



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

ESTRATEGIAS GERENCIALES APLICADAS A LA  
GESTIÓN DE COMPRAS BAJO LA FILOSOFIA  
JUSTO A TIEMPO EN LA EMPRESA FRENOS  
SUPER BONDED C.A.

**Autores:**

**Ormari Dayana Ramirez Rojas**

**Miguel Alejandro Latouche Oliveros**

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87

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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES APLICADAS A LA GESTIÓN DE COMPRAS BAJO LA  
FILOSOFIA JUSTO A TIEMPO EN LA EMPRESA FRENOS SUPER BONDED, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

Ormari Dayana Ramirez Rojas

Miguel Alejandro Latouche Oliveros

Tutor(a): Prof. Esmar Jiménez

San Diego, marzo de 2018

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Esmar Jiménez, portador(a) de la cédula de identidad N° 7.143.061, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por los(as) ciudadanos(as) Ormari Dayana Ramirez Rojas y Miguel Alejandro Latouche , portadores(as) de las cédulas de identidad N° 24.969.139 y 19.642.315, titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES APLICADAS A LA GESTIÓN DE COMPRAS BAJO LA FILOSOFIA JUSTO A TIEMPO EN LA EMPRESA FRENOS SUPER BONDED C.A.**, presentado como requisito parcial para optar al título de Administrador De Empresas considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los \_\_\_\_\_ días del mes de marzo del año dos mil dieciocho.

(Firma autógrafa)

Esmar Jimenez

CI: 7.143.061

## **DEDICATORIA**

*Inicialmente a Dios por ser el guiador silente de todos mis pasos.*

*A mis padres por ser esenciales en mi vida: Maritza y Orlando.*

*A mi madre por ser mi amiga incondicional y por llenarme de sus palabras alentadoras y cargadas de fuerza en cada momento difícil.*

*A mi padre por creer en mí, por apoyarme y por inculcarme la necesidad del estudio y profesionalismo.*

*A mi hermana por ser partícipe del cumplimiento de mis metas y por ser claro ejemplo de ello.*

*A mis amigas que siempre me han acompañado a lo largo de este camino.*

.

*Ormari D. Ramirez R.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios, por haberme dado la existencia y las herramientas para concretar mi sueño.*

*A mis padres, por infundir en mí; valores, ética y principios esenciales para tomar el camino de la sabiduría.*

*A mis familiares y amigos por sus palabras de aliento y entusiasmo*

*A nuestra casa de estudios por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios de manera exitosa.*

*Finalmente quiero agradecer a todas esas personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de esta meta... mi meta.*

*Ormari D. Ramirez R.*

## **DEDICATORIA**

### ***A dios***

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, y enseñarme que en su tiempo todo es perfecto.*

### ***A mi madre Nancy Oliveros***

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero mas que nada, por su amor.*

### ***A mi hermano Leandro Latouche***

*Por apoyarme siempre en el logro de mis proyectos.*

### ***A mi esposa María Nuñez***

*Por creer en mi, brindarme su apoyo y ánimo día con día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.*

*Miguel A. Latouche O.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A dios*

*Por guiarme en cada paso que he dado*

*A mi madre Nancy Oliveros*

*Por ser un gran ejemplo de profesionalismo, constancia y dedicación*

*A mi esposa María Núñez*

*Por ser el incentivo que necesitaba en mi vida para lograr cada uno de mis proyectos.*

*Al profesor Giorgio Giuffrida*

*Que, a pesar de la distancia, siguió cumpliendo con su labor, ejemplo digno de un gran maestro.*

*Miguel A. Latouche O.*

# INDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>pp.</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	x
<b>INDICE DE GRAFICOS</b> .....	xi
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1

## CAPÍTULO

### **I EL PROBLEMA**

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	5
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivo específico.....	6
1.3 Justificación.....	6

### **II MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Bases teóricas.....	12
2.2.1 Estrategias.....	12
2.2.2 Gerencia .....	12
2.2.3 Compras.....	12
2.2.4 Procedimiento de compras.....	13
2.2.5 Técnica Justo a Tiempo.....	13
2.3 Definición de términos.....	14

### **III MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Tipo y nivel de la investigación.....	15
3.2 Fases de la Investigación.....	17
3.2.1. Fase I.....	17
3.2.2. Fase II.....	19
3.2.3. Fase III.....	19

### **IV RESULTADOS**

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados.....	21
4.2 Análisis del Cuestionario.....	22
4.3 Análisis de la Matriz Foda.....	33
4.4 Análisis de la Propuesta.....	34

### **V LA PROPUESTA**

5.1 Presentación de la Propuesta.....	36
5.2 Objetivos de la Propuesta.....	37
5.3 Justificación de la Propuesta .....	37
5.4 Factibilidad de la Propuesta.....	38
5.5 Desarrollo de la Propuesta.....	40

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>65</b>

## LISTA DE CUADROS

### CONTENIDO

<b>CUADRO</b>		<b>pp.</b>
1	Conocimiento de la función principal del departamento de compras.....	22
2	Desarrollo del proceso de compras .....	23
3	Existencia de un programa de Capacitación y Formulación del Recurso humano .....	24
4	Existencia de procedimiento para la selección de proveedores.....	25
5	Emisión de documentos que evidencie lo acordado en las negociaciones .....	26
6	Existencia de control de pedidos.....	27
7	Uso de algún procedimiento para la devolución de mercancía .....	28
8	Relación entre departamento de compras y cuentas por pagar.....	29
9	Conocimiento de la filosofía Justo a Tiempo.....	31
10	Aplicación de las estrategias diseñadas bajo la filosofía Justo a Tiempo .....	32
11	Matriz FODA	33
12	Cruces de estrategias de Matriz FODA	34

## LISTA DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

GRÁFICO		pp.
1	Conocimiento de la función principal del departamento de compras.....	23
2	Desarrollo del proceso de compras .....	24
3	Existencia de un programa de Capacitación y Formulación del Recurso humano .....	25
4	Existencia de procedimiento para la selección de proveedores.....	26
5	Emisión de documentos que evidencie lo acordado en las negociaciones .....	27
6	Existencia de control de pedidos.....	28
7	Uso de algún procedimiento para la devolución de mercancía .....	29
8	Relación entre departamento de compras y cuentas por pagar.....	30
9	Conocimiento de la filosofía Justo a Tiempo.....	31
10	Aplicación de las estrategias diseñadas bajo la filosofía Justo a Tiempo .....	32



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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES APLICADAS A LA GESTIÓN DE  
COMPRAS BAJO LA FILOSOFIA JUSTO A TIEMPO EN LA EMPRESA  
FRENOS SÚPER BONDED, C.A**

Fecha: Marzo de 2018

**Autores:** Ormari Ramirez

C.I.: 24.969.139

Miguel Latouche

C.I.: 19.642.315

**Tutor:** Prof. Esmar Jimenez

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer estrategias para mejorar la gestión de compras llevada a cabo en la empresa Frenos Súper Bonded, C.A, con la finalidad de mejorar los procesos existentes en el departamento de compras con el propósito de realizar negocios de oportunidad así como también constatar que los productos adquiridos son los que se han establecido en las negociaciones previas de tal manera que se pueda cumplir con las obligaciones contraídas de manera oportuna y sin contratiempos. La investigación estará enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible con diseño de campo y documental a nivel descriptivo. La población estará conformada por dos (02) personas del departamento de compras, involucradas en el proceso de compras, por lo que la muestra estará conformada por la misma población, ya que, los informantes seleccionados serán los indicados para suministrar la información requerida para la investigación. Por otro lado, las técnicas de recolección de datos aplicada será la encuesta a través del cuestionario, con preguntas dicotómicas cerradas, así como también la visualización directa. Finalmente se expondrán los recursos a utilizar para el desarrollo de la propuesta que es establecer estrategias gerenciales según filosofía justo a tiempo enfocadas en solucionar la problemática presente.

**Descriptor:** Estrategias, Procesos Administrativos, Compras.

## INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios económicos que se presentan a nivel mundial impulsan a las organizaciones a adaptarse y evolucionar en cuanto a cómo se realizan los distintos procesos administrativos y productivos dentro de sí, de manera tal que puedan posicionarse y mantenerse a lo largo del tiempo en un mercado donde la mejora continua es de vital importancia.

Las organizaciones hoy en día llevan a cabo la implementación de filosofías antiguas que, a pesar del tiempo, son perfectamente aplicables en empresas actuales, pues se enfocan directamente en mejorar y optimizar los procesos administrativos o productivos de las organizaciones, siendo el caso particular de la filosofía justo a tiempo.

Actualmente, la empresa Frenos Súper Bonded, C.A no cuenta con una gestión de compras estructurada, en donde se ejecuten los pasos que se deben llevar a cabo para que la gestión sea óptima y reporte los beneficios adecuados para la organización, pues dicha gestión se realiza de una manera muy singular y abstracta en comparación con otras organizaciones. Es por ello que se plantea la necesidad de establecer estrategias gerenciales bajo la filosofía justo a tiempo que permitan adecuar y mejorar la gestión de compras, lo que a su vez reportara beneficios económicos y organizacionales a la empresa.

De acuerdo a lo antes expuesto, el presente trabajo de investigación está orientado a dar solución a la problemática existente en la empresa Frenos Súper Bonded, C.A la cual requiere mejorar sus procesos administrativos en la gestión de compras, por lo que se proponen de estrategias que sirvan de guía al personal que labora en el departamento de compras, que permitan el cumplimiento de las políticas y normas preestablecidas, mejorar su desempeño, desarrollar los procedimientos de manera eficiente y eficaz con la finalidad de cumplir con los planes y objetivos propuestos

La investigación se estructura en cinco capítulos que se encuentran conformados de la siguiente manera:

**Capítulo I:** conformado por el Planteamiento del Problema, el cual contiene y describe la situación actual de la empresa en estudio, seguidamente de la formulación del problema la cual servirá como interrogante principal para la investigación. A su vez es desarrollado el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se encargarán de indicar el destino trazado para la investigación; y por último la justificación de la investigación la cual consistirá en demostrar la importancia y alcance de la misma.

**Capítulo II:** el cual contiene el Marco Teórico de la investigación, se estructura en dos secciones, comenzando por los antecedentes de la investigación los cuales reflejan estudios previos relacionados con el problema planteado, y finalmente se desarrollan las bases teóricas las cuales comprenden el conjunto de conceptos dirigidos a explicar detalladamente a través de diferentes autores teorías que sustentan la investigación.

**Capítulo III:** Marco Metodológico, se establecen en función al tipo y diseño de investigación y de las fases de la investigación, el análisis empleado en este estudio para alcanzar el objetivo general.

**Capítulo IV:** con el objetivo de darle significado a la información recolectada Los Resultados, facilitan la interpretación de los datos recogidos.

**Capítulo V:** la propuesta, basada en la información y datos suministrados por el personal del departamento de compras, contiene el objetivo general y específicos, justificación, factibilidad y el desarrollo de la misma.

**Conclusiones y recomendaciones:** contiene el análisis e interpretación de la información obtenida y fundamentándose en esas interpretaciones se desarrollan una serie de recomendaciones.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.Planteamiento del Problema**

En la actualidad el mundo de los negocios es altamente competitivo, en donde las organizaciones deben estar a la par con los avances económicos que se desarrollan y evolucionan a diario en el mundo. Esto a su vez conlleva a que los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de las empresas deben cumplir con los pasos adecuados para ser eficaces y eficientes, maximizando el uso de los recursos disponibles enfocando su desempeño en el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, lo que permitirá la evolución y la supervivencia de las organizaciones a través del tiempo, pues lo que se quiere es optimizar los procesos para que las necesidades que presente la empresa a mediano y largo plazo sean satisfechas.

