



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA
MANTENER LA PRODUCTIVIDAD
EN ESCENARIOS DE
INCERTIDUMBRE EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE
LA EMPRESA COLGATE
PALMOLIVE, C.A**

Autor: Castillo, Randy
C.I.: 27.117.063

Urb. Yuma II, Calle N° 3, San Diego, Edo. Carabobo
Teléfono: (0241) 8714240 (Master) – Fax: (0241) 8712394



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INDUSTRIAL
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MANTENER LA
PRODUCTIVIDAD EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE EN EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COLGATE
PALMOLIVE, C.A**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Empresa: Colgate Palmolive, C.A. Valencia. Estado Carabobo

Autor:
Castillo, Randy
C.I: 27.117.063

San Diego, octubre 2020



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INDUSTRIAL
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **Ing. Francisco Gelanzé, PhD**, portador(a) de la cédula de identidad N° 15.087.998, en mi carácter de tutor del **informe de pasantías** presentado por el ciudadano **Randy Alejandro Castillo Arismendi**, portador de la cedula de identidad N° 27.117.063, titulado **“Estrategias gerenciales para mantener la productividad en escenarios de incertidumbre en el departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial, considero que dicho informe 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 veintitrés (23) días del mes de Octubre del año dos mil veinte (2020).

Ing. Francisco Gelanzé, PhD
C.I. 15.087.998



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA

TITULO DEL INFORME

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD
EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COLGATE
PALMOLIVE, C.A**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Ing. Francisco Gelanzé, PhD. C.I. 15.087.998.

Sandro Carrero, C.I. 12.229.805

AUTOR: Randy Alexandro Castillo Arismendi
C.I. 27.117.063

San Diego, 23 de Octubre del 2020

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría y la fortaleza para avanzar y lograr esta gran meta. Por estar presente en cada paso que doy y dejarme enseñanzas de todas las circunstancias con las cuales me he enfrentado

A mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida.

A mis tutores, quienes me guiaron durante todo el proceso.

A Colgate-Palmolive por dejarme ser parte de ustedes y todo el apoyo brindado durante mi periodo de pasantías.

A la Universidad José Antonio Páez por sus enseñanzas y formación profesional.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada, le agradezco a Dios, ante todo, gracias por haberme permitido nacer y haber tenido el placer de tener unos padres únicos Rosa Arismendi y Ramón Castillo, quienes me han brindado su apoyo incondicional y sobre todo me han llenado de ese amor único y sin igual.

Papá, Mamá los amo y la mayor parte de este logro es gracias a ustedes, me motivaron en todo momento y nunca se vencieron hasta ver que lograra esta meta de vida que me propuse hace muchos años, se lo mucho que esto les emociona porque sé que mi superación y mis logros también son de ustedes. A mi hermano Raymond Castillo quien fue mi compañero de juegos y me brindó la mayor parte de mis experiencias en mi niñez.

A mi pareja Carolin Morales, por brindarme su apoyo incondicional en todo momento y que todavía día a día con todas las experiencias que vivimos juntos me enseña a ser una mejor persona y sobre todo por su amor el cual cada día me llena más y más haciéndome sentir la persona más afortunada por tenerla. A ti te amo eres única y este logro es de los dos.

Agradezco a toda mi familia en general, tíos, tías, primas, primos, suegros y abuelos quienes gracias a dios gozan de salud y pueden compartir hoy en día este logro conmigo mientras que otros desde el cielo me cuidan y me brindan su apoyo.

Gracias a todos ellos soy la persona que hoy en día me he convertido, los valores ejemplares y la educación que me dieron para ser una persona ejemplar y de bien que aporte beneficios a la sociedad, también agradezco a Dios por gozar de salud para contar con la capacidad física y mental para la realización de los estudios de esta carrera que considero muy completa y hermosa y optar por mi título de Ingeniero Industrial

Seguidamente, agradezco profundamente a la empresa Colgate Palmolive, C.A por haberme brindado la oportunidad de formar parte de su gran familia. Especialmente quiero agradecer a todos los compañeros del departamento de compras

quienes siempre me guiaron y enseñaron para formarme como un gran profesional con experiencia y ética laboral.

Agradezco a mi tutor Francisco Gelanzé, quien con mucho esfuerzo ha estado de principio a fin en este proyecto tan especial para mí y que con mucha dedicación, profesionalismo y responsabilidad ha hecho su mayor esfuerzo para cumplir con esta meta, Gracias por el apoyo eres un excelente profesional y amigo.

Agradezco también al Ing Sandro Carrero a quien respeto, estimo y admiro por sus conocimientos, por el apoyo que me ha brindado desde el principio de la creación de mi proyecto y por brindarme una dedicación y una atención con excelencia

Asimismo, le doy las gracias a mi alma mater la Universidad José Antonio Páez por haberme formado como profesional y como persona.

¡A todos Gracias!

Randy Castillo

INDICE DE CONTENIDO

	pp.
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE GRAFICOS.....	xii
RESUMEN INFORMATIVO.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I LA EMPESA	3
1.1. Ubicación	3
1.2. Breve Descripción de la Empresa	3
1.3. Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	4
1.4. Estructura Organizativa	4
1.5. Actividades Desarrolladas en el Departamento Durante el Periodo de Pasantías.....	5
II EL PROBLEMA.....	6
2.1. Planteamiento del Problema.....	6
2.2. Formulación del Problema	9
2.3. Objetivos de la Investigación	9
2.3.1. Objetivo General.....	9
2.3.2. Objetivos Específicos.....	9
2.4. Justificación de la Investigación.....	10
2.5. Alcance.....	10
2.6. Limitaciones.....	11
III MARCO TEÓRICO	12
3.1. Antecedentes de la Investigación.....	12
3.2. Bases Teóricas.....	17

	3.3. Definición de Términos Básicos.....	25
IV	MARCO METODOLÓGICO.....	27
	4.1. Tipo de Investigación.....	27
	4.2. Diseño Metodológico.....	28
	4.3. Nivel de la Investigación	29
	4.4. Población y Muestra	30
	4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	30
	4.5.1. Técnicas de Recolección de Datos.....	30
	4.5.2. Instrumento de Recolección de Datos.....	30
	4.6. Técnica de Análisis de Datos.....	31
	4.7. Fases Metodológicas.....	31
V	RESULTADOS.....	34
	5.1. Fase I: Diagnostico de la situación actual del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive con respecto al escenario de incertidumbre	34
	5.2 Fase II: Análisis de debilidades encontradas en procesos de compras en escenarios de incertidumbres.....	48
	5.3 Fase III: Diseño de estrategias gerenciales para los procesos de compras en escenarios de incertidumbre en la empresa.....	58
	5.4 Fase IV: Evaluar la factibilidad operativa, técnica y económica de las estrategias diseñadas.....	83
	CONCLUSIONES.....	87
	RECOMENDACIONES.....	89
	REFERENCIAS.....	90
	ANEXOS.....	93
	A. Validación del instrumento de la Encuesta	94

LISTA DE TABLAS

	pp.
TABLA	
1 Satisfacción del Método <i>Home Office</i>	35
2 Actividades Ralentizadas.....	36
3 Áreas Administrativas de la Empresa.....	37
4 Trabajadores Afectados por el <i>Home Office</i>	38
5 Aumento de Horas Laborales.....	39
6 Comunicación del Departamento.....	40
7 Aprendizaje de Nuevas Herramientas.....	41
8 Comunicación con Agentes Externos.....	42
9 Mal interpretación de Información entre Departamento.....	43
10 Estrategias Gerenciales para mejorar el <i>Home Office</i>	44
11 Análisis Documental.....	45
12 Cuadro Resumen de los Resultados de Encuesta.....	48
13 Matriz D.O.F.A.....	56
14 Cuadro Programático de la Capacitación.....	69

LISTA DE FIGURAS

		pp.
FIGURAS		
1	Estructura Organizativa	4
2	Elementos del Escenario de Incertidumbre.....	55
3	Cuadro de Tareas.....	67
4	Portada de la Capacitación del Cuadro de Tareas.....	71
5	Desarrollo de la Capacitación 1.....	72
6	Desarrollo de la Capacitación 2.....	73
7	Portada de los Lineamientos de los Nuevos Procesos.....	76
8	Desarrollo de Lineamientos 1.....	77
9	Desarrollo de Lineamientos 2	78
10	Desarrollo de Lineamientos 3.....	73
11	Preguntas y Respuestas acerca de los lineamientos 1.....	81
12	Preguntas y Respuestas acerca de los lineamiento 2.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
GRAFICOS	
1 Satisfacción del Método <i>Home Office</i>	35
2 Actividades Ralentizadas.....	36
3 Áreas Administrativas de la Empresa.....	37
4 Trabajadores Afectados por el <i>Home Office</i>	38
5 Aumento de Horas Laborales	39
6 Comunicación del Departamento.....	40
7 Aprendizaje de Nuevas Herramientas.....	41
8 Comunicación con Agentes Externos.....	42
9 Mal interpretación de Información entre Departamento.....	43
10 Estrategias Gerenciales para mejorar el <i>Home Office</i>	44
11 Hora Laborales.....	84
12 Retraso en Procesos de Compras.....	85



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INDUSTRIAL
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COLGATE PALMOLIVE, C.A.

Autor: Randy Alejandro Castillo Arismendi

Tutor: Francisco Gelanzé

Fecha: Octubre 2020

RESUMEN INFORMATIVO

La empresa Colgate Palmolive, C.A ubicada en la ciudad de Valencia Estado Carabobo, presentó debilidades en el área de estrategias gerenciales, debido a que la empresa no contaba con un buen plan de acción para afrontar diversos escenarios de incertidumbre que se puedan presentar en un determinado lapso de tiempo lo que trajo como consecuencia atrasos en procesos específicamente del departamento de compras, por ello se propuso diseñar estrategias gerenciales que mantengan la productividad del departamento. El informe se diseñó bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un diseño de investigación de campo y documental. La mencionada investigación constó de cuatro fases: diagnosticar, analizar, diseñar y evaluar las estrategias adecuadas, cuya finalidad fue mantener la productividad del departamento. En la primera fase se utilizó como técnica una encuesta y un análisis documental. En la segunda fase se diseñó un cuadro de análisis acerca de las respuestas obtenidas en la encuesta, seguidamente se realizó un diagrama visual de los elementos del escenario de incertidumbre y por último se aplicó una matriz DOFA. En la tercera fase se procedió a diseñar las estrategias gerenciales para mantener la productividad. Por último, en la cuarta fase se evaluó la factibilidad técnica, operativa y económica de las estrategias diseñadas.

Descriptor: Estrategias, Productividad, Escenario de Incertidumbre, Capacitación

INTRODUCCIÓN

La globalización ha traído consigo el uso de nuevas tecnologías de información que permiten tener mayor conocimiento de los procesos productivos de la empresa. Colgate-Palmolive es una organización que se dedica a la manufactura de productos de higiene bucal, personal y de limpieza del hogar donde el departamento de compras cumple un papel fundamental en la obtención de los materiales y servicios para mantener la operatividad de la empresa.

En virtud a lo anteriormente planteado, surge el propósito del siguiente informe de pasantías que se basa en implementar las estrategias gerenciales para la mantener la productividad del proceso de compras en la empresa Colgate Palmolive ubicada en Valencia estado Carabobo en momentos de incertidumbre. Este informe se encuentra estructurado en 5 capítulos los cuales se especifican a continuación:

Capítulo I: presenta la ubicación, una breve descripción de la empresa, su misión, visión, valores de la empresa, su estructura organizativa y la descripción de las actividades realizadas en el departamento durante periodo de pasantías.

Capítulo II: corresponde a las problemáticas observadas durante el periodo de pasantías, donde se incluyen los objetivos generales y específicos de la investigación, así como también la justificación de la misma

Capítulo III: contiene el marco teórico donde se establecen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y algunas definiciones de términos básicos

Capítulo IV: compuesto por el marco metodológico, donde se plantean cada de una de las fases de acuerdo a los objetivos específicos

Capítulo V: en este capítulo se realizó el análisis de los resultados obtenidos mediante las diferentes herramientas utilizadas y se efectuó el desarrollo de cada una de las fases planteadas. Por último, se plasmaron todos los aspectos que conllevan a

la propuesta diseñada para dar solución a la problemática que presenta la empresa Colgate Palmolive, C.A considerando factores previamente definidos en base a los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos utilizados.

Una vez obtenidas las fases con la estructura de los capítulos que dieron forma a este trabajo de investigación, se procedió a la presentación de las recomendaciones, conclusiones, referencias y anexos pertinentes para de esa forma presentar las aseveraciones con sus evaluaciones finales desprendidas del proceso investigativo que se llevó a cabo en el tiempo establecido.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1. Ubicación

Localizada en la Urbanización Michelena, Avenida Michelena, calle Uslar, Apartado 172. Valencia estado Carabobo.

1.2. Breve Descripción de la Empresa

Colgate Palmolive es una empresa multinacional dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de productos de higiene personal y limpieza del hogar. Desde que abrió sus puertas en Venezuela en 1943 genera más de 700 puestos de trabajos directos y casi el doble en empleos indirectos distribuidos en sus oficinas en Caracas, Valencia y San Diego.

En la actualidad la empresa produce casi una decena de productos entre los que destacan en cuidado bucal: Cremas Colgate Plax, Triple Acción y Máximo poder Anticaries, así como también cepillos dentales. Adicional en limpieza del hogar se producen detergente ABC aroma limón o durazno, lavaplatos líquido y en pasta de la línea Axion, desinfectante y desengrasante en polvo de la línea Ajax, así como también detergente Vel Rosa además de acondicionador de telas Suavitel. Recientemente se adiciona a este amplio catálogo de productos el lavaplatos líquido Brisol.

1.3.Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión: Convertirnos en la compañía número uno de nuestro Mercado, siendo el mejor socio de nuestros proveedores, clientes y consumidores, en armonía con nuestro ambiente. Apoyándonos en nuestra gente y productos de calidad. Logrando un crecimiento sostenido y rentable.

Visión: Mejorar la calidad de vida de la familia venezolana a través de la excelencia en nuestros productos y servicios.

Valores: Los valores son los principios filosóficos y culturales que orientan y determinan la conducta de nuestra gente.

1.5 Actividades Desarrolladas en el Departamento Durante el Periodo de Pasantías

Valorar las requisiciones y hacer las Órdenes de Compra de servicios o materiales indirectos.

Contactar con proveedores y pedir cotizaciones.

Realizar cartas de referencias comerciales.

Realizar los tickets para la creación de nuevos proveedores en el sistema.

Manejo de programas SAP y OurColgate para el monitoreo de la aprobación de proveedores y Órdenes de Compra.

Trabajar en conjunto con el departamento de Seguridad y Salud Laboral en mantener las carpetas de proveedores al día.

Desarrollo del proyecto “manual de normas y procedimientos para la correcta consignación de documentos legales por parte de proveedores”.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Debido a las constantes situaciones de riesgo y a los diferentes cambios que se presentan actualmente a nivel mundial las empresas se ven en la obligación de adaptar las circunstancias dinámicas que hoy plantea el mercado, como escenarios de bajas expectativas, crecimiento leve y el surgimiento de nuevos modelos de servicio, además de estos factores económicos se presentan diversos escenarios de riesgo que afectan a la sociedad en general causando un gran impacto en las organizaciones.

No es un secreto que estos escenarios actualmente se salen de las manos de las grandes gerencias empresariales debido a que son factores externos difíciles de controlar tal como lo son las actuales pandemias (Covid-19) u otras enfermedades que puedan llegar a afectar el rendimiento empresarial de un miembro de la organización, asimismo se ven afectadas las organizaciones por los diferentes cambios climáticos que puedan traer como consecuencia (tsunamis, sismos, tormentas, erupciones volcánicas, entre otras), de igual manera las empresas se pueden ver realmente afectadas por problemas de ámbito político que traen como consecuencia (sanciones económicas, ruptura de tratados diplomáticos, conflictos internacionales, entre otros).

Sin embargo, esto no quiere decir que estos problemas no puedan sobrellavarse para generar condiciones necesarias que les permitan a las empresas obtener sus objetivos de desarrollo y sustentabilidad para cumplir con las actividades diarias y así de esta manera no afectar la productividad de los diferentes departamentos y áreas de

una empresa u organización.

En Venezuela se ha presenciado diferentes situaciones que han llegado afectar las actividades de las empresas, destacando entre ellas principalmente la crisis social y política que se vive dentro del país, por lo tanto ha causado manifestaciones en todo el territorio nacional lo que dificulta el traslado del personal, asimismo existen en la actualidad problemas con la escasez de combustible lo que provoca un colapso a nivel social y empresarial por no tener medios para la movilización en general, asociado a esto también se viven crisis por la falta de energía eléctrica dentro del país, lo que no permite el libre funcionamiento del sector industrial y social.

Todos estos problemas previamente mencionados pueden definirse como escenarios de alta incertidumbre ya que esta es una expresión que manifiesta el grado de desconocimiento acerca de una condición futura, pudiendo implicar una previsibilidad imperfecta de los hechos, es decir, un evento en el que no se conoce la probabilidad de que ocurra determinada situación.

Según el portal Banca y Negocios en su artículo publicado en marzo del 2020 destacan como una de las grandes empresas venezolanas, crean una estrategia para mantener la producción y atacar un escenario de incertidumbre como lo es la actual pandemia del Covid-19, en el mencionado artículo hacen referencia a la Empresa Ron Santa Teresa la cual es una de las más grandes roneras de Venezuela. Para combatir con la pandemia esta organización destinará más del 60% de la capacidad de su destilería a la producción de alcohol antiséptico para luchar contra la emergencia generada y satisfacer así la demanda creada por la escasez de dicho producto. Santa Teresa colocará a través de redes de farmacias al menos 1,5 millones de unidades de alcohol antiséptico al 70% en botellas de 350 mililitros así de esta forma a pesar del escenario de incertidumbre formado la empresa generará ingresos extras por la producción de dicho producto.

La empresa Colgate Palmolive se ha dedicado durante los últimos 75 años a fabricar productos de cuidado bucal, personal y de limpieza del hogar con la firme convicción de ofrecer la mejor calidad a sus clientes sin embargo detrás del producto

terminado hay una gran estructura organizativa que vela por el cumplimiento de los objetivos empresariales; tal es el caso del departamento de compras que se encarga de adquirir todos los servicios y materiales necesarios para mantener la operatividad de la empresa.

Sin embargo, la actual situación pandémica está afectando gravemente a Colgate Palmolive específicamente a las áreas administrativas tal es el caso del departamento de compras, el cual no se escapa de verse afectado por la crisis epidémica y a su vez la escasez de combustible lo que los ha llevado en la actualidad a parar momentáneamente sus actividades laborales afectando así la productividad continua del departamento.

