



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**INDICADORES DE GESTIÓN COMO MEDIDA DE CONTROL EN LOS
DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y ALMACÉN DE LA EMPRESA
FRENOS SÚPER BONDED C.A.**

Autoras:

Núñez Bruno, María Auxiliadora.
Pinto Macías, Daniela Del Valle.

Bárbula, 4 de marzo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**INDICADORES DE GESTIÓN COMO MEDIDA DE CONTROL EN LOS
DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y ALMACÉN DE LA EMPRESA
FRENOS SÚPER BONDED C.A.**

Tutora:

María Josefina López Sánchez.

Autoras:

Núñez Bruno, María Auxiliadora.
Pinto Macías, Daniela Del Valle.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Contaduría Pública**

Bárbula, 4 de marzo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**INDICADORES DE GESTIÓN COMO MEDIDA DE CONTROL EN LOS
DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y ALMACÉN DE LA EMPRESA
FRENOS SÚPER BONDED C.A.**

Tutora:

María Josefina López Sánchez.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública
Por: María Josefina López Sánchez.
C.I. 4.479.064

Bárbula, 4 de marzo de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp. 3020

Período: 2S-2014

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **INDICADORES DE GESTIÓN COMO MEDIDA DE CONTROL EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y ALMACÉN DE LA EMPRESA FRENOS SÚPER BONDED C.A.**

Elaborado y Presentado por:

NÚÑEZ MARIA AUXILIADORA	20511902	CONTADURIA PUBLICA
PINTO DANIELA DEL VALLE	21485716	CONTADURIA PUBLICA

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría de la Profesora María Josefina López Sánchez. C.I: 4.479.064. Reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

JURADOS

**LÓPEZ MARÍA JOSEFINA
MIEMBRO PRINCIPAL TUTOR**

**GRISANTI ANDRÉS
COORDINADOR**

**ARANA ARNOLDO
MIEMBRO PRINCIPAL**

**TERÁN YAMILE
SUPLENTE**

En Valencia a los 4 días del mes de Marzo del año 2015.

DEDICATORIA.

A Dios Todopoderoso que me ha enseñado lo importante de creer y tener Fe en Él y en mi misma.

María Auxiliadora Núñez Bruno.

DEDICATORIA

A mi Dios Todopoderoso, por estar conmigo en todo momento, por iluminar mi camino y guiarme siempre, a ti dedico mis noches de desvelos, días de esfuerzo y mucha dedicación que se resumen en estas páginas.

A mi abuela porque aunque no estás físicamente se que siempre estás a mi lado, se que estarías orgullosa de este logro y por eso es para ti, porque en vida siempre estuviste conmigo en todo momento.

A mi madre y abuelo, ¡lo logramos!

Daniela Del Valle Pinto Macías

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi fuerza y mi apoyo, a la virgen María Auxiliadora por llenar siempre de luz mi camino, por ser siempre mi protectora y mi guía.

A mis padres por enseñarme el valor del amor y la vida, sus acciones siempre han sido fuente de inspiración para mi vida.

A Miguel por ser el mejor compañero de vida, por su apoyo en la realización de este trabajo y su compañía.

A Daniela por ser la mejor compañera de trabajo de grado, mi amiga. Gracias por ser siempre mi apoyo y mi inspiración.

A mi Abuela María por incluirme siempre en sus oraciones, por su protección, apoyo y amor incondicional.

María Auxiliadora Núñez Bruno.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen, mi guía y mi luz en todo momento, gracias padre por darme la fortaleza para seguir adelante y culminar este compromiso tan importante y por iluminar mis pensamientos día tras día.

A la Universidad de Carabobo por permitirme formar parte de ella y por darme la oportunidad de llegar hasta este momento tan importante en mi vida.

A mi madre mi apoyo incondicional, gracias por siempre estar a mi lado apoyándome y dándome fuerzas y motivos para lograr llegar al final de esta etapa, y el inicio de muchas.

A mi familia y compañeros de trabajo por alentarme a no cesar y enseñarme a mantener siempre una actitud positiva.

A mi compañera María Auxiliadora Núñez, porque sin su ayuda esto no hubiese sido posible.

A mi Tutora de trabajo de grado María Josefina López por ser nuestra guía en esta investigación.

Daniela Del Valle Pinto Macías.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**INDICADORES DE GESTIÓN COMO MEDIDA DE CONTROL EN LOS
DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y ALMACÉN DE LA EMPRESA
FRENOS SÚPER BONDED C.A.**

Autoras: Núñez María Auxiliadora; Pinto Daniela Del Valle.

Tutora: López Sánchez, María Josefina

Fecha: Enero, 2015

RESUMEN

La presente investigación se fundamentó en la necesidad de estudiar el funcionamiento de los procedimientos y actividades llevadas a cabo dentro de los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A, tomando como instrumento de control los Indicadores de Gestión. El propósito de la investigación se basó en proponer Indicadores de Gestión como medida de control en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A. Por esta razón y con el fin de lograr este objetivo dicho estudio investigativo se desarrolló bajo un diseño de investigación no experimental, un esquema de investigación de campo y basado en la modalidad de un proyecto Factible. Los objetivos planteados en la investigación fueron desarrollados a través de las técnicas de observación directa, el fichaje, y la encuesta la cual estuvo representada por un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, aplicadas a una población de siete (7) individuos. Así mismo, para representar los resultados obtenidos fueron utilizados cuadros descriptivos y gráficos circulares. Se pudo evidenciar a través de la investigación y de la interpretación de los resultados obtenidos que la empresa en estudio requiere y tiene la disponibilidad de utilizar un instrumento que le permita impulsar su eficiencia, eficacia y productividad permitiéndole subsanar y corregir la problemática existente dentro de cada área en estudio, por esta razón fue desarrollada la propuesta de investigación, la cual consistió en identificar los factores críticos de éxito en cada Departamento, el establecimiento de los indicadores para cada factor crítico y la presentación de los Indicadores de Gestión requeridos por la empresa para cada área y su correspondiente interpretación.

Palabras Clave: Almacén, Compras, Control, Departamento, Indicadores de Gestión.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**INDICATORS OF MANAGEMENT AS A MEASURE OF CONTROL THE
DEPARTMENTS OF PURCHASES AND WAREHOUSE IN THE
COMPANY FRENOS SÚPER BONDED C.A**

Authors: Núñez María Auxiliadora; Pinto Daniela Del Valle

Tutor: López Sánchez, María Josefina

Date: January, 2015

Abstract

This research was based on the need to study the operation of procedures and activities carried out within departments of purchasing and warehouse of the company Frenos Super Bonded C.A, taking as tool to control the management indicators. The purpose of the research was based on proposing management indicators as a measure of control in purchasing and warehouse of the company Frenos Super Bonded C.A. for this reason and in order to achieve this objective the research study was developed under a design of non- experimental research, a scheme of field research and based on the modality of a feasible project. The objectives of the research were developed through the techniques of direct observation, the signing, and the survey which was represented by a questionnaire questions open and closed, applied to a population of seven (7) individuals. Likewise, circular graphics and descriptive pictures were used to represent the results. You demonstrate through research and the interpretation of the results that the company study requires and the availability to use an instrument enabling it to boost its efficiency, effectiveness and productivity enabling you to rectify and correct existing problems within each study area, for this reason was developed the research proposal which consisted of identifying the critical success factors in each Department, the establishment of indicators for each critical factor and the presentation of the management indicators required by the company for each area and its corresponding interpretation.

Key Word: Control, Department, Management Indicators, Purchasing, Warehouse.



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, María Josefina López Sánchez; titular de la Cédula de Identidad 4.479.064, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Período Lectivo: 2S/2014

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención
Daniela Pinto	21.485.716	0414-4112014	danyknt@hotmail.com	AC C
María Auxiliadora Núñez	20.511.902	0412-8449917	marixx_15@hotmail.com	AC C
				AC C

Sánchez

Compras y Almacén de la Empresa

C

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: AUDITORIA FINANCIERA Y DE PROCESOS.

Línea: GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL CAMBIO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.

Interrogante: ¿CÓMO DISEÑAR INDICADORES DE GESTIÓN QUE PUEDAN IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORAS?

Firman:

Tutor:
 María Josefina López.
 mjlopezsanchez@yahoo.es

Estudiante/Investigador
 Daniela Pinto.
 danyknt@hotmail.com

Estudiante/Investigador
 María Auxiliadora Núñez
 marixx_15@hotmail.com

Estudiante/Investigador
 Nombre y Apellido:
 E-mail:

	FIRMA
ma,	López S. María J.
a investigación.	Núñez B. María A.
el	Pinto M Daniela D.
problema, de	López S. María J.
objetivos de la	Núñez B. María A.
	Pinto M Daniela D.
ó ampliarla.	López S. María J.
	Núñez B. María A.
	Pinto M Daniela D.
	López S. María J.
	Núñez B. María A.
	Pinto M Daniela D.

RECIBIDO
 Fecha 19/11/2014
 Hora 5:35 pm

En Valencia, a los 23 días del mes de Junio del año 2.014.