En lo que se refiere a las organizaciones que hacen vida económica en el estado venezolano, se hace indispensable la optimización de los procesos administrativos que se llevan a cabo, más específicamente del departamento de compras ya que en una economía tan inestable el uso adecuado y oportuno de los recursos debe ser la prioridad organizacional, la gestión de compras forma parte fundamental para la disminución de costos, siendo una parte vital que determina el crecimiento y desarrollo de numerosas empresas en todo el mundo.

Llevar a cabo una correcta gestión de compras promueve la fijación de metas en términos de costos, siempre orientada a satisfacer las necesidades al mejor precio y calidad de forma oportuna, a través de la selección de proveedores que le permitan

abastecerse con los mejores productos y al mejor valor, denominando a la gestión de compras como un área estratégica siendo factible el hecho de que si se posee un buen proceso de compras se promueve el buen desarrollo de las demás áreas que dependen de esa gestión.

Cabe destacar que en el país existen empresas en donde la gestión de compras no está estructurada, así como tampoco posee pasos a seguir, como es el caso de la empresa Frenos Súper Bonded C.A., la cual fue formada con capital nacional en la década de 1960, se encuentra ubicada en la ciudad de Valencia - Edo. Carabobo, específicamente en la autopista del este, Distribuidor San Blas, actualmente se dedica a la compra y venta de repuestos nuevos, que componen los distintos sistemas de frenos en vehículos automotrices. La principal actividad de la empresa hace que sea indispensable que cuente con un sistema eficiente de compras, que permita la adquisición de mercancía necesaria para la empresa, pues es la actividad principal que representa parte importante del ingreso de la empresa.

Por lo antes expuesto, se hace indispensable optimizar la gestión en el Departamento de Compras de la empresa antes mencionada, los cuales presentan debilidades importantes, trayendo como consecuencia que no sea posible estar al tanto si los objetivos preestablecidos dentro de los mencionados departamentos se cumplen, e imposibilitando la toma de decisiones que permitan la mejora en sus actividades, así como también detectar las posibles fallas ocasionadas durante los procesos.

La existencia de la problemática en el Departamento de Compras pone en riesgo de manera directa la capacidad de la empresa, para ofrecer bienes y servicios de calidad, por lo tanto, se hace necesario resaltar que, si esta situación continúa, la empresa puede presentar mayores dificultades no solo en los procesos internos, sino también en los Departamentos que se encuentran relacionados, los cuales dependen de un proceso de compras eficaz para cumplir con sus objetivos. Es importante

señalar que si la problemática no es corregida a tiempo perjudicaría la competitividad de la empresa en el mercado y la posible pérdida de sus clientes, así mismo puede verse comprometida su rentabilidad y aún más grave, los objetivos organizacionales y económicos de la organización.

En este sentido, es importante señalar que las necesidades de la empresa han cambiado a lo largo de los años y es imprescindible actualizar el proceso de compras a nuevos procedimientos que busquen optimizar el desempeño, generando un Departamento de Compras eficiente, eficaz y óptimo que se adecue a los objetivos organizacionales, proporcionándole a la misma lo necesario para mantenerse en condiciones que le aseguren la competitividad y rentabilidad en el mercado a través del tiempo. En virtud de esta situación, surge la necesidad de establecer Estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía Justo a Tiempo en la empresa Frenos súper Bonded, C.A.

## **1.2. Formulación del Problema**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles estrategias gerenciales se podrían aplicar a la gestión de compras bajo la filosofía Justo a Tiempo en la Empresa Frenos Súper Bonded C.A., ubicada en Valencia Estado Carabobo?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a tiempo Empresa Frenos Súper Bonded C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

### **1.3.2. Objetivos Específicos.**

- 1- Diagnosticar la situación actual en cuanto a las estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a tiempo en la Empresa Frenos Súper Bonded C.A.
- 2- Identificar los factores que intervienen en los procesos de la gestión de compras de la Empresa Frenos Súper Bonded C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.
- 3- Diseñar estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía Justo a Tiempo en la Empresa Frenos Súper Bonded C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo.

### **1.4. Justificación de la investigación.**

En la actualidad es indispensable que las organizaciones cuenten con instrumentos eficaces que les permitan establecer estrategias, a través de las cuales logren mantener a un nivel óptimo sus operaciones; así como también tener control sobre los procesos que garantizan que se están cumpliendo los objetivos organizacionales propuestos. La aplicación de la filosofía Justo a Tiempo trata de mantener el inventario necesario para poder prever los productos a los clientes en el momento preciso.

La relevancia de esta investigación radica en el hecho de que le permitirá a la Empresa Frenos Súper Bonded C.A., corregir la problemática existente en el área de compras y almacén mediante la aplicación de Estrategias Gerenciales bajo la filosofía Justo a Tiempo, que serán propuestas en esta investigación y que hasta ahora no han sido utilizados por la empresa. Estas estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras según filosofía Justo a Tiempo le permitirá a la empresa impulsar la eficiencia, eficacia y productividad del área estudiada, identificar las oportunidades de mejoramiento de las mismas, establecer una gerencia basada en datos y hechos,

reorientar las políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización y de cada área en específico y por supuesto evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento del área en cuestión con respecto al cumplimiento de sus objetivos propuestos.

En ese sentido, este estudio tendrá relevancia social, porque brindará una herramienta que sirva de orientación a la empresa Frenos Super Bonded C.A., para solventar los problemas que ocasiona la disminución de pérdidas por mal manejo de la gestión de compras, por lo tanto, proporcionará al sector empresarial nuevos modos de entender la gerencia, optimizando la satisfacción.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

En este capítulo se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio, Señala Tamayo y Tamayo (2000, p. 96) El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas.

#### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

Los antecedentes de un estudio conforman un aspecto de gran relevancia al momento de efectuar una investigación, ya que partiendo de los antecedentes se obtendrá soporte y referencia para considerar las variables en objeto de estudio y su relación con la investigación propuesta. Al respecto Arias (2006; p. 125), plantea que Los antecedentes de la investigación se refieren a estudios previos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente, y que guardan vinculación con el objetivo de estudio. Es así como queda claro el papel de los antecedentes como marco de guía para el estudio que se quiere realizar, los cuales se presentan a continuación.

El presentado por Rocha y Sosa (2015), realizó un trabajo de grado titulado **Propuesta de un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Compras de la Empresa Librería La Alegría, C.A.** para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo.

La investigación tuvo como objetivo principal proponer un manual de normas y procedimientos al departamento de compras para optimizar sus recursos operativos.

Metodológicamente se insertó en la modalidad de Proyecto Factible con diseño de campo.

El antecedente nombrado anteriormente guarda relación con la investigación ya que hace énfasis en la importancia de llevar a cabo una buena gestión en el departamento de compras para así evitar afectar a otros departamentos que día a día se relacionan con las tareas.

Por su parte, Vega (2014), en su trabajo de grado titulado **Sistema administrativo automatizado para mejorar la Gestión de Compra de activos e insumos tecnológicos de una Empresa Comercializadora de Productos Agrícolas**, presentado en la Universidad José Antonio Páez para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. La investigación tuvo como objetivo principal el diseño de un sistema administrativo automatizado para mejorar procesos de gestión de compra de dichos activos e insumos. En cuanto a la metodología, la investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con diseño de campo no experimental transaccional contemporánea de fuente viva, siendo la variable de estudio los procesos de gestión de compra de activos e insumos tecnológicos, para lo cual fue necesario definir una población referencial, constituida por veinticinco (25) personas, miembros del personal de la empresa de la gerencia y del personal de los diversos departamentos que fungen como clientes internos.

En cuanto a su relación con la presente investigación, es que el trabajo se enmarcará bajo la modalidad de proyecto factible, ya que le dará solución a la problemática planteada y será de campo ya que la información a recabar se obtendrá directamente en el departamento de compras de la empresa en estudio, en el propio lugar de los hechos

Coronado y Rojas (2014), presentaron un trabajo de grado titulado, **Sistema administrativo integral para mejorar la gestión de compra y pago a proveedores de una empresa distribuidora de artículos de soldadura**, en la Universidad José

Antonio Páez para optar por los títulos de Licenciados en Administración de Empresas. La investigación tuvo como objetivo proponer un Sistema Administrativo Integral para mejorar la gestión de compras y pago a proveedores lo cual se hizo en base a la teoría expuesta en la investigación relacionada con la administración, gestión de compras y pago a proveedores y sistemas.

En cuanto a la metodología la investigación se estableció como de tipo factible, nivel de campo de corte transaccional y está compuesta por cuatro fases que son:

- 1) Diagnostico de la situación actual.
- 2) Presentación y análisis de resultado.
- 3) Elaboración de la propuesta.
- 4) Conclusiones y Recomendaciones.

Su relación con la presente investigación es que las fases metodológicas que se plantean en el presente estudio están acuerdo a los objetivos específicos propuestos con la finalidad de poder darle solución a la problemática existente

Galíndez, Tovar y Bolívar (2014), presentaron **Estrategias Gerenciales de Control Interno para Optimizar el Departamento de Compras de la Empresa Inversiones ARR1376, C.A.**, En la Universidad de Carabobo para optar por títulos de Licenciados en Contaduría Pública. La investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias gerenciales de control interno para optimizar el departamento de compras, debido a que no posee un procedimiento establecido para realizar las compras en las adquisiciones de repuestos y suministros, ya que no son planificadas de acuerdo a la necesidad existentes, sino al criterio desinformado del gerente, los repuestos están difíciles de conseguir, lo que genera que en algunas ocasiones se compren con sobreprecio, y se invierta tiempo y esfuerzo,

La investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible basada en la investigación de tipo documental y de campo, apoyándose en los datos obtenidos con la aplicación de las técnicas de recolección de datos, la población fue un total de 6 personas.

Esta investigación aporta al presente estudio los elementos necesarios para desarrollar las bases teóricas y las estrategias al desarrollar los procedimientos para la optimización del Departamento de Compras.

Finalmente, Navas (2013), realizó un trabajo de grado titulado **Diseño de estrategias de gestión de compras y suministros para la optimización de los procesos en la Empresa Corporación ACOM, C.A**, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad José Antonio Páez.

La investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias de gestión de compras y suministros debido a que la empresa presenta muchas debilidades en las estrategias de compras de suministros como es mantener personal con desconocimiento sobre la gestión de compra y el establecimiento de política para llevar a cabo las actividades del área de compra de suministro para la ejecución de negociaciones financieras acertadas.

En cuanto a la metodología, la investigación será de tipo factible, con diseño de campo, la población estuvo comprendida por los clientes actuales en la empresa, y se tomó un muestreo no probabilístico apoyándose en el criterio de Arias (2006) que sostiene la escogencia de los elementos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador, tomándose la cantidad de veinte (20) personas.

El investigador concluye que el proyecto que se presenta es factible por sus innumerables beneficios que le otorgaran a la empresa en optimización de procesos y mejorar las negociaciones financieras.

## **2.2. Bases Teóricas**

Con el objeto de lograr una visión clara de la investigación se hace necesario llevar a cabo una exhaustiva revisión de las teorías que se fundamentan en el trabajo, relacionadas al tema de estudio.