Es importante señalar que el departamento de compras es uno de los más importantes para la empresa ya que se encarga del suministro de insumos necesarios para el buen funcionamiento de la organización. Las principales problemáticas detectadas en esta área son la falta de visitas de los proveedores a las instalaciones de la empresa lo que trae como consecuencia atrasos y mal interpretaciones al momento de solicitar diferentes productos para cubrir las necesidades de la organización. Asimismo, al haber atrasos en la entrega de insumos la organización pararía su proceso productivo lo que afectaría los ingresos económicos de la empresa.

Además, la empresa Colgate palmolive no solo trabaja con otras organizaciones ubicadas dentro del territorio nacional, sino que también trabaja con empresas extranjeras, al existir una malinterpretación a la hora de contactar a un proveedor puede llegar a pasar de 1 semana para recibir el requerimiento a 1 mes lo cual sería fatal para la empresa debido a que puede ser un insumo necesario para la operatividad efectiva de una maquinaria, de esa misma forma, la empresa puede llegar a generar un gasto innecesario, tras haber una malinterpretación solicitando un insumo que no es necesario o requerido en el momento.

Del mismo modo llevar las actividades laborales a distancia trae como consecuencia atrasos en pagos a proveedores lo que afecta tanto al departamento de compras como al de finanzas, de igual forma se detectan una falta de información

necesarias para el buen cumplimiento de órdenes de compras, facturaciones, requerimientos de productos y entrega de los mismos.

Es importante señalar que la aplicación de estas estrategias gerenciales busca principalmente mantener la productividad del departamento de compras y a su vez evitar retrasar los procesos departamentales que en condiciones normales tardaban hasta 1 semana para su efectivo cumplimiento, pero en escenarios de incertidumbres estos procesos se ralentizan hasta 3 semanas, lo cual es perjudicial para Colgate Palmolive y sus empresas asociadas

2.2 Formulación del Problema

Teniendo identificado el problema se presenta la siguiente interrogante ¿De qué manera se podrá mantener la productividad en escenarios de incertidumbre en el departamento de compras de la Empresa Colgate Palmolive, C.A?

2.3 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para mantener la productividad en escenarios de incertidumbres en el departamento de compras en la empresa Colgate Palmolive, C.A

2.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive con respecto al escenario de incertidumbre.
- Analizar las debilidades encontradas en los procesos de compras en escenarios de incertidumbre.
- Diseñar estrategias gerenciales para los procesos de compras en escenarios de incertidumbre en la empresa.

- Evaluar la factibilidad operativa, técnica y económica de las estrategias diseñadas.

2.4 Justificación de la Investigación

Debido a que la empresa no cuenta actualmente con estrategias gerenciales que permitan la continuidad de las actividades dentro del departamento de compras al existir escenarios de incertidumbres que afecten las labores diarias de la organización, la presente investigación es fundamental porque tiene como valor agregado suministrar a la directiva de Colgate Palmolive, C.A información valiosa que ayude a la empresa a sobrellevar escenarios de incertidumbre que puedan afectar a la empresa en un futuro, ya que no existen antecedentes previos que puedan ayudar a la resolución de esta problemática.

Asimismo, esta investigación busca crear ventaja ante sus competidores al mantener su capacidad de producción y satisfacer la demanda actual y potencial tras haber un declive en la oferta del mercado gracias al paro productivo de otras empresas, que es ocasionado por un determinado escenario de incertidumbre.

Se justificará la investigación por su aporte a nivel tanto académico como metodológico, ya que servirá como antecedente para futuras investigaciones relacionadas con las estrategias gerenciales para escenarios de incertidumbre en el área de Ingeniería Industrial de la Universidad “José Antonio Páez”, a su vez también ofrecerá un gran aporte a nivel empresarial, ya que el desarrollo de dicha investigación servirá como material investigativo para las organizaciones que estén interesadas en el desarrollo y aplicación de estrategias gerenciales en escenarios de incertidumbre

2.5 Alcance

La presente investigación abarco la planeación de unas estrategias gerenciales para mantener la continuidad dentro del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A

Es importante resaltar que la aplicación de las estrategias, no están contempladas dentro del proyecto, ya que esa decisión será tomada por la empresa Colgate Palmolive, C.A

2.6 Limitaciones

El tiempo de investigación está establecido en 8 meses, sin embargo, en el transcurso de la investigación pueden surgir nuevas variables provenientes de ideas consolidadas y derivadas de la propuesta de solución que se adopte que pueden extender este periodo de investigación

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como objetivo servir de apoyo al investigador para aclarar dudas y poder mejorar su entendimiento del fenómeno que acompaña al problema objeto de estudio. En este caso se refiere a las estrategias gerenciales que servirán para mantener la productividad en escenarios de incertidumbres en el departamento de compras de la Empresa Colgate Palmolive, C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo.

3.1 Antecedentes de la Investigación

Los Antecedentes expuestos a continuación sirvieron de apoyo y comparación para el presente informe, luego de consultar y constatar la existencia de otras publicaciones basadas en las mismas áreas, se consideró aquellas que más se adaptan a los fines que persigue la presente investigación

Asimismo, se menciona a Jaspe, A. (2020), en su informe de pasantías titulado: **“Estrategias de marketing directo para la optimización del proceso de compras en la Empresa Colgate-Palmolive Ubicada en Valencia – Estado Carabobo”**, presentado para optar por el título de Licenciada en Mercadeo ante la Universidad José Antonio Páez, el cual tuvo como objetivo principal implementar estrategias de *marketing* directo para la optimización del proceso de compras en la empresa Colgate Palmolive, C.A, cuya metodología fue implementada bajo la modalidad de proyecto factible. Esta investigación arrojó como resultado la necesidad de crear nuevas

estrategias de marketing directo, debido a que no existía un control con la información acerca de los proveedores, estos resultados los obtuvo a través de la aplicación de una entrevista al director general del departamento y al aplicar una matriz D.O.F.A que diagnostico las principales debilidades.

Se vinculó esta investigación con gran importancia tras destacar la relevancia que tiene principalmente sobre la factibilidad económica de las propuestas y a su vez sirvió de guía para la elaboración de las estrategias dentro del mismo departamento, debido a que al igual que este informe el enfoque de su propuesta iba reflejado hacia la agilización de procesos que no generaran gastos que la empresa tenga que asumir, porque el fin de ambas no es generar un ingreso económico sino una mejora dentro los procesos o tareas que influyen en el rendimiento laborar de los empleados que conforman este departamento de compras.

En tal sentido, se menciona a Ramírez, F. (2018), en su trabajo de investigación titulado: **“Propuesta de mejoras en la operatividad de la sub gerencia de proveedores en Oriental de Seguros C.A.”**, presentado para optar por el Título de Técnico Especialista en Gerencia de Servicios Automotrices ante la Universidad de Carabobo, el cual tuvo como objetivo principal proponer mejoras para la operatividad en la Sub Gerencia de Proveedores de Automóvil en Oriental de Seguros, C.A. cuya metodología fue de proyecto factible soportado con investigación documental y de campo, las técnicas de observación y entrevista no estructuradas. Esta investigación dio como resultado la necesidad de hacer una evaluación exhaustiva de los proveedores que ofrecen sus servicios a los clientes de Oriental de seguros, y verificar cuáles de ellos cumplen con los parámetros exigidos por la aseguradora ya que se evidenció que la falta de evaluación por parte de la compañía estaba debilitando la rentabilidad de la empresa.

Esta investigación fue de gran ayuda debido a que resaltó la importancia que tiene la adecuada gestión de proveedores, ya que es significativo para una empresa conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de este, para así saber de qué manera

puede afectar o favorecer a la empresa en cuestión, también es importante conocer esta información para las posibles alianzas estratégicas que se puedan realizar en el futuro con base en la información de cada proveedor. De este modo, la organización puede decidir a qué empresa solicitar los servicios o productos cuando se dé una requisición y realizar la orden de compra basada en un estudio de mercado que indique el mayor porcentaje de beneficio-valor, y a su vez esto mantendrá una buena y eficaz productividad dentro de la empresa debido a que se cuenta con proveedores que ofrecen productos y servicios de calidad, lo cual ayuda a mantener a la empresa en general de forma operativa.

Adicionalmente, se menciona a Mejías, Y. (2017), en su trabajo de grado titulado **“Programa para la optimización del trabajo en equipo de una institución de servicios aéreos”**, presentado como requisito para optar por el grado de especialista en desarrollo organizacional ante la Universidad Católica Andrés Bello. El objetivo principal fue formular una intervención de cambio puntual a fin de lograr la optimización del trabajo en equipo en el grupo de gerencia media y supervisores de una institución de servicios aéreos cuya metodología es de investigación aplicada en su modelo investigación-acción donde se tomó una muestra intencional de 25 personas y la técnica empleada fue la del diseño instruccional bajo la figura de “taller”. Su aplicación permitió optimizar el desempeño en la dimensión de trabajo en equipo y comunicación de la organización al cliente.

En base a lo anteriormente expuesto, se pudo enlazar el trabajo consultado con la presente investigación debido a la relevancia que este presenta en el trabajo de equipo ya que esta herramienta de optimización es primordial cuando se presentan escenarios de incertidumbre porque una de las amenazas que esta trae es que puede llegar afectar la programación diaria, la información y rutina empresarial y por esto al mantener el trabajo en equipo se puede obtener como beneficio la buena y eficaz comunicación dentro o fuera de las instalaciones de la empresa para seguir con el buen orden de información y así evitar cometer un margen mínimo de errores.

Silva, G (2017) en su trabajo de investigación titulado **“Diseño de un Manual de procedimientos para el Control Interno en el proceso de compras de la empresa Constructora “ROCCOSUL Cía. Ltda.”** presentado para optar por el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA ante la Universidad Internacional de Ecuador. El objetivo principal del trabajo fue Diseñar un Manual de procedimientos para el control interno en el proceso de compras de la empresa constructora ROCCOSUL CÍA. LTDA. Cuya metodología aplicada fue documental y exploratorio – cualitativo, con técnicas para la recolección de información se realizó las entrevistas y revisión documental de la empresa. La finalidad del diseño del manual de procedimientos para el control interno propuesto para la empresa Roccosul Cía. Ltda, se encamina a establecer un adecuado proceso y control, una constante evaluación del cumplimiento del manual y que se transforme en un documento de consulta y aplicación para la empresa al momento de realizar el proceso de compras.

Este trabajo fue de gran ayuda para la presente investigación debido a que primeramente demuestra la importancia que tiene el control interno en la consecución de los objetivos y en la eficiencia y eficacia del proceso de compras, adicionalmente es una referencia como instrumento que permite optimizar los recursos de la empresa dejando por escrito cuales son los procedimientos a seguir dentro del proceso de compra, similar a la propuesta de trabajo la cual consta de realizar una serie de estrategias para mantener la productividad a través de la actualización de una base de datos, la cual servirá de apoyo a la hora de resolver problemas y tomar decisiones en cortos periodos de tiempo y a su vez mantendrá una misma información para todo el grupo de trabajo que conforme el departamento el cual en este caso es el área de compras.

Para continuar, se menciona a La Madriz, J. y Parra, J. (2016), en su trabajo de grado titulado **“Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica”**, para optar por el título de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad de Carabobo. En Venezuela, las compañías de seguro están operando en un entorno económico de

incertidumbre, con reducción de ingresos económicos, inflación e inestabilidad financiera. Ante este escenario, la investigación tuvo como objetivo identificar las competencias que aplican los gerentes del área de seguros, para mantener el negocio posicionado en el mercado, tomando como muestra 22 gerentes. El tipo de investigación es de campo, sustentado en los diseños mixtos secuenciales Creswell (2003). Los resultados permitieron identificar que 47,4% de los gerentes encuestados, manifestaron que de las competencias personales que ponen en práctica en su lugar de trabajo, en contextos de incertidumbre económica, están la responsabilidad - comunicación efectiva - resolución de problemas - negociación y trabajar como parte de un grupo. En cuanto a las competencias profesionales, el 52,6% respondieron que está dedicada a gestionar personal, administrar recursos, planificar - organizar estrategias y rendir resultados, bajo escenarios de incertidumbre económica.

El trabajo antes descrito es de suma importancia para esta investigación ya que suministro información acerca de las estrategias que utiliza un gerente para mantenerse posicionado en el mercado durante escenarios de incertidumbres, además de esto, guarda similitud con la problemática presentada en el presente proyecto, puesto que la empresa Colgate Palmolive, C.A se ha visto afectada con escenarios de incertidumbres en los últimos meses del año 2020 dejando a muchos de los departamentos o áreas de la empresa sin la posibilidad de poder realizar sus actividades empresariales con total normalidad, en el último trimestre la empresa ha manejado la modalidad *Home-Office* para intentar superar el escenario de incertidumbre.

Seguidamente, se menciona a Paz, A. (2016), en su trabajo de investigación titulado: **“Propuesta de estrategias gerenciales para la gestión de talento humano”**, presentado para optar por el título de Maestro en Administración de pequeñas y medianas empresas ante la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Es importante recalcar que se emplearán instrumentos oficiales para investigar sobre los talentos individuales del personal. Por ello, se hará uso de los resultados obtenidos en las evaluaciones de talentos Gallup, la forma en cómo influyen en sus actividades

diarias y las características más comunes en el personal con mayor productividad. A su vez, se vincularán estos resultados con el clima laboral, ayudando de este modo a establecer el perfil correcto de talentos de acuerdo al área de trabajo.

En base a lo anteriormente expuesto se pudo enlazar el trabajo consultado con la presente investigación debido a la importancia que juega la gestión del talento humano con respecto a la capacitación que se le debe realizar a los futuros trabajadores a la hora de presentarse un escenario de incertidumbre, a su vez se presenta la importancia de un personal capacitado el cual sepa que hacer al presentarse dichas situaciones para así mantener a toda costa las actividades de la empresa para que dichos problemas no afecten en gran margen a la productividad de la empresa u organización

3.2. Bases Teóricas

3.2.1 Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado, para lograr esta meta u objetivo es primordial que exista dentro de la entidad la interacción entre sí de las personas para que contribuyan mediante sus experiencias y conocimientos

En este mismo orden de ideas, Chiavenato (1993, p. 4) define a la organización como “es una estructura social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. Por lo cual se entiende que las organizaciones son sistemas diseñados para cumplir las metas y los objetivos específicos trazados a lo

largo de un lapso de tiempo, y estos suelen cumplirse con la ayuda principal del talento humano y la administración.

Añadido a esto, Pallares, Romero y Herrera (2005, p. 41), señalan que una organización es definida como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” lo que reafirma la teoría de que las organizaciones son creadas en su mayoría con un fin lucrativo a través de la venta y/o comercialización de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades del consumidor final.

Asimismo, Chiavenato (1993, p. 5) define que existen tres tipos de organizaciones en el mercado según la actividad que estas desarrollen, en primer lugar encontramos las organizaciones industriales que son definidas como “organizaciones cuyo objetivo primordial es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas” en tal sentido estas organizaciones industriales son las encargadas de la extracción y transformación de los recursos minerales o naturales para posteriormente ser utilizadas como materia prima para la fabricación de productos y/o servicios.

En segundo lugar, se definen las organizaciones comerciales las cuales son “las intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados” asimismo estas cumplen el rol de minoristas, mayoristas o comisionistas debido a que su objetivo principal es vender el producto terminado listo para el consumo del mercado.

En último lugar, se definen las organizaciones de servicio como “aquellas que brindan servicio a la comunidad” es decir este tipo de organizaciones se encarga brindar una actividad que el mercado necesite para satisfacer las necesidades de cada consumidor y/o cliente.

3.2.2 Proceso de Compra

El proceso de compra se define como etapas que sigue la empresa para solventar alguna necesidad donde las relaciones con los proveedores son clave fundamental para seguir con los procesos productivos mediante el aprovisionamiento, definido por Ayala (2016, p. 10), como “el proceso por el cual la empresa adquiere todos los productos o materias primas que necesita para su posterior transformación o venta”. Esta relación de intercambio donde la empresa adquiere lo que necesita de uno o varios proveedores, se desarrolla con el objetivo principal de establecer beneficios mutuos. De Santos (1995), menciona que:

El eficaz cumplimiento de los planes de producción operaciones depende en gran parte de la eficaz gestión de las compras y los inventarios (...) Una de las vías tradicionales a la que recurren las empresas para optimizar su gestión económica radica en su vez optimizar la gestión de compras de inventarios (p. 9).

De esta premisa se subrayó la importancia que tiene el proceso de compra en la rentabilidad de la empresa, ya que las compras aportan lo necesario para dar cumplimiento a los planes de producción donde primeramente se manifiesta una necesidad, se selecciona el proveedor y se le solicita una cotización que pasa por un proceso de aprobación donde se mide no solamente el costo, sino los beneficios que puede aportar dicha compra a la empresa, posteriormente se adquiere el producto o servicio y se verifica que lo recibido se ajusta a lo solicitado.

3.2.3 Administración por Objetivo

La Administración por Objetivos (APO), también denominada dirección por objetivos, es un proceso de definición de metas dentro de una organización por el que los directivos y los empleados estén de acuerdo con los objetivos y entiendan lo que tienen que hacer en la organización con el fin de alcanzarlos. De este modo Drucker (1954) define que:

La administración por objetivos es un método, por el cual, los altos mandos y los subordinados de una organización trabajen mancomunadamente e identifiquen objetivos comunes, definan sus áreas de responsabilidad en términos de metas esperadas, y utilizan esos objetivos anteriormente identificados como una guía para el buen funcionamiento de la empresa (p. 4)

Se puede decir que las empresas utilizan este tipo de método para que la gerencia y el talento humano de la empresa trabajen en conjunto y de este modo definir las áreas y las responsabilidades de cada individuo dentro de la organización con el fin de poder cumplir positivamente con el objetivo y/o meta trazada

3.2.4 Planificación Estratégica

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Por lo cual Serna (1994) plantea que:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p. 17)

Es decir que este es uno de los procesos primordiales para las empresas u organizaciones debido a que tiene como objetivo principal diagnosticar la situación de esta con respecto al mercado donde compite o desarrolla su actividad comercial,

además de esto al realizar este proceso la compañía toma sus decisiones para decidir el rumbo de la empresa hacia el futuro.

Ahora bien, Chiavenato (1995, p. 203) define que: “la planificación estratégica se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. Esto se refiere a que la planificación estratégica no es más que la forma en que las organizaciones aplican determinadas tácticas para combatir los problemas y alcanzar las metas trazadas en un periodo de tiempo determinado.

La planificación estratégica cuenta con una gran variedad de herramientas las cuales permiten apoyar el proceso a la hora de tomar decisiones dentro de una organización, además, nos permite llevar un control de las situaciones para así evitar futuros escenarios semejantes a los ocasionados previamente, dentro de las principales herramientas utilizadas tenemos:

Mapas estratégicos: Estos definen de forma clara cuatro perspectivas de valor. Además de la perspectiva financiera, existen otros tipos de perspectivas que hay que tomar en cuenta a la hora de realizar un mapa estratégico las cuales son perspectiva del cliente, perspectiva de aprendizaje y conocimiento, y por último, perspectiva interna. Es por tal motivo que Kaplan y Norton (2003, p. 324), definen que “Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño”. En tal sentido permite observar la organización desde un punto de vista más amplio, tomando en cuenta los principales factores que afectan a la organización.

