.702

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

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

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMPRAS DE LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA  
KROMI MARKET C.A.**

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

Autoras: Yesenia C. Mora B.  
Malyuri J.Sánchez C.  
Tutor(a): Humberto Annunziata

San Diego, Julio de 2018

## **ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, Humberto Annunziata, portador de la cédula de identidad N°5.375.696, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por los ciudadanas Yesenia Mora y Malyuri Sánchez portadoras de la cedula de identidad N° 17.193.876 y N° 14.753.702 respectivamente titulado: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA KROMI MARKET C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados 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 2018

---

Nombre  
C.I:

## ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
	RESUMEN INFORMATIVO .....	viii
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1.Planteamiento del Problema .....	3
	1.1.1.Formulación del Problema.....	6
	1.2. Objetivos .....	6
	1.3. Justificación.....	7
II	MARCO TEÓRICO .....	9
	2.1. Antecedentes .....	9
	2.2. Bases Teóricas.....	14
	2.3. Definición de Términos.....	25
III	MARCO METODOLÓGICO .....	27
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	27
	3.2. Fases Metodológicas.....	28
	Fase I.....	28
	Fase II.....	29
	Fase III.....	30
IV	RESULTADOS.....	31
	4.1. Análisis y presentación de los resultados.....	31
	4.2. Análisis del cuestionario.....	32
	4.3. análisis de la lista de cotejo.....	42
V	LA PROPUESTA.....	45
	5.1.Presentación de la Propuesta.....	45

5.2. Justificación de la Propuesta.....	46
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	46
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	47
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS .....	60
ANEXOS.....	63

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	pág.
1	Función de las Compras .....	32
2	Requisiciones de Compras .....	33
3	Registro de las Compras .....	34
4	Políticas de Compras .....	35
5	Selección de Proveedores.....	36
6	Recepción de las Compras .....	37
7	Presupuesto de Compras .....	38
8	Controles Administrativos.....	39
9	Información.....	40
10	Estrategias Administrativas.....	41
11	Lista de Cotejo .....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

	CONTENIDO	pág.
<b>GRÁFICOS</b>		
1	Función de las Compras .....	32
2	Requisiciones de Compras .....	33
3	Registro de las Compras .....	34
4	Políticas de Compras .....	35
5	Selección de Proveedores.....	36
6	Recepción de las Compras .....	37
7	Presupuesto de Compras .....	38
8	Controles Administrativos.....	39
9	Información.....	40
10	Estrategias Administrativas.....	41



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

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS PARA  
OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMPRAS DE LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA  
KROMI MARKET C.A.**

**Autoras:** Yesenia C. Mora B.

Malyuri J. Sánchez C.

**Tutor:** Humberto Annunziata

**Fecha:** Julio de 2018

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo se realiza con el propósito de proponer estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la empresa Comercializadora Kromi Market C.A. Esta organización no realiza una gestión de compras efectiva, dado que se carece de procedimientos para el control de las operaciones relacionadas con la gestión de las compras. La investigación se considera un proyecto factible, ya que se va a presentar una alternativa de solución viable para la problemática planteada. También se apoya en diseño de campo no experimental. Como técnicas de recolección de información se empleará la encuesta a través de un cuestionario con la finalidad de diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de compras que presenta la empresa Comercializadora Kromi Market C.A. Por otra parte, se determinarán los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras de la empresa, a través de la lista de cotejo. La población objeto de estudios está conformada por ocho (8) trabajadores que laboran en el área de compras de la empresa. En la presente investigación, se trabajará en función de la totalidad de los trabajadores; por lo tanto, no se aplicará ningún criterio muestral para el desarrollo del estudio. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procedió a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Finalmente, se presenta la propuesta de estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

**Descriptor:** Estrategias, Estrategias de Gestión Administrativa, Compras, Gestión de las compras, Gestión Administrativa

## INTRODUCCIÓN

La función de compras representa para cualquier empresa un factor fundamental para el crecimiento, una gestión eficaz puede representar el éxito o fracaso de la misma. Es considerada además, una herramienta para el logro de objetivos corporativos asociados a la satisfacción de clientes. El proceso de compras en un sentido amplio determina una necesidad; pero es preciso mencionar la importancia de proveedores, obtención de precios adecuados, sus términos y condiciones, la emisión del pedido el seguimiento hasta su recepción; todo ello tiene relación con el tamaño y naturaleza de la empresa el éxito o fracaso puede significar la diferencia de una compra inteligente.

De acuerdo a estos planteamientos, se concibe que el proceso de compras sea una actividad altamente especializada, que requiere eficacia en la realización de las actividades de cualquier empresa con el objetivo de adquirir insumos donde se exige calidad, cantidad y precio justo. Por lo tanto, las compras demandan conocimiento y experiencia en el área, así como habilidad, capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte de los ejecutivos de la empresa para lograr negociaciones óptimas y condiciones favorables para la misma, por su parte las compras son trascendentales para su permanencia en el mercado y su consolidación definitiva; pues afecta directamente los costos y gastos de producción, de venta del producto o servicio, y en consecuencia las ganancias que puede presentar la organización.

Dentro de lo planteado, se presenta la investigación en la empresa Comercializadora Kromi Market C.A., la cual requiere mejorar su proceso de compras, dado que no existe una adecuada segregación de funciones, generando exceso de trabajo en el área, retrasos en las fechas programadas de las compras, por lo cual se planteó como objetivo general proponer estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A. el estudio se desarrolla de acuerdo a los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

**Capítulo II.** Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

**Capítulo III:** Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

**Capítulo IV:** En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos.

**Capítulo V:** Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta. También se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Actualmente para que las empresas puedan sobrevivir en el tiempo y ser competitivas deben perfeccionar sus procesos estratégicos, medulares y de apoyo para lograr ser productivas, eficientes y eficaces, por ello es de suprema importancia que sus procesos y procedimientos estén claramente definidos ya que esto ayudará a materializar los objetivos que se quieren lograr, debido a que proporcionan información clara, precisa, confiable y a tiempo de la forma en que deben realizarse las actividades de los diferentes departamentos y cargos que existan dentro de la organización.

En este sentido, las organizaciones deben gestionar sus recursos si quieren desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que debe obtener para el financiamiento de la misma, esto se logra a través de la administración, la cual se basa en la planeación, organización, dirección y control de las operaciones, a fin de conseguir una relación favorable de insumos – productos, los cuales van desde bienes, servicios, utilidades, satisfacción, integración de metas, etc. todo en busca de la productividad la cual implica eficacia (cumplimiento de objetivos) y eficiencia (uso de la menor cantidad de recursos).

Evidentemente, para alcanzar sus objetivos de manera efectiva, las empresas requieren establecer procedimientos administrativos, la complejidad de estos, van a depender de la magnitud y el tipo de actividad a que se dedique la organización. En este contexto, las compras son parte del proceso administrativo que consiste en

adquirir y obtener bienes y servicios no personales, imprescindibles y necesarios, en las cantidades solicitadas, en los volúmenes más convenientes, en el tiempo oportuno, requerido por las empresas.

Es por lo tanto, que la administración eficaz de compras y materiales se ha convertido en un campo de gran interés e importancia, y desempeña un papel crítico en la reestructuración de las industrias que intentan ganar, o recuperar, una buena posición. Por otra parte, Heredia (2013: 3), establece que: “La gestión de compras va más allá de la interpretación de un intercambio de un bien o un servicio, por una cantidad económica pre-establecida”. Es por lo cual, que la administración de compras involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precios y condiciones de pago, y recepción del material, con la finalidad de garantizar el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas.

Constituye un servicio de apoyo a las actividades de los distintos departamentos de la empresa y su funcionamiento eficiente requiere de un flujo constante y confiable de información entre los entes involucrados. La administración de compras desempeña un papel clave en el desarrollo y ejecución de estrategias tendentes a una mayor eficiencia organizacional y elevada competitividad, a través de acciones dirigidas a combatir la inflación resistiendo el buscar precios no asegurados, reducir significativamente la inversión monetaria en inventarios a través de una óptima planeación y selección de proveedores, e incrementar el nivel de calidad de los materiales e insumos comprados para que la calidad final del producto o servicio sea mejorada.

Se puede señalar, que si la gestión de las compras no se lleva de manera adecuada, afecta los costos operativos e influye en los precios de los productos que comercializan, por lo que se requiere de personal altamente capacitado que se adapte fácilmente a su entorno laboral, mediante procesos que brinden la información y la orientación necesaria en lo referente a su historia, misión, visión, objetivos, servicios, reglamentos, derechos, beneficios socioeconómicos; así como también el de

familiarizarlo con el ambiente de trabajo indicándole de manera breve las pautas que rigen la interrelación que debería existir entre el trabajador y la organización.

Tal es el caso de la Comercializadora Kromi Market, es una empresa con 17 años de experiencia en el ramo del consumo masivo, con 3 tiendas a nivel nacional y 2 en proyecto, comprometida con sus trabajadores y su entorno, para alcanzar las estrategias a través de la gente, que es el motor fundamental para el crecimiento de la organización.

Sin embargo, carecen de procedimientos administrativos en el departamento de compras, ello se refleja en las operaciones que preceden al proceso de compras, donde se puede observar la falta de veracidad en la información del material solicitado por los compradores, en el seguimiento inadecuado sobre las requisiciones de compras donde se desconoce la evolución de éstas, tampoco se verifican los materiales requeridos para cada presupuesto.

Es importante acotar, que en el área de compras el personal no conoce las actividades a realizar de manera cabal, por lo que generalmente los trabajadores de recién ingreso deben improvisar para desempeñar sus funciones y responsabilidades, puesto no reciben la inducción necesaria, lo que ha llevado a que el trabajador busque por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse dentro de la empresa, así como los mecanismos para adaptarse a su puesto de trabajo y los medios para integrarse a sus compañeros de trabajo.

Se puede señalar, que en la actualidad hay cuatro analistas de compras y tres vacantes para este cargo. A la fecha, diversos aspirantes han pasado por el departamento, sin éxito en el desempeño de las funciones. Esta situación, conlleva a que no exista una adecuada segregación de funciones, generando exceso de trabajo en el área, retrasos en las fechas programadas de las compras, así como pérdida de tiempo, retraso en el tiempo de respuesta a los proveedores, quiebres de inventario en diferentes categorías que resultan en insatisfacción del cliente final

A los fines de solventar la situación planteada, es importante que el departamento de compras desarrolle las acciones correctivas que le permitan a la organización

administrar cada proceso en forma rápida y eficaz, para lograr con éxito sus objetivos y conservar y satisfacer las necesidades de sus clientes con un nivel óptimo de calidad. Es por ello que en la empresa Comercializadora Kromi Market se debe diseñar y aplicar estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuáles serían las estrategias de gestión administrativas que se requieren para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de compras que presenta la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.
- Determinar los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.
- Diseñar estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

## **1.3 Justificación de la investigación**

Las estrategias administrativas, orientadas al proceso de compras deben ser eficaces y eficientes en la realización de sus operaciones, a través de nuevos enfoques gerenciales aplicados a los procesos administrativos. Por lo tanto, involucran todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.

En tal sentido, la propuesta de estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la empresa Comercializadora Kromi Market C.A. se justifica, porque permitirá conocer el funcionamiento interno de la empresa en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimiento, actividades y estrategias que se implementan en la misma en busca de sus objetivos relacionados a sus compras. Se pretende analizar el manejo de las operaciones de compras con la finalidad de mejorar el proceso, ajustar las necesidades y requerimientos actuales de la empresa con la utilización de técnicas de pronósticos que permitan evidenciar una adecuada estimación de las compras a realizar, así como sus relaciones con los diferentes departamentos.

De igual manera esta investigación servirá de base y fuente documental para la Universidad José Antonio Páez, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, en la Escuela de Administración de empresas, así como para otras universidades interesadas en este estudio, para quien encuentre en ella una herramienta para su investigación, y que podrá ser utilizada por otros investigadores como información fundamental y obtener aspectos conceptuales, así como también contribuirá al desarrollo de futuros estudios que se desarrollen en el área de compras y podrá ser utilizado como posible antecedente.

Por otra parte, el presente estudio se considera de mucha importancia en el ámbito académico, ya aporta lineamientos teóricos y estratégicos que permiten enriquecer la literatura en cuanto a los procesos de las compras y la gestión

administrativa, las cuales pueden servir de guía a otros autores que quieran incursionar en el mismo.