### **2.2.1 Estrategias**

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo, según, Romero (1999):

Las estrategias no son más que: Programas generales, que abarcan los objetivos planteados y así como también cursos de acción y asignación de recursos, para la consecución de los fines propuestos por la organización, donde éstas necesitan conocer de herramientas, de técnicas, de estrategias objetivas, de programas, a fin de que las puedan aplicar en el momento que lo requieran algún departamento de la misma, siempre tomando en cuenta la situación general de la empresa. (p.125)

### **2.2.2 Gerencia.**

Indica la página <http://definicion.mx/gerencia>, que se denomina gerencia a la dirección o coordinación de una empresa, de un área de una empresa denominada departamento, de una institución, entre otros. Puede igualarse el término al de “dirección”, en la medida en que orienta los esfuerzos y recursos en una determinada dirección, intentando maximizar los beneficios obtenidos o utilidades.

### **2.2.3 Compras**

Según Klein (1996), define que las compras:

Son el ingreso de un bien en el patrimonio de una empresa que surge ante la necesidad de satisfacer un aprisionamiento. Esta operación comprende desde el instante que se origina la necesidad de realizar la incorporación hasta que el elemento adquirido es entregado por el proveedor y registrado en la documentación contable. Vale decir, la operación de compra abarca, una serie de actividades realizadas con el propósito que ingrese un bien mediante su adquisición. (Pág. 21).

#### **2.2.4 Procedimientos de Compras**

Para comprender este término, plantea Estupiñán (2002),

Las funciones de compra usualmente abarcan operaciones de adquisición de bienes, mercancías y servicios, clasificación, resumen e información de las compras y de los pagos. En su sentido más amplio, la función del proceso de compra incluye la responsabilidad total de muchas de las actividades asociadas con los materiales que la empresa adquiere. (Pág. 61).

#### **2.2.5 La técnica Justo a Tiempo**

El principal objetivo de la filosofía Justo a Tiempo es la reducción de inventarios, tiempos y costos, así como mejorar la calidad de los productos y servicios. La aplicación de un modelo Justo a Tiempo puede minimizar en un gran porcentaje los costos que la empresa tradicionalmente asigna a sus departamentos.

La filosofía “Justo a Tiempo” se fundamenta principalmente en la reducción de desperdicios y por su puesto en la calidad de los productos o servicios, a través de un profundo compromiso (lealtad) de todos y cada uno de los integrantes de la organización, así como una fuerte orientación a sus tareas (involucramiento en el trabajo) que de una u otra forma se va derivar en una mayor productividad, menores costos mayor satisfacción del cliente, mayores ventas y muy probablemente mayores utilidades.

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

**Compras:** es la operación que se propone suministrar, en las mejores condiciones posibles, a los distintos sectores de una empresa, los materiales (materia prima, productos semiacabados, accesorios, bienes de consumo, maquinas, servicios, entre otros, que son necesarios para alcanzar los objetivos que la administración de la misma ha definido.

**Eficacia:** está relacionada con el logro de los objetivos y resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas; es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

**Eficiencia:** es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

**Estrategias:** conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**Inventario:** lista de materiales, mercancías o artículos disponibles en el almacén.

**Justo a Tiempo:** es una filosofía basada en la eliminación de todo lo que implique desperdicio. También es una filosofía industrial, de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En toda investigación se hace necesario que los hechos estudiados, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez, para lo cual se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a las interrogantes que son objeto de estudio en la investigación, de esta manera Balestrini (2002) afirma que:

El marco metodológico, es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una Técnica y su Método son capaces de calcular las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberán plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos.  
(p.126)

#### **3.1. Tipo y nivel de la investigación.**

Es necesario señalar el Tipo y Nivel de la Investigación en estudio ya que de allí se obtuvo la información necesaria para conocer el nivel de análisis que se realizó y determinó el enfoque de la investigación.

De esta manera, Méndez (2012) señala que:

El tipo de estudio se debe formular según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador”. El tipo

de investigación determinó los pasos a seguir durante el estudio, así como las técnicas y métodos que se emplearon en el mismo. (Pág. 228).

En este sentido, atendiendo a la necesidad de dar respuesta a los objetivos de investigación; el presente estudio se desarrolló bajo la modalidad del Proyecto Factible el cual es definido por Arias, (2006:134) como “una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad”.

Así mismo esta investigación se sustentó Bajo el esquema de investigación de campo, la cual, según Arias, (2006:31) “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” Es decir, los investigadores acudieron directamente a la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., en búsqueda de información necesaria para llevar a cabo todo el proceso investigativo y dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Ahora bien, en cuanto al Nivel de la investigación, Arias (2006:23) indica que “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. De acuerdo a esto, la presente investigación se llevó a cabo bajo un nivel de investigación descriptivo.

De esta manera, la investigación en estudio alcanzó y dio respuesta a los objetivos previsto dentro de la misma, tales como identificar los objetivos departamentales del área de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A; así como también verificar el cumplimiento de los objetivos dentro de los departamentos e identificar los procesos esenciales para el buen funcionamiento de los mismos, con la finalidad de diseñar una propuesta que permita optimizar los procesos en el departamento.

### **3.2. Fases Metodológicas**

Para la elaboración de la presente investigación, se tomaron en consideración tres (03) fases metodológicas, las cuales se desarrollaron en base a los objetivos específicos planteados en el capítulo I, las cuales se detallan a continuación:

#### **3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto a las estrategias gerenciales a la gestión de compras bajo la filosofía Justo a Tiempo Departamento de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.**

Esta fase de investigación tiene la finalidad de realizar un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de los procesos llevados a cabo dentro del departamento de compras de la empresa Frenos súper Bonded, C.A, con la finalidad de determinar las debilidades existentes y poder establecer las estrategias necesarias para solventar la problemática existente.

Para ello, primeramente, se hace necesario definir la población y muestra objeto de estudio, la cual suministrará la información necesaria a través de los instrumentos de recolección de información.

#### **Población y Muestra**

Una vez definido el problema y establecido el campo de estudio, es necesario delimitar la población o el universo a estudiar de la investigación. Una población o universo puede estar referido al conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características y de las cuales serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. En la presente investigación, la población o universo de estudio estuvo conformada por los trabajadores que integran los Departamentos de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

La población del Departamento de Compras de la empresa objeto de estudio está conformada por dos (2) personas; que se distribuyen de acuerdo a los siguientes

cargos; Jefe de Compras, uno (1) y Asistentes de Compras, uno (1). En este sentido, debido a que la población objeto de estudio es finita y es posible la aplicación de los instrumentos a la totalidad de la misma, así como la obtención de la información necesaria para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de investigación; no fue necesario realizar el cálculo ni la utilización de una muestra.

### **Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos**

Se refiere a la definición de las técnicas e instrumentos de recolección de la información que fueron incorporadas en la medida en que se fue desarrollando la investigación en función del problema, las interrogantes y los objetivos. En el caso de la Investigación en estudio, las técnicas que se utilizaron son la encuesta y la observación directa.

Respecto a la encuesta, es aquella técnica que permite facilitar la traducción de los objetivos y las variables de la investigación, a través, de una serie de preguntas previamente preparadas, las cuales poseen las características de ser susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado, se utilizó como instrumento de recolección de información, el cuestionario, el cual según Balestrini (2002:155), “es considerado un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado”. La encuesta se llevó a cabo a través de un cuestionario de diez (10) preguntas cerradas, aplicadas a los integrantes del departamento de compras que se distribuyen de acuerdo a los siguientes cargos; Jefe de Compras, uno (1) y Asistente de Compras, uno (1).

En cuanto a la observación, se hizo indispensable llevarla a cabo ya que la misma permitió a los investigadores indagar sobre la problemática existente dentro del departamento de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A La observación fue simple y estructurada, ya que los investigadores no se involucraron en la realidad de estudio.

### **3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas en las Estrategias Gerenciales llevadas a cabo en el departamento de compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.**

Esta fase es primordial, ya que a través de ella se podrá hacer énfasis y tomar las características más importantes que se dan en el funcionamiento del Departamento de Compras, para el establecimiento de las Estrategias Gerenciales necesarias, logrando identificar las debilidades y fortalezas presentes, mediante los datos obtenidos en la fase anterior, lo que permitirá determinar las estrategias a realizar para el desarrollo de la propuesta, ya que si se logra realizar el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer los procesos que se llevan a cabo de manera adecuada.

De igual forma para cumplir con esta fase de la investigación, se tomará la información que se deriva de la matriz FODA; a tales efectos se realizarán cuatro (04) tipos de estrategias: el primer grupo está destinado a maximizar las oportunidades y fortalezas encontradas, el segundo para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas. Por su parte el tercer grupo, se realizará a fin de minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas y, por último, el cuarto grupo tiene como objetivo minimizar a las debilidades y a las amenazas encontradas.

### **3.2.3. Fase III: Diseño de Estrategias Gerenciales bajo la filosofía Justo a Tiempo llevado a cabo en el Departamento de Compras en la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.**

Una vez desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados obtenidos, se elaborará la propuesta para establecer las estrategias que permitirán optimizar los procesos llevados a cabo en el departamento de compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A, con el fin de contribuir en mejorar los procedimientos existentes. Todo esto, con la finalidad de poder dirigir sus esfuerzos a la obtención de productos de

primera calidad, minimizar los costos, además de poder cubrir con puntualidad sus obligaciones con los proveedores, entidades financieras, así como también los gastos operativos, y cancelar oportunamente sus pasivos laborales.

Para establecer las estrategias aplicables a la gestión del departamento de compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A se elaboró una propuesta estructurada de la manera siguiente:

1. Introducción de la propuesta.
2. Objetivo de la propuesta.
3. Justificación de la propuesta.
4. Factibilidad de la Propuesta
5. Desarrollo de la propuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **LOS RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis de los resultados**

Con el objetivo de darle significado a la información recolectada en la presente investigación, es necesario introducir operaciones ordenadas que faciliten realizar la interpretación de los datos recogidos. En este sentido, son incorporados algunos lineamientos generales para el análisis e interpretación de los datos, su codificación, tabulación y técnicas de presentación. Al respecto, Balestrini (2001) señala que:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de manera comprensible, para poder interpretarlos. Sin embargo, conviene recordar, que los datos evidenciaran algún significado en función a las interrogantes que se extraen o interpreten de ellos el investigador. (p.169)

El instrumento de recolección de datos utilizado en la presente investigación constó de diez (10) preguntas dirigidas al personal que labora en el Departamentos de Compras. Del mencionado instrumento se obtuvo la información necesaria para ser representada en cuadros descriptivos y gráficos circulares, del mismo modo fue utilizada la representación escrita, la cual consistió en incorporar los datos recolectados, en forma de texto, a partir de una descripción de los mismos. En este sentido, es necesario resaltar que fueron escogidos los aspectos más relevantes de la

investigación, con el objetivo de establecer Estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a tiempo en la empresa Frenos Súper Bonded, C.A, con la finalidad de optimizar sus procesos.

**Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos administrativos llevados a cabo en el departamento de compras de la Empresa Frenos Súper Bonded, C.A.**

Esta fase de investigación, tiene el propósito de realizar un diagnóstico adecuado sobre la situación actual de los procesos administrativos del departamento de compras de la Empresa Frenos Súper Bonded, C.A. con la finalidad de solventar la problemática planteada, por medio de la técnica de recolección de datos, denominada la encuesta a través de un cuestionario, conformado por diez (10) preguntas cerradas relacionadas con el departamento, aplicado a una muestra conformada por dos (02) personas que trabajan en el área de compras de la empresa en estudio.