Balance Scorecard: Es una herramienta de gestión empresarial utilizada comúnmente para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Es utilizada en muchas ocasiones por su contribución a la hora de dar estrategias a medio y largo plazo. Según Kaplan y Norton (1996) define el *Balance Scorecard* como:

Una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro (p.2).

Es decir que el *balance scorecard* es una herramienta utilizada comúnmente para desarrollar estrategias a largo plazo, de las cuales alinean de forma eficiente, los recursos y las personas en una misma dirección para el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos a través de sus indicadores.

Análisis FODA: El análisis FODA, también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada. El análisis FODA, según CHIAVENATO (2001, p. 36) "es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos"

Dicha matriz está conformada por las Fortalezas que son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Las Oportunidades que son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. Las Debilidades que son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse y las Amenazas que son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar estrategias adecuadas para poder solventar las amenazas y debilidades de alto impacto haciendo uso de las oportunidades y fortalezas que tenga la empresa estudiada.

3.2.5 Productividad

En efecto, la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos, ya sea para un producto o algún servicio. Se puede decir que cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia. De este modo, Schroeder (2002, p.533) define que “es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos”.

Se puede decir que es igual a la relación que existe entre los insumos ya sea humano, materia prima, o financieros y el tiempo que se dispone para realizar un producto terminado, ya sea usando una menor cantidad de materia prima para realizar la misma cantidad de producto terminado, o usando la misma cantidad de materia prima, pero generando una mayor cantidad de producto terminado, ambos casos disponen de la misma cantidad de tiempo.

3.2.6 Escenario de incertidumbre

Desde la literatura administrativa, se habla siempre de la necesidad de hacer planeamiento para manejar organizaciones de igual forma para mantener una estrategia efectivas es necesario saber el tipo de escenario al cual está sujeta la organización, pero con respecto a los escenarios de incertidumbre es difícil saber que sucederá a futuro, debido a que un escenario de incertidumbre es la falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud al saber que no es posible tener un control de lo que sucederá a futuro. En este sentido, Carmona (1995) define que:

Existe un escenario de incertidumbre cuando falta el conocimiento seguro y claro respecto del desenlace o consecuencias futuras de alguna acción, situación o elemento

patrimonial, lo que puede derivar en riesgo cuando se aprecia la perspectiva de una contingencia con posibilidad de generar pérdidas o la proximidad de un daño (p. 577).

Esto quiere decir que, un escenario de incertidumbre es la falta de información o noción con respecto algún factor tanto interno como externo que pueda llegar afectar a la empresa, lo que genera algún tipo de temor debido a que no se conoce con claridad la problemática lo que puede traer una consecuencia negativa en el futuro si no se actúa a tiempo ideando estrategias que ayuden a combatir o predecir estos escenarios

3.2.7 Teoría científica de la administración

En la presente teoría nos encontramos que la administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. De igual forma se debe saber que esta teoría fue la principal en tomar en cuenta la labor de todos los empleados dentro de la organización, entendiendo que el personal obrero era igual de importante para la industria, así como lo podía ser un gerente, ya que el obrero sabía como se conformaba todo el proceso de producción debido a que era el encargado de realizar dichas tareas. En este sentido, Taylor (1911) define que:

El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre la gerencia y los obreros. La gerencia toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitada que los obreros, mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores (p. 43).

Se puede decir que previamente a esta teoría los obreros no eran tomados en cuenta a la hora de tomar decisiones dentro de la industria, debido a que no contaban con una capacitación adecuada ni con unos conocimientos necesarios para la toma de decisiones, además de que el personal solo se tomaba en cuenta cuando los resultados no eran los deseados, debido a que la falta era cometida por ellos y no por parte de la gerencia. Es importante recalcar la importancia de tener un personal capacitado para el mejor rendimiento laboral, y mas aun cuando se esta pasando por escenarios de incertidumbre donde muchas veces los problemas suelen multiplicarse, en base a esta teoría se propone que todos lo empleados de una industria deben ser tomados en cuenta para la toma de decisiones y así cumplir con los objetivos de la empresa.

3.3 Definición de Términos Básicos

Crisis económica: según los autores, Krugman, Wells y Olney (2008, p. 358) definen una crisis económica como “una economía está en recesión cuando su PIB desciende durante al menos dos trimestres consecutivos”. El PIB o conocido de igual forma como producto interno bruto es el indicador utilizado para evaluar la factibilidad económica de una país, este es afectado por distintos factores, asimismo uno de los más resaltantes es la baja exportación de productos, la cual se da en gran parte gracias a la baja productividad generada por las industrias dentro del territorio nacional, las cuales no logran cumplir con el suficiente nivel de producción como para exportar su producto, de igual forma se observa, que al haber poca producción, se necesita de empresas internacionales que cumplan con la demanda nacional, lo cual lleva a que en el país se generen más gastos que ingresos por exportaciones.

Finanzas: definida por el autor Andrade (2005, p. 293) como el “Área de actividad económica en la cual el dinero es la base de las diversas realizaciones, sean estas inversiones en bolsa, en inmuebles, empresas industriales, en construcción, desarrollo agrario, etc.” Cabe destacar que, este departamento es el encargado de administrar de forma eficiente todo activo perteneciente a la compañía a la cual prestan apoyo.

Home-office: Peguera, Agustino y Casas (2005, p. 591) afirman que “El teletrabajo se refiere a trabajo que se realiza fuera del lugar normal de trabajo” es decir que el home office o teletrabajo es conocido como la actividad laboral realizada fuera de las instalaciones de la organización donde suelen llevarse a cabo las tareas y actividades laborales que conlleva una empresa, esto ayuda a que los empleados se sientan más cómodos a la hora de realizar su trabajo, lo que permite en ciertos casos mejorar la productividad de la empresa a través de un beneficio que se le brinda al empleado donde no tendrá la necesidad de salir de su casa para realizar dichas actividades.

Proveedores: la Real Academia Española define proveedor como “persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etcétera”. Sumado a esto se puede mencionar que el proveedor es aquella empresa o persona capaz de satisfacer una demanda requerida por consumidores o empresarios ya sea a través de materiales para la realización del producto o un servicio necesario por la industria.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se pretende definir el nivel y el diseño de la investigación a realizar, de igual manera seleccionar o desarrollar el tipo de investigación para así idear la forma práctica y concreta de responder a las interrogantes planteadas, y con ello suministrar información a los interesados que será de importancia para su comprensión.

Según Arias (2012, p. 110), define que “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

4.1 Tipo de Investigación

Según el Manual UPEL (2014) señala que:

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o de un diseño que incluya ambas modalidades (p. 21).

Del mismo modo Balestrini (2002, p. 9), define que “los proyectos factibles son aquellos proyectos o investigaciones que proponen la formulación de modelos sistemas, entre otros, que dan soluciones a una realidad o problemática real planteada, la cual fue sometida con anterioridad o estudios de las necesidades a satisfacer”. De lo antes mencionado se puede señalar que esta investigación es un proyecto factible porque consiste en elaborar una propuesta de estrategias gerenciales que ayuden a mantener la productividad en escenarios de incertidumbres en el departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A.

4.2 Diseño Metodológico

Se puede mencionar que según el autor Arias (2012), la investigación documental es:

Un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (p.27).

Debido a lo anteriormente explicado el diseño de la investigación fue de carácter documental debido a que para la realización de la misma el investigador se apoya en documentos, proyectos, libros y teorías que afirmen la importancia de la resolución a la problemática diagnosticada. De igual forma el autor Arias (2012) define la investigación de campo como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

De igual forma el presente proyecto se apoyó en una investigación de campo ya que su fuente principal estuvo constituida por datos primarios, es decir recolectados del fenómeno directamente estudiado sin manipular ningún tipo de variable derivada de este proceso.

4.3 Nivel de Investigación

Tal como lo plantea Arias (2012), la investigación descriptiva:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24).

En la presente investigación se manejó el nivel descriptivo, el cual tiene como propósito interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. Por el mismo modo, Balestrini (2002) menciona que las investigaciones descriptivas

Describen con mayor precisión las singularidades de una realidad estudiada, ejemplo: una comunidad, características de un tipo de gestión, la conducta de un individuo o grupo. Estos destacan el contenido de los objetivos y requerimientos de un esquema de investigación con un grado de confiabilidad (p. 8)

El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente, estudiando de forma efectiva la conducta que tiene el individuo o grupo al comportarse a distintas circunstancias.

4.4 Población y muestra

Según Arias (2012, 81), “la población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. La población de esta investigación estuvo representada por el personal que labora en el departamento de Compras de la empresa Colgate Palmolive, el cual está constituido por 6 personas por lo cual no se extrajo una muestra y se trabajó con toda la población como explica Arias (2012, p. 83), “si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra”.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Técnicas de recolección de datos

En este mismo orden de ideas Arias (2012, p. 67) define las técnicas de recolección de datos como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. Asimismo, en la presente investigación se utilizó un análisis documental para que este sirva de apoyo y así diagnosticar debilidades que se puedan presentar en este y pueda afectar la eficaz comunicación e interacción del departamento. Del mismo modo se manejó como técnica de recolección de datos una encuesta para recaudar información importante acerca de la interacción del personal en escenarios de incertidumbre.

4.5.2 Instrumento de Recolección de datos

En efecto Arias (2012, p. 68) define los instrumentos de recolección de datos como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. Por consiguiente, en el presente proyecto se utilizó como instrumento del análisis documental computadoras con su disco duro, cd, pendrive, y fichas que tengan información valiosa para el departamento de compras. De igual forma se utilizó como instrumento de la encuesta un cuestionario

con preguntas dicotómicas que luego será validado por un grupo de expertos y se le dará la confiabilidad al instrumento.

4.6 Técnica de Análisis de datos

En otro orden de ideas Arias (2012, p. 111) define que las técnicas de análisis de datos sirven para “describir las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. De este modo en la investigación se utilizó una matriz DOFA para diagnosticar y analizar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se servirán de ayuda a la resolución de problemas a través de estrategias gerenciales.

4.7 Fases Metodológicas

Fase I: Diagnostico de la situación actual del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A con respecto al escenario de incertidumbre:

En esta fase se realizó un diagnostico que evidencio la situación por la que pasa la empresa Colgate, C.A con respecto al escenario de incertidumbre que se presenta ante la organización. En primera instancia se propuso realizar una encuesta que según Arias (2012, p. 72) la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. La presente encuesta estuvo conformada por un cuestionario el cual fue previamente explicado, en el que se le realizo un estudio de confiabilidad para posteriormente aplicarla a un grupo de expertos que en este caso formaron parte del departamento de compras. El cuestionario consto de 10 preguntas dicotómicas que sirvieron de ayuda para evaluar la percepción acerca del escenario de incertidumbre por el que esté pasando la compañía. Dicha encuesta se realizó a una población finita la cual estuvo compuesta por 6 personas que conforman el total de empleados del departamento. Con los resultados que se obtuvieron después de aplicar la encuesta, se procedió a analizar los datos recolectados, graficarlos e interpretarlos

con el fin de extraer conclusiones para desarrollar la siguiente fase de la investigación.

Del mismo modo se realizó un análisis documental previamente explicado, el cual se efectuó a documentos pertenecientes a la organización, a través de revisar documentos tales como archivos en computadoras, fichas, archiveros, entre otras. Para posteriormente extraer información que pudo servir de ayuda para realizar un diagnóstico eficaz.

Fase II: Análisis de debilidades encontradas en procesos de compras en escenarios de incertidumbres: En segunda instancia se realizó un cuadro resumen de los análisis obtenidos en la encuesta realizada en la fase I de esta investigación, cual estuvo constituido por las debilidades encontradas en dichas respuestas de la encuesta y a su vez las consecuencias que estas trajeron para el departamento y la organización en general, posteriormente se procedió a realizar a través de un diagrama visual (infografía) los elementos del escenario de incertidumbre (pandemia del covid-19) que afectan en la actualidad a la empresa Colgate Palmolive, C.A, por último se realizó una matriz DOFA para diagnosticar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con alto impacto que se generen en la empresa tras haber un escenario de incertidumbre.

Fase III: Diseño de estrategias gerenciales para los procesos de compras en escenarios de incertidumbre en la empresa: Una vez obtenida la información se analizaron los resultados de la Fase I y Fase II asimismo se procedió a diseñar las estrategias gerenciales que se deben utilizar en escenarios de incertidumbre para la empresa Colgate Palmolive, C.A y que así de esta manera se mantenga una buena productividad en la organización para que esta pueda cumplir los objetivos trazados.

Fase IV: Evaluación de la factibilidad operativa, técnica y económica de las estrategias diseñadas: Luego de diseñar las estrategias gerenciales para escenarios de incertidumbres y así mantener a productividad del departamento de compras Colgate Palmolive, C.A se procedió a evaluar de manera técnica, operativa y

económica la propuesta para determinar si esta resulta factible o no para la compañía en estudio

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En el presente capítulo se analizaron los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados de acuerdo a las técnicas seleccionadas, con la intención de conocer a profundidad el ambiente que presenta la empresa Colgate Palmolive, C.A, todo ello con el objetivo de plantear una solución efectiva a la problemática presentada, mediante la mejora u optimización de los procesos que lleva el departamento debido a los diferentes escenarios de incertidumbre que pueda llegar afectar tanto la productividad específica del departamento de compras como el proceso productivo de la empresa en general, con el fin de lograr cumplir el objetivo general planteado en la presente investigación. En tal sentido se presentan a continuación los resultados obtenidos para cada fase:

5.1 Fase I: Diagnostico de la situación actual del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive con respecto al escenario de incertidumbre: En primera instancia se realizó una encuesta que ayudó a diagnosticar la situación interna del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A a continuación se presenta las respuestas obtenidas por el personal encuestado dentro del departamento ya mencionado:

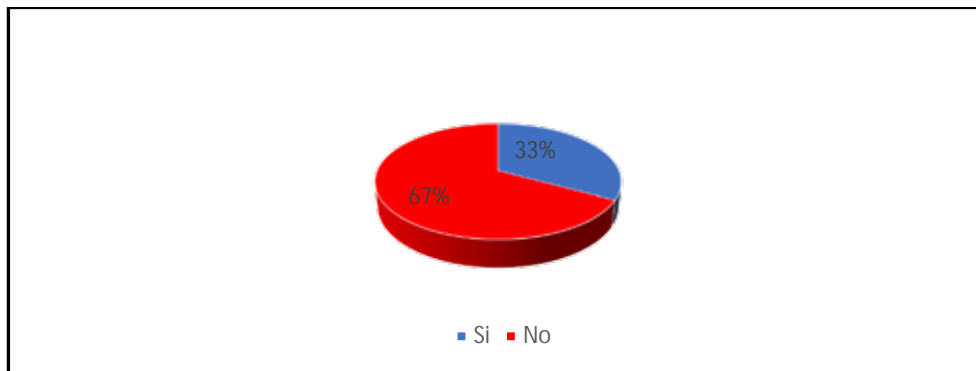
1. ¿Se siente satisfecho con el actual método de trabajo del departamento?
(*Home Office*)

Tabla N° 1 Satisfacción del Método

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 1 Satisfacción del Método



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: En el anterior gráfico presentado se puede observar que el 33% de las personas encuestadas se sienten satisfechos con el método de trabajo *home office*, el otro 67% de encuestados no se sienten satisfechos con el método anteriormente mencionado. Lo que deja en manifiesto que existe un descontento por parte de los trabajadores del departamento de compras, asimismo se fundamenta el objetivo general de esta investigación el cual es proponer estrategias gerenciales que mantengan la productividad en escenarios de incertidumbre, en este caso se debe mejorar el método de trabajo desde casa para poder cumplir de manera eficiente todas las actividades desarrolladas por el departamento

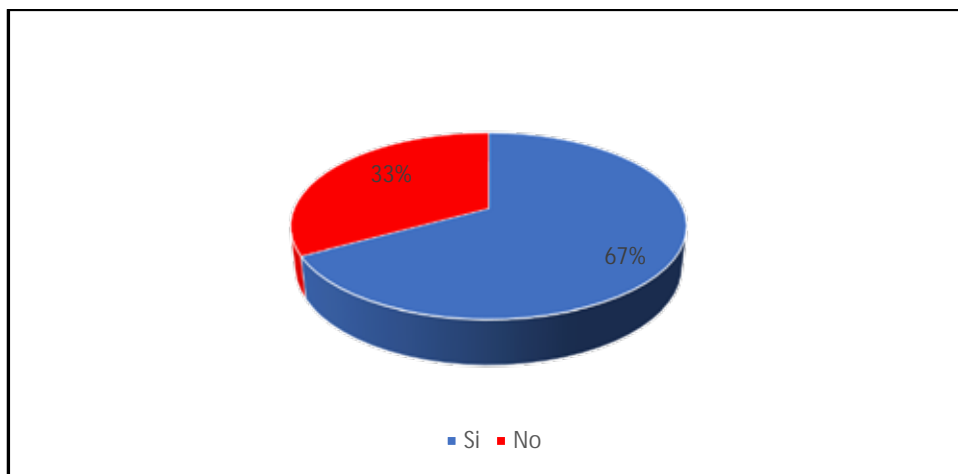
2. ¿Cree usted que las actividades del departamento se han ralentizado por trabajar desde casa?

Tabla N° 2 Actividades Ralentizadas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 2 Actividades Ralentizadas



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: En dicho gráfico se puede ver de manera clara que el 33% de los empleados manifiesta que no hay un retraso en las actividades pautadas para el departamento, asimismo hay otro 67% que opina que las mismas si se ven ralentizadas por tener que trabajar desde la casa, lo que significa que el método utilizado actualmente (*home office*), el cual se explica y se vincula en la presente investigación como un término básico, está presentando debilidades que afectan la productividad del departamento.

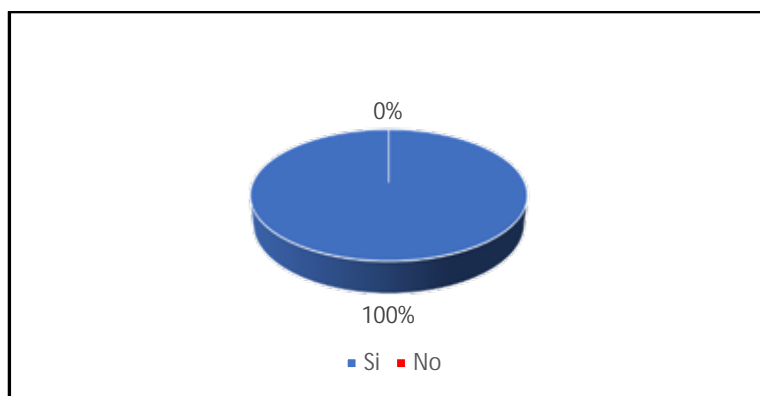
3. ¿Cree usted que la nueva modalidad de trabajo en casa afecta a las distintas áreas administrativas de la empresa?