RECIBIDO
 Fecha 30/06/2014
 Hora 6:00 pm



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Periodo Lectivo: 2S/2014

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Víctor Campos

Tutor: María Josefina López Sánchez

Título del Proyecto: Indicadores de Gestión como medida de Control en los Departamentos de Compras y Almacén de la Empresa

Frenos Súper Bonded C.A

CAPÍTULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional)	1.-	23-06-2014	<ul style="list-style-type: none"> - Se evaluaron los Antecedentes de la Investigación, se recomendó ampliarlos y expresar el aporte de estos a la investigación. - Se recomendó mejorar la redacción - Se evaluó el esquema realizado con la información que se incluiría en las Bases teóricas. 	López S. María J. <i>[Firma]</i> Núñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	2.-	09-07-2014	<ul style="list-style-type: none"> - Se evaluaron las bases teóricas incluidas en la investigación, se recomendó ampliar las mismas. 	López S. María J. <i>[Firma]</i> Núñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	3.-	18-07-2014	<ul style="list-style-type: none"> - Se concretó los términos relevantes para ser definidos. - Revisión final del Capítulo 2 	López S. María J. <i>[Firma]</i> Núñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	4.-	21-07-2014	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega final del Capítulo 2 	López S. María J. <i>[Firma]</i> Núñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>

RECIBIDO

Fecha 19/11/2014
 Hora 5:35 pm



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 2S/2014

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Víctor Campos

Tutor: María Josefina López Sánchez

Título del Proyecto: Indicadores de Gestión como medida de Control en los Departamentos de Compras y Almacén de la Empresa

Frenos Súper Bonded C.A

CAPITULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	23-07-2014	- Se definió y corrigió el diseño de investigación apropiado. - Se definió y corrigió el tipo y nivel de investigación.	López S. María J. <i>[Firma]</i> Nuñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	2.-	28-07-2014	- Se evaluaron las citas textuales del Marco Metodológico, al igual que las citas del diseño de investigación y el tipo y nivel de investigación	López S. María J. <i>[Firma]</i> Nuñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	3.-	01-08-2014	- Se evaluó la descripción del colectivo a investigar, se recomendó mejorar la redacción tratándose de una población finita y no siendo necesario realizar el cálculo de la muestra.	López S. María J. <i>[Firma]</i> Nuñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	4.-	04-08-2014	- Revisión final del Capítulo 3	López S. María J. <i>[Firma]</i> Nuñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>

RECIBIDO
 Fecha 19/11/2014
 Hora 5:35 pm



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: María Josefina López Sánchez E-mail del Tutor: mlopezsanchez@yahoo.es

Título del Trabajo: Indicadores de Gestión como medida de Control en los Departamentos de Compras y Almacén de la Empresa Frenos Súper Bonded C.A

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	09/12/2014	<ul style="list-style-type: none"> - Se evaluaron los puntos claves para desarrollar la propuesta. - Se evaluó el estudio de factibilidad. - Se evaluó la interpretación de los resultados y conclusiones. 	López S. María J. <i>[Firma]</i> Núñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	2.-	15/12/2014	<ul style="list-style-type: none"> - Fueron evaluados los Objetivos de la Propuesta (General y específicos) - Se evaluó la estructura de la propuesta (Etapas 1,2 y 3) - Revisión final, ajuste de aspectos finales. 	López S. María J. <i>[Firma]</i> Núñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	3.-			López S. María J. <i>[Firma]</i> Núñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>
	4.-			López S. María J. <i>[Firma]</i> Núñez B. María A. <i>[Firma]</i> Pinto M Daniela D. <i>[Firma]</i>

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vii
Resumen	ix
Formato de Postulación Tutorial	xi
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xii
Índice de Cuadros	xix
Índice de Gráficos	xxi
Introducción	22
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	24
Formulación del Problema	27
Objetivos de la Investigación	27
Objetivo General	27
Objetivo Específico	27
Justificación de la Investigación	28
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	29
Bases Teóricas	32
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Diseño de la Investigación	49
Tipo y Nivel de la Investigación	50

Población y Muestra	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	53
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	55
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información	56
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados	57
Conclusiones	82
Recomendaciones	85
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	
Descripción de la Propuesta	87
Lista de Referencias	108
Anexos	112

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Conocimiento de los Objetivos Departamentales.	61
2. Coordinación de los Procesos Actuales con los Objetivos Departamentales.	62
3. Existencia de un Programa de Capacitación y Formación del Recurso Humano.	63
4. Integración con los Departamentos Relacionados.	64
5. Conocimiento de los Indicadores de Gestión.	65
6. Conocimiento de la Evaluación de los Procesos a través de Indicadores de Gestión.	66
7. Existencia de adecuados controles en los Procesos de Compras.	67
8. Adecuada evaluación de los Proveedores.	67
9. Niveles de mercancías aptos para satisfacer necesidades.	68
10. Capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones adversas.	69
11. Existencia de base de datos actualizada.	70
12. Control en los procesos de devoluciones de mercancías.	71
13. Examinación de Condiciones de Calidad y Cantidad durante la Recepción de mercancías.	71
14. Ubicación y almacenaje de la mercancía adquirida,	72
15. Condiciones optimas del Almacén.	73
16. Controles de acceso y seguridad al área de Almacén.	74

17. Controles en los procesos de entradas y salidas de mercancías.	75
18. Tomas físicas de Inventario.	76
19. Procesos del Departamento de Compras.	78
20. Procesos del Departamento de Almacén.	80
21. Porcentaje de Proveedores Certificados.	94

22. Porcentaje de Pedidos Rechazados.	95
23. Pagos efectuados a los Proveedores.	96
24. Porcentaje de pedidos sin retraso.	97
25. Duración del Inventario.	98
26. Nivel Mínimo de Inventario.	99
27. Nivel Máximo de Inventario.	99
28. Requisiciones Procesadas.	100
29. Ordenes de Compras Recibidas.	101
30. Rotación de Inventarios.	102
31. Punto de Reorden de Inventario.	103
32. Nivel de Mercancía no Disponible.	104
33. Precisión de los Inventarios.	106
34. Eficacia en la Capacitación.	107
35. Técnico – Metodológico.	113
36. Calculo de Confiabilidad de Kuder Richardson.	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CUADRO N°	Pág.
1. Conocimiento de los Objetivos Departamentales.	60
2. Existencia de un Programa de Capacitación y Formación del Recurso Humano.	62
3. Integración con los Departamentos Relacionados.	63
4. Conocimiento de los Indicadores de Gestión.	64
5. Conocimiento de la Evaluación de los Procesos a través de Indicadores de Gestión.	65
6. Capacidad de respuesta de la empresa ante situaciones adversas.	68

7. Existencia de base de datos actualizada.	69
8. Examinación de Condiciones de Calidad y Cantidad durante la Recepción de mercancías.	71
9. Condiciones óptimas del Almacén.	72
10. Controles de acceso y seguridad al área de Almacén.	73
11. Controles en los procesos de entradas y salidas de mercancías.	74

INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de que las organizaciones logren alcanzar sus objetivos fundamentales y puedan hacer uso eficiente y adecuado de sus recursos tecnológicos, financieros, materiales y humanos se hace necesario que las mismas optimicen el funcionamiento de sus operaciones a través de instrumentos y herramientas que les permitan generar cambios positivos, que puedan ser considerados perdurables en el tiempo y que a su vez puedan convertirlas en empresas más competitivas y adaptables al mundo de los negocios.

Es por esta razón que los Indicadores de Gestión son considerados un elemento útil y eficaz en cuanto al logro de lo antes mencionado. La presente investigación se desarrolla bajo el Diseño de una Propuesta de Indicadores de Gestión para la optimización de los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A. La investigación se estructura en cinco capítulos que se encuentran conformados de la siguiente manera:

Capítulo I, compuesto 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 sirvió como interrogante principal para la investigación. A su vez es desarrollado el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales se encargaron de indicar el destino trazado para la investigación; y por último la justificación de la investigación la cual consistió 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. 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, constituido por el Marco Metodológico de la investigación, incluye el Diseño, el Tipo y Nivel de la investigación, así como también la Población y Muestra la cual comprendió el conjunto de individuos para los cuales fueron validas las conclusiones que se obtuvieron de la investigación. A su vez este capítulo comprende las Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, la Validez y Confiabilidad de los Instrumentos y las Técnicas de Análisis y Presentación de la Información.

Capítulo IV, comprende el Análisis y la Presentación de los Resultados, se desarrolla e interpreta la información obtenida a través de representaciones graficas y cuadros descriptivos, así como también la interpretación de los resultados de la investigación. Seguidamente son incluidas las conclusiones y recomendaciones expuestas por el equipo investigador.

Capítulo V, representado por la Propuesta, la cual comprende el estudio de factibilidad de la Propuesta, su presentación, propósito, fundamentación y objetivo, finalizando con la estructura de la propuesta la cual incluye la presentación de los Indicadores de Gestión requeridos por la empresa Frenos Súper Bonded C.A y su correspondiente interpretación.

Por último se presentan los anexos de la investigación, los cuales incluyen los cuadros Técnicos Metodológicos, el cálculo de Confiabilidad utilizado, los Instrumentos de recolección de datos empleados en la investigación, la prueba de validez del instrumento y por último los Objetivos Departamentales entregados por la dirección de la empresa Frenos Súper Bonded C.A, los cuales sirvieron como apoyo en la realización de la presente investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad las organizaciones y pequeñas empresas se han visto envueltas en ambientes altamente competitivos, por lo que es necesario que las mismas se concentren en evaluar sus operaciones y medir la efectividad con la que se llevan a cabo sus procesos internos, así como también la medida en la cual se cumplen sus objetivos organizacionales. En este sentido, las empresas necesitan implementar controles que garanticen no solo la efectividad de sus operaciones, sino que también permitan aplicar un seguimiento al desempeño de sus actividades, detectar y atacar posibles irregularidades que afecten el buen desenvolvimiento de las funciones dentro de los distintos departamentos que conforman la entidad; y les permitan tomar decisiones oportunamente acerca de posibles desviaciones que puedan estar ocurriendo, identificando de esta manera oportunidades de mejora que conlleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Así mismo, existen instrumentos valiosos que sirven para evaluar el desempeño y los resultados obtenidos dentro de la organización; y que ayudan a determinar si se cumplen los objetivos preestablecidos y si la empresa va encaminada hacia el logro de los mismos. Por esta razón, es importante resaltar que los indicadores de gestión sirven de base para la toma de decisiones, ya que los mismos se apoyan en información veraz derivada de las actividades desempeñadas en la organización; debido a esto surge la necesidad de contar con información administrativa oportuna, que permita a través de la aplicación de indicadores su análisis e interpretación para tomar medidas y acciones basadas en los resultados derivados de dicha aplicación.

Sobre este particular, Ruiz (2007:3) expone que “Los indicadores de gestión, son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos, y ayudan a tomar decisiones para corregir posibles desviaciones”. Es decir, a través de los indicadores de gestión, se puede medir el desempeño de las operaciones dentro de la organización, para determinar si se están desarrollando de modo efectivo, de manera que permita controlar y tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos. De igual forma, Chaverra (2008:1) afirma que: “Los Indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades”. Así mismo se aplicarán los indicadores de gestión en la empresa objeto de estudio; la cual necesita la implementación de medidas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestas en los Departamentos de Compras y Almacén.

Es de hacer notar que en el país existen empresas que no aplican indicadores de gestión, para evaluar el desempeño y resultados en sus operaciones, 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, así como también el control del almacén donde se encuentran depositados los productos a ofrecer.

Por lo antes expuesto, se hace indispensable optimizar la gestión en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa antes mencionada, los cuales presentan debilidades importantes puesto que en los mismos se evidencia la falta de medición del desempeño de las actividades llevadas a cabo, 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.