1. ¿Conoce usted la función principal del Departamento de Compras dentro de la empresa?

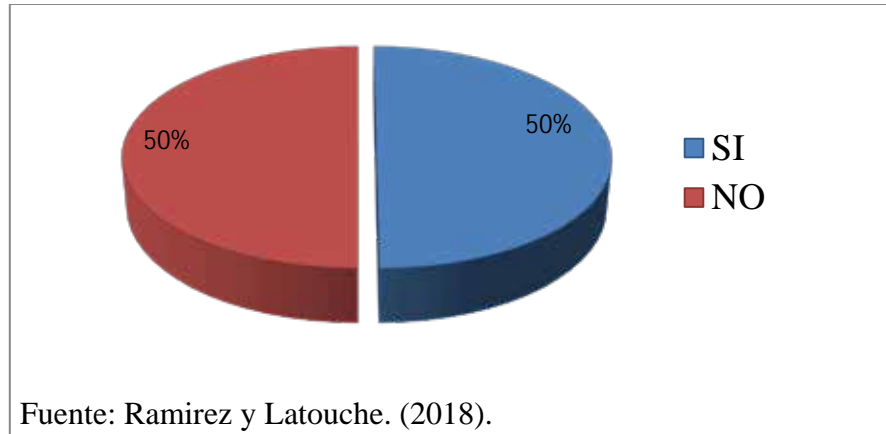
**Cuadro N° 1**

**Conocimiento de la función principal del departamento de compras**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	1	50
NO	1	50
Total	2	100

**Gráfico N° 1**

**Conocimiento de la función principal del departamento de compras**



**Análisis:** Estos resultados ponen de manifiesto que la mitad de los empleados del departamento de compras no tienen claro cuál es la función principal del área de manera específica. Esta situación trae como consecuencia para la empresa, que los procesos llevados a cabo dentro del Departamento sean realizados sin tener en cuenta cual es la meta que persigue dicho departamento, lo que conlleva al desvío o pérdida de las metas establecidas de forma general para la organización.

2. ¿Considera usted que la manera en que se desarrolla el proceso de compras dentro de la empresa es la más eficaz y eficiente?

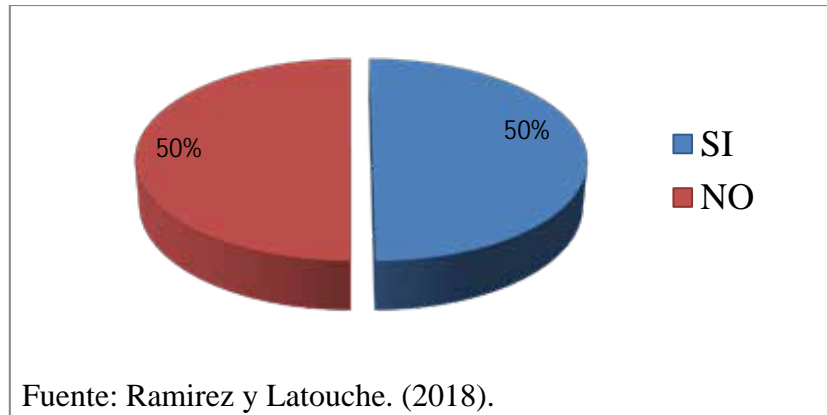
**Cuadro N° 2**

**Desarrollo del proceso de compras**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	1	50
NO	1	50
Total	2	100

**Gráfico N° 2**

**Desarrollo del proceso de compras**



**Análisis:** se evidencio que la mitad de los encuestados afirma que las labores dentro del departamento se realizan de manera eficaz y eficiente, mientras que la otra mitad afirma que los procesos llevados a cabo dentro del área carecen de estructura formal haciendo que las funciones desempeñadas dentro del área sean deficientes.

3. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación y formación del recurso humano para este Departamento?

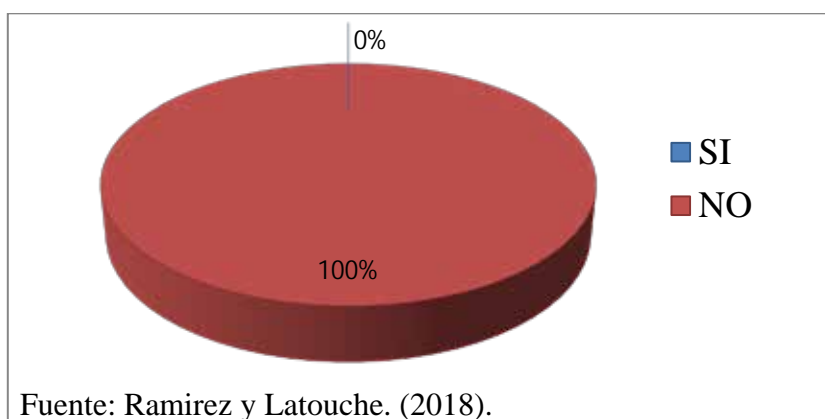
**Cuadro N° 3**

**Existencia de un Programa de Capacitación y Formación del Recurso Humano**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
Total	2	100

**Gráfico N° 3**

**Existencia de un Programa de Capacitación y Formación del Recurso Humano**



**Análisis:** La mayoría del personal encuestado, advierte que la empresa no cuenta con un programa de capacitación y formación que les permita mejorar el desempeño de sus labores dentro de los departamentos, Esta situación trae como consecuencia a la empresa la inexistencia de un buen desempeño por parte del trabajador dentro del departamento.

4. ¿Existe algún procedimiento para la selección de los proveedores?

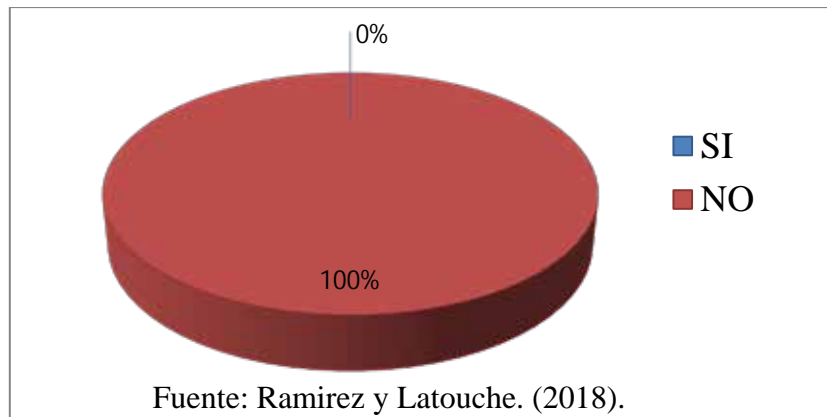
**Cuadro N° 4**

**Existencia de procedimiento para la selección de proveedores**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
Total	2	100

**Gráfico N° 4**

**Existencia de procedimiento para la selección de proveedores**



**Análisis:** mediante el presente grafico se observa que el cien por ciento (100%) de los encuestados señala que no existe algún procedimiento que permita realizar la comparación y posterior selección de los proveedores, lo que representa una debilidad para la empresa ya que no existe comparación entre las ofertas, productos y beneficios ofrecidos a la empresa por parte de los proveedores, permitiendo así lograr la selección del más apropiado.

5. ¿Es emitido algún documento donde se evidencie lo concertado en la negociación entre el departamento y los proveedores?

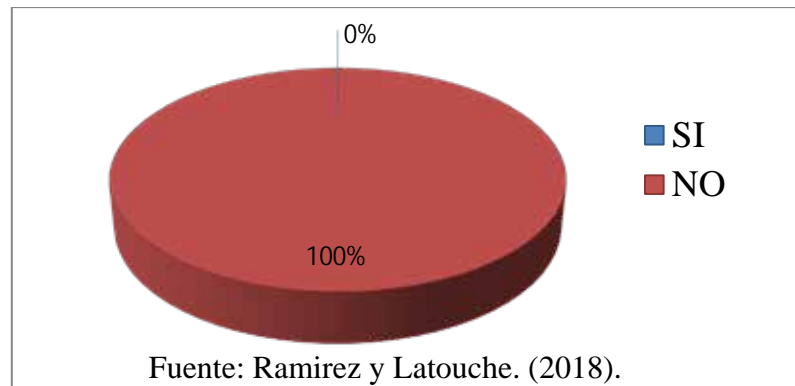
**Cuadro N° 5**

**Emisión de documentos que evidencie lo acordado en las negociaciones**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
Total	2	100

**Gráfico N° 5**

**Emisión de documentos que evidencie lo acordado en las negociaciones**



**Análisis:** el cien por ciento (100%) de los encuestados afirma que no se genera ningún tipo de documento que contenga los acuerdos pautados en las negociaciones con los proveedores, dicha falta afecta al departamento de manera negativa ya que puede ocurrir una alteración de lo ofrecido y negociado al momento perjudicando considerablemente la adquisición de productos y así la satisfacción de la demanda.

6. ¿Existe un control de pedidos que evite adquirir el mismo producto a varios proveedores?

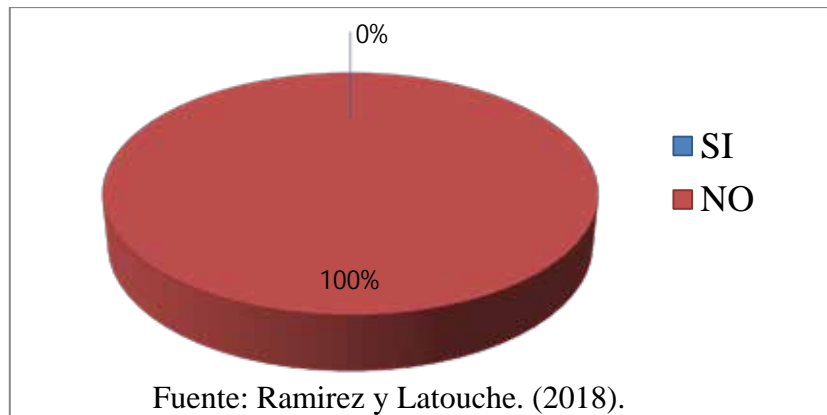
**Cuadro N° 6**

**Existencia de control de pedidos**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
Total	2	100

**Gráfico N° 6**

**Existencia de control de pedidos**



**Análisis:** ante la presente interrogante se pudo conocer que el cien por ciento (100%) de los encuestados menciona que no existe el control de pedidos realizados a los proveedores, siendo necesario ya que se evita obtener un mismo producto por parte de varios proveedores lo que implica diferencias considerables de precio en un mismo ítem así como también sobre existencia del mismo.

7. ¿Es usado algún procedimiento para realizar las devoluciones de mercancía?