Tabla N° 3 Áreas Administrativas de la Empresa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 3 Áreas Administrativas de la Empresa



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: El 100% de los empleados que conforman el departamento de compras opinan que el nuevo método *home office* está afectando de manera negativa las distintas áreas administrativas que conforman a la empresa Colgate Palmolive, C.A. Lo que trae como consecuencia una baja productividad para la organización ya mencionada, asimismo este análisis fundamenta la propuesta de esta investigación ya que existe la necesidad en la actualidad de crear nuevas estrategias gerenciales que ayuden a mejorar y/o aumentar la productividad en la empresa.

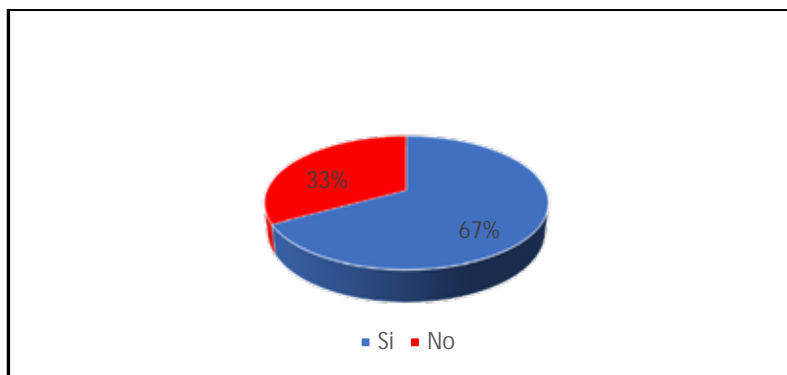
4. ¿Se ha visto usted como trabajador afectado por la modalidad *home office*?

Tabla N° 4 Trabajadores afectados por el

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 4 Trabajadores afectados por el



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: De la totalidad de personas encuestadas más del 65% respondió que se ha visto afectado por la nueva modalidad empleada por la empresa en respuesta al escenario de incertidumbre por el que esta pasa en la actualidad, en efecto la mencionada problemática puede ser resuelta con la propuesta presentada en esta investigación, tal como fue el caso vinculado en el último antecedente del presente informe titulado **“Propuesta de estrategias gerenciales para la gestión de talento humano”**, donde se pudo enlazar con esta investigación debido a la importancia que juega la gestión del talento humano con respecto a la capacitación que se le debe realizar a la hora de presentarse un escenario de incertidumbre

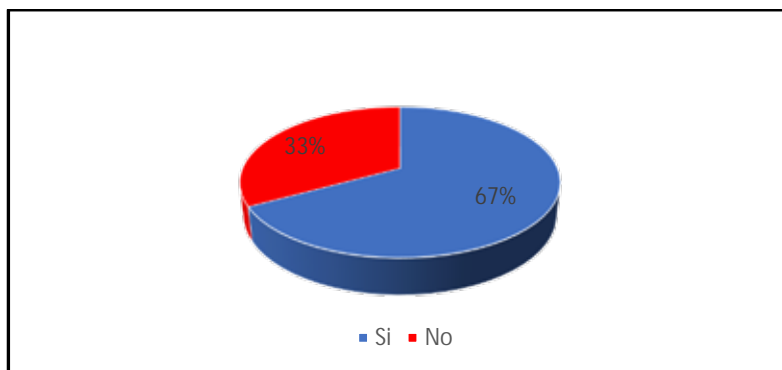
5. ¿Debido a la modalidad *home office* sus horas laborales han aumentado?

Tabla N° 5 Aumento de horas laborales

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 5 ° Aumento de horas laborales



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: En el gráfico se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas representadas por un 67% si ha tenido un aumento en sus horas laborales, cabe destacar que aunque haya un aumento en las horas laborales no existe un aumento en la productividad del departamento, en efecto la definición de productividad se explica en las bases teóricas de la presente investigación, donde se resalta la relación que existe entre los insumos ya sea humano, materia prima, o financieros y el tiempo que se dispone para realizar un producto terminado o alguna actividad administrativa

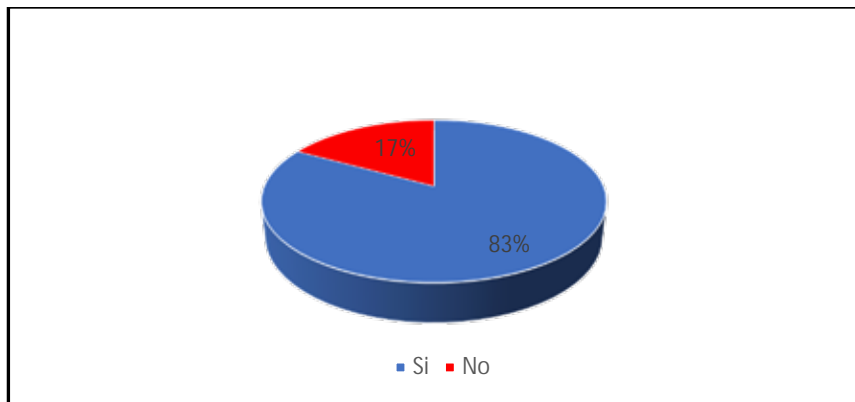
6. ¿Cree usted que el trabajo desde casa afecta la comunicación del departamento?

Tabla N° 6 Comunicación del Departamento

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	83%
No	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 6 Comunicación del Departamento



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: En el gráfico se puede observar cómo más del 80% de los empleados encuestados opinan que existe una mala comunicación entre los compañeros del departamento de compras debido a la modalidad desde casa ya que no les permite una fácil interacción en persona, estas fallas en comunicación han sido expuestas por los encuestados en gráficos anteriores, específicamente en el análisis N° 3 donde se hace mención a la baja productividad y a la necesidad del diseño de nuevas estrategias gerenciales que mejore la comunicación

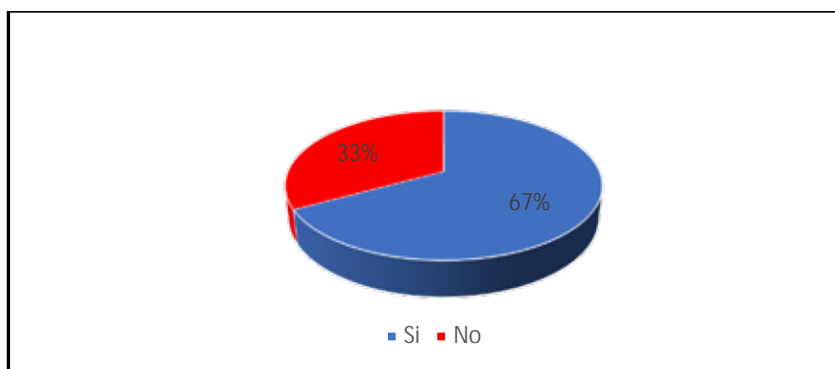
7. ¿Se le dificulta a usted el aprendizaje de las nuevas herramientas empleadas en el departamento (Ariba) desde la modalidad *home office*?

Tabla N° 7 Aprendizaje de nuevas herramientas

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 7 Aprendizaje de nuevas herramientas



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: Como se muestra en la gráfica aprendizaje de nuevas herramientas, existe una dificultad por parte de los empleados para aprender a manejar y/o utilizar las nuevas herramientas que se deban emplear para realizar algunas actividades del departamento, lo que trae como consecuencia frustración y ralentización en el trabajo de los empleados que conforman el área de compras, en acción a esta problemática se toma como ejemplo el ultimo antecedente citado en este informe el cual hace énfasis en la importancia de la capacitación de trabajadores frente a escenarios de incertidumbre

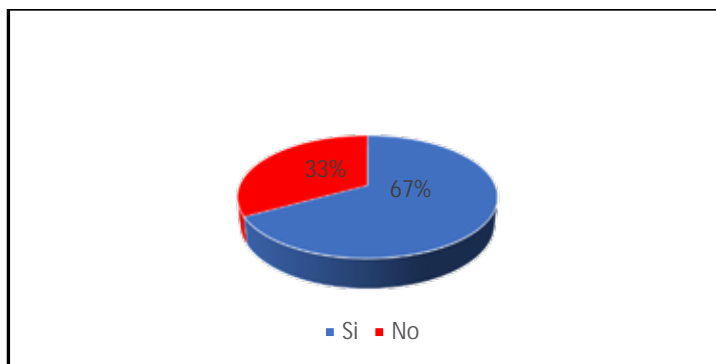
8. ¿Cree usted que esta nueva modalidad ha afectado la comunicación con agentes externos a la empresa (proveedores)?

Tabla N° 8 Comunicación con agentes externos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 8 Comunicación con agentes externos



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: Más del 65% de la totalidad de personas encuestadas opinan que debido al nuevo método de trabajo se ha visto afectada la comunicación con los agentes externos (proveedores), ya que no se puede realizar la acostumbrada visita a la empresa. En efecto esta problemática se sustenta con el antecedente titulado **“Propuesta de mejoras en la operatividad de la sub gerencia de proveedores en Oriental de Seguros C.A.”**, esta investigación resaltó la importancia que tiene la adecuada gestión de proveedores para no retrasar procesos internos que afecten la productividad del departamento de compras

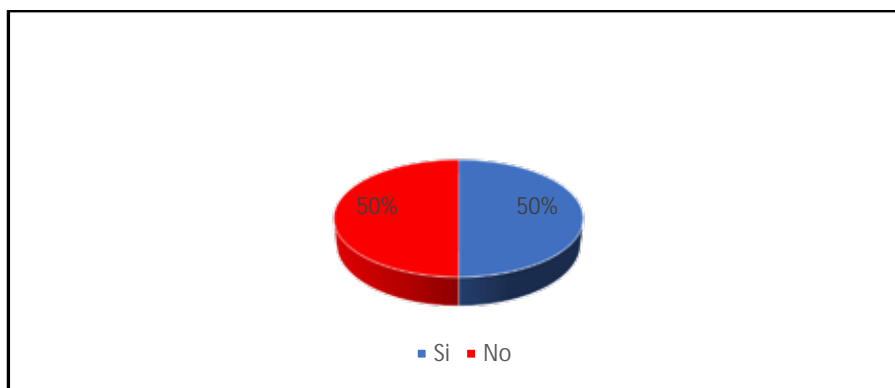
9. ¿Durante la modalidad *home office* cree usted que se ha mal interpretado la información con los distintos departamentos administrativos de la organización?

Tabla N° 9 Mal interpretación de información entre departamentos

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	50%
No	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 9 Mal interpretación de información entre departamentos



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: En el gráfico se puede observar cómo el 50% de las personas opinan que si existe en ciertas ocasiones una mala interpretación de información entre los diferentes departamentos que conforman a la empresa Colgate Palmolive, C.A, esta problemática es generada por las mismas razones que se exponen en gráficos anteriores, es por ello que este análisis sustenta la importancia y la necesidad de crear estrategias que ayuden a mantener la productividad del departamento de compras

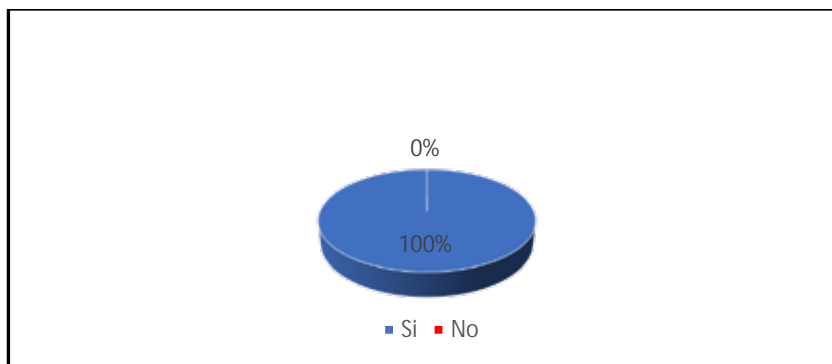
10. ¿Le gustaría a usted contar con nuevas estrategias gerenciales que ayuden a mejorar el método *home office*?

Tabla N° 10 Estrategias gerenciales para mejorar el

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Castillo, R. (2020)

Gráfico N° 10 Estrategias gerenciales para mejorar el



Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: El 100% de las personas que participaron en la encuesta respondieron que, si les gustaría contar con nuevas estrategias gerenciales que ayuden a mejorar el método *home office*, lo que fundamenta el tercer objetivo específico de esta investigación el cual hace referencia al diseño de nuevas estrategias gerenciales, ya que si las mismas se aplican ayudarían a mejorar todas las problemáticas expuestas durante la realización de la encuesta tales como mala comunicación, mal interpretación de información, aumento de horas laborales y retrasos en procesos administrativos

Tabla de Análisis Documental

Asimismo, se realizó una tabla de análisis documental la cual tuvo como objetivo proyectar de manera resumida todos los documentos computarizados, fichas, diapositivas y archivos que sirvieron de apoyo y fundamento para sustentar los procesos que en la actualidad se llevan a cabo dentro del departamento de compras.

Tabla N° 11 Análisis Documental

Nombre del Documento	Finalidad o Función del Documento	Modo de Empleo
Base de Datos de Proveedores	El objetivo fundamental de este documento es llevar un control de las cotizaciones recibidas a través de los diferentes proveedores con los que cuenta la empresa Colgate Palmolive, C.A. En dicho documento se lleva a cabo el manejo del status de las solicitudes de bienes y servicios generados por las distintas áreas con las que cuenta la empresa, entre ellos podemos mencionar las plantas donde se lleva a cabo el proceso productivo de los distintos productos generados por la organización.	Dicho documento se maneja a través del programa de Google Sheets, el cual es un documento en línea utilizado por todos los empleados del departamento de compras, este se encuentra clasificado por: Fecha, proveedor, nombre del solicitante, planta a donde va dirigida, detalles o definición, status de compra y su respectivo monto en bolívares o moneda extranjera.

<p>Entrenamiento de Ariba</p>	<p>Este archivo en línea como objetivo principal apoyar a todos los empleados de la organización dándole una explicación concisa de cómo manejar y utilizar la nueva aplicación que se incluyó en sus rutinas de trabajo a nivel diario.</p>	<p>Este documento se encuentra en la plataforma Slides de Google, el cual es un archivo en línea utilizado por todos los empleados de la empresa Colgate Palmolive, C.A este cuenta con varias diapositivas que explican la nueva aplicación que se implementó para ser utilizada en la realización de ordenes de compras (Ariba)</p>
<p>Entrenamiento para sincronización de Trabajo en Casa</p>	<p>Tiene como objetivo fundamental brindar apoyo para la conexión efectiva entre el ordenador de trabajo y los archivos ubicados en la nube que maneja la empresa</p>	<p>Este es un archivo en línea manejado a través de imágenes o diapositivas que es utilizado por todos los empleados de la empresa Colgate Palmolive, C.A como apoyo para la nueva modalidad de trabajo en casa debido al escenario de incertidumbre que vive la empresa actualmente</p>
<p>Carpeta de Cotizaciones</p>	<p>Su función principal es ordenar, almacenar y clasificar las ordenes adquiridas por cada uno de sus proveedores, se clasifica</p>	<p>Este es un grupo de archivos ubicado en Google Drive el cual contiene carpetas específicas para cada uno de los proveedores, en las</p>

	en cotizaciones de gastos fijos y de gastos variables, esto se hace con el fin de mantener un orden a la hora de buscar una cotización en específico	mismas se guardan todas las cotizaciones que fueron enviadas al departamento en su respectivo momento.
Entrenamiento MDG	Su función principal es brindar apoyo para la creación, extensión, bloqueo y desbloqueo de proveedores	Este es un conjunto de diapositivas ubicadas en Google Slides las cuales contienen información para realizar de manera correcta los procesos anteriormente mencionados

Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: A través del anterior cuadro descrito se pueden observar algunos de los documentos fundamentalmente utilizados en la actualidad dentro del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A para llevar a cabo de manera efectiva la realización de las tareas o actividades del departamento bajo la modalidad *Home Office*, esta herramienta está siendo utilizada por la empresa antes mencionada, debido a la pandemia registrada a nivel mundial, bajo el nombre de Covid-19 la cual afecto a la organización desde el mes de marzo del año 2020 ocasionando así que esta detuviera las actividades administrativas dentro de las instalaciones ubicada en el país de Venezuela, lo que llevo a todo el personal de áreas administrativas al cumplimiento de la modalidad de trabajo en casa. Asimismo, estos documentos sirvieron de ayuda para fundamentar el objetivo general de la presente investigación ya que en la actualidad se han estado presentando dificultades para cumplir en su totalidad las actividades asignadas a este departamento, debido a la falta de comunicación e información entre el personal, fallas en la conexión de internet, problemas eléctricos y retrasos en los procesos, es por ello que el objetivo

general de dicha investigación se basa en estrategias gerenciales que mantengan la productividad de este departamento.