Para la investigadora, el estudio brinda la oportunidad de incursionar en el mercado de trabajo a través de una de sus empresas, y de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación académica, contribuyendo de igual manera en la búsqueda de soluciones a los problemas que les pudieran estar aquejando a esa empresa. Los futuros investigadores pudieran tener, además, un punto de partida válido para continuar generando estudios que beneficien a las organizaciones modernas y los mercados donde se desenvuelven.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico reúne información documental y bibliográfica necesaria que sustenta y esquematiza la investigación. Está comprendido por los antecedentes, que fundamentan los estudios realizados que se vinculan con la investigación; las bases teóricas, comprenden la información conceptual que aborda el proceso de inducción y sus consecuencias, que son de gran aporte y soporte para este estudio, en la que permite analizar y comprender el tema, la definición de términos básicos, que hacen aclaratoria e hincapié en aquellos términos que no quedaron claros y que son importantes.

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Toda investigación debe basarse en teorías y estudios anteriores o en su defecto en situaciones ocurridas en el pasado que generan consecuencias a partir de las cuales se puede dar paso a nuevos estudios que representan para el investigador un punto de partida. Según Sabino (2014: 27) "Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea". Se consultaron los siguientes trabajos de investigación, los cuales han sido considerados como antecedentes del presente estudio.

Alzate (2017), realizó un trabajo titulado: **“Propuesta de mejoramiento en el Área de Compras de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción. (C.R.P), S.A.S”**, presentado en la Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresa. El propósito de este trabajo consistió en ofrecer una solución al problema encontrado en

el proceso de compra garantizando el abastecimiento de los materiales, así como los productos o servicios que se utilizan en cada una de las obras, por tal motivo se planteó como objetivo general formular una propuesta de mejoramiento en el Área de Compras de la empresa

Metodológicamente se consideró una investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo. Como técnicas de recolección de datos se empleó la entrevista a profundidad dirigida al jefe de compras y la encuesta aplicada a los directores de obra. Una vez analizados los resultados, se concluyó que los factores que causan el retraso en el proceso de compras de los materiales para las obras, están relacionados con la entrega de los materiales solicitados a los proveedores, donde se encontró que el actual proceso de compras toma de 12 a 18 días para su realización. Por lo tanto, a través de un proceso de compras se podrá reducir a 7 días, con lo cual se mejoran los tiempos de entrega de los materiales a la organización.

El aporte de esta investigación se basa en que instaura criterios para el establecimiento de lineamientos, mediante el control y monitoreo estratégicamente de la gestión de compras para luego establecer las herramientas administrativas para mejorar dicho proceso. Sirviendo de referencia para el diseño de estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

Seguidamente, se tiene el trabajo de Spagnuolo (2016), quien realizó un trabajo titulado: **“Herramientas Administrativas para el mejoramiento del Proceso de Compras en la empresa Prevaler. Ubicada en la Zona Industrial Municipal Norte, Estado Carabobo.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas. La investigación surgió como parte de querer responder una premisa sobre de qué manera se puede fortalecer la gestión de compras en la empresa Prevaler, puesto que carecía de procedimientos establecidos en el departamento de compras. En tal sentido, se realizó con el propósito de proponer herramientas administrativas para mejorar el proceso de compras en la empresa Prevaler, ubicada en la Zona Industrial

Municipal Norte, Estado Carabobo. Es por ello, que metodológicamente, la investigación se consideró un proyecto factible, apoyado en diseño de campo y en una revisión documental, dado que se desarrolló en el propio sitio donde se encontraba la situación problema.

Como técnicas de recolección de información, se empleó la observación directa, a través una lista de cotejo para diagnosticar el proceso de compras que se maneja actualmente. De igual forma, se utilizó la encuesta, mediante un cuestionario, el cual fue aplicado a la muestra seleccionada conformada por siete trabajadores. Este instrumento permitió identificar los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras en la empresa Prevaler. Finalmente, se concluyó que se presentaban deficiencias en el área de compras, por lo que elaboró una propuesta, basada en herramientas administrativas que optimicen el proceso de compras en la empresa.

Esta investigación se tomó como referencia, ya que señala las herramientas administrativas para el mejoramiento del proceso de compras en la empresa, Desde este punto de vista, aporta elementos estratégicos que deben ser considerados en el proceso de compras de la empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

Por otro lado, se tiene el trabajo de Alberto y González (2015), titulado: **“Propuesta de Estrategias de Control Interno para el Ciclo de Compras - Cuentas Por Pagar - Pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A. Ubicada En Valencia, Edo. Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Con el fin de lograr la optimización del proceso y prácticas administrativas y contables, que les permitiera ser más eficientes y eficaces en la realización de sus actividades diarias la investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos de la empresa L.H.R. Industrial Supply C.A.

El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, ya que la misma aportó una posible solución ejecutable en la problemática planteada,

fundamentada en una investigación de campo de tipo descriptivo, apoyada en las bases teóricas y en las referencias bibliográficas. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y la aplicación de la encuesta. Los datos obtenidos de tales instrumentos fueron analizados para conocer la situación actual del ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos en la empresa, concluyendo que debilidades en el desarrollo de las actividades relacionadas con las compras, ya que carece de medios que permitan la evaluación de diferentes alternativas, en cuanto a: precio, tiempos de entrega, tipos de garantía, costos de transporte, entre otros, que facilitan la toma de decisiones.

Esta investigación, se relaciona con el presente estudio, puesto que presenta las estrategias necesarias para mejorar la gestión de compras en las empresas, a través de la planificación, organización, dirección y control de sus recursos. Por lo que presenta los lineamientos para mejorar procedimientos administrativos la gestión de compra en la empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

Asimismo, se tiene el trabajo de Reyes y Rojas (2014), titulado: **“Control Contable del Área de Compras y las Cuentas por Pagar de la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. y su relación con los egresos de caja, para el año 2014”**. Presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú para obtener el Título Profesional de Contador Público. El desarrollo del trabajo, tuvo como objetivo, determinar que mediante la verificación del control contable en el área de compras de la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. permitió obtener la información financiera correcta y oportuna, ya que resultaría ser un elemento fundamental para la empresa. De esta manera se podrán tomar mejores decisiones, también se podrá prevenir errores en el futuro.

Como técnicas recolección de datos se empleó la observación directa y la encuesta para conocer el actual sistema de trabajo, así como para analizar cómo se realizan los procesos de controles contables en el área de compras y las cuentas por pagar. La Población estuvo constituida por el conjunto de procesos internos de las

operaciones de compras y cuentas por pagar en la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. de la ciudad de Trujillo

Una vez analizado los resultados, se concluyó que la empresa tenía problemas control contable del área de compras y las cuentas por pagar tal como se informó en la realidad problemática derivándose en situaciones erróneas de registros y omisiones e incumplimiento operativo. Por lo tanto, se desarrollaron e implementaron políticas de control operativo, de políticas de control contable para la subsanación de deficiencias específicas encontradas

La vinculación de esta investigación, se basa en que aporta elementos para el control interno de las compras, lo cual facilita la evaluación de los diferentes factores que se vinculan dentro del área, sirviendo de referencia para la propuesta de estrategias de gestión administrativa para la optimización del proceso de compras.

También se consultó el trabajo de Mosquera (2014), titulado: **“Evaluación del Control Interno del Proceso de Compras de Servicios en el Departamento de Compras de Servicios de la Universidad Nacional Experimental de Guayana en Puerto Ordaz Estado Bolívar, en el segundo semestre del año 2012”**, presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. El objetivo general consistió en evaluar el control interno administrativo del proceso de compras de servicios que se realiza en la universidad y proporcionarle al departamento recomendaciones para minimizar o evitar las debilidades existentes en el proceso. La naturaleza de la investigación fue de campo, de tipo descriptiva. Las técnicas empleadas fueron la observación directa y la revisión documental, como instrumento de recolección de datos se empleó un cuestionario, el cual fue aplicado a una población de tres trabajadores que laboran en el departamento de compras.

Los resultados obtenidos, permitieron concluir que existen debilidades en el control interno administrativo del proceso de compras de servicios de la institución, debido a que los proveedores no cumplen con el lapso estimado para entregar la oferta y son muy pocos los interesados en participar en el proceso. Por lo que se

recomendó establecer mecanismos que permitan el seguimiento a los proveedores una vez realizada la solicitud de cotización para que puedan responder en el tiempo estipulado.

La relación de esta investigación se basa en analiza el control interno del proceso de compras. Desde este punto de vista, aporta elementos estratégicos que deben ser considerados en el proceso administrativo, específicamente en la planificación y organización del proceso de compra que se lleva a cabo en la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas, de acuerdo Arias (2014:14), “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” (p 14). Las bases teóricas que fundamentan el presente estudio son las siguientes:

### **2.2.1 Compras**

Las compras son el ingreso de un bien en el patrimonio de una empresa, éstas surgen entre la necesidad de satisfacer las necesidades o pedidos de los usuarios de cada departamento que esté dentro de la empresa. Por consiguiente, Rosemberg (2010: 85) define compras como el: “acto por el que un agente económico adquiere el dominio de un bien o recibe un servicio con el pago de un precio”. En efecto, las compras tienen la función de obtener a través de los proveedores el material o servicio que sea necesario y negociar el precio que más le sea conveniente y establecer condiciones de contrato para que el ciclo de la institución no sea interrumpido. Se puede decir entonces, que las compras comprenden la forma de adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada en el momento y al precio oportuno y del proveedor que sea más conveniente. Así mismo, Rosemberg (2010) señala que las compras:

Son importantes no sólo porque aseguran el abastecimiento normal de las necesidades de la empresa lo cual garantiza su funcionamiento regular sino principalmente por el hecho de traer beneficios, como económicos y ganancias. Una empresa bien administrada debe saber producir, vender y sobre todo comprar bien (p.87)

Las compras están constituidas por una serie de actividades ejecutadas dentro de las organizaciones, con la finalidad de proveerse de bienes y servicios necesarios para el logro de sus operaciones, en donde se debe tomar en consideración el nivel de calidad, precio y condiciones de entrega de la mercancía, logrando escoger el proveedor más apropiado a los intereses de la empresa. Son la adquisición de materiales en determinado estado de elaboración los cuales son obtenidos del entorno para lograr la función de la empresa.

Las compras para la empresa Comercializadora Kromi Market C.A. consisten en obtener del exterior a la organización, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado, por lo cual debe establecer normas y políticas y establecer objetivos a mediano y largo plazo para la gestión de las compras.

### **2.2.2 Gestión de Compras**

La eficiencia de cualquier organización depende de la disponibilidad de componentes y materiales en la cantidad, calidad, y rango de precio adecuado. El fracaso en cualquiera de estas áreas incrementa los costos y disminuye las utilidades de una manera tan segura como lo harían tanto los métodos de producción obsoletos, como las técnicas ineficaces de venta. Las compras son una actividad administrativa que va más allá del sencillo hecho de comprar. Incluye actividades de planeación y política que abarca un amplio rango de actividades relacionadas y complementarias.

De acuerdo a Cepeda (2012: 10): “La gestión de compras asegura que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total”. Se puede señalar, que la gestión de las compras proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio. Dado que ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización, hoy más que nunca resulta necesario conocer las aristas fundamentales referidas a esta temática.

La gestión de compras que se debe llevar en la empresa, va dirigida a lograr mantener un abastecimiento continuo de materiales adecuados, adquirirlos al menor costo, realizar requisiciones de materiales para evitar compras innecesarias que puedan ser luego desperdicias, a su vez lograr comprar productos que mantengan altos niveles de calidad tomando en cuenta parámetros establecidos por la organización.

### **2.2.3 Importancia de la Gestión de Compras**

La función de compras, de acuerdo a Heredia (2013: 2), consiste en” suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción”. Estos bienes o servicios deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de unos tiempos estipulados previamente, es decir, que ni antes ni después, estas desviaciones pueden obstaculizar los procesos productivos de comprador. Parafraseando a Heredia (2013), una Expresión más amplia y precisa de las metas globales de compras, tendría que incluir siete (7) puntos que siguen:

- Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.
- Mantener la inversión en inventarios al mínimo.