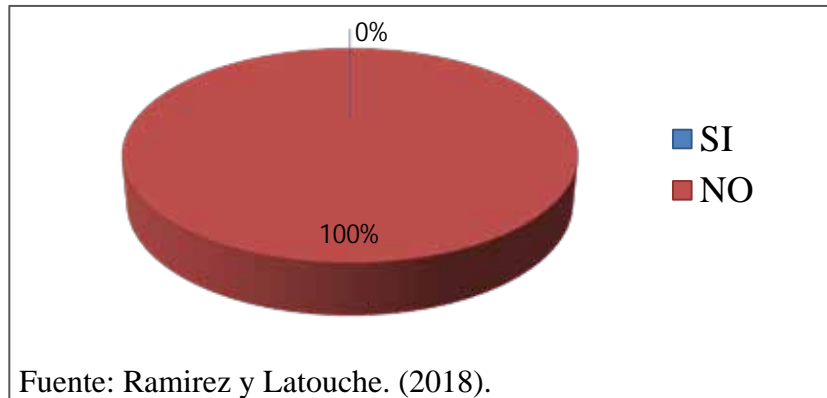
**Cuadro N° 7**

**Uso de algún procedimiento para devolución de mercancía**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
Total	2	100

**Gráfico N° 7**

**Uso de algún procedimiento para devolución de mercancía**



**Análisis:** La totalidad del personal encuestado afirma que no existen procedimientos adecuados en cuanto a las devoluciones de mercancías a los proveedores, lo que pudo comprobarse a través de la observación directa ya que la empresa no cuenta con procesos específicos y estructurados para realizar las devoluciones, esta situación produce múltiples desventajas para la compañía, desde pérdida de capital hasta situaciones irregulares por clientes insatisfechos.

8. ¿Se conoce de una relación interdepartamental entre Compras y Cuentas por pagar?

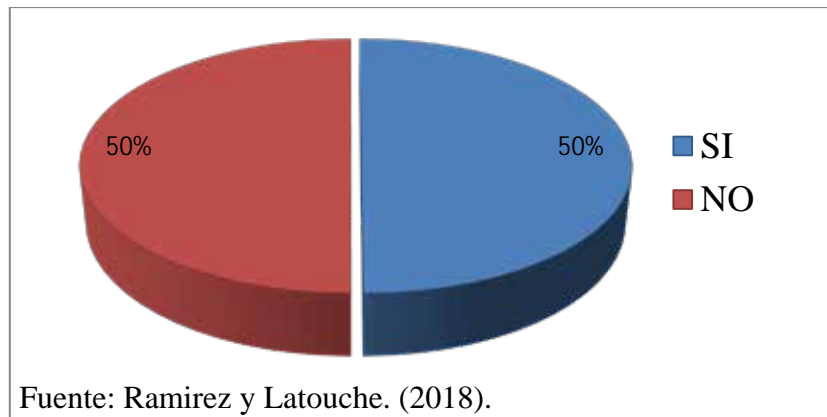
**Cuadro N° 8**

**Relación entre departamento de compras y cuentas por pagar**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	1	50
NO	1	50
Total	2	100

**Gráfico N° 8**

**Relación entre departamento de compras y cuentas por pagar**



**Análisis:** al respecto se observa en la presente grafica que el cincuenta por ciento (50%) de la muestra seleccionada manifiesta que existe una relación entre departamentos, mientras que el otro cincuenta por ciento (50%) afirma que no existe una relación interdepartamental apropiada con las demás áreas relacionadas con el departamento de compras. A través de la observación directa se constató que el personal del departamento de compras es el encargado de planificar el control de pagos a los proveedores, así como también verificar la emisión del comprobante de pago y de retenciones de ley, ocasionando pérdida de tiempo en tareas inherentes al departamento.

9. ¿Conoce usted la filosofía justo a tiempo aplicada a las organizaciones?

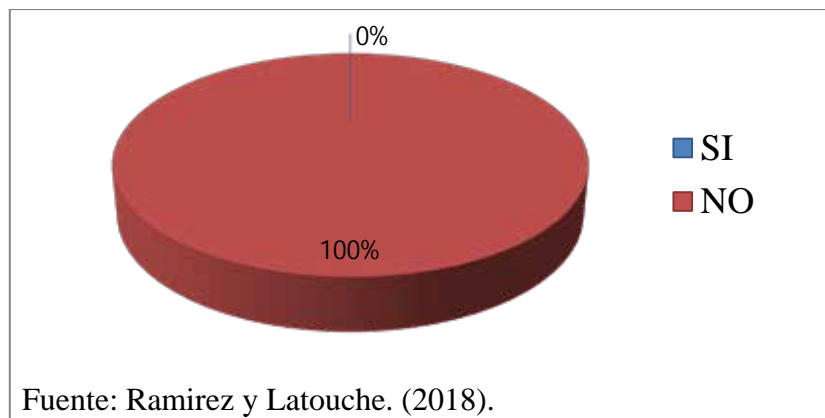
**Cuadro N° 9**

**Conocimiento de la filosofía Justo a Tiempo**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	2	100
Total	2	100

**Gráfico N° 9**

**Conocimiento de la filosofía Justo a Tiempo**



**Análisis:** Ante esta interrogante se conoce que el cien por ciento (100%) de la muestra afirma no tener conocimientos acerca del significado de la filosofía justo a tiempo aplicada en las organizaciones. Lo que se traduce en implementar una inducción acerca del contenido de la filosofía justo a tiempo, sus contribuciones a las organizaciones, así como también lo sencillo que sería implementarlo. Esto con la finalidad de que los empleados se atrevan a aplicar las estrategias que se pretenden diseñar en esta investigación.

10. ¿Estaría dispuesto a aplicar las estrategias gerenciales diseñadas bajo la filosofía justo a tiempo en el departamento de compras?

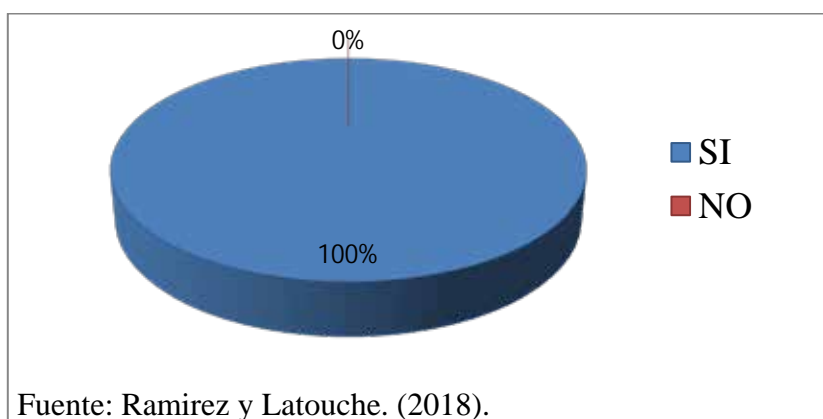
**Cuadro N° 10**

**Aplicación de las estrategias diseñadas bajo la filosofía Justo a Tiempo**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	2	100
NO	0	0
Total	2	100

**Gráfico N° 10**

**Aplicación de las estrategias diseñadas según filosofía Justo a Tiempo**



**Análisis:** A través del gráfico podemos constatar que el cien por ciento (100%) de los encuestados afirma estar dispuesto a aplicar las estrategias diseñadas según filosofía justo a tiempo, ya que incrementaría los niveles de eficiencia y eficacia del departamento, así como también estaría brindando capacitación al personal.

**Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de la gestión de compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.**

Esta fase se pudo hacer énfasis y tomar las características más importantes que afectan la gestión de compras, para el establecimiento de los lineamientos necesarios a través de las debilidades y fortalezas identificadas, mediante los datos obtenidos de la fase anterior, que permita determinar las estrategias a realizar para el desarrollo de la propuesta, ya que si se logra realizar el diagnóstico real del área en estudio, se podría atacar las debilidades y amenazas, así como también se podrían fortalecer las oportunidades encontradas, las cuales serán expuestas en la herramienta de la Matriz FODA a continuación:

**Cuadro 11. Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1- Disposición al cambio. 2- Personal capacitado en el departamento de compras. 3- Tecnología actualizada y un sistema computarizado administrativo que procesa rápidamente el volumen de la información. 4- Experiencia comprobada.	1- Sistema de banca electrónica. 2- Uso de correo electrónico para recepción de información. 3- Empoderamiento al personal. 4- Alta demanda del servicio.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1- No capacitar al personal 2- Falta de planeación gerencial con respecto al pago de los proveedores. 3- No existe flujo de información interdepartamental. 4- Falta de análisis de las necesidades de mercancía.	1. Fuerte competencia. 2. Aumento de precios. 3. Situación económica del país. 4. Proveedores no formales.

**Fuente:** Ramirez, Latouche (2018)

**Cuadro 12.** Cruces de estrategias de Matriz FODA.

ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA FO
1- Utilizar el sistema computarizado de rápido procesamiento para realizar el respectivo registro de proveedores. 2- Mantener y destacar la empresa del mercado cuidando la trayectoria de la misma.	1- Notificación por medios electrónicos de pedidos al departamento. 2- Permitir la toma de decisiones de cualquier índole de todos los que conforman el departamento de compras.
ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
1- Aprovechar la fuerza de demanda del servicio para abastecer y tener la mercancía adecuada al momento de satisfacer la necesidad del cliente. 2- Contar con una inducción al departamento para así lograr el empoderamiento correcto.	1- Lograr que la empresa tenga un buen flujo de información entre departamentos. 2- Elaborar un análisis de la necesidad de mercancía debido a la situación económica del país y sus cambios continuos.

**Fuente:** Ramirez, Latouche (2018)

**Fase III: Diseño de las estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a tiempo de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.**

Una vez desarrolladas las fases anteriores y analizados los resultados, se elaboró la propuesta para establecer las estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a tiempo de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., a fin de contribuir a mejorar los procedimientos de compras y el cumplimiento de los acuerdos por parte de los proveedores, todo esto con la finalidad de que la empresa pueda garantizar un stock de mercancía completo que permita satisfacer cada una de

las necesidades que se presentan en cada uno de los clientes que acuden sus instalaciones.

Es fundamental, contar con información suficiente y necesaria para minimizar los costos, aumentar la utilidad y mantener un nivel de compras óptimo, generar la liquidez necesaria para nuevas inversiones, y para poder cubrir con puntualidad sus obligaciones con los proveedores, entidades financieras, así como cubrir sus gastos operativos, y cancelar oportunamente sus pasivos laborales.

Para establecer las estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a tiempo en la empresa Frenos Súper Bonded, C.A, se elaboró una propuesta la cual se desarrolló en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1 Presentación de la propuesta**

Las empresas requieren de herramientas para mejorar sus procesos, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, ser competitivas y mantenerse en el mercado en el cual se encuentra inmerso, para ello requiere que el talento humano sea más eficiente y eficaz en el desempeño de sus funciones, ya que ellos son los que le dan valor agregado a la organización y es quien las hace productivas.

Por lo tanto, la gerencia dirige sus esfuerzos en que tales herramientas sean empleadas para mejorar sus procesos administrativos, y manejar adecuadamente sus recursos. A tales efectos, la presente propuesta está orientada en proporcionar una alternativa viable que permita a la empresa Frenos Súper Bonded, C.A, mejorar la gestión de las compras, con la finalidad de minimizar el volumen de fallas de mercancía dentro de los almacenes, a través de las estrategias que puedan servir como guía de acción al personal que labora en el área de compras, y lograr conjuntamente con los vendedores, crear una unificación de criterios en cuanto a normativas, políticas y procedimientos, para que sean más eficientes y efectivos en el logro de los planes, objetivos y metas, establecidos por la gerencia.

De igual manera esta propuesta se soportó en la información y datos suministrados por el personal que labora en el Departamentos de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., quienes comprometidos e interesados en implantar mejoras dentro del departamento proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo la estrategia que les permitirán la optimización de los procesos en el referido departamento, la cual sirvió como punto de partida para el desarrollo de esta propuesta.