5.2 Fase II: Análisis de debilidades encontradas en procesos de compras en escenarios de incertidumbres: En segunda instancia, se realizó un cuadro resumen tomando en cuenta las principales debilidades que presenta el departamento de compras las cuales fueron diagnosticadas a través de las encuestas realizadas en la fase I de la investigación

Tabla N° 12 Cuadro Resumen de los Resultados de Encuestas

N°	Preguntas	Respuestas	Debilidades	Consecuencias
1	¿Se siente satisfecho con el actual método de trabajo del departamento? (<i>Home Office</i>)	Un 33% de los encuestados opina que si está satisfecho con el método <i>home office</i> y un 67% opina que no lo está	En efecto, que exista un mayor número de personas insatisfechas con el método <i>home office</i> trae como debilidad principal una mala administración en tiempo y uso de la mencionada herramienta	Como consecuencias principales se encuentran el atraso en el cumplimiento de las actividades diarias en el departamento generando así un estrés constante en el personal
2	¿Cree usted que las actividades del departamento se han ralentizado por trabajar	Un 67% opina que si se han visto ralentizadas las actividades	Asimismo, como se observa en los resultados de la encuesta si existe un retraso en las actividades del departamento, el cual	Esta falla trae como consecuencia principal una baja productividad en el departamento es decir que hay procesos que se realizan con

	desde casa?	en el departamento y un 33% opina lo contrario	trae como debilidad para este, el incumplimiento de tareas y procesos importantes para la organización en general, esta falla o retraso se debe a la falta de información que existe entre los trabajadores del mismo departamento de compras	retrasos y otros que no llegan a culminarse por falta de tiempo
3	¿Cree usted que la nueva modalidad de trabajo en casa afecta a las distintas áreas administrativas de la empresa?	El 100% de los encuestados opina que la nueva modalidad de trabajo en casa si afecta a las distintas áreas de la empresa	La debilidad principal generada por esta problemática es una frustración por parte de los trabajadores ya que al aplicar este nuevo método se les está sacando de su zona de confort, además de que existen problemáticas externas que aumentan aun más la frustración en el empleado por no poder estar 100% conectados a las actividades que necesita el departamento	Esto trae como consecuencias para la empresa un bajo rendimiento por parte de los empleados y un rechazo al cumplimiento efectivo de sus actividades diarias

4	¿Se ha visto usted como trabajador afectado por la modalidad <i>home office</i> ?	El 67% de los encuestados opina que si se ha visto afectado por la nueva modalidad <i>home office</i> mientras que, el otro 33% opina que no	La debilidad principal diagnosticada en este análisis fue que no hubo capacitación alguna por parte de la organización hacia a los empleados para hacer más fácil el proceso de adaptación de los mismos	La consecuencias diagnosticadas son un bajo rendimiento por parte de los empleados ya que no están 100% adaptados a este proceso (<i>home office</i>), además de que hay aumento en la frustración del mismo empleado tras no saber cómo cumplir con los objetivos planteados
5	¿Debido a la modalidad <i>home office</i> sus horas laborales han aumentado?	El 67% del personal respondió que el <i>home office</i> , si ha aumentado sus horas laborales	La debilidad que se diagnostica en esta problemática es la falta de comunicación que existe entre empleados de la empresa en general, esto es lo que produce un aumento en horas laborales sin aumentar la productividad al contrario esta ha disminuido	Esta debilidad trae como consecuencia el aumento de las horas laborales de los empleados del departamento lo que causa fatiga y rechazo de los mismos hacia el nuevo método (<i>home office</i>) que se utiliza para combatir el escenario de incertidumbre
6	¿Cree usted que el trabajo	El 83% de los encuestados	La debilidad principal que se observa a raíz de esta pregunta es la mala	Como consecuencia primordial se presenta una baja productividad

	desde casa afecta la comunicación del departamento?	opina que la comunicación si está siendo afectada por el trabajo desde casa, el otro 17% opina que no.	comunicación que existe entre los empleados del departamento de compras esto debido a que no hay una comunicación bidireccional y se dificulta la realización de las actividades ya que todo se debe realizar a través de la plataforma <i>online</i>	ya que al no haber comunicación se hace mas cuesta arriba el cumplimiento de las tareas diarias, tal como se presenta en consecuencias antes expuestas
7	¿Se le dificulta a usted el aprendizaje de las nuevas herramientas empleadas en el departamento (Ariba) desde la modalidad <i>home office</i> ?	El 67% de los encuestados respondió que si se le ha dificultado el aprendizaje de las nuevas herramientas que se emplean dentro del departamento, por otro	La debilidad presentada en esta ocasión, es la dificultad que existe en los empleados para aprender nuevas herramientas que se puedan emplear dentro del departamento y esto es debido a que el aprendizaje debe realizarse desde la modalidad <i>home office</i> , el cual es un método nuevo para la empresa en general y no hubo capacitación alguna para los empleados	Como consecuencia se presenta la frustración de los empleados y a su vez la ralentización en las actividades del área de compra, ya que al no saber como manejar las nuevas herramientas y/o métodos que se emplean, se presentan retrasos y fatiga en los trabajadores

		lado el 33% los encuestados respondió que no		
8	¿Cree usted que esta nueva modalidad ha afectado la comunicación con agentes externos a la empresa (proveedores)?	El 67% de los trabajadores comenta que la nueva modalidad <i>home office</i> si afectado la comunicación con agentes externos a la empresa, el otro 33% comenta que no	Asimismo, la debilidad que se presenta es la mala comunicación con los proveedores ya que debido al escenario de incertidumbre que se presenta no hay la posibilidad de crear encuentros dentro de las instalaciones de la empresa y a su vez todo debe realizarse vía <i>online</i>	Como consecuencia se puede observar una mala interpretación de información que genera atrasos en las actividades y a su vez esto puede traer malos resultados económicos por tratarse de movimientos financieros (compras) con los proveedores
9	¿Durante la modalidad <i>home office</i> cree usted que se ha	La mitad de los encuestados opina que se ha mal	En este caso la debilidad que se observa es la mala interpretación de información entre los empleados de toda la	Como consecuencia se observa también una baja productividad y ralentización en los procesos cotidianos de la

	mal interpretado la información con los distintos departamentos administrativos de la organización?	interpretado información con los departamentos de la empresa, el otro 50% opina que no	empresa Colgate Palmolive, C.A ya que el método <i>home office</i> es un método nuevo el cual no tuvo capacitación alguna y depende de muchos agentes externos (electricidad, internet, telefonía, entre otros)	empresa
10	¿Le gustaría a usted contar con nuevas estrategias gerenciales que ayuden a mejorar el método <i>home office</i> ?	El 100% de los encuestados respondió que sí está de acuerdo con tener nuevas estrategias gerenciales que mejoren el método <i>home office</i>	La debilidad final presentada es que hasta la actualidad el departamento de compras no tiene unas buenas estrategias gerenciales que ayuden a lidiar con el escenario de incertidumbre que se presenta en la empresa	Como consecuencia se tiene que al no diseñar nuevas estrategias gerenciales que solventes muchos de los problemas explicados anteriormente, la empresa se vera en riesgo de tener pérdidas económicas ya sea por la baja productividad del departamento de compras o también por mala interpretación de información con proveedores que a vez

				traigan retrasos en las compras de la empresa
--	--	--	--	---

Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: En el anterior cuadro resumen se realizó un análisis de las debilidades y consecuencias que se diagnosticaron a través de la encuesta realizada en la primera fase de esta presente propuesta. Se puede observar en dicho cuadro, la importancia de esta investigación ya que en repetitivas oportunidades se logra interpretar los diferentes problemas que presenta el método *home office*, el cual es un nuevo método que se aplica para lidiar con el escenario de incertidumbre generado en el actual año 2020. Este escenario de incertidumbre se presenta en la empresa Colgate Palmolive, C.A por la actual crisis pandémica (Covid-19) que se genera a nivel mundial lo que causo que todos los empleados administrativos de la organización deban trabajar desde casa; cabe destacar que esta modalidad no se había puesto en marcha en ocasiones anteriores, es decir que para los trabajadores es un nuevo método de trabajo. Gracias a las encuestas se pudo evidenciar las problemáticas que este nuevo método ha traído consigo como, por ejemplo: la baja productividad y rendimiento del departamento y a su vez fatiga en los empleados, entre otros problemas que se evidenciaron en el cuadro anterior.

Infografía de los Elementos del Escenario de Incertidumbre

Seguidamente dentro de esta fase II, se realizó una figura visual (infografía) la cual estuvo constituida por los elementos del escenario de incertidumbre en cuestión, es decir se presenta de manera visual la causa de que la Empresa Colgate Palmolive, C.A este trabajando con el nuevo método *home office*

Figura N° 2 Elementos del Escenario de Incertidumbre

Escenario de Incertidumbre

Colgate Palmolive, C.A

La empresa Colgate Palmolive, C.A en los últimos meses se ha visto afectada por la crisis mundial de la pandemia del Covid-19 dicha problematica ha llevado a la empresa ha atravesar un inesperado escenario de incertidumbre, pero en efecto esto no ha sido una dificultad que la organización pueda superar, ya que como estrategia se ha venido utilizando el método Home Office el cual trata de realizar todas las actividades administrativas desde la casa para así evitar el contacto entre personas y con esto evitar un posible contagio de los empleados de la empresa. Pero a pesar de ser un buen método para atacar la problemática de la pandemia, este ha venido generando ciertas debilidades dentro de los departamentos entre ellos el de Compras

MAYORES DEBILIDADES QUE SE PRESENTAN EN EL DEPARTAMENTO HOME OFFICE

- 1** Retrasos en procesos del Departamento
- 2** Falta de comunicación e información con personas externas e internas al Departamento
- 3** Fatiga y estrés por parte de los empleados al no tener un buen manejo de los metodos y herramientas del Departamento

ESTRATEGIAS GERENCIALES

- Realizar Cuadro de Tareas Online
- Establecer lineamientos en los Procesos
- Diseñar Capacitación online

Fuente: Castillo, R. (2020)

Matriz D.O.F.A

Por último, dentro de la fase II, se realizó una matriz DOFA para visualizar de manera esquemática las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan al departamento de compras dentro de la empresa Colgate Palmolive, C.A

Tabla N° 13 Matriz D.O.F.A

MATRIZ D.O.F.A.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Capacidad de innovación F2. Aplicación de tecnología de computadores F3. Experiencia técnica F4. Velocidad de respuesta en condiciones cambiantes F5. Buen ambiente laboral F6. Buena motivación al empleado	D1. Falta de comunicación con agentes internos y externos al departamento D2. Poca capacitación para el uso de nuevos métodos en escenarios de incertidumbre D3. Falta de información y mal interpretación en realización de procesos D4. Frustración en los trabajadores por mal manejo de las herramientas D5. Retrasos en procesos del departamento D6 Rotación del talento humano
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Automatización de procesos como medio para utilizar el uso del tiempo O2. Facilidad de acceso a la tecnología O3. Globalización de la información	F2-F3-F6-O3-O4: Desarrollar una capacitación <i>online</i> para los trabajadores del departamento que obtenga información del uso del nuevo cuadro de actividades	D3-D4-D5-O2-O3: Diseñar un cuadro en línea que obtenga información acerca de las actividades realizadas o pendientes del departamento de compras D1-D3-O2: Realizar un mantenimiento continuo de la base de proveedores para tener esa información con

		facilidad
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Renegociación de las cotizaciones A2. Devaluación A3. Resistencia a cambios tecnológicos	F6-A3: Formar de manera dinámica grupos de trabajo que faciliten la fácil adaptación a las nuevas tecnologías	D2-D3-D4-D5-D6-A3: Establecer lineamientos para los trabajadores a través de un documento <i>online</i> acerca de los nuevos procesos implementados en el departamento

Fuente: Castillo, R. (2020)

Análisis: Una vez realizado el cruce de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están presentes dentro del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A, se pudieron establecer distintas estrategias que mejoraran el método *home office* utilizado por la organización, actualmente debido a la situación pandémica que se generó en marzo del presente año.

Es así como, de las estrategias F.O. el departamento debe aprovechar la buena aplicación tecnológica y la experiencia técnica para diseñar una capacitación que ayude a los empleados a saber manejar el nuevo cuadro de tareas que se implemente en el departamento y a su vez motivar a los mismos a través del continuo aprendizaje.

Dentro de las estrategias D.O. tenemos que, el departamento cuenta con múltiples debilidades que pueden ser contrarrestadas con sus oportunidades como lo es el aumento del flujo de la información, disminuir la frustración por parte de los

trabajadores y evitar los retrasos en procesos del departamento a través de un cuadro de tareas en línea que obtenga información acerca de las actividades del mismo, ya que el área de compras cuenta con oportunidades tales como un fácil acceso a la tecnología y un buen método para globalizar la información a su vez al realizar un mantenimiento continuo a la base de los proveedores se aumenta la comunicación con los agentes externos al departamento.

Seguidamente, se establecen las estrategias F.A. donde es importante contrarrestar la resistencia al cambio tecnológico con la creación de grupos dinámicos de trabajo que motiven a los empleados.

En cuanto a las estrategias D.A. se pueden mencionar que las debilidades y amenazas presentes en la organización son ocasionadas mayormente por la falta de capacitación en métodos de escenarios de incertidumbre, la falta de información en procesos administrativos, frustración en trabajadores y retrasos en procesos, como también se presentan resistencias a los cambios tecnológicos y una rotación del talento humano cada cierto tiempo, por tal motivo se deben establecer lineamientos acerca de los procesos del departamento que ayuden a mejorar las problemáticas existentes y a su vez logren guiar al nuevo talento humano que ingrese al departamento y de esta manera se lograra cumplir con las metas trazadas para el mismo

5.3 Fase III: Diseño de estrategias gerenciales para los procesos de compras en escenarios de incertidumbre en la empresa: En la presente fase metodológica, se plasmó en detalle todos los aspectos que conlleva la propuesta diseñada para dar solución a la problemática presentada en el departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A ubicada en Valencia estado Carabobo, considerando factores en base al resultado de los análisis realizados a los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados.



COLGATE-PALMOLIVE, C.A.
CAPITAL Bs. 35.218.900 (TOTALMENTE PAGADO)

MANUAL

Estrategias Gerenciales



Realizado por:
Randy Castillo

Revisado por:
Sandro Carrero

Valencia, 2020



ÍNDICE

Contenido

Pp.

1. Presentación de las Estrategias.....	61
2. Beneficios de las Estrategias.....	62
3. Objetivos de las Estrategias.....	63
3.1 Objetivo General.....	63
3.2 Objetivos Específicos.....	63
4. Desarrollo de las Estrategias.....	64
4.1 Estrategia Uno.....	64
4.2 Estrategia Dos.....	68
4.3 Estrategia Tres.....	74



1. Presentación de la Propuesta

El desarrollo de la presente propuesta se basa en el diseño de estrategias gerenciales que mantengan la productividad en escenarios de incertidumbres en el departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo, tomando en cuenta que esta es la mayor problemática que presenta el departamento en la actualidad debido a que a nivel mundial se esta propagando la enfermedad conocida como el Covid-19 lo que ha llevado a las personas a cumplir una estricta cuarentena que les impide realizar las actividades laborales desde las instalaciones de la organización, esta pandemia representa para la empresa Colgate Palmolive, C.A un escenario de incertidumbre.

Asimismo, la empresa ha tomado como plan de acción establecer un nuevo método de trabajo denominado *home office* el cual consiste en la entrega de dispositivos portátiles a todos los empleados de las áreas administrativas de la organización con el fin de que estos cumplan con las mismas actividades diarias de la empresa desde la tranquilidad de su hogar para evitar así, el contagio de la mencionada enfermedad.

En efecto este método ha dado resultados positivos ya que se han estado cumpliendo las actividades de la empresa y con ellos los objetivos a cumplir, pero específicamente en el departamento de compras se ha venido generando varias problemáticas alrededor de este nuevo método de trabajo, tales como: frustración y estrés por parte de los trabajadores al no sentirse plenamente cómodos con este nuevo proceso y a su vez por no recibir una capacitación previa, un déficit en el manejo de información y en la comunicación con agentes externos e internos al departamento, asimismo se ha notado un aumento en las horas laborales de los empleados y con esto se obtiene como consecuencia principal una baja productividad en el departamento.

Seguidamente es importante resaltar que a la hora de aumentar la productividad del departamento siguiendo con el mismo proceso de trabajo es decir el *home office*

se deben aplicar una serie de estrategias que contribuyan al desarrollo de este método de trabajo, por tales motivos se proponen las siguientes estrategias gerenciales:

- **Crear un cuadro en línea;** que obtenga información acerca de las actividades realizadas o pendientes del departamento de manera diaria y a su vez este cuadro contara con una columna de información útil para realizar efectivamente las determinadas tareas, esto se ejecuta con la finalidad de eliminar la fuga de información y aumentar de manera fácil la comunicación dentro del departamento, asimismo se busca disminuir las horas laborales que habían aumentado a raíz de las problemáticas presentadas.
- **Diseñar una capacitación;** de forma *online* a los trabajadores del departamento acerca del nuevo cuadro de tareas, esta estrategia tiene como finalidad eliminar la frustración y el estrés que se generó dentro del departamento al no saber cómo manejar ciertos procesos y herramientas nuevas que se implementaron durante este escenario de incertidumbre
- **Establecer lineamientos;** a través de un documento en línea acerca de los procesos del departamento por medio de presentaciones dinámicas que ayuden a un correcto y fácil aprendizaje, con esta estrategia se pretende lograr eliminar la frustración y el estrés generado en los trabajadores del departamento y a su vez se elimina la fuga de información, ya que estos lineamientos contarán con un fácil acceso a todos los trabajadores del departamento de compras.

2. Beneficios de las Estrategias

Los beneficios asociados a la inserción de la propuesta radican en la resolución de los problemas ligados al *home office* para buscar el cumplimiento efectivo de las actividades diarias del departamento de compras, aunado a los siguientes tópicos:

- Aumentar la productividad del departamento de compras
- Mejorar la comunicación dentro del personal y con agentes externos a la empresa
- Disminuir las horas laborales que habían propasado el limite
- Eliminar frustración y estrés a los trabajadores a través de capacitaciones
- Fácil cumplimiento de las actividades del departamento
- Descartar la mala interpretación de información entre las distintas áreas de la empresa
- Descender los retrasos en los procesos del departamento

3. Objetivos de las Estrategias

3.1. Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales para los procesos de compras en escenarios de incertidumbre en la empresa.

3.2. Objetivos Específicos

- Diseñar un cuadro en línea que obtenga información acerca de las actividades realizadas o pendientes del departamento de compras
- Desarrollar una capacitación *online* para los trabajadores del departamento que obtenga información del uso del nuevo cuadro de actividades
- Establecer lineamientos para los trabajadores a través de un documento *online* acerca de los nuevos procesos implementados en el departamento

4. Desarrollo de las Estrategias

Para dar cumplimiento al objetivo general de la propuesta se proponen diversas estrategias enmarcadas en los objetivos específicos, para cada uno de los cuales se detallan acciones y procedimiento que pretenden integrar esfuerzos para mantener la productividad del departamento en escenarios de incertidumbre. El propósito de emplear este conjunto de estrategias es mejorar el método de trabajo actualmente utilizado para combatir la pandemia del Covid-19, el cual es realizar las actividades laborales de la organización desde casa. A continuación, se plasman cada una de las estrategias empleadas:

Estrategia 1: Diseñar un cuadro en línea que obtenga información acerca de las actividades realizadas o pendientes del departamento de compras: Luego de haber diagnosticado la situación actual del departamento con respecto al escenario de incertidumbre y de haber analizado las debilidades encontradas dentro del mismo, se consideró la necesidad de generar un cuadro en línea a través de la plataforma *Google Sheets* el cual tenga información de las actividades a realizar o pendientes dentro del departamento

El presente cuadro estará conformado por una única hoja la cual contara con las distintas actividades que pueden realizarse de forma inmediata o al contrario puede encontrarse en un proceso pendiente ya que muchas de las actividades generadas dentro del departamento contienen lapsos de tiempos amplios, además de aprobaciones por distintos gerentes o empleados de la organización. En efecto este conforma de la siguiente manera:

- Columna N°1 (Ítems): Esta columna cumple la función de llevar un orden numérico dentro del cuadro de las actividades del departamento, y también sirve para cumplir la función (=buscar +B), la cual sirve para buscar un dato en específico dentro del documento.
- Columna N°2 (Fecha): En esta columna se puede observar la fecha en la cual el usuario ingresa una tarea al cuadro que este pendiente por realizar.