De igual manera, los procedimientos del ciclo de compras no son cumplidos a cabalidad lo cual genera obstaculización de los procesos y la disminución de la eficiencia en ambos departamentos, que se encuentran estrechamente relacionados, mostrándose más afectado el Departamento de Almacén en el cual no se cuenta con información confiable y precisa sobre los bienes y servicios necesarios en un momento determinado; generando déficit de mercancía en los stock de inventarios y el aprovisionamiento. Así como también se genera una situación de descontrol con respecto a las unidades físicas existentes ya que se vuelven susceptibles de robo, pérdida o extravío.

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 pudiera ocasionar la 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 proponer indicadores de gestión como práctica fundamental para evaluar el desempeño de los Departamentos de Compras y Almacén, con la finalidad de que estos indicadores permitan brindar información detallada, cuantificada y oportuna acerca de las operaciones llevadas a cabo en cada uno de los Departamentos.

Formulación del Problema

En función del planteamiento expuesto, surge como interrogante: ¿Cómo optimizar el proceso de compras e inventarios, mediante la utilización de indicadores de gestión como medida de control?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer indicadores de gestión en los Departamentos de Compras y Almacén con la finalidad de optimizar sus procesos.

Objetivos Específicos

- Precisar los objetivos departamentales del área de Compras y Almacén.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos dentro de los Departamentos.
- Identificar los procesos esenciales para el buen funcionamiento de los Departamentos de Compras y Almacén.
- Diseñar Indicadores de Gestión para cada departamento.

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. Los indicadores de gestión se ocupan principalmente del mejoramiento continuo y permanente de la organización a través de mediciones de la eficacia, eficiencia y potencialidad de los procesos.

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 los indicadores de gestión que fueron propuestos en esta investigación y que hasta ahora no han sido utilizados por la empresa. Un proceso de Indicadores de gestión 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.

Es importante adicionar el valor agregado desde el punto de vista académico que aporta esta investigación, ya que permitió obtener conocimientos necesarios acerca de la aplicación de indicadores de gestión en áreas de las empresas en las cuales no se cuenta con técnicas de medición de desempeño que faciliten la obtención información oportuna acerca de los resultados obtenidos durante los procesos llevados a cabo en cada área departamental, permitiendo estar al corriente si la empresa se encuentra encausada hacia el logro de sus objetivos departamentales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico es definido por Balestrini (2002:91) como: “El resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio”. En este sentido, tiene como objetivo, situar el problema y el resultado de su análisis dentro del conjunto de conocimientos existentes, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas de la investigación. Se incluyeron los trabajos previos, principios teóricos que dan respaldo, pertinencia y validez al tema de investigación.

Antecedentes de la Investigación

A continuación se presentan las síntesis de diversos trabajos relacionados con la investigación.

Castro, López, y Teixeira, (2010). Realizaron una investigación que surgió por la problemática existente dentro del Departamento de ventas de la Empresa Maxisillas C.A. El mencionado departamento presentaba fallas en cuanto a la falta de controles, la carente organización y manuales de procedimiento que regulaban las actividades a realizar. En la empresa no se evaluaba el desempeño obtenido por medio de la utilización de Indicadores de Gestión, se utilizaba únicamente la comparación de la cifra de ventas efectuadas versus la cifra de ventas netas, imposibilitando detectar fallas existentes dentro de dicho departamento y por ende la corrección de las mismas. De igual manera ciertos factores impedían o dificultaban el proceso de ventas, tal como la carencia de un sistema adecuado de información que permitiera la coordinación, interacción y el correcto funcionamiento entre el Departamento de Ventas y el Departamento de Almacén donde eran despachados los productos.

En la mencionada investigación concluyeron que los Indicadores de Gestión constituyen un instrumento útil para las organizaciones, pues a través de un proceso sistemático y organizado conducido sobre la base de una realidad se obtienen datos importantes que deben ser tomados en cuenta y aplicados en la gestión de la organización, con lo cual se mejora y amplían las ventas, logrando la empresa poder posicionarse de manera más adecuada en el mercado. En consecuencia, los indicadores de gestión deben focalizarse sobre aspectos que son importantes para la organización.

El estudio llevado a cabo en la empresa Maxisillas C.A, se vincula con la investigación actual en tanto que ambas empresas poseen debilidades dentro del Departamento de Almacén ya que existen diferencias entre la información referente a las cantidades disponibles según el sistema y las realmente existentes; por lo que se hace necesario implementar medidas que permitan mantener un control y un constante monitoreo sobre los niveles existentes de inventarios para contar con información veraz y oportuna; medidas que se pueden aplicar a través de la implementación de Indicadores de Gestión dentro del mencionado departamento.

El trabajo de Castro, López, y Teixeira constituye un aporte relevante a la investigación ya que contiene información referente a la influencia del Control de Gestión en el Departamento de Almacén, estableciendo el control como un mecanismo que permite orientar los procedimientos llevados a cabo dentro de la organización, encaminándose hacia la consecución de los objetivos del departamento. Bajo esta premisa y la de contar con información real, veraz y oportuna este trabajo le provee a la investigación la evidencia de que el Control de Gestión sirve como instrumento estratégico para el logro de los fines y objetivos de esta investigación.

Dávila, Jiménez y Rodríguez, (2009). Presentaron una investigación que surgió debido a la problemática que mostraba Productos de Alimentos El Gallego, C.A.,

específicamente, en el Departamento de Cuentas por Cobrar, en donde se presentaban obstáculos que dificultaban el control efectivo de los procedimientos realizados para el otorgamiento de créditos, así como también poseía debilidades con respecto a los controles administrativos y contables utilizados por el Departamento.

En esta investigación se concluyó que los Indicadores de Gestión constituyen una herramienta de monitoreo a partir de la cual se pueden incorporar mejoras para obtener un excelente desempeño. Partiendo de las actividades desarrolladas por el Departamento de Cuentas por Cobrar, se pudieron establecer los controles necesarios capaces de detectar las variaciones o desviaciones que se presentaban como obstáculo para el buen desempeño del departamento.

Este estudio es relevante para la presente investigación ya que a pesar de estar enfocado en el Departamento de Cuentas por cobrar, en el departamento objeto de estudio de la investigación también se muestran debilidades en los controles y procesos llevados a cabo, lo cual hace necesario la aplicación de elementos que permitan la optimización de sus procesos, los Indicadores de Gestión constituyen esos elementos que permiten generar la información requerida para lograr el control eficaz y eficiente de sus operaciones, permitiendo de esta manera mejorar el desempeño en las actividades y encaminar al departamento hacia el logro de sus objetivos.

El trabajo de Dávila, Jiménez y Rodríguez contiene amplitud en bases teóricas referentes a los Indicadores de Gestión lo cual constituye un aporte para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación, pues permite tener una orientación en cuanto a los beneficios derivados de los Indicadores de Gestión, los elementos que lo conforman y los procedimientos para implantar un Sistema de Indicadores de Gestión, proporcionando información fundamental para llevar a cabo el diseño de los mismos, adaptados a la realidad de la empresa bajo estudio presentada en esta investigación.

Martínez (2009). Desarrolló un trabajo de investigación en donde describió la problemática de una tienda comercializadora de pinturas perteneciente a una red de franquicias; ubicada en Valencia, Edo. Carabobo. La misma presentaba debilidades en la planificación de las compras, elevados tiempos de entrega de los productos a los clientes y en el control de los inventarios, de igual manera existían aspectos operativos críticos propios de las actividades de la tienda, que no contaban con parámetros definidos para su control e identificación de oportunidades de mejora.

De esta manera Martínez en su trabajo concluyó que el análisis de los factores críticos de éxito de la tienda le permitió desarrollar un sistema de control de gestión basado en Indicadores de Gestión, fundamentados en las necesidades de la franquicia y empleados de la tienda, a través de dicho sistema se hizo posible realizar el monitoreo, los factores críticos de éxito de los procesos de la tienda y la toma de acciones correctivas oportuna ante las desviaciones de las metas propuestas.

Este trabajo constituye un aporte a la presente investigación, ya que sirve como referencia para la identificación de los factores claves del éxito, a través de los cuales se desarrollan los Indicadores de Gestión, con la finalidad de que dichos indicadores sean los más propicios para la medición y control oportuno de las operaciones que se desarrollan dentro de la organización con la finalidad de alcanzar las metas propuestas dentro de cada departamento.

Bases Teóricas

A continuación se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación, los cuales fueron desarrollados bajo la perspectiva de los indicadores de gestión; para lo cual también se hizo mención a los Departamentos de Compras y Almacén, al igual que fue señalado el Ambiente de Control y Control de Gestión, todo esto con la finalidad de obtener las definiciones necesarias para llevar a cabo el

Diseño de Indicadores de Gestión en los Departamentos de Compras y Almacén, de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.

Basado en la vinculación de la presente investigación y el Departamento de Compras se hizo necesario llevar a cabo la definición de las compras, las cuales se precisan como las adquisiciones de bienes y suministros necesarios para llevar a cabo las actividades en las empresas, asimismo Mercado (2006:13) enuncia que las compras consisten en “Adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado”.

Efectivamente, las compras no solo implican la obtención de los bienes sino también comprende el proceso desde la localización del proveedor, la negociación precio – calidad, seguimiento del pedido hasta la recepción del mismo, garantizando a la empresa el abastecimiento oportuno, cumpliendo siempre con los estándares de calidad.