## **5.2 Objetivos de la propuesta.**

### **5.2.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a tiempo en la empresa Frenos Súper Bonded, C.A

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer estrategias gerenciales para el correcto desempeño de la gestión de compras.
- Aplicar y verificar el cumplimiento de las estrategias diseñadas para lograr optimizar el desempeño del departamento de compras maximizando el reabastecimiento de mercancía y satisfacción de la demanda.

## **5.3 Justificación de la propuesta**

La adecuada administración de los recursos ha sido siempre una de las preocupaciones que se plantea en toda organización, logrando cumplir sus objetivos y planes propuestos, para la cual fue fundamentada; es por ello, que la obtención de ese fin se logra a través de la correcta aplicación de los procesos y de una buena gestión administrativa, el cumplimiento de las normativas y políticas establecidas por la gerencia. Estos procesos tendrán su máxima expresión cuando alcance la efectividad de sus funciones administrativas en cada una de las áreas que la conforman, por lo que se hace necesario que la planeación y dirección estratégica se conviertan en el eje central, aunado a ello, el de control que debe estar implícito en cada una de las etapas del proceso administrativo.

Por lo antes expuesto, muchas organizaciones se ven obligadas, ante los cambios tecnológicos, y los efectos de una economía inestable y de incertidumbre, a buscar formas diferentes y tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Lo que hace necesario el establecimiento de estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a

tiempo en la empresa Frenos Súper Bonded C.A., debido que, al realizar el diagnóstico a través de los instrumentos aplicados, con los datos obtenidos se pudo identificar las debilidades existentes en la gestión, como la falta de productos específicos producidos por una pobre o poca gestión de compras dentro de la organización.

Tales debilidades existentes en sus procesos administrativos, se pudo diagnosticar que se producen por la falta de conocimientos de cómo y de qué manera se debe llevar el área de compras, así como también la renovación y búsqueda de proveedores nuevos que cuente con un amplio stock de productos que permitan cubrir la demanda existente, Al no contar con una amplia gama de productos los clientes se ven obligados a acudir a otros lugares en búsqueda de este.

#### **5.4 Factibilidad de la propuesta.**

El presente informe, busca proponer mejoras en la gestión de compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A, desarrollando y construyendo una alternativa de solución ante la problemática de la empresa en estudio, a través de estos aspectos se logrará implementar, ejecutar y aplicar los objetivos planteados en la presente investigación. Es por eso que, la factibilidad que se evaluó en esta propuesta es desde el punto de vista de operativo, técnico y económico.

##### **5.4.1. Factibilidad Operativa**

La presente propuesta tiene toda la receptividad y aceptación por parte del personal del departamento administrativo en específico el área de compras, ya que la persona encargada del área está dispuesta a prestar la colaboración necesaria en cuanto a conocimiento y experiencia, para llevar a cabo el actual proyecto. Además, se considera operativamente factible, ya que la ejecución o puesta en marcha de la propuesta, no altera la estructura organizativa de la empresa, ni amerita el cambio o inclusión de capital humano, por lo tanto, es totalmente viable y aplicable.

#### **5.4.2. Factibilidad Técnica**

La propuesta se considera tecnológicamente factible, ya que cuenta con los equipos de computación y software administrativo – contable, igualmente cuenta con personal calificado para el manejo de dichos equipos. Al contar con estos recursos, facilita la tarea de implementar las estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos específicamente del departamento de compras y así fortalecer el desempeño del personal que allí labora.

#### **5.4.3. Factibilidad Económica**

Económicamente, el presente proyecto es factible, ya que el mismo no representa una erogación significativa para la empresa, debido que al implantar esta propuesta, los resultados que se pudieran obtener de este trabajo resultan altamente gratificantes para la empresa, pues se adecuarán sus procedimientos, según las modificaciones de su contorno para lograr sus objetivos de una manera óptima, el efecto de la aplicación será el mejoramiento continuo, el cual permitirá notablemente optimizar sus procesos para la consecución de los objetivos organizacionales.

#### **5.5. Desarrollo de la propuesta**

A continuación, se presenta la propuesta correspondiente a las estrategias gerenciales aplicadas a la gestión de compras bajo la filosofía justo a tiempo en la empresa Frenos Súper Bonded, C.A. con la finalidad de servir de guía al personal del área para que sean más eficientes y eficaces en el desempeño de las tareas asignadas dirigidas al logro de los objetivos de la empresa.



**Rif:** J-30198169-3.

**Dirección:** Av. Negro primero, N° 96-21 (frente autopista del este), San Blas Valencia.

**Teléfono:** 0241 8593167

[frenosuperbonded@hotmail.com](mailto:frenosuperbonded@hotmail.com)

**ESTRATEGIAS GERENCIALES APLICADAS A LA  
GESTIÓN DE COMPRAS SEGÚN FILOSOFIA  
JUSTO A TIEMPO EN LA EMPRESA  
FRENOS SÚPER BONDED, C.A**

---

Elaborado por: Ormari Ramírez (2.018), Miguel Latouche (2.018)



**FRENOS  
SUPER BONDED, C.A.**

J-30198169-3

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN DE COMPRAS BAJO LA  
FILOSOFIA JUSTO A TIEMPO**

**Pág. 1/1**

## **INTRODUCCIÓN**

Las siguientes estrategias están diseñadas con la finalidad de servir de guía para mejorar los procesos administrativos del departamento de compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A, para lograr que las actividades desarrolladas dentro del departamento tengan organización y control, así como también mejorar los resultados presentados por el departamento al establecer estrategias que permitan al personal que labora en el área desarrollar al máximo sus habilidades y proveer a la organización lo necesario para continuar con su desarrollo en el mercado.

El mismo tiene como finalidad, establecer un conjunto de estrategias que se han de servir de guía para la adquisición de mercancía, registro y control de proveedores, cumplimiento a tiempo de las obligaciones monetarias adquiridas, entre otros procesos, además de orientar de una manera clara y precisa a los futuros usuarios.

Estas estrategias representan los requerimientos mínimos en la ejecución de las funciones y responsabilidades del departamento participante, de acuerdo con la práctica firme de la gestión de compras. El cual permitirá la confiabilidad de los procesos llevados a cabo en el área.



**FRENOS  
SUPER BONDED, C.A.**

J-30198169-3

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA  
GESTIÓN DE COMPRAS BAJO LA  
FILOSOFIA JUSTO A TIEMPO**

**Pág. 1/2**

- **OBJETIVO**

Tiene como objetivo fundamental, establecer estrategias que sirvan como guía en el departamento de compras de la empresa y así lograr optimizar los procesos llevados a cabo dentro del mismo.

- **ALCANCE**

Está dirigido al personal del área de compras de la empresa Frenos Súper Bonded C.A. con el propósito de mejorar su sistema de trabajo y el nivel de competitividad de la organización.

- **RESPONSABILIDAD**

Es responsabilidad del analista de compras hacer uso de las estrategias descritas aquí, promoviendo el buen desempeño del departamento, así como también es responsabilidad de los departamentos relacionados adecuarse a los cambios que se generen a partir de la aplicación de las estrategias establecidas.

- **DISTRIBUCION**

Deberá ser distribuido al personal que labora en el Departamento de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A, así como también a los departamentos relacionados con los procesos llevados a cabo en el departamento de compras.



## **DEFINICIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES**

### **Analista de compras:**

- El analista de compra es responsable de las compras diarias de la organización.
- La actividad que desempeña se basa en el desarrollo de proveedores.
- Abastece a la organización eficientemente.
- Negocia con proveedores estratégicos.
- Analiza el consumo mensual para la compra idónea.
- Elabora pedidos en tiempo y forma.
- Colabora en el pago oportuno a proveedores.
- Elabora órdenes de compra con los criterios necesarios que requiere la empresa.
- Disminuye costos en el producto o servicio adquirido sin afectar la calidad del mismo.
- Programa la entrega de proveedores con la normatividad de calidad y cantidad debida.
- Mantiene en regla los archivos de órdenes de compra y facturas, por cada negociación, para cualquier consulta.
- Mantiene una comunicación constante con los departamentos relacionados con el de compras.



## **PROCESO DE COMPRAS**

- Solicitar al departamento de almacén, la descripción detallada de los productos que se encuentran con baja o ninguna existencia dentro de la organización.
- Realizar la búsqueda de los proveedores que poseen los productos necesarios para abastecer a la organización.
- Solicitar a los proveedores las listas de precios de los productos a través de los medios de comunicación establecidos (correo electrónico o en físico).
- Evaluar detalladamente cada lista de precios en cuanto a las condiciones establecidas por el proveedor como costos, cantidades, tiempo de entrega, plazo de pago, entre otros.
- Del proceso de evaluación el analista seleccionara dos (2) proveedores que cumplan con los parámetros establecidos por la organización, en donde el Jefe del departamento seleccionara al proveedor más adecuado, tomando en cuenta la trayectoria y el cumplimiento de acuerdos previos por parte del proveedor.
- Al culminar la evaluación de los proveedores preseleccionados, se debe elegir al proveedor que posea las mejores condiciones para establecer una negociación.
- Pautar una cita con el proveedor, detallando de manera específica día y hora de atención. Esto con la finalidad de brindarle a cada proveedor la satisfacción de ser atendido al momento de su llegada, evitando molestias al tener que aguardar por tiempo prolongados su atención, debido a la asistencia masiva de otros proveedores.

- Luego de realizar el pedido se debe generar una orden de compra o documento donde se establezcan los acuerdos pautados en la negociación, entendiéndose esto como: beneficios, marca, tiempo de despacho, tipo de pago, entre otros.
- Monitorear al despacho de la mercancía a través de la orden de compra generada en conjunto con el departamento de almacén.
- Una vez recibida la mercancía se debe comparar que el contenido de la factura sea igual al de la orden de compra, además de verificar que los datos de la empresa estén escritos de manera correcta.
- Efectuar la carga de inventario de los productos o mercancía recibida.
- Generar el comprobante de retención de impuestos.
- Por último se debe entregar los documentos (Orden de compra, factura y retenciones) al departamento de cuentas por pagar, quienes deberán monitorear la fecha de vencimiento de factura y así realizar el pago correspondiente.



## **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA GESTION DE COMPRAS SEGÚN FILOSOFIA JUSTO A TIEMPO**

### **1. PRIMERA ESTRATEGIA: Poner en marcha el sistema**

Esta primera estrategia establece la base sobre la cual se construirá la implementación del modelo Justo a Tiempo en el Departamento de compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.

La aplicación JAT exige un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo. Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

#### **1.1. Comprensión básica del modelo JAT**

La existencia de empleados con iniciativas y preocupaciones por la buena marcha de sus empresas es un activo valioso, que no debiera ser despreciado en ningún caso, generalmente estos empleados son capaces de investigar y proponer nuevos enfoques, que en muchas ocasiones, si se les brindara el apoyo necesario, podrían cambiar el futuro de la empresa.

En este paso se pretende dar a conocer la filosofía que se quiere implementar ya que normalmente, una vez hayan adquirido unos mínimos conocimientos de que es, y para que puede servir el JAT, lo intentarán poner a prueba, generando así expectativas acerca de la implantación del JAT, para un determinado problema que les sea familiar en el mercado en que se desenvuelven, estos al comparar la manera en cómo eran resueltos los problemas es decir del modo tradicional contra la manera de

resolverlos aplicando el enfoque JAT, obtendrán unas conclusiones que irán proporcionando el conocimiento preciso para la mejor comprensión del sistema.