- Columna N°3 (Usuario): El objetivo de esta columna es brindar información acerca del nombre de la persona que ingreso una nueva actividad al cuadro de tareas.
- Columna N°4 (Descripción de la Tarea): La función de esta columna es dar una pequeña referencia acerca de la actividad que se debe cumplir.
- Columna N°5 (Estatus): El objetivo de esta columna es reflejar en qué estado se encuentra la actividad ingresada al cuadro, dicha columna está conformada por 3 estatus que reflejan diferente color:
 1. Pendiente (color amarillo): Este color refleja que la tarea está disponible, es decir que nadie la ha realizado
 2. En proceso (color naranja): Este color refleja que la actividad está siendo realizada por uno de los trabajadores del departamento, es decir está en ejecución
 3. Completado (color verde): Este color refleja que la tarea ha sido realizada y terminada con éxito
- Columna N°6 (Persona encargada de la tarea): Esta columna cumple con la función de informar el nombre de la persona que está realizando o que en su defecto haya realizado alguna actividad ingresada a dicho cuadro. También existe la posibilidad que un determinado usuario registre una actividad y designe a un trabajador en específico para que este la realice, dicha información tendrá que ser suministrada en esta columna.
- Columna N°7 (Observaciones): Esta cumple con la función de brindar apoyo a la Columna N°4 ya que acá se informarán los detalles que se necesiten para cumplir una determinada tarea. También contará con la función de resolver dudas que se generen entre el usuario y el trabajador que se responsabilice en realizar una actividad, estas preguntas se resolverán a través de comentarios que se fijen en esta columna.

- Columna N°8 (Anexos): Esta cumple el objetivo de ayudar a la columna N°4 ya que en la misma se agregarán los enlaces de los documentos que se requieran para cumplir con éxito una actividad
- Columna N°9 (Fecha de finalización): Esta cumple con la función de brindar la información de la fecha en que se terminó alguna actividad con éxito
- Columna N°10 (Correos, teléfonos y usuarios): En caso de que el trabajador necesite contactarse con alguna persona, se pondrá en uso esta columna ya que funcionará para reflejar datos que sirvan de apoyo para una efectiva comunicación

De esta forma, los integrantes del departamento de compras tendrán la oportunidad de simplificar muchos de los procesos en los cuales no tenían un manejo eficiente, también se podrá tener una información mas efectiva eliminando las mal interpretaciones y a su vez se mejorará la comunicación interna la cual era deficiente en este departamento

Figura N° 3 Cuadro de tareas

Item	Fecha	Usuario	Descripción de la Tarea	Estatus	Persona encargada de la Tarea	Observaciones	Anexos	Fecha Finalización	Correo, telefono, usuario
1	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	Pendiente	Randy Castillo	Contactar a la empresa Metalfix	https://drive.google.com/d		METALFIXCA543@gmail.com
2	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	Completado		Contactar a la empresa Metalfix			
4	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	Completado		Contactar a la empresa Metalfix	https://drive.google.com/...		
	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			
5	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	Pendiente		Contactar a la empresa Metalfix			
6	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			
7	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			
8	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	Completado		Contactar a la empresa Metalfix			
9	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			
10	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	Pendiente		Contactar a la empresa Metalfix			
11	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			
12	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			
13	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	Pendiente		Contactar a la empresa Metalfix			
14	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			
15	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	Completado		Contactar a la empresa Metalfix			
16	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			
17	10/16/2020	Sandro Carrero	Crear Vendor	En proceso		Contactar a la empresa Metalfix			

Fuente: Castillo, R. (2020)

Estrategia 2: Desarrollar una capacitación para los trabajadores del departamento que obtenga información del uso del nuevo cuadro de actividades:

En cada empresa, todos los miembros que la conforman resultan ser necesarios para que la misma marche por buen camino, desde el más alto cargo gerencial, hasta el puesto más simple, porque todo funciona en cadena. Es decir, si alguien deja de hacer su trabajo, todos se verán afectados. Tomando en cuenta lo anteriormente explicado, se llega a la conclusión de que la gestión del talento humano es una vital herramienta dentro del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A específicamente, ya que si esta no realiza adecuadamente sus actividades todo el departamento se vera afectado en el cumplimiento total de sus tareas diarias.

En la presente investigación, gracias al análisis realizado en fases anteriores para diagnosticar las debilidades presentadas en el departamento, se determinó que los trabajadores estaban presentando fallas en el manejo del nuevo método utilizado por la empresa generando así un aumento en el estrés y frustración por parte de los empleados hacia la organización, asimismo este conflicto empezó cuando se aplicó el nuevo método de trabajo sin realizar una previa capacitación

En efecto, se justifica el diseño de la presente estrategia ya que al incluir una nueva herramienta en el departamento que sirva para simplificar varios procesos, es indispensable realizar una previa capacitación a los empleados para que estos no sigan generando más estrés y que por el contrario se sientan cómodos con esta nueva estrategia que le servirá de fácil apoyo para tener mayor control y comunicación dentro del departamento a través del método *home office*.

Asimismo, la capacitación se realizará de forma *online* a través del programa *Google Meet* con el apoyo de unas diapositivas elaboradas de forma fácil y dinámicas en la plataforma *Google Slide* las cuales no generaron ningún costo por ser plataformas gratuitas, estas contarán con información referente a los objetivos a cumplir con este nuevo cuadro, su función dentro del departamento, uso adecuado y por último una breve descripción de toda la composición de la mencionada tabla de trabajo. Es importante resaltar que estas diapositivas serán enviadas a cada uno de los

empleados del departamento de compras con el fin de cumplir una exitosa capacitación y a su vez lograr que los trabajadores obtengan un óptimo control del uso del cuadro. A continuación, se presentará un cuadro programático que contiene toda la descripción que conlleva la capacitación:

Tabla N° 14 Cuadro Programático de la Capacitación

Capacitador	La capacitación será dictada por Randy Castillo , el cual fue el encargado de realizar el diseño del mencionado cuadro de tareas.
Unidades a Desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionalidad del Cuadro de Tareas - Objetivos del Cuadro de Tareas - Uso adecuado para evitar mal interpretaciones - Descripción del Contenido celda por celda, del cuadro de tareas
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Funcionalidad del Cuadro de Tareas (4 min) - Objetivos del Cuadro de Tareas (3 min) - Uso adecuado para evitar mal interpretaciones (3 min) - Descripción del Contenido celda por celda, del cuadro de tareas (10 min) - Ciclo de preguntas y respuestas (10 min) <p>TOTAL: 30 min de explicación</p>
	<p>La capacitación no genera gasto alguno para la empresa, por los siguientes puntos a detallar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitador: Es un pasante interno del departamento, el cual realizó la propuesta con el fin de buscar una mejora en el departamento

<p style="text-align: center;">Costos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma para desarrollar la capacitación: No genera costos, ya que se utilizó una plataforma gratuita llamada <i>Google Meet</i> - Plataforma para realizar la presentación de la Capacitación: No conlleva costo alguno, debido a que es una plataforma gratuita conocida como <i>Google Slide</i> - Tiempo utilizado para la Capacitación: Este no generó ningún costo debido a que cada viernes el departamento asignó una reunión para destacar los puntos más importantes de la semana como, por ejemplo; inconvenientes en procesos, tareas pendientes, tareas realizadas, debilidades encontradas en la jornada laboral y a su vez una propuesta para solucionar dichas problemáticas. Es por ello que no influye en los horarios de trabajo ni afecta en la productividad del departamento
<p style="text-align: center;">Recursos</p>	<p>Los recursos generados por esta propuesta se basan principalmente en los equipos tecnológicos con los que ya cuenta la empresa y la misma les brinda la oportunidad a los empleados de tener estos equipos en casa para cumplir con el método <i>home office</i>. Lo que no genera ningún gasto de alquiler o compra de nuevos equipos</p>
<p style="text-align: center;">Personal Capacitado</p>	<p>Esta capacitación fue diseñada principalmente para los miembros del departamento de compras, es decir para un total de 6 personas</p>

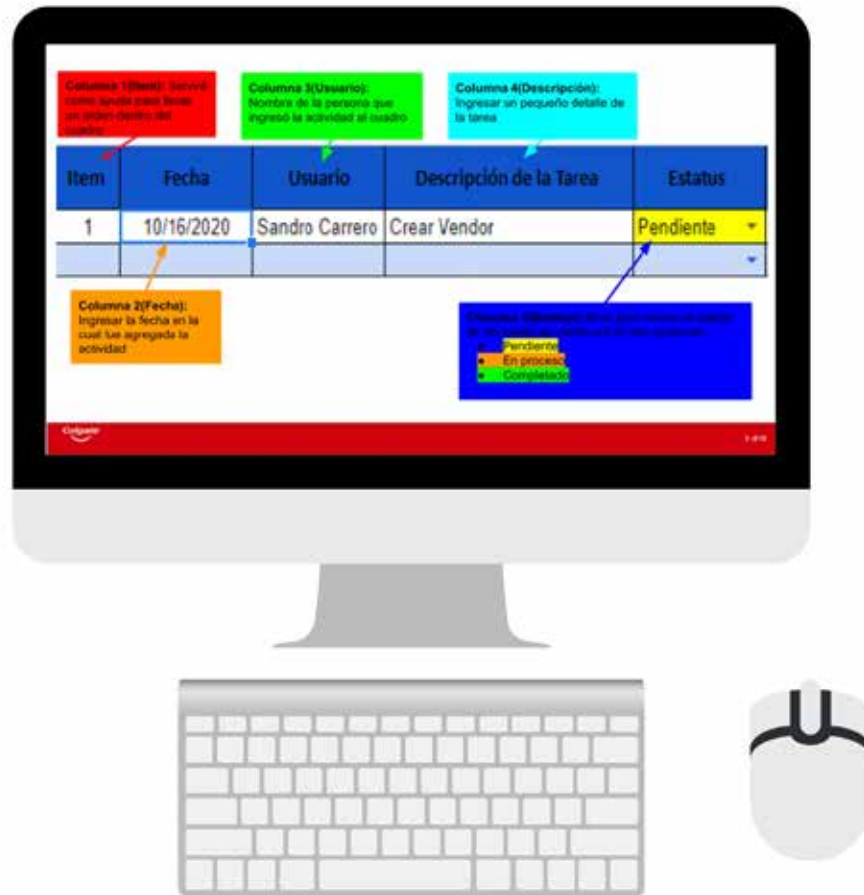
Fuente: Castillo, R. (2020)

Figura N° 4 Portada de la Capacitación del Cuadro de Tareas



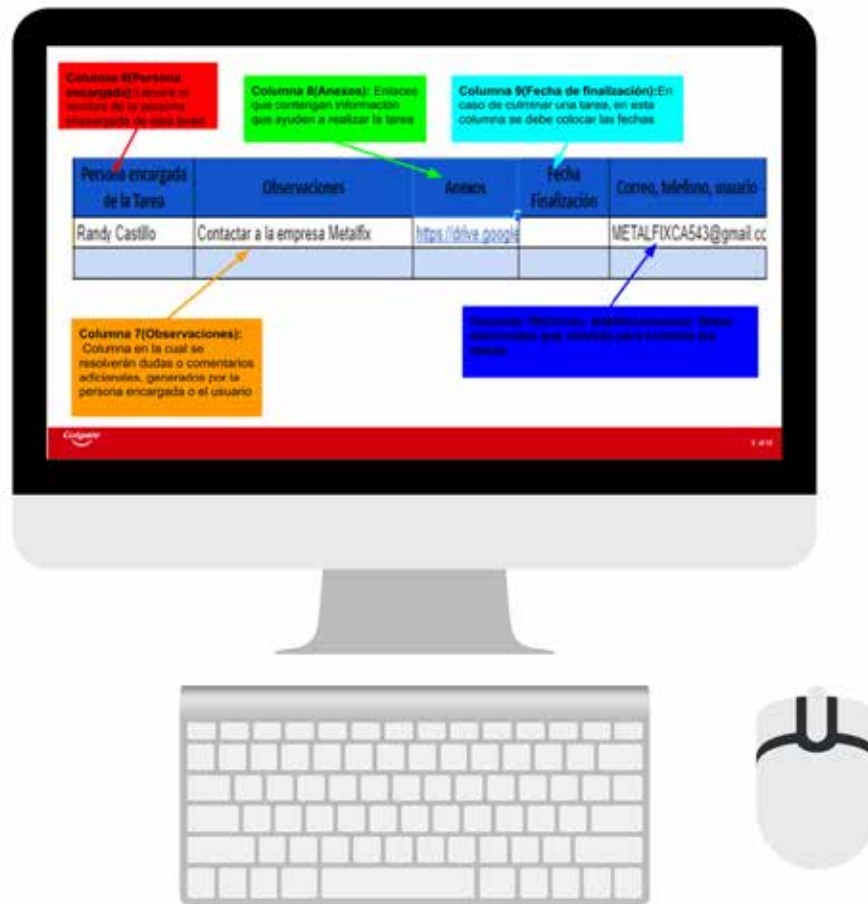
Fuente: Castillo, R. (2020)

Figura N° 5 Desarrollo de la Capacitación 1



Fuente: Castillo, R. (2020)

Figura N° 6 Desarrollo de la Capacitación 2



Fuente: Castillo, R. (2020)

Estrategia 3: Establecer lineamientos para los trabajadores a través de un documento acerca de los nuevos procesos implementados en el departamento: El objetivo de la presente estrategia se fija en crear unos lineamientos que se encarguen de guiar y enseñar a los trabajadores acerca de los nuevos procesos que se han estado implementado dentro del departamento de compras durante el tiempo en el que se ha presentado el escenario de incertidumbre es decir el tiempo en donde se ha utilizado el método *home office*. En efecto, se crea esta propuesta porque se diagnostico que existen una serie de debilidades que han venido afectando la productividad del departamento, tales como son: retrasos en procesos, aumento de horas laborales, mal uso de la información suministrada, poca comunicación y a su vez capacitación, es por ello que el fin de la propuesta se basa en desarrollar unos lineamientos que eliminen estrás debilidades generadas durante los últimos meses.

Para la creación de esta estrategia, se procedió a establecer unas diapositivas a través del programa *Google Slide* las cuales contienen información necesaria para el cumplimiento efectivo de procesos y actividades dentro del departamento, a su vez esta presentación se realizó de forma esquemática para el mejor entendimiento hacia los empleados, las mismas ayudaran a capacitar a los trabajadores en tareas tales como: creación de código de proveedores, cambio del tipo de moneda para pagos en divisas, actualización de cuentas bancarias, actualización de datos personales de proveedores, solventar problemas en sistemas con respecto a el manejo de proveedores, extensión de proveedores a distintas plantas de Colgate Palmolive, C.A, manejo del sistema S.A.P (*Systeme Anwendungen und Produkte* que significa en español sistemas, aplicaciones y productos) y el manejo del sistema interno de la empresa Colgate. A continuación, se procederá a exponer y detallar los documentos que conllevan los lineamientos enviados a cada trabajador, con el fin de reforzar sus conocimientos

Creación, Extensión, Cambio y Desbloqueo de Proveedores

El siguiente lineamiento fue desarrollado con el fin de brindar un apoyo a la hora de crear, extender, cambiar y desbloquear proveedores, ya que el departamento se encontraba teniendo fallos en estas actividades, por no saber cuales eran los requerimientos y procesos para cumplir con éxito esta tarea, es por ello que el fin de esta estrategia es recolectar información valiosa para el área de compras que posteriormente sea enviado a cada trabajador como un apoyo en sus actividades diarias