En consecuencia, el encargado de la adquisición de los bienes requeridos por la empresa para llevar a cabo sus funciones es el Departamento de Compras, este es considerado uno de los departamentos esenciales para el buen desenvolvimiento de la organización. En este sentido Escudero (2009:3) define el Departamento de Compras como “El encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, para que ésta pueda conseguir los objetivos marcados”. De esta manera se denota la importancia del mencionado departamento ya que permite la obtención de los bienes necesarios para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

Por consiguiente es necesario destacar que toda empresa necesita para su funcionamiento contar con bienes, materiales y suministros para poder llevar a cabo sus operaciones, y la adquisición de los mismos no se podría llevar a cabo sin la

actuación de un Departamento de Compras; dicha actuación debe funcionar en concordancia con las necesidades y requerimientos que se vayan dando en la empresa, por lo cual se hace importante la buena relación del referido departamento con el resto de la entidad, a este respecto Escudero (ob.cit.), expone:

El departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada; para conseguir una buena gestión, al mínimo coste posible, la organización debe permitir la coordinación de las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la empresa. (p.4)

En este sentido es necesario que la planificación de las actividades llevadas a cabo en el Departamento de Compras se encuentren en concordancia con los objetivos del resto de los departamentos y áreas funcionales de la empresa, de igual manera Heredia (2013:8) expresa que “Compras adquiere un papel fundamental dentro de los procesos productivos de la empresa, conformándose en el eje fundamental del sistema de producción, ya que genera el flujo de materiales que alimentan y soportan dicho proceso”. Desde otra perspectiva Welsch (2005) menciona que:

Una cuidadosa planificación de las compras puede tener como resultado importantes ahorros de costos en muchas empresas. Si se especifican estimaciones realistas de las necesidades de materiales, el gerente de compras puede planificar con efectividad las diferentes actividades de compras. (p.180)

Es importante señalar que es fundamental que toda organización cuente con una buena gestión y planificación de compras, ya que le permitirá mantener los niveles de aprovisionamientos adecuados para su producción y garantizará el buen desenvolvimiento de dicho Departamento en el alcance de las metas y en el logro de sus objetivos establecidos.

Así mismo, es importante señalar que el principal objetivo que persigue el Departamento de Compras es la obtención de los suministros necesarios, cumpliendo con los estándares de calidad, precio y oportunidad; que permitan a la empresa operar continuamente y mantener altos niveles de competitividad en el mercado. En este sentido Gil (2010), establece los objetivos que deben cumplir los Departamentos de Compras dentro de las organizaciones:

El departamento de compras persigue diferentes objetivos, como obtener las cantidades de artículos necesarias para que no se interrumpa la producción con los mínimos costes (cantidad económica de pedido); obtener artículos de calidad y precios apropiados; proveer la entrega de artículos en el momento oportuno; actuar en función del personal de compras disponible; informar sobre nuevos materiales, equipos, servicios, suministros a los diversos departamentos de la empresa e integrar la función de compras (p.543)

De igual modo Escudero (2009) menciona que dentro de los principales objetivos del Departamento de Compras se encuentran:

- ✓ Buscar proveedores competitivos, que permitan y garanticen la obtención de los suministros necesarios en el momento preciso así como también la buena calidad de los mismos.
- ✓ Adquirir los materiales con la calidad adecuada. El Departamento de Compras debe asegurarse que los materiales cumplan ciertos estándares de calidad con la finalidad de garantizar la satisfacción del consumidor final.
- ✓ Conseguir la mejor relación precio – calidad. Para intentar disminuir el costo global de la adquisición el Departamento de Compras deberá buscar obtener el precio más bajo, pero sin sacrificar los requisitos referentes a calidad, oportunidad de entrega y buen servicio.

- ✓ Conseguir suministros a tiempo. Es necesario asegurar el plazo de entrega de los suministros para que los mismos se encuentren disponibles al momento que se necesiten.
- ✓ Colaborar con otras áreas de la empresa. El Departamento de Compras debe intercambiar información con otras áreas de la empresa para promover la gestión hacia la calidad y ofrecer al mercado productos de alta calidad y competitividad.

Así mismo dentro del Departamento de Compras se llevan a cabo una serie de actividades, que en conjunto conforman el proceso de compras. Estas actividades fundamentales llevadas a cabo dentro del Departamento son expuestas por Martínez (2007), indicando que el proceso de compras inicia con la **Detección y descripción de la necesidad**, la cual consiste en realizar un estudio sobre las necesidades de materiales, la previsión en cantidad y el tiempo del mismo, basado en la premisa de que el Departamento pueda asumir la responsabilidad de que la empresa disponga del material necesario, en el momento preciso y al menor costo posible. Seguido de la **Investigación y búsqueda de fuentes de aprovisionamiento**, la cual indica que para desenvolverse con eficacia en un entorno cambiante y competitivo es importante contar con proveedores cualificados, capaces de brindar ventajas a nuestra empresa en cuanto a calidad y precios ofrecidos.

La Preparación de la Compra, indica la importancia de conocer los posibles proveedores con el objetivo de asegurarnos que los mismos poseen las condiciones necesarias y suficientes para satisfacer plenamente nuestras necesidades de compras. **Ejecución de la Compra**, una vez seleccionados los proveedores más adecuados y conocidas las condiciones establecidas en el proceso, se da inicio a la petición de ofertas y materiales que deberán cumplir con las condiciones fundamentales de nuestras políticas de Compras. **Seguimiento y Control**, caracterizándose por ser el último paso en las actividades realizadas por el Departamento consiste principalmente

en mantener un cuidadoso seguimiento de la Compra realizada anteriormente, con el objetivo de tener la seguridad de cumplimiento de los plazos y acuerdos pactados o para detectar a tiempo los posibles retrasos ocasionados y poder adoptar las medidas preventivas.

Es fundamental que el Departamento de Compras lleve a cabo de una manera óptima todas sus funciones a fin de cumplir con los objetivos y fines que persigue, con la finalidad de contribuir a una mejor gestión dentro de la organización. De esta manera Mercado (ob.cit.:16) define que “La función de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa”. Por lo cual el departamento basará su búsqueda en los materiales adecuados que permitan a la empresa desempeñarse eficientemente y obtener los mayores beneficios.

De esta manera se señalan las principales funciones que debe llevar a cabo el Departamento de Compras de una organización, las cuales según Montoya (2002) están orientadas a ratificar la necesidad de actuar en forma profesional en el desempeño de la función, estas son:

Atender oportunamente los proveedores, recibir muestras y cotizaciones, analizar y aceptar nuevas listas de precios, revisar y actualizar las bases de datos, negociar descuentos y condiciones de pagos, determinar las cantidades de compras, hacer conocer oportunamente a otras áreas de la compañía, tomar decisiones rápidas en coordinación con otras áreas de la empresa, estudiar el estatus de envíos de proveedores, mantener una buena relación con los proveedores. (p.112)

En tal sentido se puede evidenciar las actuaciones que se deben desempeñar dentro del Departamento de Compras para que éste pueda contribuir a la empresa con el logro de sus objetivos, abasteciéndole de todos los recursos necesarios para desempeñar sus funciones eficientemente, con los mejores estándares de calidad y

buscando el máximo ahorro de los costos, encontrando el proveedor más competente que permita la obtención de los materiales en el tiempo oportuno.

En este sentido se considera pertinente definir al Departamento de Almacén e Inventarios ya que la presente investigación se encuentra relacionada con el mismo. Es importante destacar que el Departamento de Almacén e Inventarios mantiene relaciones estrechas con el Departamento de Compras puesto que este tiene como objetivo principal la salvaguarda de la mercancía destinada a la venta obtenida mediante la gestión del Departamento de Compras, así como también el adecuado manejo y custodia de la existencia de la misma y su registro. En este sentido, Pulido (2009) define Inventarios como:

La cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento determinado, el cual pertenece al patrimonio productivo de la empresa y permite además, a través de su evaluación sistemática y consecuente, ofrecer a las finanzas de la empresa, herramientas e indicadores que pueden hacer posible proyectar de manera más eficiente su rentabilidad. (p.55)

En cuanto al Almacén, Anaya (2008:23) lo define como “Un espacio planificado para la ubicación y manipulación eficiente de materiales y mercancías, en donde se maximice la utilización del espacio y se minimice las operaciones de manipulación”. De esta manera, el almacén funciona como un centro de provisión o existencias de productos, el cual bien estructurado y planificado, cumple con las funciones propias de almacenaje.

Así mismo, entre los principales procesos realizados dentro del Departamento de Almacén se encuentran, la recepción y adecuación de los materiales y mercancías, el almacenamiento de los mismos, la conservación y mantenimiento, la gestión y control de existencias y la expedición de mercancía por concepto de pedidos de clientes. Es

importante señalar que estos procesos de almacenaje varían dependiendo de la tipología del almacén y de la actividad productiva a la que pertenezca la empresa.

De igual manera, el Departamento de Almacén debe encargarse de brindar el máximo servicio en términos de tiempo de respuesta y calidad del servicio a un costo aceptable por la empresa. En este sentido Anaya (ob.cit.:29) señala las principales actividades y funciones realizadas por el Departamento de almacén, algunas de ellas son:

- ✓ Rapidez, exactitud y eficiencia de los procesos de entrada de materiales en el almacén, ya que de ello depende su disponibilidad inmediata.
- ✓ Recogida y despacho de los productos en los términos de calidad y rapidez previamente establecidos.
- ✓ Revisión periódica del espacio y volumen de almacenaje disponible (capacidad), promoviendo la reorganización física para una mejor utilización del mismo.
- ✓ Custodia, conservación y mantenimiento de la mercancía almacenada.
- ✓ Valoración y mantenimiento de estándares de ejecución de los diferentes procesos operativos llevados a cabo.

En lo que se refiere a su tipología los almacenes se pueden clasificar en dos grandes grupos, los almacenes industriales o fabriles que tienen como misión albergar materias primas con el objeto de atender a un determinado proceso de producción y los almacenes comerciales de productos terminados con destino al mercado o a los procesos de ventas, el cual será objeto de estudio en la presente investigación. Pulido (ob.cit.:89), indica que “De acuerdo a las características físicas de los objetos, los Inventarios de Productos Terminados son aquellos donde se contabilizan todos los productos que van a ser ofrecidos a los clientes, es decir, que se encuentran aptos para

su distribución y venta”. Este tipo de almacén alberga los productos listos destinados a las ventas provenientes directamente de los procesos de compras realizados por la empresa.

En este orden de ideas, es importante que las empresas mantengan una buena gestión tanto en el Departamento de Compras como en el Departamento de Almacén debido a que el éxito de una compañía en su mayor parte dependerá de cómo se lleve a cabo la gestión de los productos de la empresa, desde su adquisición oportuna hasta la buena conservación y preservación de los mismos para llevarlos al consumidor final en las mas óptimas condiciones que aseguren a la empresa un buen nivel de competitividad en el mercado.

En este sentido, es importante enfatizar que en la actualidad las empresas han tenido la necesidad de disponer de sistemas de gestión capaces de facilitar la dirección y coordinación de las diferentes unidades y actividades que realizan las organizaciones, esta necesidad ha sido influenciada principalmente por la complejidad organizativa de las organizaciones actuales, la creciente profesionalización del personal y la influencia de los modelos de gestión de las empresas multinacionales.