### **1.2. Motivación.**

A la hora de implementar JAT, es preciso la motivación del personal clave de la empresa en la que pretenden realizar la implantación.

En esta etapa de motivación, debe ser implicado todo el personal de la empresa con responsabilidad en la toma de decisiones.

El plan de motivación debe ser objetivo y permitir que, los responsables de las tomas de decisión puedan juzgar por si mismos sobre la bondad del sistema, siendo primordial abarcar los siguientes temas:

¿Qué es el JAT?

¿Qué ventajas puede tener el JAT para mi empresa o departamento?

¿Cuánto costará su implantación?

De la objetividad con las que puedan ser contestadas estas tres preguntas, dependerá el resto de las etapas de puesta en marcha del sistema JAT.

### **1.3. Análisis del costo/beneficio.**

Hay que considerar que el JAT puede aportar una gran cantidad de ventajas a costos relativamente muy bajos, por lo que puede resultar fácil obtener una justificación de rentabilidad que permita lograr la aplicación del JAT en el departamento de compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A

Los costos y beneficios que se generan a través de la implantación del JAT, pueden ser:

- **Directos:** Tangibles y de fácil cuantificación, que no representan dificultad alguna para ser identificados y valorados, entre ellos podemos considerar:

**Beneficios:**

- Reducción de existencias y almacenes.
- Reducción de despachos incompletos.
- Reducción de personal en tareas administrativas y de control.
- Reducción de los costes asociados a devoluciones de mercancía.
- Reducción de pérdida por deterioro de mercancía almacenada.
- Mejora en las relaciones interdepartamentales.
- Consolidación de un departamento bien estructurado, enfocado en su objetivo principal.
- Aumento de la productividad.

**Costos:**

- Inversiones en capacitación del personal.
- Inversiones en controles que permitan llevar el control de pedidos.

- **Indirectos:** Que por resultar intangibles y, por tanto, difícilmente identificables, son de más difícil valoración, entre ellos podemos considerar:

**Beneficios:**

- Mejora del servicio a los clientes.
- Mejora de la calidad.
- Aumento de la imagen de la empresa.
- Mejora de las condiciones de trabajo de los empleados.
- Aumento de las ventas.

Una buena implantación del JAT puede aumentar de forma considerable la productividad de espacios, las relaciones con los factores externos de la organización, así como también a trabajadores de la empresa.

#### **1.4. Implantar el JAT**

Una vez conseguido el interés de la empresa y valorados ventajas e inconvenientes que puedan originarse, como consecuencia de la implantación del JAT, el compromiso de la alta dirección debe dar paso a la toma de decisión a favor o en contra de la implantación. Esta decisión estará basada en la capacidad de la empresa para asumir los cambios o inversiones que puedan ser precisos para implantar el JAT.

La toma de decisión debe ser clara y determinante, dado que, en caso afirmativo, la empresa deberá progresar de forma rápida en la implantación del JAT, ya que otra forma de actuación haría perder entusiasmo y, en consecuencia, reduciría los efectos beneficiosos de una buena implantación, pudiendo producir unos resultados menores a los previstos en el análisis de costes/beneficios.

En el momento de toma de decisión se debe hacer una lista de control de los factores que entran en juego, para la toma de decisiones.

La lista de control podría estar representada por las siguientes preguntas:

- 1) ¿La fase de comprensión básica se ha finalizado?
- 2) ¿Se ha procedido a la etapa de motivación inicial?
- 3) ¿Se espera una rentabilidad adecuada como resultado del análisis costes / beneficios?
- 4) ¿Se ha obtenido el compromiso de la propiedad o alta dirección de la empresa?
- 5) ¿Está incluido el departamento objeto de estudio de la empresa?

Una respuesta afirmativa a estas cinco preguntas sería prueba evidente de que la empresa reúne las condiciones objetivas que permitirían una buena implantación del JAT, pudiendo ponerla en marcha de forma inmediata. Lo normal, será que no todas las contestaciones sean afirmativas, siendo las dos últimas las que con mayor frecuencia podrán provocar respuestas dudosas o negativas. Si el compromiso de la alta dirección no está garantizado, es preferible esperar.

En cualquier caso, la toma de decisiones debe hacerse con una visión a largo plazo, sobre la gestión de la empresa, debiendo concentrarse los esfuerzos de implantación sobre una sección que pueda permitir demostrar la máxima rentabilidad del proyecto.

### **1.5. Selección del área o departamento**

Una vez evaluada las anteriores interrogantes y cumpliendo con las premisas que se establecen, se debe seleccionar el departamento o equipo de trabajo dispuesto a adoptar el JAT como herramienta de trabajo y mejoramiento continuo dentro de la organización.

## **2. SEGUNDA ESTRATEGIA: Implementación de programas de Capacitación y de empoderamiento (empowerment) al personal.**

Todas las empresas independientemente de su tamaño necesitan de, al menos, un encargado de compras, que se especialice en la realización de cotizaciones, presupuestos y que responda a las necesidades de insumos, tangibles o intangibles que la empresa ha solicitado. El área de compras de una compañía, además, se encargará de proporcionar a cada departamento los insumos materiales necesarios para su óptimo funcionamiento.

Anteriormente, muchas empresas manejaban el discurso de que el área de compras no era necesaria. Sin embargo, la excelencia en una gestión de compras puede hacer que la empresa se ahorre hasta un 20% de sus presupuestos destinados

para la adquisición de insumos. Y, puesto que toda empresa quiere ahorrar y obtener insumos de calidad, fue así como este tipo de departamentos comenzaron a ganar campo en empresas, instituciones y compañías.

Así, las capacitaciones, para diversos rubros, han ganado bastante importancia para las empresas, pues se ha logrado borrar la percepción de que no es necesario capacitarse. La formación y especialización de profesionales beneficia a toda la empresa de forma general, por ello diferentes compañías buscan constantemente invertir en capacitaciones para sus empleados.

### **2.1. Capacitación para el departamento de compras.**

De esta manera, lo recomendable es que las organizaciones lleven a cabo programas de capacitación que permita tener profesionales complejos que puedan cubrir las necesidades que el departamento presente. Entre los distintos programas de capacitación que se deben ofrecer tenemos:

- Contabilidad, todo profesional de compras debe manejar, al menos, los conocimientos básicos de contabilidad. Sin embargo, se puede optar por recibir este tipo de capacitación si se considera que los conocimientos son débiles o se requiere reforzar lo que ya se sabe al respecto, todo esto con el objetivo de mejorar el rendimiento laboral.
- Herramientas de Office, los programas que Office ofrece son cada vez más especializados y útiles para las labores profesionales. Contar con cursos de Excel, por ejemplo, ayudará a mejorar los procesos de trabajo y aumentar la productividad.
- Dinámicas de negociación, esto, sobre todo, cuando las empresas proveedoras son abiertas a la negociación de precios debido a que no manejan cobros fijos por sus productos. Saber negociar no solo hará que

se evite la pérdida de dinero, sino que convertirá al personal en un empleado más capaz y con la solvencia necesaria como para tomar decisiones importantes para la empresa.

- Relaciones públicas, estar capacitado en relaciones públicas orientadas a las labores de un profesional de compras te será sumamente útil a la hora de realizar un trabajo de este tipo.
- Reducción de costos, las técnicas de reutilización de recursos con el fin de reducir costos y desperdicio de insumos son sumamente útiles dentro de todo tipo de empresa, sobre todo en aquellas que se manejan con presupuestos escasos o enfrentan algún tipo de crisis económica corporativa.
- Logística y distribución, cuando se trata de grandes corporaciones que cuentan con una gran cantidad de sucursales, es común que al área de compras le corresponda ver parte o totalidad del almacenaje, logística y distribución de los insumos adquiridos. Contar con formación en técnicas de operaciones y logística evitará cualquier inconveniente y mejorará la producción de la compañía.

Las capacitaciones ofrecen una gran diversidad de ventajas en cuanto al crecimiento profesional y posicionamiento como tal. Es por ello que es importante que las organizaciones estén en la profesionalización constante de sus empleados

## **2.2. Empoderamiento del personal. (Empowerment)**

El empowerment es una forma de gestión de talento que redirecciona la toma de decisiones, que anteriormente sólo se daba en los estratos elevados de la organización, y la lleva a todos los niveles de esta. El objetivo de este proceso es

repartir responsabilidades y autoridad, al mismo tiempo que genera mayor compromiso de los empleados.

Este tipo de gestión consiste en transmitir a los empleados que son dueños de sus decisiones, y, por lo tanto, responsables del rumbo que tome la empresa.

Una de las mayores bondades del empowerment es la creación de un liderazgo compartido, ya que éste proviene del equipo de trabajo en sí, y no recae en una sola persona.

El empowerment ayuda a centrarse en el cliente y tener alta calidad, ser más ágil en los procesos y ofrecer flexibilidad, además de mejorar continuamente en la competitividad de la compañía.

Se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, da sentido al trabajo en equipo y que la calidad total deja de ser una filosofía y se convierta en un sistema funcional.

### **2.3. Beneficios generados por la aplicación del empowerment.**

- Al pedirle al empleado que potencie su creatividad, se vuelve más activo en el trabajo que hace para la empresa, abriendo infinitas soluciones a problemas que creías irremediables.
- Al responsabilizarse de su trabajo, y por ende de su futuro en la empresa, el trabajador se hace menos dependiente de la compañía y adquiere nuevas habilidades.
- Trabaja con mayor confianza, ya que mejora su autoestima. Este hecho se refleja en la productividad y la satisfacción de laborar para una empresa que lo toma en cuenta.
- Eleva la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.

- Se logra un proceso más eficiente para la toma de decisiones, ya que la comunicación es efectiva, oportuna y confiable en todos los niveles.

**3. TERCERA ESTRATEGIA:** Creación de manuales de normas y procedimientos para el departamento de compras.

El manual de Compras es uno de los elementos con el que debe contar toda empresa como compendio formal de la estructura orgánica de la misma. Se puede afirmar que es la guía oficial para la organización y funcionamiento del área de Compras.

El manual de Compras es un compendio particular a diferencia del general, pues comprende a la organización del área de Compras, así como la definición de las operaciones de esta. Por esta razón el contenido del manual de Compras no se opondrá al manual general establecido en la empresa y así se someterá a sus disposiciones generales.

La funcionalidad del manual de Compras se manifiesta por los aspectos que comprende, cuya finalidad consiste en elevar la eficiencia de la operación, al definir responsabilidades y facultades de cada puesto, enmarcar acciones generales por medio de las políticas y al instruir respecto a las operaciones a desarrollar, sirve además de medio coordinador entre las diversas áreas de consulta para resolver conflictos de operaciones de carácter rutinario.

- **El manual de compras estará integrado por los capítulos siguientes:**
  1. **Introducción:** en esta sección se incluye una breve descripción de la importancia de contar con el manual para lograr el desarrollo de las actividades debidamente encuadradas.
  2. **Contenido:** se refiere a la división del manual en sus diversos capítulos con una alocución de lo que consistirá cada uno de los aspectos que comprenderá.