Figura N° 7 Portada de los Lineamientos de los Nuevos Procesos

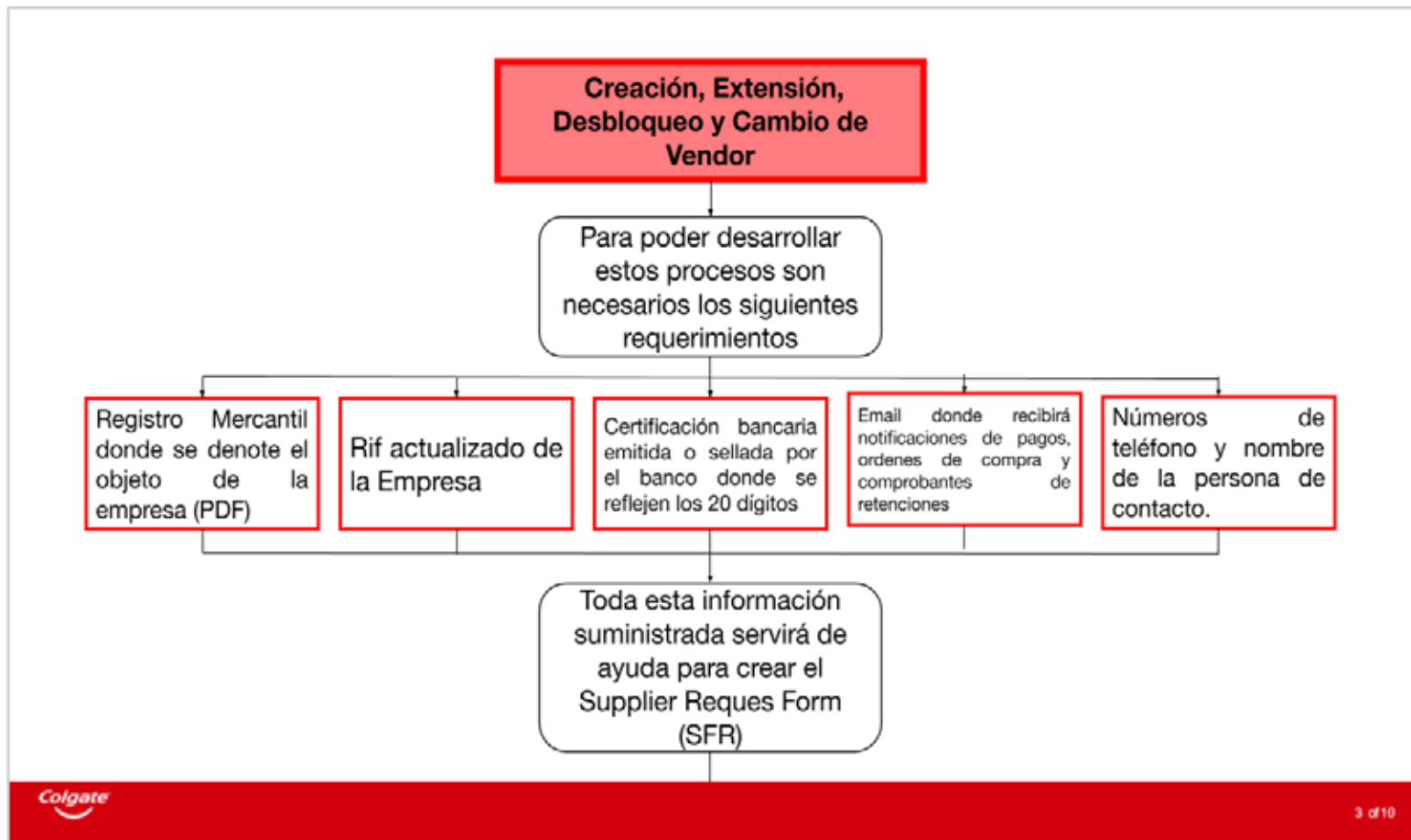
Supplier Request

Creación, Extensión, Cambio y desbloqueo



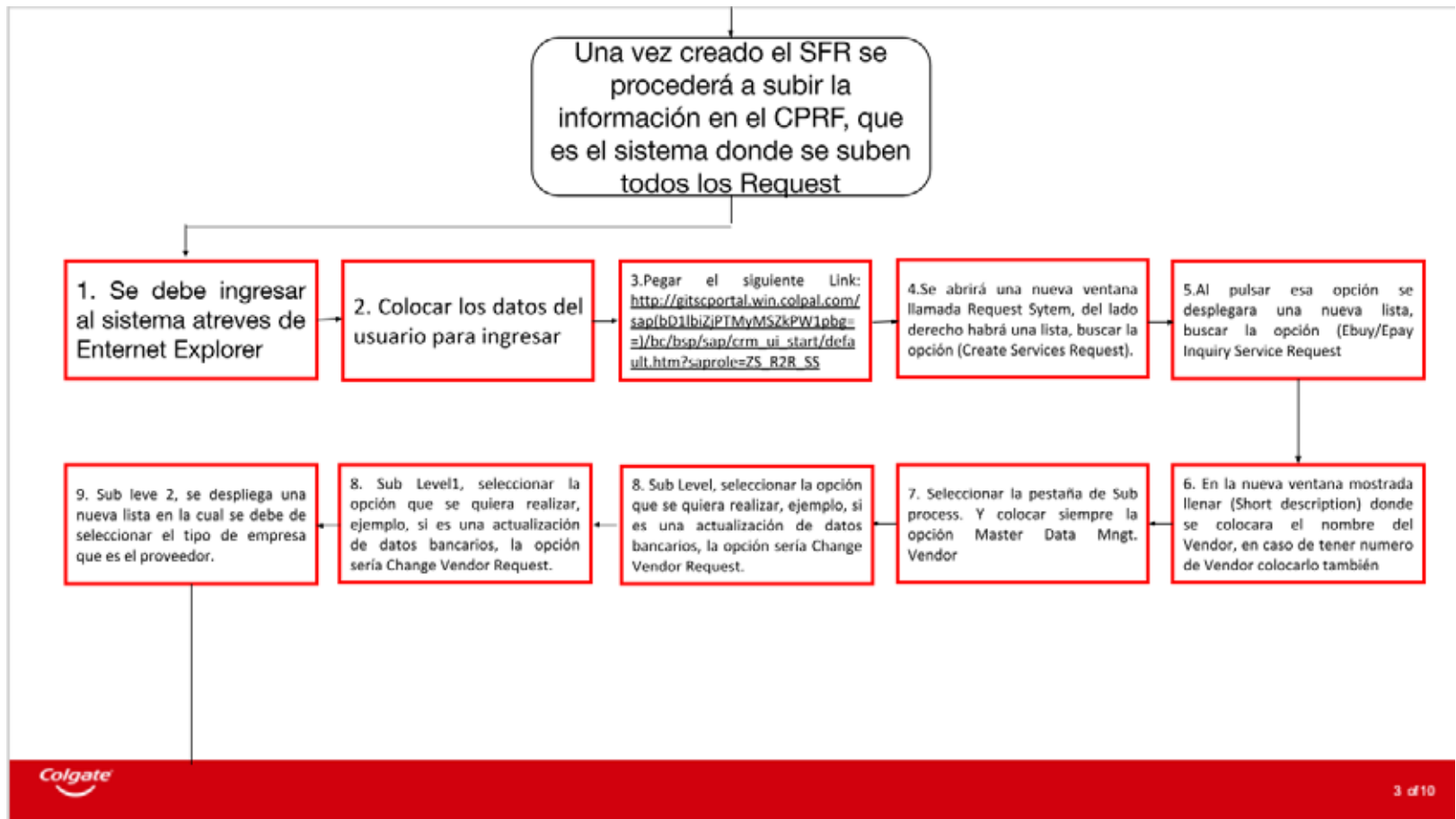
Fuente: Castillo, R. (2020)

Figura N° 8 Desarrollo de Lineamientos 1



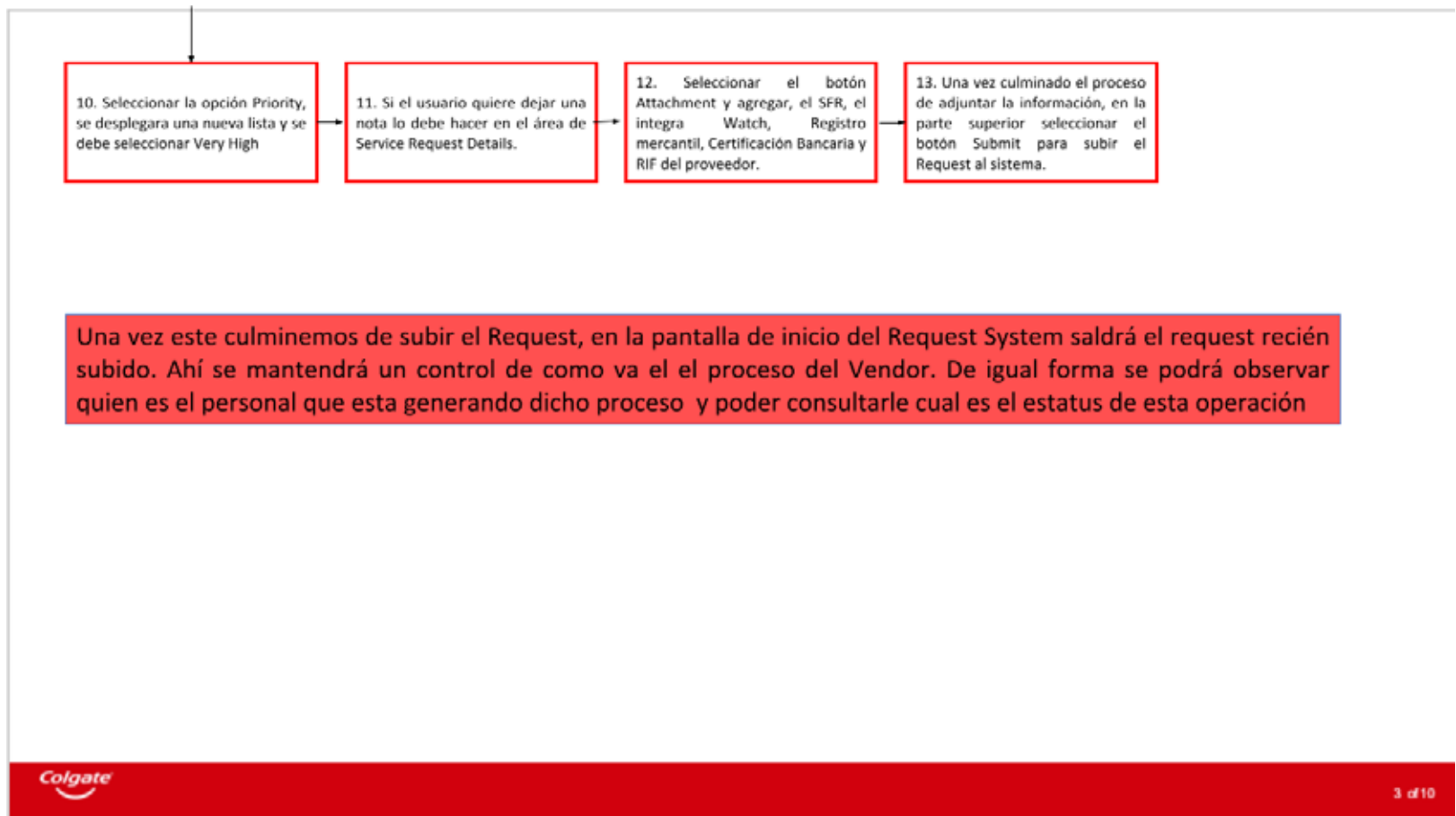
Fuente: Castillo, R. (2020)

Figura N° 9 Desarrollo de Lineamientos 2



Fuente: Castillo, R. (2020)

Figura N° 10 Desarrollo de Lineamientos 3



Fuente: Castillo, R. (2020)

Preguntas y Respuestas Frecuentes Dentro del Departamento

Por último, estas diapositivas contarán con un enlace directo hacia un documento creado en la plataforma *Google Docs* el cual contara con preguntas y respuestas generadas frecuentemente con el fin de ayudar de manera rápida a los empleados para mantener la productividad del departamento es decir cumplir con todas las tareas exitosamente. A continuación, se mostrará el enlace para llegar a el mencionado documento y un ejemplo de este:

https://docs.google.com/document/d/1EGfjn6eNmYr8kXK7hBS_QB7w_q6o5TG5Uu3N_tmVAs0/edit?usp=sharing

Figura N° 11 Preguntas y Respuestas acerca de los Lineamientos 1



Av. Uslar – Urbanización Michelena
Apartado 172 - Telfs.: (0241) 6008-400
(Master)
Fax: (0241) 8574472 - 575748
Valencia - Edo. Carabobo

Preguntas frecuentes y cómo resolverlas

1. ¿Cómo realizar una actualización de datos bancarios?

Contactar al equipo CBS (Veroncia Chavez, Hugo Montañó, etc.) y preguntarles si el Vendedor el cual quiere realizar el cambio de datos bancarios se encuentra Activo en el portal Taulia, si te comenta que si, preguntarle al mismo equipo de CBS cuales son los correos con los que se registraron, para que el proveedor logre ingresar al sistema, si te comentan que no, suministrarle un correo para que el vendedor se logre registrar.

Si el vendedor se encuentra activo, enviarle el siguiente LINK:

https://support.taulia.com/articles/en_US/Agent_Knowledge_Base/Q-How-do-I-add-or-update-my-bank-account-information-1449537235595/?l=en_US&fs=Search&pn=1. En

el cual se encuentra un paso a paso para que el Vendedor logre realizar la actualización de datos bancarios, una vez el vendedor te haya confirmado que realizó exitosamente el suministro de información a la plataforma Taulia, preguntarle al equipo de CBS si recibió la información, de ser Si, el equipo de CBS se encargará de hacer la actualización.

2. Problemas en el Portal Taulia:

A la hora de que uno de nuestros proveedores notifique que tiene problemas para ingresar al Portal Taulia, enviar LINK: <https://support.taulia.com/> . esto lo enviará a comunicarse con soporte Taulia, ellos son los encargados de solucionar dichos problemas

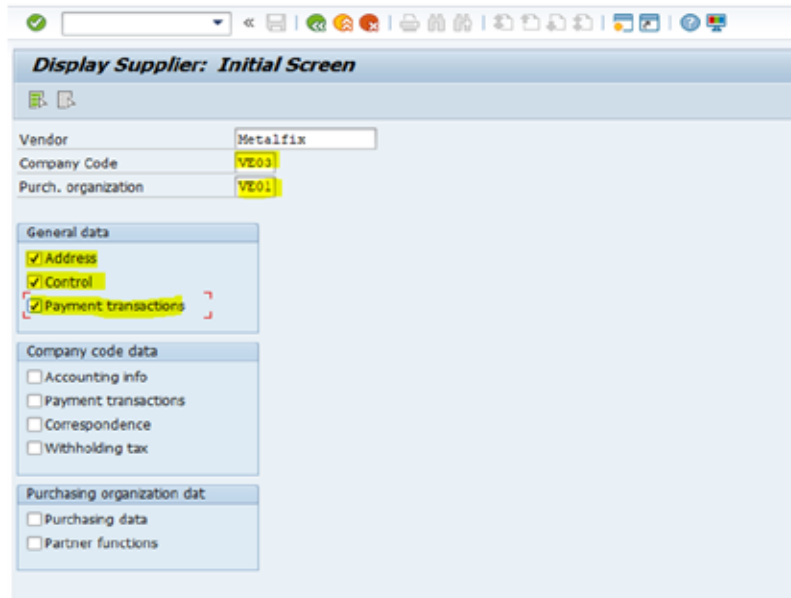
3. ¿Cómo revisar los datos de un Vendedor ?

- Ingresar en SAP
- En el buscador que aparece del lado superior derecho escribir: lap
- Doble click en la opción finance_user
- En el buscador del lado superior izquierdo escribir: XK03 y pulsar enter
- Se abrirá una ventana en la que que podras colocar el nombre del Vendedor buscado ó el número de Vendedor, los demás datos que aparecen en amarillo en la imagen (1.) son datos que se deben colocar por el usuario

Fuente: Castillo, R. (2020)

Figura N° 12 Preguntas y Respuestas acerca de los Lineamientos 2

Imagen 1



4. ¿Cómo ingresar en el Request System?

En Internet Explorer ingresar con el usuario, abrir una nueva pestaña y Abrir el siguiente Link:
[http://gitscportal.win.colpal.com/sap\(bD1biZjPTMyMSZkPW1pbq==\)/bc/bsp/sap/crm_ui_start/default.htm?saprole=ZS_R2R_SS](http://gitscportal.win.colpal.com/sap(bD1biZjPTMyMSZkPW1pbq==)/bc/bsp/sap/crm_ui_start/default.htm?saprole=ZS_R2R_SS).

5. ¿Cuales son los requisitos para la creación de un Vendor ?

- Registro Mercantil donde se denote el objeto de la empresa
- Rif actualizado de la Empresa
- Certificación bancaria emitida o sellada por el banco y que indique todos los números de la cuenta (20 dígitos), Vigente.
- Email donde recibirá notificaciones de pago, órdenes de compra y comprobantes de retención.
- Nros de teléfonos y Nombre de la Persona Contacto.

Fuente: Castillo, R. (2020)

5.4 Fase IV: Evaluar la factibilidad operativa, técnica y económica de las estrategias diseñadas: En este apartado se busca determinar la viabilidad de la propuesta en base a las variables que se presentan a continuación:

- **Factibilidad Técnica**

Los requerimientos de carácter técnico son cumplidos por la empresa Colgate Palmolive, C.A ya que esta cuenta con los recursos humanos altamente capacitados para no solamente poner en práctica la propuesta sino también mantenerla en el tiempo. Adicionalmente se realizará una previa capacitación para que los mismos no tengan ningún problema en emplear el nuevo cuadro de tareas que les servirá para simplificar muchos procesos en el departamento de compras. Asimismo, la empresa cuenta con sistemas de información, equipos y herramientas que servirán para poner en marcha esta propuesta y a su vez esta facilitara el proceso de mejora en el método *home office*

- **Factibilidad Operativa**

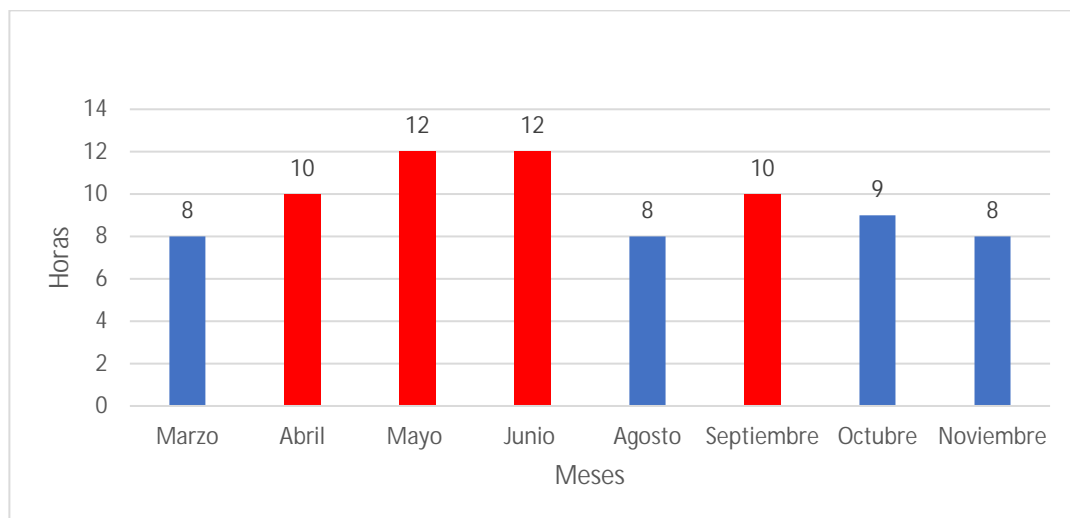
Desde el punto de vista operativo, la propuesta es factible ya que al aplicar las estrategias que se plantean, el departamento de compras tendrá una herramienta que permitirá tener toda la información de las actividades en un solo lugar, beneficiando no solo a la empresa sino también a los trabajadores del departamento asegurando así el cumplimiento exitoso de todas las actividades que estén bajo la responsabilidad del área de compras dentro de la empresa Colgate Palmolive, C.A

- **Factibilidad Económica**

Desde el punto de vista económico, la propuesta es factible ya que no requiere un desembolso de dinero por parte de la empresa, debido a que cuenta con los equipos y programas adecuados para llevar a cabo este proceso, es importante resaltar que en casos donde se registre un nuevo ingreso o en su defecto ocurra el deterioro de un equipo, la compañía cuenta con un previo stock de dispositivos portátiles, los

cuales se utilizan tanto en condiciones normales como en escenarios de incertidumbre, adicionalmente la empresa cuenta con los recursos suficientes para culminar y cumplir a cabalidad con todos los propósitos de la investigación. En efecto, es importante resaltar que dentro de la empresa Colgate Palmolive, se han realizado propuestas que no conllevan costos financieros para la organización, pero sin embargo estas generan una mejora en procesos administrativos, tal es el caso del antecedente titulado **“Estrategias de marketing directo para la optimización del proceso de compras en la Empresa Colgate-Palmolive Ubicada en Valencia – Estado Carabobo”**. Así mismo se destaca que este informe de pasantías fue realizado por la Lic. Astrid Jaspe y fue evaluado por el jurado designado por la Universidad José Antonio Páez, la Lic. Blanca Vielma y la Msc, Yscarlly Pinto; donde se pudo observar una propuesta implementada para el mismo departamento de compras con el fin de agilizar una base de datos de proveedores, donde la misma no genero ningún costo económico, pero esto le trajo múltiples beneficios al departamento. Seguidamente se anexaron dos indicadores que midieron la productividad del departamento y a su vez la mejora que la propuesta trajo consigo:

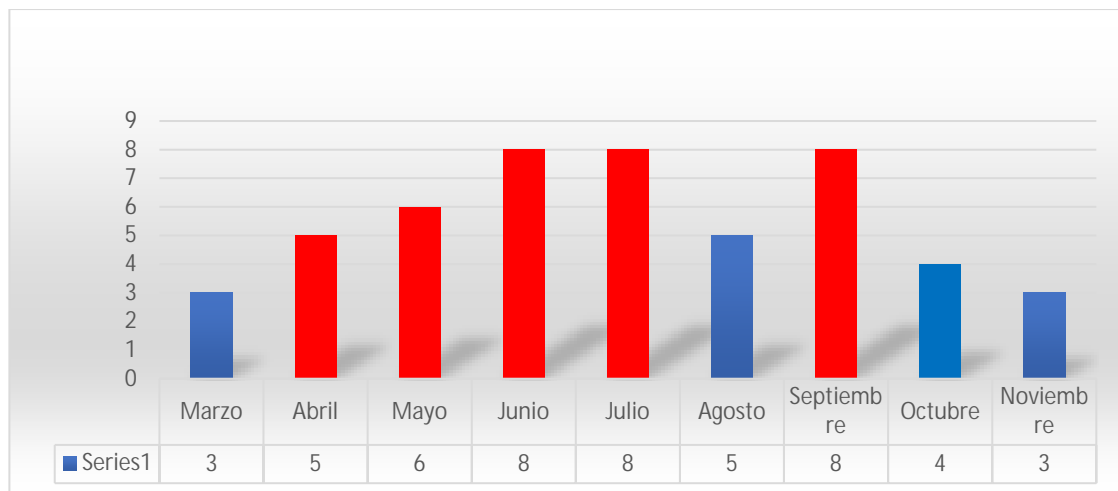
Gráfico N° 11 Horas Laborales



Fuente: Castillo, R. (2020)

En efecto, este indicador se realizó a través de un histograma de frecuencia, donde se tomaron en cuenta el promedio de horas laborales dentro del departamento de compras, desde el mes de marzo del año 2020 en cuyo mes se inició la crisis pandémica del Covid-19 que llevo a la empresa a pasar por un escenario de incertidumbre y a responder a este con un método de trabajo desde casa para evitar contagios. Gracias a este nuevo método, las horas laborales se vieron afectadas tal cual como se refleja en el indicador, esto debido a que hubo muchas debilidades que afectaron la productividad que venia trayendo esta área, pero que desde mediados del mes de octubre a raíz de la aplicación de esta presente propuesta se obtuvo un resultado positivo que ha generado la disminución de horas de trabajo

Gráfico N° 12 Retrasos en Procesos de Compras



Fuente: Castillo, R. (2020)

De esta misma manera se realizó un histograma de frecuencia para visualizar cual fue el promedio de horas en los que se fueron retrasando la mayoría de los procesos del departamento de compras gracias a el escenario de incertidumbre generado por el Covid-19, tal cual como se refleja este tuvo un retraso de hasta 8 horas cuando el promedio en condiciones normales era de 3 horas, esto trajo como

consecuencia para el departamento una baja productividad y a su vez un incumplimiento en ciertas actividades del área de compras, lo que podía traer graves consecuencias para la empresa en general sino se realizaba un plan de acción o una propuesta a tiempo que ayudara a combatir esta problemática

CONCLUSIONES

De acuerdo a cada uno de los objetivos que se formularon para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, se concluyó que en el primer objetivo específico se planteó diagnosticar la situación actual del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive, C.A con respecto al escenario de incertidumbre.