De esta manera, el Control se puede considerar como un mecanismo que mide no solo el resultado final obtenido sino que también, trata de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo de manera que sea el más adecuado y conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. Es importante señalar que es necesario que la organización cuente con un ambiente de control apropiado, con el objetivo de que los empleados desarrollen con efectividad y eficiencia sus actividades. Bajo esta premisa del ambiente de control Coopers (1997) manifiesta:

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados con respecto al control. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y como organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados. (p.5)

Por esta razón es necesario indicar la importancia que posee el recurso humano dentro del ambiente de control, ya que constituye el recurso más valioso para la organización, por lo tanto es importante que dicho recurso reciba la orientación y capacitación adecuada, de esta manera un elemento significativo para asentar un apropiado ambiente de control son los programas de capacitación y desarrollo del personal, ya que estos se consideran vitales para la organización debido a que contribuyen a mantener el recurso humano capacitado y con los conocimientos necesarios para realizar las actividades indicadas de manera correcta y efectiva, lo que conlleva a su vez al alcance de los objetivos organizacionales.

Por su parte es importante para la presente investigación tomar el Control de Gestión como eje vital en el desarrollo de la misma. En tal sentido, Abad (1996:56) explica que “Podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros permite a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos”. Es decir, el Control de Gestión le permite a las empresas contar con un sistema de información que puesto al servicio de la directiva de la organización le permite tomar decisiones acertadas y oportunas.

De esta manera, se pueden considerar tres niveles de Control de Gestión presentes en las organizaciones, que son definidos por Beltrán (2005) como:

- **Gestión Estratégica:** Desarrollada en la dirección de la organización, tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones son generalmente corporativas y de largo plazo. Está relacionada con la definición macro del negocio, e incluye la relación de la empresa con el entorno.
- **Gestión Táctica:** Se desarrolla con base en la Gestión Estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio, se relaciona con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.
- **Gestión Operativa:** Desarrollada con base en la Gestión Táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y a los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

El Control de Gestión presenta ciertos atributos que son claves para garantizarle a la empresa el logro de sus objetivos, estos van principalmente desde considerarse como un instrumento gerencial por excelencia, un apoyo eficaz para la toma de decisiones, la proyección del futuro de la organización y un sistema integrador, entendiendo la integración como la alineación de todas las áreas de la organización en pro de los objetivos planteados.

Beltrán (ob.cit) explica algunas de las funciones asociadas al Control de Gestión:

Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones, controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables, racionaliza el uso de la información, sirve de base para la planificación y la prospección de la organización, sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos, sirve de base para la comprensión de la evolución,

situación actual y futura de la organización y propicia la participación de las personas en la gestión de la organización. (p.26).

Se hace necesario evaluar el Control de Gestión de una manera amplia considerándose que el Control es ejercido a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido sino que también, tratan de orientar e influir en que, el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar en conjunto los objetivos de la organización. Dentro de esta perspectiva el Control no solo es realizado por la dirección de la empresa sino que también por todas y cada una de las personas que forman parte de la organización. Al igual que es necesario que el Control sea realizado permanentemente, es decir, que no debe concentrarse exclusivamente en los resultados sino que debe realizarse de forma constante en cada uno de los procesos de la organización.

Dentro de esta perspectiva, existen elementos de características observables, a partir de los cuales se pueden realizar mediciones cuantitativas, que permitan observar la situación actual de una empresa u organización denominado Indicador de Gestión. Los Indicadores de Gestión representan el conjunto de datos e información obtenida acerca del desempeño y cumplimiento de las diferentes actividades llevadas a cabo en una organización. En relación a los indicadores de gestión, Atehortua (2005) afirma que:

Cada vez más nuestras organizaciones, sin importar si son del sector público o privado, ven la necesidad de hacer mediciones mucho más objetivas de las que actualmente hacen. Por ello, hoy día las organizaciones se preocupan por contar con información que les permita tomar decisiones, más acertadas acerca del comportamiento de sus procesos para la evaluación de su gestión. (p.95).

En este sentido, los indicadores de gestión permiten a las empresas contar con información oportuna para evaluar el cumplimiento de sus operaciones y llevar un seguimiento del desempeño de los procesos y la medida en que estos se están llevando a cabo, es necesario no solo contar con dicha información proporcionada por los indicadores de gestión sino que también ésta debe ser interpretada y analizada para que la misma proporcione los parámetros sobre los cuales se tomaran las medidas correctivas de ser necesarias, así como también las decisiones al respecto.

En este orden de ideas, define Haime (2009:124) a los indicadores de gestión como “datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas”. De esta manera se puede evidenciar que los datos obtenidos a través de los indicadores de gestión sirven de guía para estar al corriente de cómo se han desempeñado los procesos dentro de la organización, haciendo énfasis en que dicho desempeño debe ser medido en términos de resultado con el objetivo de poder actuar de manera oportuna respecto a las correcciones o ajustes que se necesiten realizar en los casos de encontrar desvío de los objetivos y metas planteados dentro de la organización.

Los indicadores de gestión cumplen con el objeto de medir el desempeño de los diferentes procesos de una organización y a su vez permiten establecer comparaciones entre un período y otro. En este sentido Beltrán (ob.cit.:33), menciona que los Indicadores de gestión “Tienen como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso”. Los Indicadores de gestión proporcionan información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de los procesos que han

sido previamente definidos a evaluar, esta información le permite a la organización autoevaluar su gestión y tomar los correctivos necesarios.

Así mismo, para asegurar el éxito, los indicadores de gestión deben constituirse como un sistema establecido desde la correcta comprensión del hecho o de las características de los procesos a evaluar, hasta la acertada toma de decisiones, si son empleados en forma oportuna los indicadores de gestión permiten tener control sobre una situación dada, ya que son capaces de predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño. Así pues su principal objetivo radica en el hecho de que son capaces de monitorear el avance o la ejecución de un proceso y los resultados positivos y negativos que este proyecte a la organización.

Los Indicadores de Gestión se caracterizan por ser un instrumento preciso que a través de mediciones de los diferentes procesos logran brindar información oportuna y relevante a la organización, no obstante, es necesario que, para garantizar un eficaz y oportuno resultado, estos deban ser previamente definidos, basándose en la información que para la organización sea significativa obtener. De igual modo hay que tener presente que los Indicadores de gestión se encargan de comparar cifras y datos que con base en su resultado e interpretación la organización puede evaluar una acción y orientar análisis más detallados en los procesos que presume desviaciones.

Con respecto a las características que deben poseer los indicadores de gestión, Mondragón (2002) indica las siguientes:

Ser específicos, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar; Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc.;

Perdurables en el tiempo, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del mismo; Ser relevantes y oportunos, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones. (p.53)

No obstante, los indicadores de gestión deben ser relevantes dentro del proceso que se quiere evaluar, para así proporcionar a la organización información necesaria e indispensable para la toma de decisiones de manera eficaz, oportuna, pertinente y acertada. Los indicadores de gestión se establecen dentro de las empresas de acuerdo a las necesidades que ésta posea dentro de sus operaciones, es decir que estos se ajustan a los requerimientos existentes dentro de cada departamento.

De este modo, de acuerdo a la composición, los indicadores deben contar con ciertas especificaciones para que los mismos sean utilizados y aplicados dentro de la organización en forma clara, sencilla y precisa; puesto que serán aplicados por los miembros de la organización, es preciso que los mismos se encuentren bien definidos. Al respecto de la composición que deben poseer los indicadores de gestión, Beltrán (2005) señala que:

En cuanto a su estructura, un indicador correctamente compuesto debe poseer el nombre, el cual lo va a identificar y diferenciar, la forma de cálculo la cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como estos se relacionan, la unidad, la cual se refiere a la manera como se expresa el valor de determinado indicador y el glosario, el cual especifica de manera precisa los factores que se relacionan en el cálculo del mismo. (p.40)

Así mismo, dentro de los elementos que deben componer los indicadores de gestión para que estos contribuyan de forma eficiente a la correcta toma de decisiones en la organización, se encuentran los niveles de referencia, a este respecto D`Elia (2011:23) expresa que “El acto de medir se realiza a través de la comparación y esta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual contrastar el valor de

un indicador”. Este valor nos servirá de patron para identificar cuando ocurren desviaciones y así poder contrastar los resultados obtenidos con los mencionados niveles, ya que solo es posible evaluar resultados si los mismos son comparados.

Ahora bien, respecto a la tipología de los Indicadores de Gestión, Zambrano (2007) considera que se conocen tres grandes tipos de indicadores: por su naturaleza, por su vigencia y por el nivel organizacional. De esta manera los define:

- ✓ Por su Naturaleza: se encuentra relacionado con cinco tipos de Indicadores los cuales son eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía.
- ✓ Por su Vigencia: pueden ser indicadores permanentes, es decir vigentes por varios años, los cuales responden a objetivos y metas que son recurrentes. Y temporales, los cuales responden a razones de carácter coyuntural o temporal.
- ✓ Por el nivel organizacional: los cuales se consideran por ser de carácter estratégico, táctico u operacional, es decir, indicadores de ejecución y cumplimiento de metas.

En este sentido los Indicadores de Gestión permiten a las empresas mantenerse informadas con respecto a los resultados de sus operaciones, así como también controlar oportunamente los procedimientos mientras estos son llevados a cabo a fin de evitar posibles desviaciones; disminuyendo de esta manera la incertidumbre y falta de información. Así mismo, Salgueiro (2001) menciona que dentro de los beneficios que derivan de la correcta aplicación de los Indicadores de Gestión se encuentra:

- Nos permiten seguir el comportamiento y controlar cualquier área de la empresa, y a ella globalmente, con sólo determinar los indicadores apropiados.