- Maximizar la calidad.
- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- Estandarizar materiales al más bajo costo total de adquisición.
- Fomentar las relaciones interfuncionales

Para cumplir sus objetivos, la función de compras consta de actividades netamente diferenciadas que se podrían resumir como:

- Estudio de fuentes de suministro (Análisis del mercado)
- Selección de proveedores.
- Control de las especificaciones de calidad requeridas, incluyendo empaquetado, presentación, etc (gestión de la calidad de la compra ) Estas especificaciones suelen estar dictaminadas o bien por un departamento técnico (entorno industrial) o bien por el departamento de marketing (entorno comercial)
- La gestión de precios, para conseguir compras lo más económicas posibles. La gestión de plazos y condiciones de entregas, para conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los tiempos de entrega.
- El seguimiento y control de todas las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidos por el proveedor.
- La venta de los productos sobrantes y obsoletos, para evitar pérdidas económicas

La función de compras, que abarca todas las actividades necesarias para procurarse los abastecimientos de materiales y servicios para la organización, se desarrolla en conjunto con los esfuerzos de la función “de producción para manufacturar o procesar el producto”, con la función “de ventas y distribución, y con todas las otras funciones “de ejecución en el esfuerzo global organizado”. Evidentemente los gerentes de las áreas de compras tienen una responsabilidad muy importante en esta parte, de tratar de hacer las especificaciones no solo una descripción de las características sino describirlas en forma práctica, para qué se utilicen y sirvan como una herramienta para lograr el valor que se espera del producto.

## **2.2.4 Objetivos del Departamento de Compras**

Según Jackson (2007: 113), definen que el objetivo principal del departamento de compras es “satisfacer las necesidades o pedidos de los usuarios de los diversos departamentos de la institución, entregando los bienes y suministrando el servicio en su totalidad”. Esto significa que el Departamento de Compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados cuando se necesiten, en las cantidades necesarias para la producción o ventas y hacer las entregas a tiempo. A su vez, no debe aumentar las inversiones más allá del inventario necesario para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable.

El Departamento de Compras debe esforzarse según Cepeda (2012: 6) “en obtener los artículos y servicios necesarios al menor precio posible, considerando que la calidad, el envío y los requerimientos de servicios también sean satisfechos”. Dentro de los objetivos principales del departamento de compras se pueden considerar; el mantener la continuidad de abastecimiento, hacerlo con la inversión mínima en existencia, evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales, garantizar la calidad de los productos y servicios adquiridos, procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos y mantener la posición competitiva de la empresa, conservando el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

En lo esencial, el objetivo del Departamento de Compras consiste en comprar materiales de la calidad adecuada, en la cantidad necesaria, en la fecha oportuna, al precio correcto. De esta manera, Letter y Jackson (2007), señalan los siguientes objetivos específicos del departamento:

- Determinar las cantidades a solicitar en cada caso (pedidos).
- Garantizar el tiempo oportuno de entrega prudencial (estandarizar), eficacia, consiste en conseguir los artículos previstos para el normal desenvolvimiento del negocio.

- Mantener un nivel de stock ajustado a los requerimientos de la institución
- Alcanzar un equilibrio óptimo entre precio y calidad.
- Minimizar o eliminar la interrupción en la producción que resulta de la falta de materiales con un mínimo de inversión.

El Departamento de Compras tiene que asegurar la recepción de los materiales adecuados cuando se necesiten, en las cantidades necesarias para la producción o ventas y hacer las entregas a tiempo. A su vez, no debe aumentar las inversiones más allá del inventario necesario para cubrir las necesidades y mantener un coeficiente de seguridad razonable.

#### **2.2.4 Ciclo de Compras**

El ciclo de compras es el proceso que surge antes de la necesidad de adquirir bienes y servicios. Al respecto, el ciclo de compras según Bittel y Ramsey (2004: 163): “tiene un beneficio a largo plazo, tanto del punto de vista de su continuidad del suministro como de su economía”. Por otra parte, un ciclo de compras está compuesto de la siguiente manera:

**Requisición:** En este documento se iniciará el proceso de compras. Es una solicitud elaborada por la empresa o departamento que requiera determinado artículo o servicio. Es el reconocimiento de una necesidad definida de alguna necesidad en la organización, tales como compras de materiales de oficina, se debe tratar que en las requisiciones le sean incluidos casi todos los estándares para evitar en lo posible las órdenes de compras especiales.

**Solicitud de Cotización:** Es un documento importante para el adecuado control interno y la supervisión del Departamento de Compras, ya que constituye la evidencia de que el pedido se realizó con el proveedor que ofreció los mejores precios y condiciones.

**Cotización:** Es el documento que envía el proveedor a la empresa como constancia

de la solicitud de la misma.

**Emisión de las Órdenes de Compras:** Una vez que la cotización es recibida en el Departamento de Compras debe ser procesada para proceder a adquirir los bienes y servicios requeridos a través de un documento conocido como orden de compras, la cual es un documento en el que se solicita a un proveedor, la provisión de un bien o prestación de servicio para la empresa. Las decisiones de compras son plasmadas en la orden de compras, la cual debe incluir por lo menos lo siguiente:

- a) Departamento que solicita el bien o servicio.
- b) Concepto o descripción de los bienes o servicios.
- c) Costo unitario total.
- d) Fecha de solicitud y de disposición de los bienes o servicios.
- e) Autorización necesaria.

**Recepción de Mercancías y/o Materiales:** La recepción de materiales y otros artículos es de vital importancia, ya que por medio de éstos se verificará si el proveedor ha cumplido con lo que se ha comprometido, es decir, tanto en la necesidad como en la cantidad.

**Cierre de Pedidos:** Al Departamento de Compras le corresponde cerrar la orden de compras, una vez recibidos los materiales o suministros y si está de acuerdo con lo solicitado.

El ciclo de compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para la adquisición de bienes, mercancías y servicios, el pago de las adquisiciones anteriores y clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

### **2.2.5 Gestión Administrativa**

La gestión, es la acción y efecto de gestionar o de administrar, gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra

concepción, gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según Volpentesta (2012: 145) “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”.

Se puede señalar que la administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Terry (2012: 81), establece que: “La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador”. Por lo que se puede establecer que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, formado por individuos que trabajan en grupos para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

Chiavenato (2014: 31), precisa que el proceso administrativo es un “conjunto de la consecuencia de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.” Dentro de esta perspectiva la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir, controlar, u lograr alcanzar los objetivos deseados.

**Planeación:** Es la primera función que se ejecuta dentro de la administración, una vez que los objetivos han sido determinado, los medios necesarios para lograr dichos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable del cumplimiento de sus objetivos. Por su lado, Münch y García (2008: 65) establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

La planeación es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa. Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.

**Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización, por lo tanto, es preciso establecer el tipo de organización a utilizar para llevar a cabo el plan previamente preparado. El tipo de organización que se halla establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean íntegramente apropiados. Berghe (2005) establece que el proceso de organización “significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía”. Para Azuaje (2005: 59) “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”. La organización agrupa las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

**Dirección:** Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, indican que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización. Se trata de dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos. Para Münch y García (2008: 160) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. Dirigir es emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

**Control:** Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas. Münch y García (2008: 183) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera”. En este sentido, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia de éste radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no, los objetivos o resultados deseados.

Los procedimientos administrativos reflejan el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización. son importantes para la empresa objeto de estudio, porque le permitirán establecer el orden lógico que deben seguir las actividades, así como promover la eficacia y la optimización y fijar la manera como deben ejecutarse las actividades en el área de cuentas por cobrar

### **2.2.6 Estrategias**

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010):

La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencia en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recurso y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. (p.7)

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2012. P.123), definen la estrategia como la "...determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión

Se puede destacar, que el término estrategia es como un plan racional y formal para modificar o dejar de hacer acciones del pasado que contribuyan al estado esperado hacia el futuro. Al igual que el riesgo, se debe entender que la estrategia no es un acto aislado sino una cadena de elecciones que recorre toda la institución o empresa involucrando todos los aspectos que hacen que la misma funcione

### **2.2.7 Estrategias Administrativas para la Gestión de las Compras**

Los niveles de competencia del mercado actual, según Montoya (2004), obligan a los gerentes a reconsiderar los conceptos tradicionales de administración de compras y a desarrollar nuevas estrategias congruentes con las necesidades de sus organizaciones; esto no solo requiere reeducar a quienes realizan las compras sino también a quienes les conciernen las áreas gerenciales y funcionales de la administración.

En este sentido, Leenders, Johnson, Flynn (2012) y Del Río. (2002) destacados autores y pioneros en el campo de investigación de la gerencia de compras y materiales, afirman que la administración efectiva de las compras puede contribuir significativamente al éxito de las organizaciones; la adquisición de materiales, suministros, servicios y equipos de la calidad apropiada, en las cantidades correctas, a los precios adecuados, en el momento debido y sobre una base continua ha acaparado la atención de muchos empresarios tanto del sector público como del sector privado. La escena de abastecimientos rápidamente cambiante, con ciclos de abundancia y escasez, con precios variables, tiempos de producción y disponibilidades,

proporcionan un continuo desafío a esas organizaciones que desean obtener una contribución máxima de esta tarea.

Es por ello que la administración de compras desempeña un papel clave en el desarrollo y ejecución de estrategias tendentes a una mayor eficiencia organizacional y elevada competitividad, a través de acciones dirigidas a combatir la inflación resistiendo el buscar precios no asegurados, reducir significativamente la inversión monetaria en inventarios a través de una óptima planeación y selección de proveedores, e incrementar el nivel de calidad de los materiales e insumos comprados para que la calidad final del producto o servicio sea mejorada.

Es indispensable que el departamento de compras existan procedimientos y herramientas administrativas que permita llevar a cabo el proceso de comprar para cumplir con las funciones de control, como la guía oficial del departamento, mediante el cual se proporciona la clara definición de los objetivos, su estructura, procedimientos, funciones, responsabilidades, y la autoridad delegada para el cumplimiento de los trabajos encomendados.

### **2.3 Definición de Términos Básicos**

**Abastecimiento:** Proveer los materiales necesarios, supliendo las necesidades de todos los departamentos, para el logro de los objetivos.

**Adquisición:** Compra de materiales (materias primas o insumos), para ser incorporados en la cadena de producción

**Capital de Trabajo:** es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario, cuentas por cobrar, que permite operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo (Ciclo de efectivo: Producir-vender-recuperar cartera), de modo que se puedan invertir nuevamente.

**Control Interno Administrativo:** Son procedimientos y actividades que se

relacionan fundamentalmente con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos

**Control Interno:** El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adaptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa.

**Cotización:** Documento que manejan los proveedores para establecer las condiciones de entrega, pago, calidad, garantía, etc., de los materiales que se les han solicitados previamente

**Efectividad:** grado de eficiencia con las que se realiza una acción, hacer que los objetivos o metas a seguir se logren de manera correcta y más rápida posible.

**Eficacia:** capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

**Eficiencia:** es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos destinados o programados utilizar. Es el grado en que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

**Orden de Compra:** Documento que maneja el departamento de compras y puede variar en su forma y extensión. Al momento de ser firmado por el vendedor y comprador se convierte en un contrato de compra venta

**Productividad:** medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia. Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

**Proveedor:** persona o empresa que prestan servicio de abastecimiento de bienes y / o servicios.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Dentro del proceso de investigación, la definición de la metodología consiste en la aplicación de métodos generales, en relación a las disciplinas estudiadas. Hurtado (2012:97) explica que “esta incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su estudio”. La autora agrega que estas técnicas no son genéricas para cualquier investigación; los métodos son diferentes en función del tipo de estudio y de los objetivos que se pretendan lograr. Además, por ser sistemática, la metodología de investigación genera la aplicación de procedimientos, presenta resultados y conduce a la elaboración de conclusiones.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

Dadas las condiciones que anteceden y el propósito final del estudio, la investigación se realiza enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, el cual consiste, según Tamayo y Tamayo (2014:101), “en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas”. Al respecto, se procederá a desarrollar una propuesta de solución al fenómeno estudiado, basado en las características particulares del mismo, que pueda servir de utilidad a la empresa en su gestión de compras. Es decir, se diseñarán estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

Por otro lado, el diseño de la investigación corresponde con un tipo de campo no experimental. Arias (2014:32) explica que la investigación de campo consiste en “la

recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”. Esto se ajusta al presente estudio, ya que se indagó entre las personas involucradas en el fenómeno estudiado, es decir, los directivos y trabajadores relacionados con la gestión de compras en la empresa caso de estudio.

En cuanto a la investigación no experimental, Tamayo y Tamayo (2014:108), es “la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador”. En este sentido, se diagnosticará la situación actual en cuanto al proceso de compras que presenta la empresa Comercializadora Kromi Market C.A. y con ello determinar los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras.

### **3.2 Fases Metodológicas**

#### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto al proceso de compras que presenta la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.**

Luego de establecidos los objetivos de la investigación, es necesario seleccionar las técnicas de recolección de información para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. En primer lugar, se empleará la encuesta, la cual tiene la particularidad de alcance a un mayor número de personas. De acuerdo a Méndez (2010: 124), establece que: “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.” Para su aplicación se utilizará como instrumento el cuestionario. Según Balestrini (2013):

Es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de una forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el

problema estudiado. (p. 138).