En respuesta a dicho objetivo se procedió a diseñar y aplicar una encuesta estructurada con preguntas dicotómicas a los 6 empleados que conforman el departamento de compras de la organización, esta ayudo a diagnosticar las debilidades presentes en el departamento

Del mismo modo se realizó un análisis documental con el fin de extraer información importante que sirviera de ayuda para diagnosticar la situación actual del departamento. Las mismas fueron de nutrición informativa ya que de esa información pudimos derivar las estrategias que se propusieron tales como el diseño de un cuadro de tareas y su respectiva capacitación.

En el segundo objetivo se planteó analizar las debilidades encontradas en los procesos de compras en escenarios de incertidumbre. Para darle cumplimiento a dicho objetivo se realizó un cuadro resumen de los análisis de cada una de las preguntas de la encuesta realizada en la fase anterior, seguidamente se diseñó un diagrama visual de los elementos del escenario de incertidumbre que afecta a la organización, por último se realizó una matriz D.O.F.A para el diagnóstico de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La cual arrojó como resultado el diseño de la estrategia tres, la cual se basa en establecer lineamientos para los procesos del departamento

Ahora bien, en el tercer objetivo se planteó diseñar las estrategias gerenciales para los procesos de compras en escenarios de incertidumbre. Asimismo, se procedió

a explicar con detalles cada una de las estrategias propuestas y a su vez se justifica la necesidad que había de crear estas nuevas estrategias.

En el último objetivo, se realizó una evaluación de la factibilidad operativa, técnica y económica de las estrategias diseñadas, las cuales arrojaron un resultado positivo ya que la propuesta es factible debido a que la empresa está en total capacidad para su buen cumplimiento y mantenimiento en el tiempo.

Se finaliza la presente investigación resaltando que las estrategias anteriormente descritas, generaron un impacto positivo en la estructura interna debido a que se reforzó la comunicación, se facilitó la búsqueda de información y se eliminó el estrés y la frustración generada en los empleados como también se eliminó carga laboral al simplificar varios procesos, lo cual trae como beneficio mantener una buena productividad en el departamento y a su vez en la empresa Colgate Palmolive, C.A

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones descritas anteriormente, se considera que es necesario que la empresa Colgate Palmolive, C.A., mejore la forma de implementar nuevos procesos o métodos de trabajo mediante la aplicación de la propuesta planteada en esta investigación, logrando así mantener la productividad en el departamento de compras en escenarios de incertidumbre que puedan afectar a la organización o a un área en específico. Por esto se plantean las siguientes recomendaciones:

Prestar suficiente atención a la capacitación previa que se dictara vía *online* para el buen uso y manejo del nuevo cuadro de tareas.

Mantener un efectivo control y orden en el nuevo cuadro de tareas.

Actualizar constantemente los lineamientos acerca de los nuevos procesos implementados en el departamento.

Contribuir con la buena comunicación de manera interna y externa a través del método *home office*.

Aplicar efectivamente las estrategias gerenciales propuestas en esta investigación.

Capacitar al nuevo personal que pueda llegar a ingresar al departamento, para que cumpla de manera efectiva con los procesos.

REFERENCIAS

- Andrade, Simón (2005) *Diccionario de Economía*. (1ª. Edición.). Lima, Perú Editorial: Editorial Andrade.
- Arias, Fidias (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Ayala, Juan (2016) *Gestión de compras* [Libro en línea] <https://books.google.co.ve/books?id=BGVeDAAAQBAJ&pg=PA10&lpg=PA10&dq=#v=onepage&q&f=false> [Consulta: Junio 2020, 21]
- Balestrini, Mirian. (2002) *Como se elabora el proyecto de investigacion*. (1ª. Edición.). Caracas, Venezuela: Consultores Asociados
- Carmona, Pedro (1995). *La contabilización de los costos actuales y futuros de caracter medioambiental en las cuentas anuales*. . (1ª. Edición.). Valencia, España: Tecnica Contable
- Chiavenato, Idalberto (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. (1ª. Edición.). Sao Paulo, Brasil: Mc Graw Hill
- Chiavenato, Idalberto (1995). *Administracion de Recursos Humanos*. (9ª. Edición.). [Libro en línea] https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado [Consulta: Junio 2020, 21]
- Chiavenato, Idalberto (2001) *La administración en los nuevos tiempos*. . (4ª. Edición.) .). Sao Paulo, Brasil: Mc Graw Hill
- De Santos, Díaz (1995). *Compras e Inventarios* [Libro en línea] <https://books.google.co.ve/books?id=ZuuODwAAQBAJ&pg=PA9&lpg=PA9&dq=#v=onepage&q&f=false> [Consulta: Junio 2020, 21]
- Drucker, Peter (1954). *La práctica de la gestión*. (1ª. Edición.). Harper
- Herrera, Manuel; Pallares, Zoilo y Romero, Buj (2005). *Hacer empresa un reto*. (4ª. Edición.). Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Nuevas Empresas.

- Jaspe, Astrid (2020) “Estrategias de *marketing* directo para la optimización del proceso de compras en la empresa Colgate-Palmolive Ubicada en Valencia – Estado Carabobo”, Venezuela: Universidad José Antonio Páez
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996) *the balanced scorecard translating strategy into action editorial* (1^a. Edición).: Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Bussines School
- Kaplan, Robert y Norton, David (2003). *Harvard Bussines School* (1^a. Edición). Barcelona, España: Gestión 2000
- Krugman, P; Wells, R. y Olney, M (2008) *Fundamentos de Economía*. (1^a. Edición.). Barcelona, Editorial Reverté.
- La Madriz, Jennis y Parra Jeniree (2016) “*Competencias personales y profesionales aplicada por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica* [Documento en línea] Disponible en:
<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/INFORME%20DE%20PASANTIAS%201/Diagnet-CompetenciasPersonalesYProfesionalesAplicadasPorGe-7205041.pdf>
 [Consulta: Junio 2020, 21]
- Manual UPEL (2014) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctores*. (1^a. Edición.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL
- Mejías, Yusmary (2017). *Programa para la optimización del trabajo en equipo de una institución de servicios aéreos*. [Documento en línea] Disponible en:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT6742.pdf>
 [Consulta: Junio 2020, 21]
- Paz, Angélica (2016) “*Propuestas de estrategias gerenciales para la gestión de talento humano*” [Documento en línea] Disponible en:
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/2366/435516T.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: Junio 2020, 21]
- Peguera, Miguel; Agustinoy, Albert; Casas, Ramón y otros (2005). *Derecho y Nuevas Tecnologías Diccionario de Economía*. (1^a. Edición.). Cataluya, España Editorial: UOC.
- Ramírez, Franklin (2018). *Propuesta de mejoras en la operatividad de la subgerencia de proveedores en Oriental de Seguros C.A.* [Documento en línea]

- Disponible en:
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/5903/1/framirez.pdf>
[Consulta: Junio 2020, 21]
- Schroeder, Rogert (2002). *Administración de operaciones*. (1ª. Edición.). [Libro en línea] <http://www.emprendedorsublime.com/2009/10/26/definiciones/definicion-de-productividad/> [Consulta: Junio 2020, 21]
- Serna, Humberto (1996). *Gerencia estratégica*. (3ª. Edición.). Bogotá, Colombia: Ram Editores
- Silva, Gabriela (2017) “*Diseño de un Manual de procedimientos para el Control Interno en el proceso de compras de la empresa Constructora ROCCOSUL Cía. Ltda.*” [Documento en línea] Disponible en: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1582/1/T-UIDE-1109.pdf>
[Consulta: Junio 2020, 21]
- Taylor, Frederick (1911). *Los Principios de la Administración Científica*. (1ª. Edición.). : [Libro en línea] <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/8/mode/2up>
[Consulta: Junio 2020, 21]

ANEXOS

Anexo A

Validación del Instrumento utilizado para realizar la Encuesta aplicada a los trabajadores del departamento de compras



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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Manuel G. Cuadrado García, titular de la cédula de identidad V-7.067.357, profesor (a) activo (a) de la Escuela de Industrial, adscrito a la cátedra de Ingeniería de Métodos, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el informe de pasantías titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COLGATE PALMOLIVE, C.A**, presentado por el bachiller: **Randy Alejandro Castillo Arismendi**, titular de la cedula de identidad **27.117.063**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, al 1er día del mes de septiembre del año 2020.

Aprobado por

Anexo

Prueba de Validez del Instrumento

Objetivos de la Investigación

Cuestionario (presentado por el Investigador)


PRUEBA DE VALIDEZ

ÍTEM	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	x		X			x	
2	x		X			x	
3	x		X			x	
4	x		X			x	
5	x		X			x	
6	x		X			x	
7	x		X			x	
8	x		X			x	
9	x		X			x	
10	x		X			x	
Nro.	Aspectos Generales				SI	NO	Observaciones
1	El instrumento posee instrucciones a seguir por la persona consultada				x		
2	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.				x		
3	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.				x		
4	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.				x		Tiene un mínimo aceptable

VALIDADO POR:

Nombre y Apellido del Experto: Manuel G. Cuadrado García

Institución donde labora: UJAP Nivel Académico: Universitario

Fecha de Validación: 01/09/2020 **Firma:** 

Condición de la Validación	
Aplicable	X
Aplicable atendiendo a las observaciones	/
No aplicable	/

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para mantener la productividad en escenarios de incertidumbres en el departamento de compras en la empresa Colgate Palmolive, C.A

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive con respecto al escenario de incertidumbre

Analizar las debilidades encontradas en los procesos de compras en escenarios de incertidumbre

Diseñar estrategias gerenciales para los procesos de compras en escenarios de incertidumbre en la empresa

Evaluar la factibilidad operativa, técnica y económica de las estrategias diseñadas.



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

MODELO DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO)

Estimados Señor (a):

Tomando en cuenta su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la organización, me dirijo a Usted, en la oportunidad de solicitar su colaboración para responder el presente instrumento que ha sido elaborado con la finalidad de recabar información, para el desarrollo del Informe de Pasantías titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COLGATE PALMOLIVE, C.A,**

Le aseguro que la información que Usted suministre, tendrá un carácter científico, confidencial y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos, por lo tanto no escriba ningún dato que lo identifique. Sus respuestas tienen gran importancia para este estudio, por lo que se agradece la mayor sinceridad al responder, tómese el tiempo necesario y no deje ningún ítem sin responder.

Lea detenidamente cada una de las preguntas

Marque con un círculo (O) la respuesta que usted considere correcta

Responda de manera objetiva

En caso de dudas consulte con la persona encarga de aplicar el cuestionario

Gracias por su colaboración

1. ¿Se siente satisfecho con el actual método de trabajo del departamento? (Home Office)	Si	No
2. ¿Cree usted que las actividades del departamento se han ralentizado por trabajar desde casa?	Si	No
3. ¿Cree usted que la nueva modalidad de trabajo en casa afecta a las distintas áreas administrativas de la empresa?	Si	No
4. ¿Se ha visto usted como trabajador afectado por la modalidad home office? En caso de ser si, justifique su respuesta Justificación: _____ _____	Si	No
5. ¿Debido a la modalidad Home Office su tiempo laboral se ha visto afectado de manera negativa?	Si	No
6. ¿Cree usted que el trabajo desde casa afecta la comunicación del departamento?	Si	No
7. ¿Se le dificulta a usted realizar los entrenamientos para el uso de nuevas aplicaciones (Ariba) desde la modalidad home office?	Si	No
8. ¿Cree usted que esta nueva modalidad ha afectado la comunicación con agentes externos a la empresa? (proveedores). En caso de ser si, justifique su respuesta Justificación: _____ _____	Si	No

9. ¿Durante el periodo de incertidumbre y la modalidad home office cree usted que se ha tergiversado información con los distintos departamentos administrativos de la organización?	Si	No
10. ¿Le gustaría a usted contar con nuevas estrategias gerenciales que ayuden a mejorar u optimizar el método del home office?	Si	No



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

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, ANA AVENDAÑO, titular de la cedula de identidad V-7.187.788, profesor (a) activo (a) de la Escuela de Industrial, adscrito a la cátedra de GERENCIA, hago constar por medio de la presente que el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) elaborado para desarrollar el informe de pasantías titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COLGATE PALMOLIVE, C.A**, presentado por el bachiller: **Randy Alejandro Castillo Arismendi**, titular de la cedula de identidad **27.117.063**, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

En Valencia, a los 21 días del mes de agosto del año 2020.

Aprobado por

Anexo

Prueba de Validez del Instrumento

Objetivos de la Investigación

Cuestionario (presentado por el Investigador)

PRUEBA DE VALIDEZ

ÍTEM	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
Nro.	Aspectos Generales					SI	NO	Observaciones
1	El instrumento posee instrucciones a seguir por la persona consultada							
2	Los ítems permiten el logro de los objetivos relacionados con la investigación.							
3	Los ítems están presentados en una forma lógica secuencial.							
4	El número de ítems utilizados es suficiente para recoger la información.							

VALIDADO POR:

Nombre y Apellido del Experto: Ana Avendaño

Institución donde labora: UJAP **Nivel Académico:** Ingeniero Especialista
Gerencia

Fecha de Validación: 21/08/2020

Firma:



Condición de la Validación	
Aplicable	
Aplicable atendiendo a las observaciones	
No aplicable	

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para mantener la productividad en escenarios de incertidumbres en el departamento de compras en la empresa Colgate Palmolive, C.A

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del departamento de compras de la empresa Colgate Palmolive con respecto al escenario de incertidumbre

Analizar las debilidades encontradas en los procesos de compras en escenarios de incertidumbre

Diseñar estrategias gerenciales para los procesos de compras en escenarios de incertidumbre en la empresa

Evaluar la factibilidad operativa, técnica y económica de las estrategias diseñadas.



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

**MODELO DEL INSTRUMENTO (CUESTIONARIO DIRIGIDO A
EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS)**

Estimados Señor (a):

Tomando en cuenta su experiencia, conocimiento y vivencia dentro de la organización, me dirijo a Usted, en la oportunidad de solicitar su colaboración para responder el presente instrumento que ha sido elaborado con la finalidad de recabar información, para el desarrollo del Informe de Pasantías titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD EN ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA COLGATE PALMOLIVE, C.A,**

Le aseguro que la información que Usted suministre, tendrá un carácter científico, confidencial y será utilizada exclusivamente para los fines antes expuestos, por lo tanto no escriba ningún dato que lo identifique. Sus respuestas tienen gran importancia para este estudio, por lo que se agradece la mayor sinceridad al responder, tómese el tiempo necesario y no deje ningún ítem sin responder.

Instrucciones

Lea detenidamente cada una de las preguntas

Marque con un círculo (O) la respuesta que usted considere correcta

Responda de manera objetiva

En caso de dudas consulte con la persona encargada de aplicar el cuestionario

Gracias por su colaboración.

1. ¿Se siente satisfecho con el actual método de trabajo del departamento? (<i>Home Office</i>)	Si	No
2. ¿Cree usted que las actividades del departamento se han ralentizado por trabajar desde casa?	Si	No
3. ¿Cree usted que la nueva modalidad de trabajo en casa afecta a las distintas áreas administrativas de la empresa?	Si	No
4. ¿Se ha visto usted como trabajador afectado por la modalidad <i>home office</i> ? En caso de ser si, justifique su respuesta Justificación: _____ _____	Si	No
5. ¿Debido a la modalidad <i>Home Office</i> sus horas laborales han aumentado?	Si	No
6. ¿Cree usted que el trabajo desde casa afecta la comunicación del departamento?	Si	No
7. ¿Se le dificulta a usted el aprendizaje de las nuevas herramientas empleadas en el departamento (Ariba) desde la modalidad <i>home office</i> ?	Si	No
8. ¿Cree usted que esta nueva modalidad ha afectado la comunicación con agentes externos a la empresa? (proveedores). En caso de ser si, justifique su respuesta Justificación: _____ _____	Si	No

9. ¿Durante la modalidad <i>home office</i> cree usted que se ha mal interpretado la información con los distintos departamentos administrativos de la organización?	Si	No
10. ¿Le gustaría a usted contar con nuevas estrategias gerenciales que ayuden a mejorar el método del <i>home office</i> ?	Si	No

Matriz de Operacionalización de Variables

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar la situación actual del departamento de compras de la Empresa Colgate Palmolive, C.A con respecto al escenario de incertidumbre	Estrategias gerenciales para mantener la productividad en escenarios de incertidumbres	Situación actual del departamento de compras con respecto al escenario de incertidumbre	El escenario de incertidumbre es la falta de seguridad, de confianza o certeza sobre algo, especialmente cuando crea inquietud al saber que no es posible tener un control de lo que sucederá a futuro	Control de la productividad que genere el departamento de compras Medios de comunicación utilizados por los empleados del departamento	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Encuesta (Cuestionario)

Fuente: Castillo, R. (2020).