- Nos proporcionan información muy valiosa que nos ayuda a tomar decisiones efectivas.
- Nos ayudan a planificar a corto y medio plazo, pues son los propios ratios los que van a permitir que el resultado a alcanzar (objetivo) sea medible y cuantificable. (p.19)

Con respecto a la Metodología para el Establecimiento de los Indicadores de Gestión, Nieto (2006) apoyado en un trabajo realizado por los autores Kaplan y Norton, manifiesta que las fases que integran la metodología para el establecimiento de Indicadores de Gestión consisten en:

Contar con objetivos y estrategias, Identificar los factores claves de éxito, Definir los Indicadores para cada factor clave de éxito, Determinar el estado, umbral y rango de gestión, Diseñar la medición, Determinar y asignar recursos, Medir y ajustar, Estandarizar y formalizar y por ultimo Mantener en uso y mejorar. (p.169)

Es preciso tomar en cuenta estas fases si se desea establecer un sistema de Indicadores de Gestión de manera eficiente, se considera esencial para el establecimiento de Indicadores de Gestión conocer cuál es el resultado que se espera obtener y las metas que se desean alcanzar, de igual manera es vital contar con los objetivos y estrategias considerados importantes y definidos por la organización. Así mismo es transcendental definir y conocer los aspectos significativos que se consideran mantener bajo control para luego poder identificar los factores críticos de éxito que permitirán diseñar los Indicadores de Gestión, los cuales una vez diseñados y establecidos serán evaluados a través del tiempo con el objetivo de darles continuidad operativa.

CAPÍTULO 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 incorporaran en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. (p.126)

En este sentido, el Marco Metodológico se considera de suma importancia para el proyecto de investigación, ya que determina el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que establecieron el cómo se realizó el estudio en cuestión. De este modo, una vez obtenidos y analizados los datos correspondientes, arrojados por las técnicas y los procedimientos aplicados se pudo dar respuesta al problema planteado.

Diseño de la Investigación

El Diseño de la Investigación se definió en función a los objetivos generales y específicos, en este sentido Balestrini (ob.cit.:131) afirma que: “Un diseño de investigación es el plan global de investigación que integra de modo coherente y correcto técnicas de recolección de datos, análisis previstos y objetivos”. Es decir, el Diseño de Investigación permitió, de una manera clara y precisa, dar las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas en la investigación.

Así mismo, la presente investigación se orientó en un diseño no experimental, el cual es definido por Toro (2006:158) como “Aquella investigación que se realiza sin manipular variable alguna. Es decir, es una investigación donde se observa un fenómeno tal y como se dé en su contexto natural, para después analizarlo”. De acuerdo con lo anterior, los investigadores no modificaron ni alteraron ninguna de las condiciones ya existentes dentro de los Departamento de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., y solo se limitaron a observar la problemática existente en los mencionados departamentos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y dar respuestas a los objetivos de investigación previamente definidos.

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 (2012:228) 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.

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. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” por esta razón la presente investigación se apoyo en esta modalidad ya que pretende desarrollar una propuesta que permita solucionar los

problemas existentes dentro de los Departamentos de Compras y Almacén a través del diseño de Indicadores de Gestión que permitan la optimización de las operaciones dentro de los mencionados departamentos.

Así mismo esta investigación se sustentó bajo el esquema de investigación de campo, la cual según Moreno (1987:42) “reúne la información necesaria recurriendo al contacto directo con los hechos y fenómenos, ya sea que estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por este”.

En tal sentido, las investigadoras 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. Asegurándose así de las condiciones reales presentadas en la empresa, garantizando de esta manera un mayor nivel de confianza en la información recogida

De igual manera, esta investigación de campo se apoyó en una investigación de tipo documental la cual según Bernal (2006):

Depende de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiéndose por estos, todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o acontecimiento. (p.110)

De acuerdo a esto, esta investigación consultó documentos, con el fin de recolectar y suministrar información acerca de los Indicadores de Gestión que pudieron ser aplicados dentro los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

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 el cual a su vez es definido por Salkind (1999:210), quien indica que “el propósito de la investigación descriptiva consiste en describir la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio”. 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 y Almacén 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 los Indicadores de Gestión que permitieron optimizar los procesos en los mencionados departamentos.

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 validas las conclusiones obtenidas en la investigación. Balestrini (2002:137) afirma que: “Estadísticamente hablando, por Población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. En la presente investigación, la población o universo de estudio estuvo conformada por los trabajadores que integran los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

La población del Departamento de Compras de la empresa objeto de estudio está conformada por tres (3) personas; que se distribuyen de acuerdo a los siguientes cargos; Jefe de Compras, uno (1) y Asistentes de Compras, dos (2), los cuales a su vez se especializan en Asistente de Compras-Pedido y Asistente de Compras-Facturación. En cuanto al Departamento de Almacén, la población está

conformada por cuatro (4) personas, distribuidas según sus cargos en: Supervisor o Jefe de Almacén (1) y Almacenistas, tres (3). 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 y de las interrogantes planteadas, así como también de los objetivos que fueron ya definidos. Arias (2006:53) indica que: “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información. Y los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar esa información. En el caso de la Investigación en estudio, las técnicas que se utilizaron son la encuesta, la observación y el fichaje.

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 preguntas abiertas, aplicado al Jefe de Compras y al Jefe de Almacén respectivamente, conformado por una (1) pregunta abierta referente a cada departamento; y dos cuestionarios de preguntas cerradas conformado cada uno por doce (12) preguntas. En el mismo se desarrollaron un total de seis (6) preguntas las cuales se caracterizaron por ser de importancia para

ambos Departamentos y seis (6) preguntas relacionadas a la actividad realizada por cada Departamento individualmente.

En cuanto a la observación, se hizo indispensable llevarla a cabo ya que la misma permitió a las investigadoras indagar sobre la problemática existente dentro de los departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A. A este respecto Arias, (2006:69) afirma de la observación que: “Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.” La observación fue simple y estructurada, ya que las investigadoras no se involucraron en la realidad de estudio, de igual forma se utilizó como instrumento una lista de cotejo mediante la cual se indicó y verificó los aspectos observados.

De la misma manera fue utilizada la técnica de fichaje, mediante la cual se recopilaron los datos relevantes para la investigación, los cuales permitieron el diseño de los indicadores de gestión en los Departamentos de Compra y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., así mismo se extrajo información concerniente a los objetivos propuestos dentro de los mencionados departamentos con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados dentro del estudio.

En este sentido Mingrone (2007:73) afirma que: “El fichaje es una técnica de trabajo intelectual para facilitar la sistematización bibliográfica, el trabajo de síntesis y la ordenación de las ideas” así mismo se procesaron los datos y se desarrolló la información obtenida mediante las notas del investigador, lo cual sirvió de instrumento para coordinar y sistematizar dicha información.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

Con el objetivo de confirmar que el proceso de recolección de datos haya recolectado información útil y veraz, es necesario desarrollar la validez y confiabilidad de la misma. En este sentido, la Validez se caracteriza por ser un proceso mediante el cual el instrumento es sometido a una detallada revisión, Landeau (2007:81) expresa que “la validez es el grado en que el instrumento proporciona datos que reflejen realmente los aspectos que interesan estudiar”. Es por esto que el instrumento fue validado por un (1) experto en el área, el cual se encargó de analizar la redacción, pertinencia y correspondencia de las preguntas presentadas en el cuestionario.

En cuanto a la Confiabilidad, Landeau (2007:81) la define como “el grado con el cual el instrumento prueba su consistencia, mediante los resultados que produce el aplicarlo repetidamente al objeto de estudio”. Es decir, que el instrumento prueba su confiabilidad cuando aplicado de forma repetida a un mismo universo, da como resultado en forma aproximada las mismas respuestas. Esta Confiabilidad es medida a través de fórmulas estadísticas, para esta investigación fue utilizada la Confiabilidad de Kuder Richardson (Kr-20) la cual se muestra a continuación.

$$KR20 = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum p \cdot q / \text{ítemes}}{S^2 T (\text{aciertos})} \right]$$

Donde:

K = Numero de Ítems

$\sum p \cdot q$ = es igual a la sumatoria de aciertos por desaciertos.

$S^2 T$ = es igual a la varianzas del total de aciertos.

La Confiabilidad del instrumento aplicado al personal del Departamento de Compras resulto de 0,76 por lo que se considera factible, tomando en cuenta que el

rango de factibilidad se establece de cero (0) a uno (1). Del mismo modo, para el Departamento de Almacén se determinó una Confiabilidad de 0,81 considerándose de igual manera factible.

Técnicas de Análisis y Presentación de la Información

Con el objeto de que los datos recolectados tengan significado dentro de la investigación, es necesario introducir un conjunto de operaciones con el propósito de organizar y dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio. En tal sentido, Balestrini (2002:169) indica que “Esta etapa involucra, la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, que facilitan realizar las interpretaciones significativas de los datos que se recogen, en función de las bases teóricas que orientan el sentido del estudio del problema investigado”.

Las Técnicas de Análisis y Presentación de la Información cumplen con el objetivo de especificar y mostrar el conjunto de aspectos y propiedades que componen el problema estudiado, en correspondencia con las variables que han sido establecidas en la investigación, determinando de esta manera la significación y alcance de las mismas.

En este sentido la información obtenida como resultado de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos previamente establecidos se analizaron a través de la aplicación de estadística descriptiva para los resultados que se obtuvieron de las preguntas cerradas del cuestionario, este análisis consistió en la distribución de frecuencias, y se presentó mediante gráficos circulares y cuadros descriptivos; de igual modo la información obtenida de la lista de cotejo se analizó a través del cálculo matemático y los resultados fueron representados en tablas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis e Interpretación 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 y 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 12 preguntas dirigidas al personal que labora en el Departamentos de Compras y 12 preguntas dirigidas al personal que labora en el Departamento Almacén de la empresa en estudio, destacando que las seis (6) primeras interrogantes fueron iguales para ambos departamentos y las seis (6) restante fueron de contenido exclusivo para cada departamento. 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 Proponer Indicadores de Gestión en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper

Bonded C.A, con la finalidad de optimizar sus procesos. Los resultados obtenidos fueron agrupados según los objetivos perseguidos por la investigación y se presentan a continuación:

Objetivo #1 Precisar los Objetivos Departamentales del área de compras y almacén. (Ver Anexo 1)

Con la finalidad de dar respuesta al presente objetivo le fue solicitado a la empresa Frenos Súper Bonded, C.A. el suministro de los objetivos departamentales preestablecidos para los Departamentos de Compras y Almacén, por lo cual la empresa objeto de estudio con mucha disposición procedió a entregarlos. Dichos objetivos se enuncian a continuación:

Objetivos del Departamento de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

- ✓ Interacción directa con los proveedores, con el objetivo de establecer una comunicación continua antes, durante y después de la transacción. Buscando ofrecerle a la compañía un panel óptimo de proveedores y suministradores que se encuentren en sintonía con las necesidades de la empresa.
- ✓ Obtención de mercancías bajo la mejor relación calidad – costo – tiempo, con el objetivo de ofrecer precios competitivos en el mercado y asegurarle al cliente la disponibilidad de servicios, materiales y mercancías en plazos y cantidades acordadas.
- ✓ Planificación y optimización de aprovisionamientos de mercancías, con el objetivo de asegurar el suministro de la misma y mantener de manera actualizada las cantidades de inventario al nivel que la compañía considere necesario, para poder cubrir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.