Este cuestionario estará constituido por diez (10) preguntas dicotómicas (S/NO) con la finalidad de conocer la situación actual en cuanto al proceso de compras que presenta la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A. y será aplicado a la población objeto de estudio. Arias (2014: 104), define la población como “conjunto al cual afecta los resultados de la investigación y sobre el que puede generalizarse, porque sus especificaciones concuerdan con el objeto de análisis”. En relación con lo anteriormente planteado, la población estará integrada por el personal que labora en el área de compras, constituida por ocho (8) personas.

Por otro lado, la muestra Balestrini (2013:141) la define como “Una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. Es por esto que, como el tamaño de la población, es pequeña y finita, se tomó como unidad de estudio e indagación a todos los individuos que la integran, es decir, ocho (08) personas. Por consiguiente, en esta investigación no se aplicaron criterios muestrales, y se eligió una muestra no probabilística, de tipo intencional y censal.

## **Fase II. Determinación de los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.**

Para llevar a cabo esta fase, se empleará como técnica de recolección de información la observación directa. Arias (2014: 89) la define como “la técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. La técnica descrita se desarrollará mediante una observación simple o no participante empleando la lista de cotejo como instrumento, con el fin de extraer información acerca de los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras. Para Balestrini (2013:

138) la lista de cotejo “es una herramienta que se puede utilizar para observar sistemáticamente un proceso a través de una lista de preguntas cerradas”.

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de las técnicas de observación y encuesta anteriormente señaladas, es necesario definir claramente las técnicas a utilizar en el procesamiento y análisis de la información obtenida, de manera que permitan la traducción de los resultados para la estructuración de la investigación. El procesamiento de la información se llevará a cabo a través de la tabulación del instrumento, es decir, la encuesta, a cuyos resultados se le realizará un análisis de contenido, las categorías se diseñaron de tal manera que resulten ser fáciles de responder y analizar. En cuanto a la información cualitativa se realizará un estudio del procedimiento de recepción de devoluciones a través de la técnica de observación, se presentará la tabla de elementos a observar, cotejados por el investigador, estos datos cuantitativos se desglosan en cuanto al tipo de actividad y número de repeticiones

### **Fase III. Diseño de las estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A**

Para el diseño de las estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A. se tomarán en cuenta los resultados que se obtendrán luego de conocer a situación actual en cuanto al proceso de compras (Fase I), así como los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras (Fase II). La propuesta se estructura de la siguiente manera:

Presentación de la Propuesta

Justificación de la Propuesta

Objetivos de la Propuesta

Desarrollo de la Propuesta

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis y Presentación de los Resultados**

A fin de obtener información que permita analizar la gestión actual del proceso de compras llevada a cabo por la empresa Comercializadora Kromi Market C.A., se procede en este capítulo a presentar en forma clara y precisa los resultados que permitan contar con datos que ayuden a la administración a tomar decisiones en este proceso. Balestrini (2013:35), señala que el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. Es así como se da cumplimiento a los objetivos específicos planteados

En primer lugar, se diagnosticó la situación actual en cuanto al proceso de compras que presenta la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A., empleando como instrumento de recolección de información el cuestionario, constituido por 10 preguntas cerradas (SI o NO), el mismo fue aplicado a la muestra seleccionada conformada por 08 trabajadores. Con los resultados obtenidos se les realizó un análisis cuantitativo plasmándose en gráficos de torta estadísticos, para su presentación y mejor comprensión, a fin de visualizar y analizar cada uno de los ítems de manera clara y sencilla.

En segundo lugar, se determinaron los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A., cuyos resultados se muestran una lista de cotejo conformada por cinco ítems los cuales indican presencia o ausencia del aspecto observado. Finalmente, se presenta la propuesta de estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

#### 4.2 Diagnóstico la situación actual en cuanto al proceso de compras que presenta la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

Ítem 1 ¿Considera que están establecidos los procedimientos para llevar a cabo la función de las compras?

**Cuadro 1. Función de las Compras**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	-	-
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

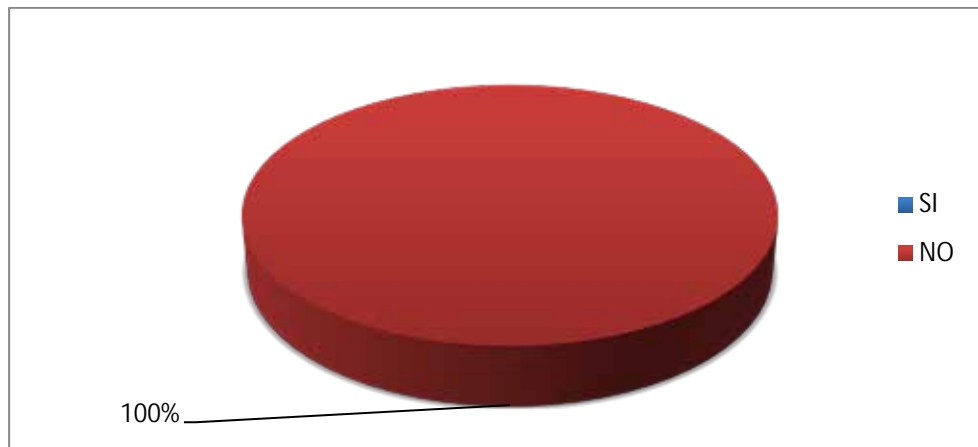


Gráfico 1. Función de las compras

Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** Los resultados obtenidos muestran, que no están establecidos los procedimientos para llevar a cabo la función de las compras, así lo afirman el 100% de los encuestados, debido a la ausencia de planes y programas por parte de la gerencia, lo que afecta el óptimo desarrollo de la gestión de compras y no conduce al cumplimiento de las metas previstas. Es importante que el departamento de compras desarrolle las acciones correctivas que le permitan a la organización administrar cada proceso en forma rápida y eficaz, para lograr con éxito sus objetivos y conservar y satisfacer las necesidades de sus clientes

Ítem 2 ¿Se revisan las requisiciones de compra de la empresa antes de su envío, para comprobar que responden a los requerimientos especificados?

**Cuadro 2. Requisiciones de Compras**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

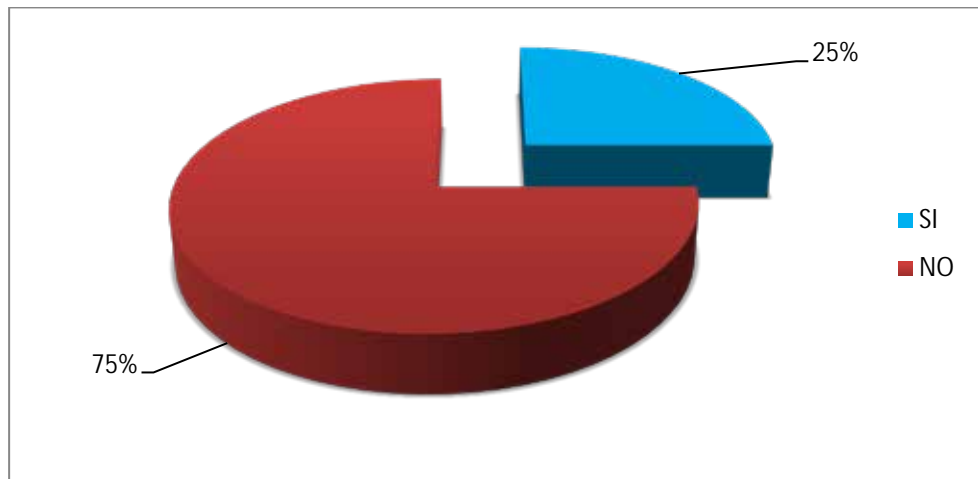


Gráfico 2. Requisiciones de compras  
Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** Como se observa, el 75% del personal encuestado señala que no se revisan las requisiciones de compra de la empresa antes de su envío, para comprobar que responden a los requerimientos especificados. Esto es debido, a que no lleva un adecuado control de las operaciones, ya que no existe sistematización y no hay manuales ni procedimientos establecidos ni un efectivo control interno de las compras. Otro 25% opina lo contrario. Es importante, llevar a cabo revisiones de las requisiciones de las compras para comprobar que responden a los requerimientos especificados, ya que diariamente se está tratando de cubrir necesidades de materiales, servicios, e insumos.

Ítem 3 ¿Considera que en la empresa maneja un registro adecuado y confiable de las compras realizadas?

**Cuadro 3. Registro de las Compras**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

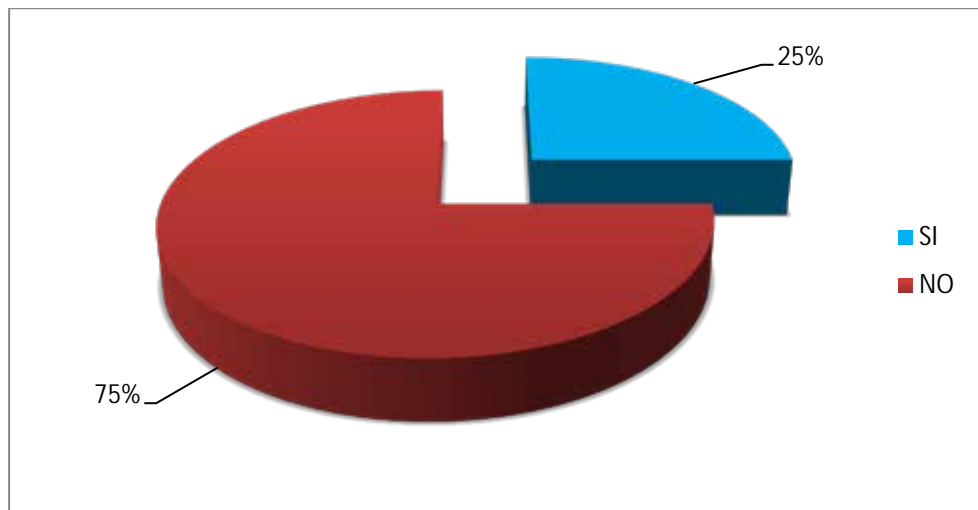


Gráfico 3. Registro de las compras  
Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** De acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem, el 75% del personal encuestado considera que en la empresa no se maneja un registro adecuado y confiable de las compras realizadas. No se realiza un seguimiento inadecuado sobre las requisiciones de compras donde se desconoce la evolución de éstas, tampoco se verifican los materiales requeridos para cada presupuesto. Esta situación genera retrasos en las fechas programadas de las compras, así como pérdida de tiempo, retraso en el tiempo de respuesta a los proveedores. Por otra parte, el 25% de los trabajadores señalan que el registro de las compras se maneja de manera correcta.

Ítem 4 ¿Considera usted, que están definidas las políticas para llevar a cabo las compras mínimas y máximas?

**Cuadro 4. Políticas de Compras**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	-	-
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

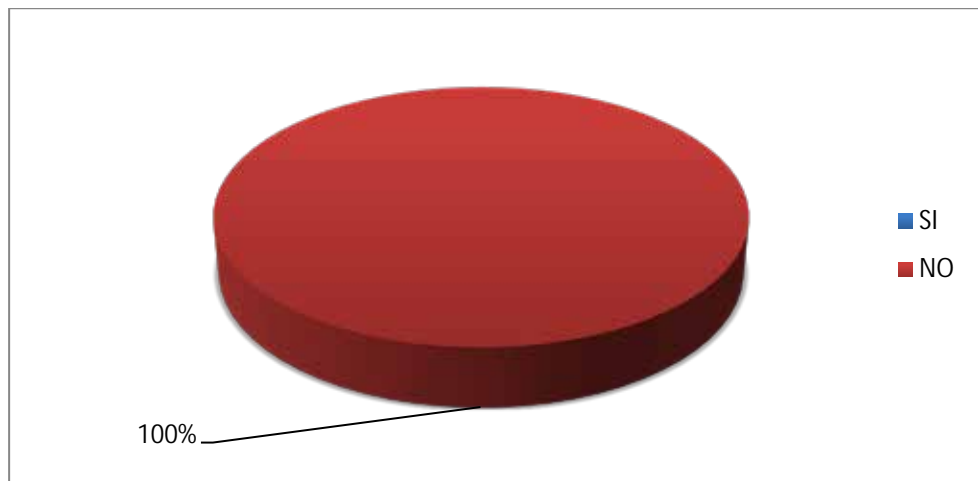


Gráfico 4. Políticas de compras  
Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** Los resultados obtenidos en este ítem, indican que el 100% del personal encuestado están de acuerdo en afirmar que en la empresa no están establecidas políticas con relación a las compras mínimas y máximas, puesto que se observa desorganización administrativa, tales como inexistencia de formatos de requisición de materiales y servicios, de órdenes de compra. La administración eficaz de compras y materiales se ha convertido en un campo de gran interés e importancia, y desempeña un papel crítico en la reestructuración de las industrias que intentan ganar, o recuperar, una buena posición. Por lo tanto, las políticas de compras mínimas y máximas son lineamientos a seguir al momento de realizar un proceso de compras.