3. **Índice:** es conveniente establecer un índice, ya sea formado de acuerdo a la materia objeto de la publicación, por numeración progresiva general o por numeración particular. La ventaja del índice permite una rápida localización de la publicación deseada.
4. **Organización:** esta sección comprende toda la información relativa a los lineamientos integrantes de la misma, tales como cuadros de organización (general y en particular de la gerencia), descripción de funciones, listas de obligaciones.
5. **Políticas:** La sección de políticas está destinada a incluir exclusivamente todas las políticas emanadas por la gerencia.
6. **Procedimientos:** en esta división serán incluidos todos los procedimientos originados en la misma área de Compras.
7. **Instrucciones técnicas:** son incluidas todas aquellas instrucciones que cubren métodos de operación y están delimitadas a cubrir los aspectos de un área o parte específica.

4. **CUARTA ESTRATEGIA:** Aplicación de indicadores como medida de supervisión continúa para evaluar los resultados de la aplicación del JAT.

Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común que facilita una medida estandarizada. Son herramientas útiles porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación.

Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. También es necesario elaborar indicadores que den cuenta de todas las dimensiones sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir.

- **Tipos de indicadores**

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente o la organización.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Una vez definido que son los indicadores y para qué sirven, se plantea la necesidad del uso de los siguientes indicadores como medio para evaluar los resultados en la mejora de los procesos llevados a cabo en el departamento de compras de la organización a través de la aplicación del JAT:

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar

nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de realizar un pedido, Cumplimiento de despachos, rotación de inventarios, entre otros.
- **Indicadores de eficacia:** tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

## CONCLUSIONES

Una vez analizada e interpretada la información obtenida, se puede concluir que el principal problema que atañe a la empresa es la inexistencia de instrumentos de guía que permitan llevar a cabo de manera organizada los procesos y actividades realizados dentro del Departamentos de Compras, es por esto que resulta de suma importancia incluir procedimientos que contribuyan al mejoramiento continuo no solo del departamento antes mencionados, sino que también de toda la organización.

En este sentido, la evaluación de la información arrojada a través de los instrumentos de recolección de datos permitió conocer que a pesar de que la empresa cuenta con objetivos definidos, estos se encuentran establecidos de manera general, quedando a la expectativa los resultados que se esperan obtener en la realización de cada procedimiento llevado a cabo dentro del departamento, lo que resulta en la falta de orientación hacia el personal de las metas que se esperan alcanzar, de igual manera los individuos que laboran en los departamentos no poseen información sobre la existencia de los objetivos que se desean lograr, situación que ha generado un profundo descontrol en los procesos fundamentales llevados a cabo dentro del Departamento, ya que sin la correcta instrucción el personal se encuentra desorientado.

Así mismo, esta situación conlleva a que los empleados consideren que los procesos actuales llevados a cabo dentro del departamentos no se encuentren en coordinación con los objetivos establecidos, de igual forma el personal no cuenta con la capacitación para desempeñar eficientemente los procedimientos por lo cual los mismos son llevados a cabo de manera poco efectiva y descontrolada, llevando no solo al departamento sino a toda la organización a una situación poco favorecedora.

Por consiguiente, es importante destacar que el departamento de compras no cuenta con adecuados controles en sus procesos, ya que no lleva a cabo de manera formal una adecuada evaluación de los proveedores, lo que pone en riesgo el nivel de

cumplimiento de estos y la calidad de la mercancía ofrecida, la empresa tampoco cuenta con un proceso de pedido de cotizaciones a diferentes proveedores, ni maneja un mayor de proveedores. De igual manera, la empresa no cuenta con un proceso de planificación de compra, ni de análisis de las necesidades, ya que las mismas son llevadas a cabo por la alta gerencia de la compañía dejando excluido al departamento del conocimiento de estas. Otro aspecto importante es el control en los procesos de devoluciones de mercancías. Todas estas situaciones dejan en evidencia que el departamento no cuenta con procedimientos eficientes para llevar a cabo de manera correcta sus funciones.

De igual manera se puede concluir que la empresa requiere de una mayor interacción entre los departamentos, ya que cada departamento realiza sus procedimientos de forma aislada, situación que no permite que fluya la información necesaria, es importante recalcar que para la implementación de las Estrategias Según Filosofía Justo a Tiempo en el Departamento de Compra la empresa si cuenta con la información necesaria para desarrollarlo, solo que la misma se encuentra centralizada y no se hace un adecuado uso de ella.

Es importante señalar que tanto la organización como el personal que integra el Departamento de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded C.A., han demostrado interés y aceptación hacia la posible adopción de las Estrategias Gerenciales como medida optimización del Departamento, ya que resulta evidente la necesidad presente dentro de estos de mejorar los procesos llevados a cabo a fin de proveer mejores resultados tanto al departamento como a la organización. Por otra parte, el estudio de factibilidad realizado permitió demostrar que la ejecución de esta propuesta es considerada factible, ya que la empresa cuenta con recursos tecnológicos disponibles y el recurso humano dispuesto a brindar colaboración a fin de implementar cambios que proporcionen beneficios a la organización, de igual modo la misma no requiere de ningún tipo de financiamiento para su implementación, situación que es favorable para la investigación.

Por estas razones se puede concluir finalmente que a través de la aplicación de las Estrategias Según la Filosofía Justo a Tiempo diseñadas en la presente propuesta se logrará obtener el aprovechamiento total de la información con la que cuenta la organización y permitirá que la misma fluya positivamente hacia el éxito, trayendo como consecuencia una mayor interacción entre el departamento de compra y los otros departamentos, lo que permitirá la disminución de errores derivados de la falta de información así como también podrá proporcionar mejoras de los procedimientos realizados en dicho departamento, manteniendo información al día del desempeño obtenido evaluando siempre si los procesos están orientados hacia el alcance de los objetivos de la organización.

## RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las conclusiones anteriores, es importante destacar algunas recomendaciones:

- Desarrollar el Objetivo Departamentales de manera más específica en cuanto a cuál es la meta que se desea alcanzar para cada proceso llevado a cabo dentro del Departamento de Compras.
- La empresa debe contar con un programa de capacitación y aprendizaje en cada área, esto le permitiría instruir a los empleados sobre los procesos llevados a cabo dentro de los departamentos, al igual que se lograría educar al personal sobre los Objetivos que se desean alcanzar.
- La organización debe establecer una base de datos actualizada con los proveedores autorizados, que brinden satisfacción oportuna de las necesidades de la empresa cumpliendo con los estándares de precio y calidad.
- Implementar un manual de procedimientos donde se defina de forma específica cada una de las actividades a desempeñar en el proceso de compras.
- La empresa debería realizar un estudio anticipado de las necesidades de mercancías para un tiempo determinado, con la finalidad de proyectar las mismas en base a sus ventas.
- La organización debería realizar un proceso de delegación de funciones en el área de Compras, de manera que las actividades principales llevadas a cabo dentro del Departamento sean realizadas por los empleados más capacitados, incentivando a su vez a asumir responsabilidades y a tomar decisiones para aumentar la participación dentro del Departamento.
- Es fundamental establecer un sistema de devolución de mercancías tanto de clientes como de proveedores, el cual se encuentre claramente definido en

cuanto a operatividad y políticas aplicables, a fin de garantizar la confiabilidad del control de las existencias.

- La empresa debe considerar la realización de toma física de inventarios periódicamente, a fin de que la información suministrada permita conocer el nivel de existencia teórica y física de la mercancía pudiendo garantizar de esta manera la confiabilidad en cuanto a cantidades de esta.

Aplicar las Estrategias bajo la Filosofía Justo a Tiempo como guía en el Departamento de Compras optimizaría el proceso llevado a cabo ya que permitiría mantener un nivel óptimo de productos en el establecimiento, minimizaría los costos, evitaría procesos repetitivos, promueve el orden y la organización en cuanto a los procesos que allí se generan, lo que a su vez se traduce en lograr la satisfacción de los clientes que acuden, suministrándole productos de la mejor calidad y con los mejores precios.

## REFERENCIAS

Arias Fidias (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 4ta Edición. Editorial Episteme.

Arias Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 6ta Edición. Editorial Episteme.

Balestrini Miriam (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación.** 5ta edición. Editorial Caracas BL Consultores Asociados

Balestrini Miriam (2002). **Como se elabora el proyecto de investigación.** 6ta edición. Editorial Caracas BL Consultores Asociados.

Coronado y Rojas (2014). **Sistema administrativo integral para mejorar la gestión de compra y pago a proveedores de una empresa distribuidora de artículos de soldadura.** Universidad José Antonio Páez. Para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Estupiñan Rodrigo (2002) **Control Interno y Fraudes.** Bogotá, Colombia. Editorial Ecoe.

Galindez, Tovar y Bolivar (2014). **Estrategias gerenciales de control interno para optimizar el departamento de compras de la empresa inversiones ARR1376, C.A.** Universidad de Carabobo. Para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública.

<http://definicion.mx/gerencia>

Klein, (1996). **Gerencia de Compras Suministros Industriales**. Segunda Edición. Caracas-Venezuela. Editorial Laurence

Méndez Carlos (2012). **Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación**. 4ta edición. Editorial Limusa S.A. de C.V.

Navas (2013). **Diseño de estrategias de gestión de compras y suministros para la optimización de los procesos en la empresa Corporación ACOM, C.A.** Universidad José Antonio Páez. Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Rocha y Sosa (2015). **Propuesta de un manual de normas y procedimientos para el departamento de compras de la empresa Librería La Alegría, C.A.** Universidad de Carabobo. Para optar al título de Licenciado en Administración Comercial.

Romero García, Oswaldo. (1999). **Motivando para el trabajo**. Editorial Alfa. (3ª Edición) Mérida. Venezuela.

Tamayo y Tamayo (2000). **El proceso de la investigación científica**. 4ta Edición. México. Ediciones Limusa.

Vega (2014). **Sistema administrativo automatizado para mejorar la gestión de compras de activos e insumos tecnológicos de una empresa Comercializadora de Productos Agrícolas**. Universidad José Antonio Páez. Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Villalba (2006) **MenúEstratégico, el arte de la guerra competitiva**. Venezuela ediciones IESA

## ANEXOS



## CUESTIONARIO

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

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

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar el diseño de **ESTRATEGIAS GERENCIALES APLICADAS A LA GESTIÓN DE COMPRAS BAJO LA FILOSOFIA JUSTO A TIEMPO EN LA EMPRESA FRENOS SUPER BONDED C.A.**

. Gracias por su atención.

### INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas

Marque con una (X) la alternativa que considere correcta.

ITEM	SI	NO
1. ¿Conoce usted la función principal del departamento de compras dentro de la empresa?		
2. ¿Considera usted que la manera en que se desarrolla el proceso de compras dentro de la empresa es la más eficaz y eficiente?		
3. ¿La empresa cuenta con un programa de capacitación y formación del recurso humano para este departamento?		
4. ¿Existe algún procedimiento para la selección de los proveedores?		
5. ¿Es emitido algún documento donde se evidencie lo concentrado en la negociación entre departamento y los proveedores?		
6. ¿Existe un control de pedidos que evite adquirir el mismo producto a varios proveedores?		
7. ¿Es usado algún procedimiento para realizar las devoluciones de mercancía?		
8. ¿Se conoce de una relación interdepartamental entre Compras y Cuentas por pagas?		
9. ¿Conoce usted la filosofía justo a tiempo aplicada a las organizaciones?		
10. ¿Estaría dispuesto a aplicar las estrategias gerenciales diseñadas bajo la filosofía justo a tiempo en el departamento de compas?		

Fuente: Ramirez y Latouche (2018)