- ✓ Proporcionar soluciones eficientes en cuanto a los procedimientos necesarios para llevar a cabo devoluciones por mercancías defectuosas, con el objetivo de mejorar los costes de la organización.
- ✓ Mantener actualizados los costos por productos en cuanto al mercado de ventas y servicios automotrices, con la finalidad de mantener la competitividad en el ramo.
- ✓ Modernización tecnológica, mantener una base de datos actualizada con el objetivo de contar con información precisa y oportuna que permita detectar las posibles debilidades existentes, con el fin de tomar los correctivos necesarios para el buen funcionamiento del mismo.
- ✓ Desarrollar la máxima integración con los demás departamentos que conforman la organización y que se encuentran estrechamente relacionados.
- ✓ La formación y capacitación continúa del personal, con el objetivo de incrementar su desempeño dentro del departamento y de la organización.

Objetivos del Departamento de Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

- ✓ Recepción y revisión de la mercancía adquirida, con el objetivo de asegurar que las especificaciones de calidad y cantidad se ajusten a las requeridas por la empresa.
- ✓ Ubicación física o almacenamiento de la mercancía, la cual debe ser establecida de manera que permita la localización rápida y oportuna de la misma.
- ✓ Conservación y preservación de la mercancía, con el fin de mantener la misma en condiciones óptimas y adecuadas al momento de ser despachada.

- ✓ Rotación de inventarios, con el objetivo de conocer la frecuencia de renovación de la mercancía almacenada y la calidad de la gestión de abastecimiento.
- ✓ Control de acceso al almacén con el fin de garantizar el resguardo e integridad de la mercancía.
- ✓ Determinación de existencias, con el fin de consolidar la información referente a las existencias físicas de la mercancía, las posibles fallas, hurtos, mermas y obsolescencias.
- ✓ Desarrollar la máxima integración con los demás departamentos que conforman la organización y que se encuentran estrechamente relacionados.
- ✓ La formación y capacitación continua del personal, con el objetivo de incrementar su desempeño dentro del departamento y de la organización.

Es necesario señalar que los Objetivos Departamentales establecidos por la empresa para los Departamentos de Compras y Almacén, se encuentran desarrollados de manera general, pudiendo generar confusión y falta de conciencia entre los empleados de cada Departamento sobre cuál es el camino que se requiere seguir y las metas que se quieren alcanzar en cada proceso llevado a cabo dentro del Departamento. Es importante que la empresa considere establecer objetivos específicos en relación a cada procedimiento realizado, de esta manera podría asegurarse la obtención de resultados positivos y metas alcanzadas.

Objetivo #2 Verificar el cumplimiento de los objetivos dentro de los Departamentos.

Para dar cumplimiento al presente objetivo, fue aplicado un instrumento que constó de doce (12) preguntas cerradas al personal que labora en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A., los resultados

derivados de dicha aplicación son expuestos en este capítulo. Es necesario señalar que fueron formuladas seis (6) preguntas las cuales se consideran como interrogantes en ambos Departamentos, su análisis e interpretación es expresada a continuación:

1. ¿Conoce usted los Objetivos fundamentales del Departamento?

**Cuadro N° 1
Conocimiento de los Objetivos Departamentales**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	3	43
NO	4	57
Total	7	100

**Gráfico N° 1
Conocimiento de los**

Objetivos Departamentales

Interpretación: Resaltando que la pregunta fue realizada para ambos departamentos, la mayoría de los trabajadores del área de Compras conocen los objetivos del Departamento mientras que los trabajadores del Departamento de Almacén la mayoría manifiesta no conocer cuáles son los objetivos fundamentales del departamento para el cual laboran. Estos resultados ponen de manifiesto que a pesar de que ambos departamentos poseen objetivos definidos, los trabajadores del departamento de almacén no tienen claro cuáles son los resultados que se esperan obtener. Esta situación trae como consecuencia para la empresa, que los procesos llevados a cabo dentro de los Departamentos sean realizados sin tener en cuenta los objetivos establecidos, lo que conlleva al desvío o pérdida de las metas establecidas de forma general para la organización.

2. ¿Considera usted que los procesos actuales llevados a cabo se encuentran en perfecta coordinación con los Objetivos fundamentales del Departamento?

Cuadro N° 2
Coordinación de los Procesos Actuales con los Objetivos Departamentales

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	7	100
Total	7	100

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Interpretación: Debido al desconocimiento de los Objetivos Departamentales de algunos individuos que laboran en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa, los mismos no se encuentra en la capacidad de determinar si los procesos que llevan a cabo se encuentran en coordinación con los objetivos; de igual manera los trabajadores del Departamento de compras que en su mayoría si conocen los objetivos departamentales, consideran que aun así los procesos que se llevan a cabo no conllevan a la consecución de los objetivos preestablecidos.

- ¿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	1	14
NO	6	86
Total	7	100

Gráfico N° 2
Existencia de un Programa de Capacitación y Formación del Recurso Humano

Interpretación: 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, evidenciando el incumplimiento de uno de los objetivos departamentales preestablecidos por la empresa en donde expresan buscar la formación y capacitación continúa del personal. Esta situación trae como consecuencia a la empresa la inexistencia de un buen desempeño por parte del trabajador dentro del departamento. En el caso del individuo que respondió de manera afirmativa se pudo constatar que su respuesta fue sesgada debido a la interpretación errónea de la pregunta, por lo que se pudo evidenciar que el individuo no posee concepción acerca de lo que significa un programa de capacitación y formación, de igual manera se verificó que el individuo no posee experiencias laborales anteriores.

4. ¿Considera usted que el Departamento cumple con la premisa de mantener la máxima integración con los Departamentos relacionados?

Cuadro N° 4
Integración con los Departamentos Relacionados

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	2	29
NO	5	71
Total	7	100

Gráfico N° 3
Integración con los Departamentos Relacionados

Interpretación: Una suma importante del personal encuestado manifestó que los departamentos para los cuales laboran no mantienen una máxima integración con los departamentos relacionados; circunstancia que resulta negativa tanto para la empresa en general, como para el desarrollo óptimo de los procesos del Departamento de

Compras y de Almacén ya que ambos mantienen relaciones estrechas y deben interactuar constantemente para que los procesos puedan fluir y de esta manera ambos departamentos logren con éxito sus propósitos.

5. ¿Conoce usted el significado de Indicadores de Gestión?

**Cuadro N° 5
Conocimiento de los Indicadores de Gestión**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	5	71
NO	2	29
Total	7	100

**Gráfico N° 4
Conocimiento de los Indicadores de Gestión**

Interpretación: La tendencia positiva en las respuestas de los trabajadores de los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., deja en manifiesto que conocen el significado de Indicadores de Gestión. Esta situación resulta favorecedora para la implementación de los mismos dentro de los Departamentos ya que permite contar con la disponibilidad y aceptación del personal, lo que puede traer consigo una rápida adaptación y aprendizaje del uso y desempeño de los Indicadores de Gestión dentro del Departamento.

6. ¿Sabía usted que los procesos realizados por el Departamento pueden ser evaluados a través de Indicadores de Gestión?

**Cuadro N° 6
Conocimiento de la Evaluación de los Procesos a través de
Indicadores de Gestión**

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	5	71
NO	2	29
Total	7	100

Gráfico N° 5
Conocimiento de la Evaluación de los Procesos a través de
Indicadores de Gestión

Interpretación: La mayoría de los encuestados conocen que los procesos que se llevan a cabo dentro de los departamentos pueden ser evaluados a través de indicadores de gestión, lo cual es favorable para la investigación ya que bajo la integración de Indicadores a los procesos realizados por el Departamento, se podrá mantener un mayor control y seguimiento, contribuyendo de esta manera al mejoramiento continuo y al cumplimiento de los objetivos departamentales. Resultando de la implementación la optimización de los procesos.

A continuación se presentan seis (6) preguntas aplicadas al *Departamento de Compras* para concluir con las doce (12) interrogantes realizadas al mencionado departamento a través del cuestionario.

7. ¿Considera usted que existen adecuados controles de los procesos de Compras dentro del Departamento?

Cuadro N° 7
Existencia de adecuados controles en los procesos de Compras

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	3	100
Total	3	100

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Interpretación: Los empleados del Departamento de Compras en su totalidad coinciden en que no existen controles adecuados en los procesos realizados en el mencionado departamento, así mismo en la observación directa esta circunstancia se mostró evidente, es importante mencionar que esta situación no le permite al Departamento de Compras identificar las posibles desviaciones que se puedan dar, ni tomar medidas necesarias para corregirlas, denotando la necesidad evidente de implementar Indicadores de Gestión que les permitan mantener un control permanente.

8. ¿Considera usted que existe una adecuada evaluación en cuanto a la calidad y el nivel de cumplimiento de los proveedores?

Cuadro N° 8
Adecuada Evaluación de los Proveedores

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	3	100
Total	3	100

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Interpretación: El total de los empleados del Departamento de Compras coinciden en el hecho de que no existe una adecuada evaluación en cuanto a la calidad y el nivel de cumplimiento de los proveedores, lo que se pudo comprobar mediante la observación directa ya que los proveedores son elegidos en su mayoría por decisión del Gerente General de la compañía, quedando excluidos los empleados de esta área del conocimiento en cuanto a calidad y cumplimiento de los proveedores elegidos.

9. ¿Considera usted que la empresa cuenta con niveles de mercancías aptos para satisfacer sus necesidades?

Cuadro N° 9
Niveles de Mercancías aptos para satisfacer necesidades

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	3	100
NO	0	0
Total	3	100

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Interpretación: La totalidad de los encuestados coincide en que la empresa cuenta con niveles de mercancías aptos para satisfacer sus necesidades, esta situación representa una gran fortaleza para la empresa, se pudo evidenciar a través de la observación directa que la empresa posee mercancía suficiente para cubrir sus ventas, es necesario acotar que la empresa debe evaluar si la mercancía que mantiene almacenada es de alto o lento movimiento con el objetivo de evitar altos costos de inventario.

10. ¿Considera usted que existe capacidad de respuesta por parte de la empresa ante situaciones adversas dentro del Departamento?