Ítem 5 ¿Existen mecanismos de selección de proveedores fiables en cuanto a calidad de producto, cumplimiento de las entregas?

**Cuadro 5. Selección de Proveedores**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	3	37%
No	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

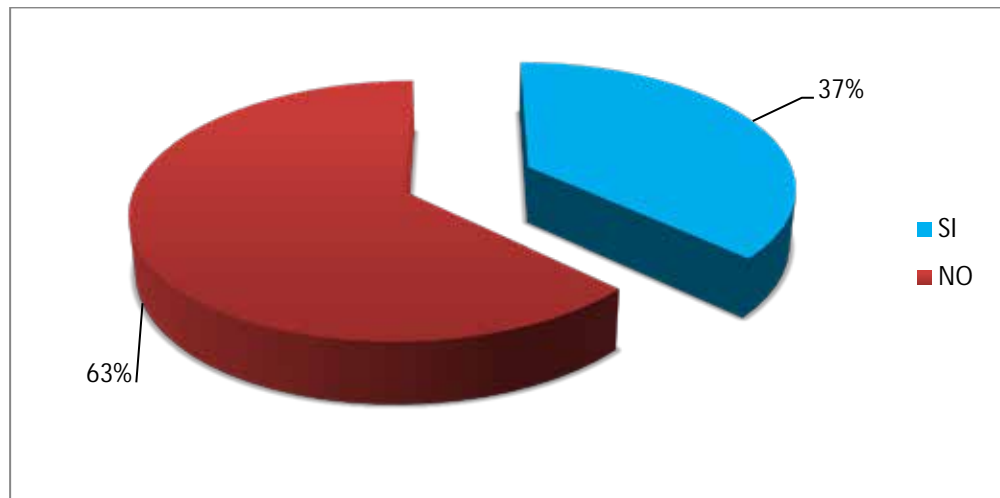


Gráfico 5. Selección de Proveedores

Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** Según los resultados obtenidos en este ítem, el 63% de los trabajadores encuestados señalan que no existen mecanismos de selección de proveedores fiables en cuanto a calidad de producto, cumplimiento de las entregas. De esta manera, están incurriendo en errores como falta de manejo de cotizaciones de varios proveedores que conlleva a adquirir productos por un costo mayor. Otro 37% indican que se seleccionan proveedores de acuerdo a un programa establecido. Es importante, mantener buenas relaciones con los proveedores en términos de cambiar o negociar un precio razonable y poder tener un trato preferencial de material en caso de escasez de materiales.

Ítem 6 ¿Cree usted, que los procedimientos para la recepción de los materiales comprados se manejan de manera eficiente?

**Cuadro 6. Recepción de las Compras**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

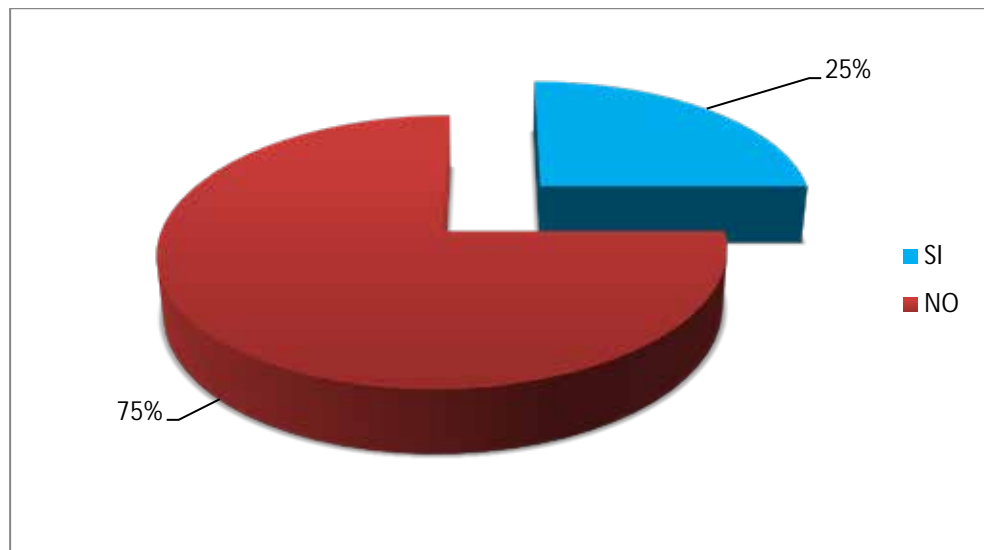


Gráfico 6. Recepción de las Compras

Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** En este ítem se observa, que el 75% de los encuestados, considera que la recepción de los materiales no se maneja con eficiencia, puesto que no se reciban las cotizaciones dentro del tiempo establecido, porque las solicitudes se encuentran traspapeladas en otros departamentos. Se observa una desorganización administrativa dentro del área de compras afectando el manejo eficiente del área. Por otra parte, el 25% señala que los procedimientos para la recepción de los materiales están establecidos, pero no se manejan con eficiencia

Ítem 7 ¿Considera usted, se formulan presupuestos anuales para organizar la gestión de las compras?

**Cuadro 7. Presupuesto de Compras**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	13%
No	7	87%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

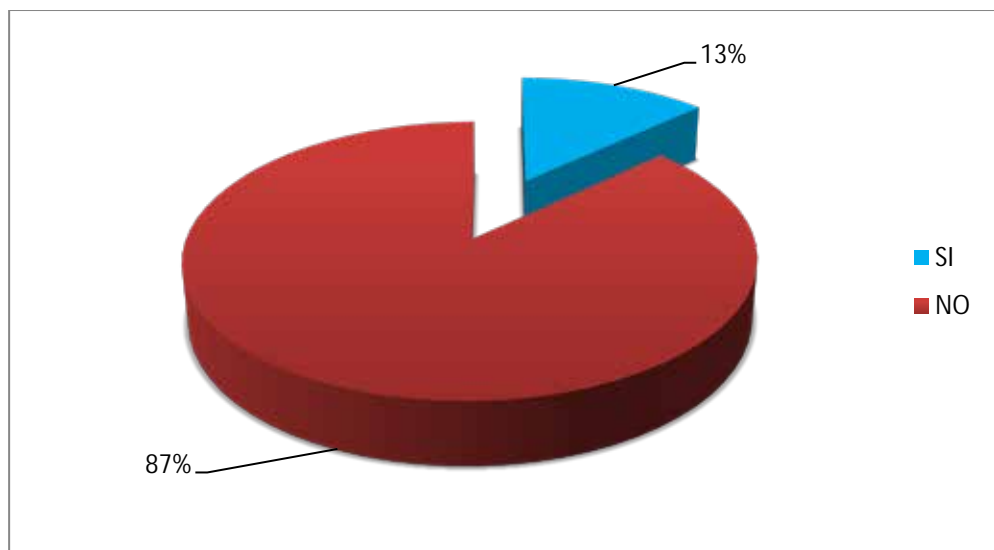


Gráfico 7. Presupuesto de Compras  
Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** Como se observa en los resultados obtenidos en este ítem, el 87% de los encuestados, señalan que no se utilizan presupuestos para organizar sus compras durante el año. Señalan que se hacen estimaciones, pero de manera empírica e informal a modo de referencia para efectuar las compras en un periodo. Otro 13% señala lo contrario. Conviene acotar, que un presupuesto de compras serviría como una herramienta importante en el logro de las metas de la organización, ya que es un instrumento que facilita a la administración la planeación y control de las actividades para el logro de los objetivos planteados

Ítem 8 ¿Cree usted, que los controles administrativos que se llevan a cabo en la empresa permiten la eficiencia y eficacia del proceso de compra?

**Cuadro 8. Controles Administrativos**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	-	-
No	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

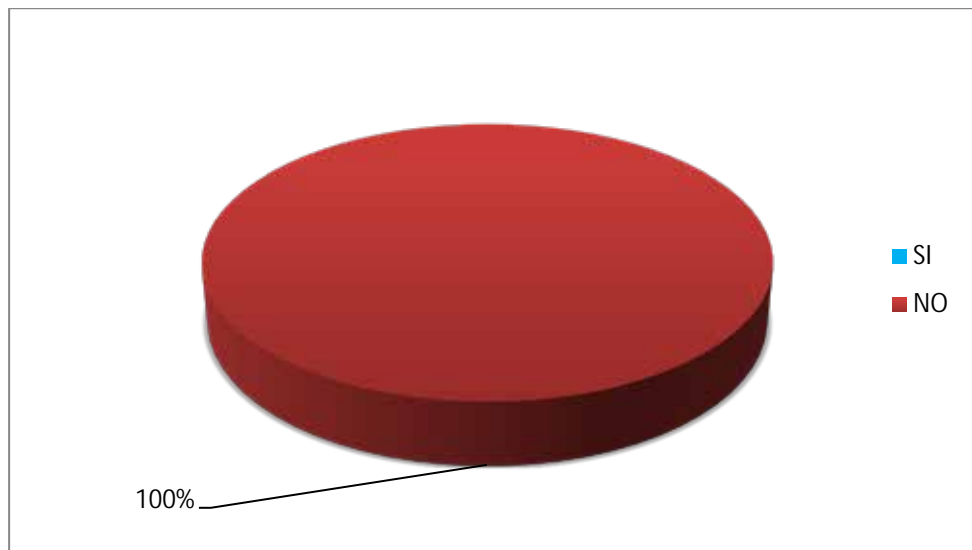


Gráfico 8. Controles Administrativos  
Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** Los resultados obtenidos muestran, que el 100% de los encuestados, considera que los controles administrativos que se llevan a cabo no fomenten la eficiencia y eficacia en el proceso de compra. Esta situación afecta el desempeño de la empresa, en términos de economía, y transparencia, repercutiendo de manera negativa en la gestión administrativa y financiera de la empresa. Cabe señalar, que los controles fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Ítem 9 ¿Se identifica, captura y comunica la información oportunamente que le permite a los empleados del área de compras cumplir con sus responsabilidades?

**Cuadro 9. Información**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	25%
No	6	75%
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

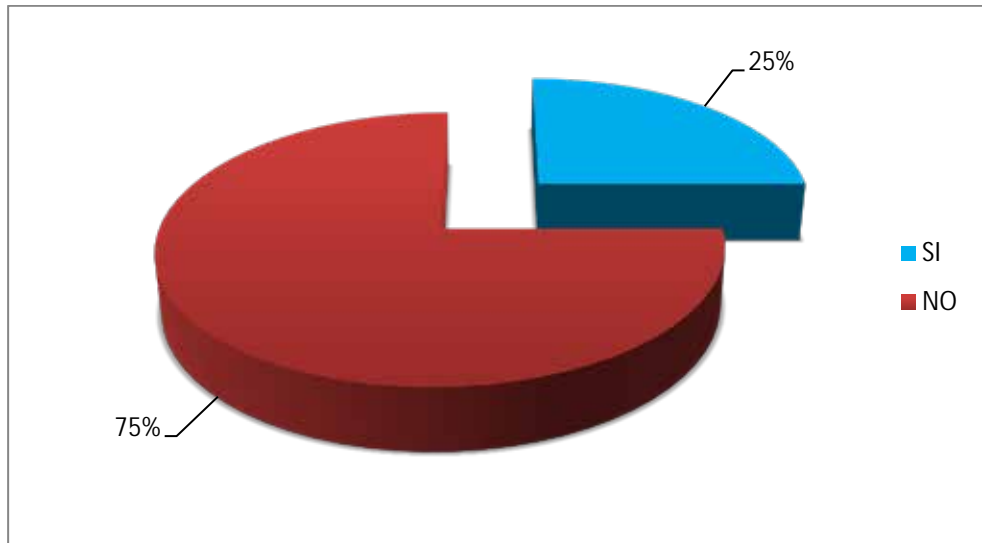


Gráfico 9. Información

Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** Los resultados obtenidos en el gráfico anterior, muestran que el 75% de las personas encuestadas considera que en la empresa no se identifica, captura y comunica la información oportunamente que le permite a los empleados del área de compras cumplir con sus responsabilidades. Mientras que el 25% señalan que si se comunica la información relacionada con las compras. Se evidencia, que la carencia de un sistema impide que se produzcan reportes que contengan información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que contribuya al control.

Ítem 10 ¿Considera necesario diseñar estrategias administrativas para el proceso de compras de la empresa garantice la eficiencia de las actividades realizadas?

**Cuadro 10. Estrategias Administrativas**

Aspectos	Frecuencia	Porcentajes
Si	8	100%
No	-	-
Total	8	100%

Fuente: Fuente: Mora y Sánchez (2018)

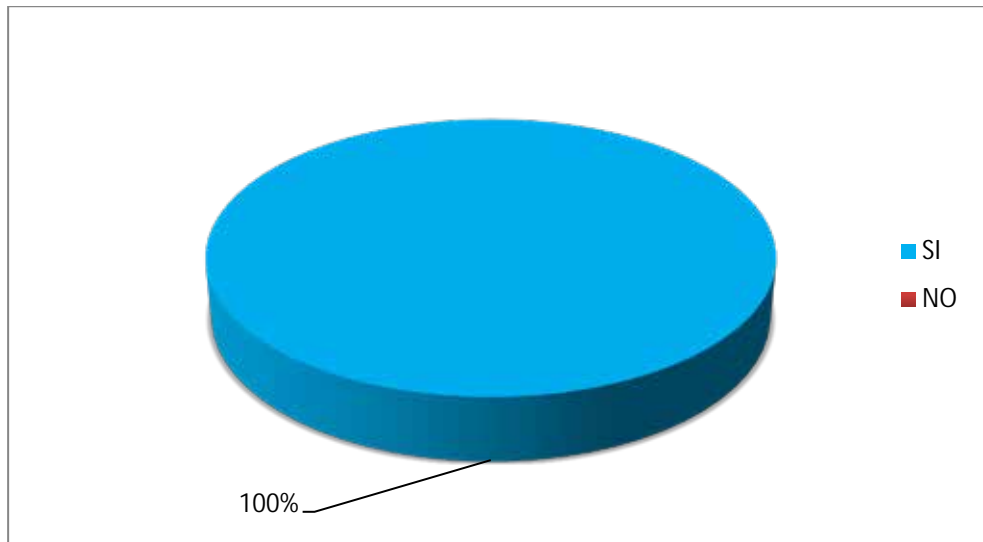


Gráfico 10. Estrategias Administrativas  
Fuete. Datos obtenidos de la aplicación del Cuestionario

**Análisis.** El 100% de los encuestados, señalan que es necesario diseñar estrategias administrativas que permitan el mejoramiento del proceso de compras. Estas herramientas, que le permitirá tener una visión más amplia del mejoramiento que debe realizarse en los procesos de gestión, ya que el principal objetivo de la función de compras es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio. Es importante que el departamento de compras desarrolle las acciones correctivas que le permitan a la organización administrar cada proceso en forma rápida y eficaz.

### 4.3 Determinación de los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A

**Cuadro 11. Lista de Cotejo**

Ítem	Aspecto Observado	Si	No
1	Existen Procedimientos administrativos estructurados para la adquisición de productos y/o Servicios		<b>X</b>
2	Se concilian regularmente los estados mensuales de los proveedores con facturas pendientes		<b>X</b>
3	El departamento de compras prepara reportes periódicos para hacer seguimientos a las órdenes de compra		<b>X</b>
4	Existe un sistema de información que permita llevar un control de las compras que se efectúan en la empresa		<b>X</b>
5	El personal que labora en el departamento de compras conoce plenamente el cargo que ocupa		<b>X</b>

Fuente: Mora y Sánchez (2018)

### Análisis

**1. Procedimientos administrativos:** Como se observa, la empresa no cuenta con procedimientos administrativos estructurados para la adquisición de productos y/o Servicios, puesto no existe ningún documento escrito que les indique los pasos a seguir para llevar un manejo efectivo del proceso de compras.

**2. Estados de cuentas de los proveedores:** Como se aprecia, no se lleva una relación detallada de las facturas de los proveedores para determinar los saldos pendientes y conocer las fechas de pago. Esta situación incide en el registro y control contable de las facturas, ya que los gastos pueden estarse cargando a ciclos que no corresponden y alterar los costos del período. Afectando de manera directa la eficiencia de las operaciones ejecutadas por la empresa.

**3. Reportes de compras:** En este ítem se observa, que no se preparan reportes periódicos para hacer seguimiento a las órdenes de compra emitidas por el área de compras. Es importante, la realización de los reportes, ya que permite reflejar los resultados alcanzados por el departamento en función a los objetivos establecidos y permite realizar seguimientos oportunos a las fallas y debilidades encontradas durante el desempeño de las funciones de compras.

**4. Sistema de información:** En este ítem se observa, que no existe un sistema de información que permita llevar un control de las compras que se efectúan en la empresa. Se puede decir, el sistema no está actualizado porque presenta errores en su estructuración. Lo antes mencionado permite inferir que las herramientas usadas para controlar las compras no son realmente suficientes y adecuadas para llevar a cabo una eficiente gestión y desarrollo de la compras.

**5. Personal capacitado:** No se cuenta con personal calificado en el área de compras, Es importante acotar, que en el área de compras el personal no conoce las actividades a realizar de manera cabal, por lo que generalmente los trabajadores de recién ingreso deben improvisar para desempeñar sus funciones y responsabilidades, puesto no reciben la inducción necesaria, No se lleva una planificación adecuada de dicho proceso que permita a los empleados trabajar con eficiencia las actividades y funciones relacionadas con la gestión de las compras.

### **Análisis General de los Resultados**

Luego de analizar los resultados a través de los instrumentos de recolección de información, se puede establecer lo siguiente:

- Se puede señalar que no se llevan a cabo procedimientos administrativos que estipulen las acciones a seguir en el proceso de compras, donde se puede observar la falta de veracidad en la información del material solicitado por los

compradores, en el seguimiento inadecuado sobre las requisiciones de compras

- Los registros de las compras no son adecuados, tampoco se verifican los materiales requeridos para cada presupuesto. Asimismo, no se reporta oportunamente por escrito cualquier situación irregular presentada en el área de compras de Compras.
- Los procedimientos para la evaluación y/o selección de los proveedores no están establecidos. Aunado a ello, los proveedores no cumplen los plazos de entrega de los productos
- El personal no conoce las actividades a realizar de manera cabal, puesto que no se lleva una planificación adecuada del proceso que permita a los empleados trabajar con eficiencia las actividades y funciones relacionadas con la gestión de las compras
- Se carece de controles administrativos por lo que no se monitorean actividades realizadas, en el proceso de las compras. Esta situación, repercute de manera negativa en la gestión administrativa y financiera de la empresa.
- De acuerdo a lo planteado, es necesario diseñar estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la Propuesta**

Los procesos de compras en la actualidad han tomado mayor relevancia en las organizaciones por la influencia directa en los resultados de rentabilidad y en la calidad del producto terminado o la prestación de servicio, es por ello que la mayoría de las empresas se han preocupado por elaborar una guía que les permita delimitar sus actividades en las áreas operativas, específicamente en el área de compras. Por lo tanto, la gestión de compras en las organizaciones es un proceso clave que contribuye proactivamente al logro de los objetivos estratégicos, garantizando la eficiente consecución de recursos, para solucionar oportunamente las necesidades de los clientes.

En la presente investigación se proponen estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A. que permita la unanimidad y optimización de los procesos operativos para disminuir los errores y subsanar la problemática referente a la ausencia de procesos definidos, políticas y normas en el Departamento de Compras. Para que esta propuesta sea exitosa, es de vital importancia que la gerencia se involucre en la supervisión, ya que se requiere la verificación de la funciones en lo que respecta los procedimientos contenidos en la propuesta y que las personas realicen sus actividades en base a lo planteado y se adiestren a realizar de forma correcta sus actividades para mejorar las fallas en la realización de los procesos.

Para llevar a cabo la propuesta se planificaron las actividades administrativas para mejorar la gestión de compras, así como procedimientos y controles para optimizar el proceso de compras

## **5.2 Justificación de la Propuesta**

La propuesta de estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A., se justifica porque proporcionará un flujo ininterrumpido de materiales que den continuidad a las operaciones de la organización, conservar pérdidas mínimas de inventario, además de evaluar el servicio prestado de los proveedores con el propósito de minimizar costos y aumentar la calidad, reducir la escases de materiales, y evitar erogaciones constantes de dineros derivadas de las compras imprevistas que afectan el presupuesto de la empresa.

De igual manera, sirve para la revisión de los procedimientos del área de compras, como análisis de tiempos, delegación de autoridad, reproceso, entre otros; así como también para estandarizar las rutinas de trabajo, a manera de poder aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Además permite conseguir mejores productos y/o servicios en el mercado, a más bajos costos, de mejor calidad y con puntualidad en las entregas.

## **5.3 Objetivos de la propuesta**

### **5.3.1 Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar las estrategias de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A

### **5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta**

- Planificar las actividades administrativas para mejorar la gestión de compras de la Comercializadora Kromi Market C.A.

- Elaborar procedimientos para mejorar la gestión de las compras en la Comercializadora Kromi Market C.A.
- Instaurar controles internos para el manejo adecuado del proceso de compras

#### **5.4 Factibilidad de la Propuesta**

**Factibilidad Institucional.** La puesta en marcha de la propuesta de estrategias de gestión administrativas que permitan el mejoramiento del proceso de compras en la empresa Comercializadora Kromi Market C.A., desde el punto de vista institucional, se considera factible, puesto que cuenta con la disposición de la directiva de la organización, así como con receptividad de las personas involucradas en el proceso de compras de llevarla a cabo.

**Factibilidad Técnica.** En la empresa se cuenta con todos los recursos necesarios para tanto la impresión de las normas y procedimientos como su modificación, ya que se posee computadoras con office para el uso de Word y Excel, impresoras y además un sistema de información de donde se extraerán la mayor parte de los formatos que se usarán en la empresa. puesto que no se necesita el uso de formatos nuevos y sólo se harán adaptaciones a estos ya existentes.

**Factibilidad Operativa.** En la parte operativa la presente propuesta también es factible debido que se cuenta con el personal dedicado a las tareas de compras el cual se debe capacitar para el correcto funcionamiento del departamento y conozcan los procesos que se deben llevar a cabo. También el personal del departamento conoce el uso de las herramientas tecnológicas que se necesitan por lo tanto es completamente factible desde el punto de vista operativo.

**Factibilidad Económica.** Desde el punto de vista económico se considera que los recursos necesarios para ello los posee la empresa y no necesitaría mayor desembolso de dinero más allá de la impresión de los manuales y los materiales de oficina necesarios y también existiría otro costo que sería la inducción al personal del

departamento sobre la existencia, uso y adecuación o modificación de los manuales de normas y procedimientos, para poder mantener en uso esta útil herramienta.

## **5.5 Desarrollo de la Propuesta**

### **Estrategia 1: Planificar las actividades administrativas para mejorar la gestión de compras**

Para la planificación de las actividades de las compras, en primer lugar se establecerán las responsabilidades, las normas generales y los lineamientos para el registro y evaluación de los proveedores

#### **1. Establecer Responsabilidades para el Proceso de Compras**

- Todas las adquisiciones y manejo de suministros serán responsabilidad de la Gerencia Administrativa, por intermedio del encargado del Área de Compras.
- Todo trámite en el Área de Compras deberá acompañarse de la documentación completa. Esta documentación será activada de acuerdo con las normas que rigen los procesos
- El encargado de compras, bajo la supervisión de la Gerencia Administrativa, verificará permanentemente las existencias, efectuando inventarios físicos periódicamente y revisando mensualmente las existencias de por lo menos el 10% de los productos o suministros en el almacén.
- El encargado de compras enviará a la Gerencia Administrativa informes mensualmente de las existencias, y a su vez la gerencia informará mensualmente a la Dirección General sobre las existencias y aspectos excepcionales ocurridos en el Área de Compras, enviando copias de los informes mensuales que realice el encargado de las compras.

- El encargado de las compras buscar nuevos proveedores, a fin de lograr mejores condiciones de precio, entrega, pagos y garantías para la empresa
- El encargado de las compras, conjuntamente con la Gerencia Administrativa debe buscar la optimización de los gastos que generen utilidades para la empresa evaluando continuamente la gestión del departamento dentro de la compañía mediante indicadores de eficiencia y procesos de control.
- Es responsabilidad del Área de Compras revisar la forma actual como se procesa el requerimiento de la mercancía hasta llegar a la colocación de la orden de compras y su posterior seguimiento hasta la recepción de las mercancías ordenadas

## **2. Normas Generales del Área de Compras:**

- Todo contrato de adquisición de bienes o prestación de servicios deberá tener su origen a través de una requisición.
- Se deberá disponer de los recursos presupuestarios necesarios para la Adquisición de Bienes y Prestación de Servicios.
- La Sección de Almacén no despachará materiales, suministros o bienes, si no se recibido la correspondiente solicitud.
- Las unidades deberán realizar la solicitud de materiales, suministros o bienes de forma razonable para evitar devoluciones del almacén
- La Sección de Almacén llevará un registro histórico de cada uno de los artículos, señalando la descripción del mismo y su código respectivo
- La Sección de Almacén debe recibir los materiales, suministros o bienes adquiridos por el Área de Compras
- El Área de Compras, una vez recibida las cotizaciones, seleccionará el proveedor o proveedores, teniendo en cuenta precios ofertados, seriedad en el cumplimiento de los plazos y garantías en la calidad de los productos, así como el resguardo y la distribución de los mismos a las distintas áreas funcionales de la empresa

- El Área de Compras deberá exigir al departamento de almacén que las mercancías y artículos entregados por los proveedores sean exactamente los solicitados en el pedido.

### **3. Lineamientos para el Registro y Evaluación de los Proveedores**

- Es responsabilidad del analista de compras mantener actualizado el registro de proveedores de la empresa.
- Todos los proveedores a los cuales se le haya colocado más de tres órdenes de compra en un período de seis meses, deberá ser evaluado para su incorporación en el registro de proveedores.
- Todos los proveedores que aparecen en el registro de proveedores, deberán ser evaluados en función de los parámetros de calidad, tiempo de entrega, precio y servicio y registrados en el formato de evaluación de proveedores.
- La calificación de los proveedores deberá estar en función de la siguiente clasificación:
  - Tipo A: Excelentes
  - Tipo B: Aceptables
  - Tipo C: Condicionados
  - Tipo D: Rechazados
- Evaluar periódicamente al proveedor perteneciente al registro de proveedores, por lo menos una vez cada seis meses (dependiendo de la frecuencia de la compra) y trabajar en conjunto para aquellas oportunidades de mejora que puedan ser beneficiosas para ambos.
- Es responsabilidad del analista de compras obtener información a través del almacén, sobre las características de entrega de mercancía no pedida, incompleta y de fechas posteriores a las acordadas, con la finalidad de medir el rendimiento del mismo.

- El analista de las compras buscar nuevos proveedores, a fin de lograr mejores condiciones de precio, entrega, pagos y garantías para a empresa

**Estrategia 2. Elaborar procedimientos para mejorar la gestión de las compras en la empresa Comercializadora Kromi Market C.A**

**Finalidad:** Establecer procedimientos a seguir para efectuar las compras de materiales o insumos, solicitados por los distintos departamentos de la empresa, garantizando que el proceso se realice dentro de las mejores condiciones de calidad, costo y oportunidad.

**Procedimientos para el Proceso de Compras**

Responsable	Actividad
<p style="text-align: center;">Unidad Solicitante</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los distintos departamentos que integran a la organización cuando requieren cualquier tipo de insumo o servicio hacen su solicitud a través de una Requisición Interna al Departamento de Compras</li> <li>2. La requisición interna debe estar aprobada por el Gerente General y firma de aprobación del supervisor inmediato requerida por el área respectiva</li> <li>3. El formulario debe ser triplicado y se distribuirá de la siguiente manera: Original y Triplicado es enviada Analista de Compras y obtiene el triplicado firmado y sellado por el departamento de compras en señal de recibido. Duplicado es entregado al Analista de Almacén. Triplicado es archivado en el Departamento solicitante de forma temporal en la carpeta de requisiciones en tránsito.</li> </ol>

Fuente: Mora y Sánchez (2018)

### Procedimientos para el Proceso de Compras. Continuación

Responsable	Actividad
<p>Analista de Compras</p>	<p>4. Recibe original de la requisición de compras debidamente aprobada.</p> <p>5. Analiza la requisición de compras y verifica que la información este completa, en cuanto a la descripción del material y las especificaciones si las tiene. De no ser así, se devuelve al Departamento correspondiente para que realice las correcciones y plasme todos los datos solicitados y entrega nuevamente al analista de compras para que sea procesada.</p> <p>6. Clasifica las requisiciones recibidas por tipo o naturaleza.</p> <p>7. Consulta la carpeta de registro de proveedores disponibles y selecciona tres por cada tipo de material si es requerido.</p> <p>8. Solicita en forma escrita o vía telefónica cotizaciones a los proveedores del material requerido.</p> <p>9. Recibe la información obtenida y analiza cotizaciones de proveedores considerando precio, calidad del producto, condiciones de pago, tiempo de entrega.</p> <p>10. Selecciona el proveedor en base a la oferta que presenta la mejor opción en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago y acuerda con éste la colocación de la orden de compra.</p> <p>11. Después de haber seleccionado al proveedor se emite la orden de compra que conjuntamente con la requisición de compras y la cotización del proveedor se envía al Jefe de Compras. Para su aprobación</p>

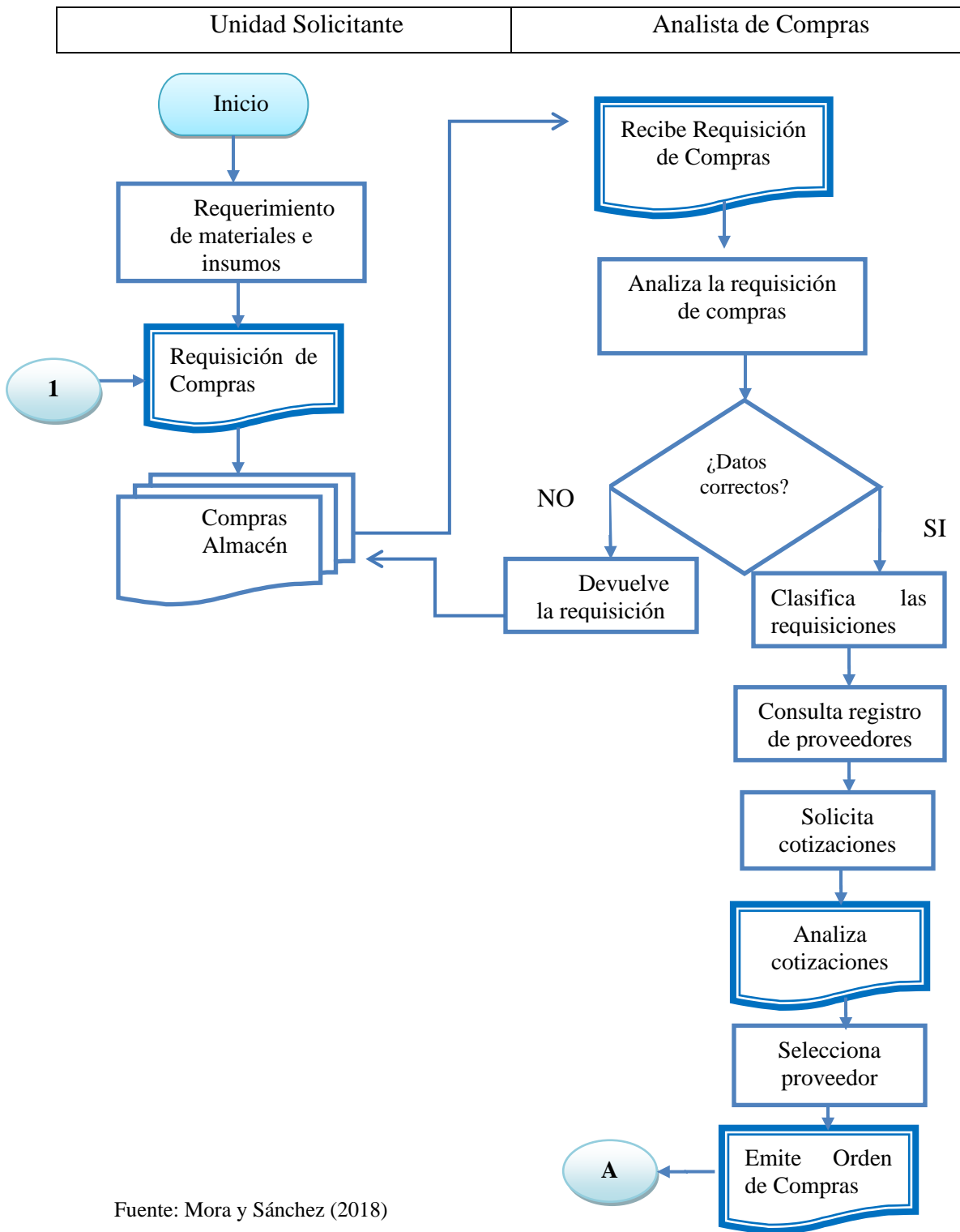
Fuente: Mora y Sánchez (2018)

### Procedimientos para el Proceso de Compras. Continuación

Jefe de Compras	<p>12. Recibe documentación</p> <p>13. Aprueba la orden de compras. Y envía al analista de compras.</p> <p>14. De no ser así, se devuelve al Departamento correspondiente para que se archive de manera temporal, hasta que sea autorizada.</p>
Analista de Compras	<p>15. Recibe la documentación y elabora la orden de compra en original y cuatro copias</p> <p>16. Realiza el seguimiento a la compra verificando que el material solicitado haya sido despachado en su totalidad y llegue al almacén en el tiempo establecido.</p>
Almacén	<p>17. Recibe Cuadruplicado de la orden de compras</p> <p>18. Recibe la mercancía de parte del proveedor y las condiciones en que este fue recibido.</p> <p>19. Si es correcto, registra la mercancía en el sistema y procede a su codificación</p> <p>20. Notifica a la analista de compras</p>
Analista de Compras	<p>21. Archiva la requisición de compras, cotizaciones, soportes, factura y nota de recepción hasta el momento de contabilizar la información.</p> <p>22. Informa al analista de cuentas por pagar, sobre el pasivo adquirido.</p>

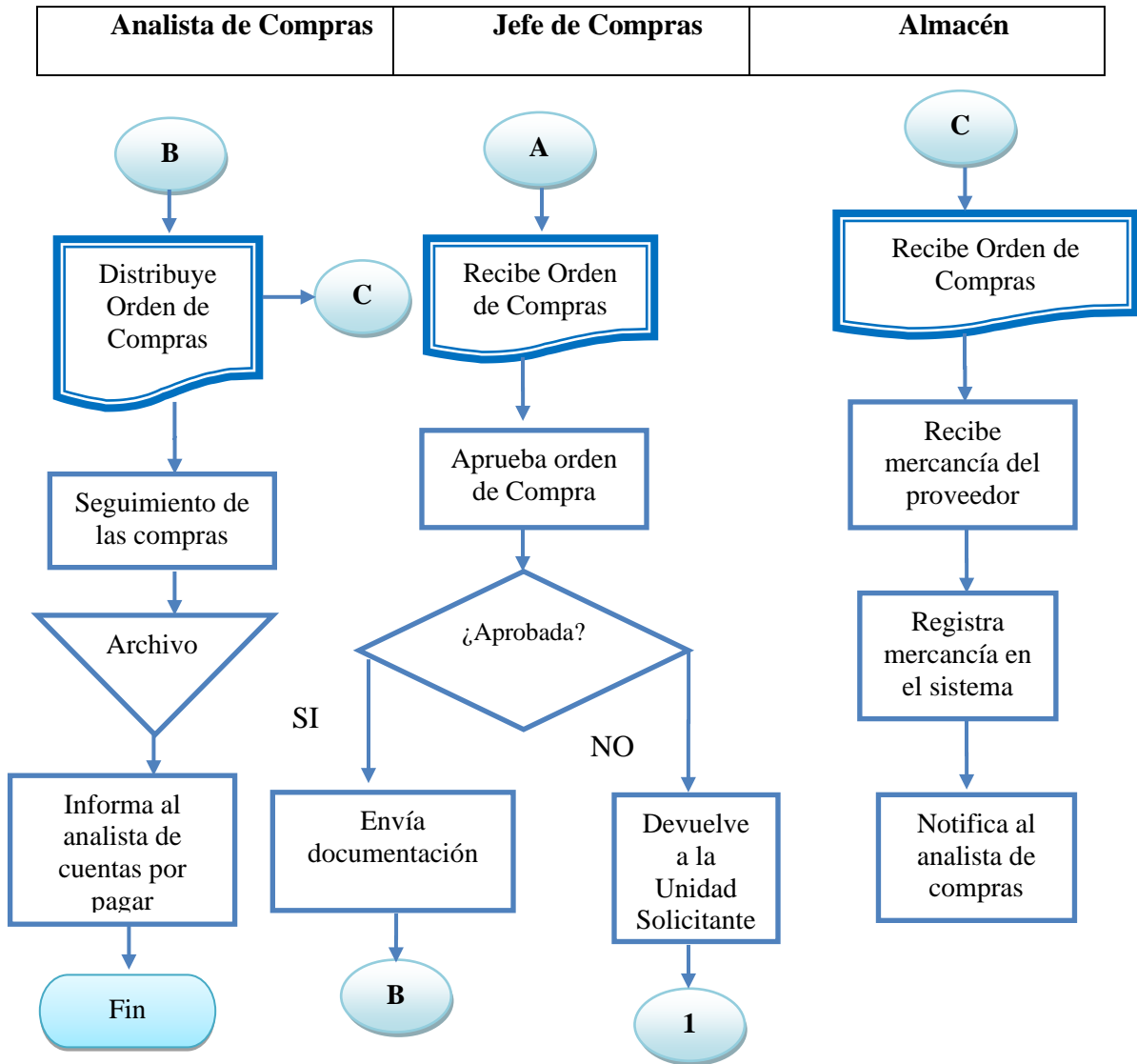
Fuente: Mora y Sánchez (2018)

### Flujograma del Procedimiento para el Proceso de Compras



Fuente: Mora y Sánchez (2018)

### Flujograma del Procedimiento para el Proceso de Compras



Fuente: Mora y Sánchez (2018)

**Estrategia 3: Instaurar controles internos para el manejo adecuado de la gestión de las compras**

Al existir un control interno en la empresa es necesario que se monitoree para ver si se están cumpliendo las actividades de acuerdo a los procedimientos planteados y desarrollados en la empresa. Los controles internos que se proponen son los siguientes:

Control Interno	Responsable
1. Revisar semanalmente el convenio de compras con las órdenes de compras que se encuentren archivadas y que consten las respectivas firmas. 2. Revisar que las órdenes de pedido se estén aplicando según el plan de compras.	Área de Compras
3. Realizar inventarios físicos mensualmente para tener un resultado de que las compras de los productos estén rotando.	Área de Almacén
4. Revisar las facturas de compras con la orden de compra, en la cual deberá controlar que se cumpla todo lo que se detalla en la orden de compra con la factura del proveedor o de la compra, en caso de que no exista igualdad inmediatamente comunica a Gerente de Administración para la autorización de la misma.	Área de Compras y Almacén
5. La persona encargada de registrar en el sistema la factura debe tener conocimientos Tributarios y contables para realizar retenciones e ingresar la respectiva factura de compra	Área de Contabilidad y Almacén
6. Realizar reuniones semanales para tratar sobre las compras que se necesitan para la venta y los controles que se estén aplicando. 7. Debe existir un monitoreo semanal para ir controlando al personal del área de compras y sobre todo hacer cumplir lo que se propone. 8. Realizar seguimientos cada mes para revisar si se está cumpliendo lo establecido.	Gerencia Administrativa

Fuente: Mora y Sánchez (2018)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas del estudio. De acuerdo al objetivo uno, se diagnosticó la situación actual en cuanto al proceso de compras que presenta la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A., concluyendo que los registros de las compras no son adecuados, tampoco se verifican los materiales requeridos para cada presupuesto. Por otro lado, los procedimientos para la evaluación y/o selección de los proveedores no están establecidos. Aunado a ello, los proveedores no cumplen los plazos de entrega de los productos

No tienen establecidas normas, políticas que contribuyan de manera positiva en el desarrollo de procedimientos, asignación de autoridad y responsabilidades. Asimismo, no se aplican controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las compras, por lo cual, las compras son autorizadas bajo altos niveles de riesgos para la empresa, ni se realizan periódicamente evaluaciones en el área de compras para corregir las fallas detectadas.

Seguidamente, con respecto al objetivo dos, se determinaron los procesos administrativos relacionados con el manejo de las compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A., concluyendo que no cuentan con un proceso organizado de operaciones en el área de compras, ya que no se llevan a cabo procedimientos administrativos que estipulen las acciones a seguir en el proceso de compras, donde se puede observar la falta de veracidad en la información del material solicitado por los compradores, en el seguimiento inadecuado sobre las requisiciones de compras.

Por otra parte, el personal no conoce las actividades a realizar de manera cabal, puesto que no se lleva una planificación adecuada del proceso que permita a los empleados trabajar con eficiencia las actividades y funciones relacionadas con la gestión de las compras. Finalmente, se concluyó que es necesario diseñar estrategias

de gestión administrativas para optimizar el proceso de compras de la Empresa Comercializadora Kromi Market C.A.

A pesar de los puntos negativos detectados, se pudo observar que en el Departamento de Compras se realizan actividades que, al ser de carácter rutinario, se ejecutan de manera ordenada, haciendo que el departamento pueda cubrir con los requerimientos de los diferentes departamentos de la organización y cumpliendo con las negociaciones realizadas con los proveedores.

### **Recomendaciones**

Una vez realizada las conclusiones, se le recomienda a la empresa lo siguiente:

- La implantación de la propuesta planteada, puesto que permitirá optimizar la gestión de las compras, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.
- Elaborar un programa de pagos a los proveedores, previamente establecido, el cual debe estar autorizado por Administración; a fin de evitar retrasos en la recepción del pedido y, en el pago.
- Establecer procedimientos para la evaluación y/o selección de los proveedores.
- Establecer un sistema efectivo respaldado en controles que permita identificar, priorizar y establecer niveles aceptables de riesgo.
- Evaluar continuamente los procesos en el área de compras, a fin de detectar errores, omisiones, y/o desviaciones y aplicar medidas correctivas.
- Elaborar el presupuesto anual de compras, analizado por meses y su verificación de cumplimiento.
- Establecer programas de incentivos a los trabajadores como premio por su desempeño y metas cumplidas, a fin de que estén motivados y se desempeñen

mejor en su puesto de trabajo.

- Se recomienda mantener una supervisión continua sobre el sistema de control interno, ya que la intervención de dichos controles le ofrece a la empresa mayor confiabilidad de los procedimientos de control contable y administrativo. Además, que le permite asegurarse de que si se producen errores, estos serán detectados con mayor facilidad y oportunamente.
- Realizar esporádicamente entrenamiento y capacitación a todo el personal de la empresa involucrado en los procesos de la misma, con el propósito de poseer un personal preparado a fin de obtener los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia para así lograr la efectividad del control interno en la organización.
- Emitir listados mensuales sobre el resumen del proceso compras y cuentas por pagar que faciliten revisiones futuras.
- La elaboración de los procedimientos para la gestión de compra permitirá la transmisión de conocimientos a los nuevos miembros del equipo de compra, garantizando que no se pierdan los conocimientos y experiencias ganados a lo largo de los años.

## REFERENCIAS

- Alberto Rosmary y González Fabiana (2015), **Propuesta de Estrategias de Control Interno para el Ciclo de Compras - Cuentas Por Pagar - Pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A” Ubicada En Valencia, Edo. Carabobo**, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Alzate, José Luis (2017). **Propuesta de mejoramiento en el Área de Compras de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción. (C.R.P), S.A.S**, presentado en la Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Arias, Fidias. (2014) **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 6ª edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Azuaje, Eduardo (2005). **Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial**. Venezuela.
- Balestrini , Mirian. (2013). **Cómo se elabora el proyecto de investigación (7a. e.)**. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Berghe, Edgar (2005). **Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI**. Ediciones ECOE. Colombia.
- Bittel, Lester y Ramsey, Aaron. (2004). **Sistemas Y Procedimientos Administrativos Y Contables**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Cepeda, Gustavo (2012), **Gerencia y Control de Crédito y Cobranza**, Editor Uyapal. Caracas.
- Cepeda, Gustavo. (2012). **Auditoría Administrativa. Evaluación De Métodos Y Eficiencia Administrativa**. México: Diana.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7ma edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Del Río, Cristobal . (2002). **Adquisiciones y Abastecimiento**. Editorial Thomson, Ciudad de México.
- Heredia, Nohora (2013). **Gerencia De Compras, La Nueva Estrategia Competitiva**. 2da Ed. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Hurtado, Jacqueline. (2013), **Paradigmas y métodos de investigación en tiempo de cambios**. Editorial CIEC, S.A. Caracas.

- Jackson, John. (2007). **Fundamentos de administración** (3a. ed.). México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Johnson, George. Scholes, Kevan; Whittington, Richard. (2010): **Dirección Estratégica**, 7ª Edición Madrid. Editorial. Prentice Hall.
- Koontz, Harold y Weihrick, Heinz (2012). **Administración Una Participación Global**. 13a. Edición. México. McGraw Hill Editores.
- Leenders Michiel, Johnson Fraser y Flynn Anna (2012). **Administración de Compras y Materiales**. Decimocuarta Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Ciudad de México.
- Méndez Carlos. (2010). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Montoya, Alberto. (2004). **Conceptos Modernos de Administración de Compras**. Editorial McGraw-Hill, Ciudad de México.
- Mosquera, Thayuladt (2013), titulado: **“Evaluación del Control Interno del Proceso de Compras de Servicios en el Departamento de Compras de Servicios de la Universidad Nacional Experimental de Guayana en Puerto Ordaz Estado Bolívar, en el segundo semestre del año 2012”**, presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Münch Loudes y García, José (2008). **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas, S. A de C.V. España.
- Münch, Loudes y García, José (2008). **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas, S. A de C.V. España.
- Reyes Nomberto y Rojas Sandra (2014). **Control Contable del Área de Compras y las Cuentas por Pagar de la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. y su relación con los egresos de caja, para el año 2014**. Presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú.
- Rosemberg, Jery (2010). **Los Procesos Administrativos de las Cuentas por Pagar**. 5ta Edición. España. Editorial McGraw - Hill Interamericana, S.A.
- Sabino, Carlos. (2014). **El proyecto de investigación**. Ediciones Panapo, Caracas.
- Spagnuolo, Gabriela (2016), **“Herramientas Administrativas para el mejoramiento del Proceso de Compras en la empresa Prevaler. Ubicada en**

**la Zona Industrial Municipal Norte, Estado Carabobo.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**. 4ta Edición Ediciones Limusa.. México.

Terry, George. (2012) **Principio de Administración**. Compañía Editorial continental. S.A. P.C. México.

# **ANEXOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar la propuesta de. **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA KROMI MARKET C.A.,**

Gracias por su atención.

### INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas

Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

### CUESTIONARIO

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Considera que están establecidos los procedimientos para llevar a cabo la función de las compras?		
2	¿Se revisan las requisiciones de compra de la empresa antes de su envío, para comprobar que responden a los requerimientos especificados?		
3	¿Considera que en la empresa maneja un registro adecuado y confiable de las compras realizadas?		
4	¿Considera usted, que están definidas las políticas para llevar a cabo las compras mínimas y máximas?		
5	¿Existen mecanismos de selección de proveedores fiables en cuanto a calidad de producto, cumplimiento de las entregas?		
6	¿Cree usted, que los procedimientos para la recepción de los materiales comprados se manejan de manera eficiente?		
7	¿Considera usted, se formulan presupuestos anuales para organizar la gestión de las compras?		
8	¿Cree usted, que los controles administrativos que se llevan a cabo en la empresa permiten la eficiencia y eficacia del proceso de compra?		
9	¿Se identifica, captura y comunica la información oportunamente que le permite a los empleados del área de compras cumplir con sus responsabilidades?		
10	¿Considera necesario diseñar estrategias administrativas para el proceso de compras de la empresa garantice la eficiencia de las actividades realizadas?		

Fuente: Mora y Sánchez (2018)

### LISTA DE COTEJO

Ítem	Aspecto Observado	Si	No
1	Existen Procedimientos administrativos estructurados para la adquisición de productos y/o Servicios		<b>X</b>
2	Se concilian regularmente los estados mensuales de los proveedores con facturas pendientes		<b>X</b>
3	El departamento de compras prepara reportes periódicos para hacer seguimientos a las órdenes de compra		<b>X</b>
4	Existe un sistema de información que permita llevar un control de las compras que se efectúan en la empresa		<b>X</b>
5	El personal que labora en el departamento de compras conoce plenamente el cargo que ocupa		<b>X</b>

Fuente: Mora y Sánchez (2018)