Cuadro N° 10
Capacidad de Respuesta de la Empresa ante
Situaciones adversas

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	2	67
NO	1	33
Total	3	100

Gráfico N° 6
Capacidad de Respuesta de la Empresa ante
Situaciones adversas

Interpretación: La mayoría de los encuestados manifestó que la empresa si cuenta con capacidad de respuesta ante situaciones adversas que puedan presentarse dentro del Departamento, lo que pudo evidenciarse bajo la observación directa demostró lo contrario ya que las mismas no son solucionadas al momento de ocurrir, esta circunstancia supone una debilidad para la empresa ya que podría afectar negativamente no solo el desenvolvimiento de los procesos efectuados dentro del Departamento de Compras si no que también los procesos realizados por aquellos Departamentos que se encuentran estrechamente relacionados.

11. ¿La empresa cuenta con una base de datos actualizada en cuanto a las cantidades y costos de mercancías adquiridas?

Cuadro N° 11
Existencia de base de datos actualizada

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	1	33
NO	2	67
Total	3	100

Gráfico N° 7
Existencia de base de datos actualizada

Interpretación: Los trabajadores del Departamento de Compras coinciden en que la empresa no cuenta con una base de datos actualizada en cuanto a las cantidades y costos de mercancías, esto resulta una debilidad tanto para el Departamento como para la empresa ya que no le es posible contar información verdadera, precisa y oportuna que le permita tener capacidad de respuesta ante las debilidades existentes, con el fin de tomar los correctivos necesarios para el buen funcionamiento y desarrollo de los mismos.

12. ¿Existen adecuados controles en los procesos de devoluciones de mercancías a los proveedores

Cuadro N° 12
Control en los procesos de devoluciones de mercancías

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	3	100
Total	3	100

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Interpretación: La totalidad del personal encuestado afirma que no existen controles 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 procedimientos específicos y estructurados para realizar los procesos de devoluciones, esta situación produce múltiples desventajas para la compañía, desde pérdida de capital hasta situaciones irregulares por clientes insatisfechos.

A continuación se presentan seis (6) preguntas aplicadas al **Departamento de Almacén** para concluir con las doce (12) interrogantes realizadas al mencionado departamento a través del cuestionario.

7. ¿La recepción de la mercancía adquirida es realizada examinando si las condiciones de calidad y cantidad son las requeridas por la empresa?

Cuadro N° 13
Examinación de Condiciones de Calidad y Cantidad
Durante la Recepción de Mercancías

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	3	75
NO	1	25
Total	4	100

N° 8

Gráfico

Examinación de Condiciones de Calidad y Cantidad
Durante la Recepción de Mercancías

Interpretación: Basado en la tendencia positiva de las repuestas de los encuestados, efectivamente la recepción de la mercancía adquirida es realizada examinando las condiciones de calidad y cantidad, esta situación se pudo evidenciar mediante la observación directa, demostrando que indiscutiblemente es realizada bajo las descripciones requeridas por la empresa, sin embargo la misma, en algunos casos, no es realizada por el personal designado para dicho trabajo.

8. ¿La ubicación y almacenaje de la mercancía adquirida es realizada de manera rápida y oportuna?

Cuadro N° 14
Ubicación y Almacenaje de la mercancía adquirida

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	4	100
Total	4	100

Interpretación: La totalidad de los encuestados están de acuerdo en que la ubicación y almacenaje de la mercancía adquirida no es realizada de manera rápida y oportuna, esta situación se comprobó a través de la observación directa, demostrando que no existe organización en cuanto al tiempo de recepción y almacenaje, se observó que la mercancía es dejada en el área de recepción durante varios días, ocurriendo en ciertos casos la acumulación de varios lotes de mercancías recibidas. Esta situación genera la posibilidad de que la mercancía se vuelva susceptible de robo, pérdida o extravío.

9. ¿El almacén se encuentra en condiciones óptimas para asegurar la conservación y preservación de la mercancía?

Cuadro N° 15
Condiciones óptimas del Almacén

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	1	25
NO	3	75
Total	4	100

Gráfico N° 9
Condiciones óptimas del Almacén

Interpretación: La mayoría de los encuestados precisa que el almacén no se encuentra en condiciones óptimas que permitan a la empresa la conservación y preservación de la mercancía, de igual modo fue posible observar durante la observación directa que el almacén se encuentra expuesto a todo el personal de la compañía, pero que a pesar de esto, se encuentra en su mayoría en buen estado y la mercancía se encuentra

colocada en la estantería de manera organizada facilitando las condiciones de despacho al momento de ser vendida.

10. ¿Existen controles de acceso y seguridad al área de Almacén?

Cuadro N° 16
Controles de acceso y seguridad al área de Almacén

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	1	25
NO	3	75
Total	4	100

Grafico N° 10
Controles de acceso y seguridad al área de Almacén

Interpretación: Mas de la mitad de los trabajadores del Departamento de Almacén aseguran la inexistencia de controles de acceso y seguridad al área de almacén, esta circunstancia fue corroborada durante la observación directa, ya que no existe restricción por parte de la gerencia a solo el personal autorizado, es decir existía fácil acceso al área de almacén, esta situación no le permite a la empresa garantizar el resguardo e integridad de la mercancía.

11. ¿Existen adecuados controles en los procesos de entradas y salidas de mercancías al área de almacén?

Cuadro N° 17
Controles en los procesos de entradas y salidas de mercancías

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	1	25
NO	3	75
Total	4	100

Grafico N° 11
Controles en los procesos de entradas y salidas de mercancías

Interpretación: La tendencia negativa en las respuestas de los encuestados indican que no existen adecuados controles en los procesos de entradas y salidas de mercancías al área de almacén, situación que definitivamente se pudo evidenciar durante la observación directa, puesto que los mismos se llevan a cabo inadecuadamente quedando de manifiesto la inexistencia de controles que permitan llevar un registro al día de todas las entradas y especialmente las salidas de mercancías al área.

12. ¿Son llevadas a cabo con regularidad tomas físicas de inventario con el objetivo de determinar las existencias correctas de mercancías?

Cuadro N° 18
Tomas físicas de Inventarios

Respuesta	N° Personas	Porcentaje
SI	0	0
NO	4	100
Total	4	100

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Interpretación: La totalidad de los empleados del Departamento de Almacén coinciden en que no son realizadas con regularidad tomas físicas de inventario, esta situación resulta contraproducente para la empresa ya resulta improbable determinar

oportunamente las existencias correctas de mercancías, al igual que la identificación de las posibles fallas, hurtos, mermas y obsolescencias de la misma.

Objetivo #3 Identificar los procesos esenciales para el buen funcionamiento de los Departamentos de Compras y Almacén.

Para dar cumplimiento al presente objetivo se efectuó la aplicación de una (1) pregunta abierta, la cual fue realizada al Jefe del Departamento de Compras y al Jefe del Departamento de Almacén, a fin de que los mismos relataran cuáles son los procedimientos llevados a cabo dentro de los departamentos respectivos para cumplir con sus funciones y objetivos propios del departamento. Es importante destacar que las opiniones recibidas fueron contrastadas con la observación directa llevada a cabo por las investigadoras en diversas visitas efectuadas a la empresa Frenos Súper Bonded C.A. Los mencionados relatos se expresan a continuación:

Departamento de Compras:

El proceso para la adquisición de mercancías en la empresa Frenos Súper Bonded C.A inicia a través de citas programadas en días y horarios específicos los cuales son otorgados por el personal del Departamento, una vez que el proveedor hace acto de presencia en la organización es recibido por el Jefe del Departamento y el Gerente General de la compañía. Dando inicio al proceso, el proveedor hace entrega de una lista que contiene los productos, cantidades y costos que este representa. A través de la base de datos el Jefe de compras verifica las fallas de existencias que presenta la compañía, las cuales en su mayoría son productos de alta rotación, con el fin de que el proveedor proceda a anotar las cantidades necesarias, a lo largo de este proceso se establecen los acuerdos y compromisos a ser pactados.

Existe una regla fundamental para llevar a cabo el proceso de compras, la cual consiste en adquirir mayores cantidades al menor costo posible y bajo los acuerdos y compromisos que favorezcan permanentemente a la organización. Es de gran importancia para la compañía que los proveedores cumplan con los compromisos que son pactados en la negociación con el fin de crear una relación basada en principios de credibilidad, honestidad, confianza y capacidad de respuesta.

Una vez terminado el plazo acordado con el proveedor para la entrega de la mercancía y que esta sea recibida, el Departamento de Almacén le hace llegar la factura correspondiente al Departamento de Compras quien procede a vaciar la información en la base de datos, terminado este proceso la factura es enviada al Departamento de Cuentas por Pagar quien una vez transcurrido el periodo otorgado por efectos de crédito procederá a cancelar la factura.

A continuación se presenta una lista con los procedimientos manejados dentro del departamento de compras y la evaluación del desempeño de dichos procesos en el Departamento de Compras de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., esta evaluación fue posible realizarla mediante la observación directa llevada a cabo en diversas visitas realizadas por las investigadoras a la empresa bajo estudio.

Lista de cotejo

Cuadro N° 19
Procesos del Departamento de Compras

Función	Desempeño					Observación
	Excelente	Bueno	Regular	Déficiente	Inexistente	

1	Planificación de Compra					x	No se cuenta con un proceso para la planificación de las compras, las mismas son organizadas según la elección del Gerente General de la compañía, dejando al Departamento de Compras, en algunos casos, sin información sobre la misma.
2	Análisis de las necesidades					x	No se cuenta con un análisis de las necesidades de mercancías, estas son comunicadas por los vendedores una vez que ocurre la venta y el producto no se encuentra en existencia.
3	Solicitud de ofertas y presupuesto		x				Se observó que la compra es realizada en base a la calidad de los precios y la relación de estos con las cantidades de mercancías.
4	Selección del proveedor		x				Se observo que la selección del proveedor está directamente relacionada con las ofertas y presupuestos que estos ofrezcan, al igual que la evaluación de la calidad de la mercancía adquirida.
5	Negociación de las condiciones					x	Se pudo observar que las condiciones son establecidas entre el Gerente General de la compañía y el proveedor directamente, quedando algunas veces excluido el Departamento de conocer esta información.

Cuadro N° 19 (Continuación)
Procesos del Departamento de Compras

Función	Desempeño					Observación	
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Inexistente		
6	Solicitud del pedido				x		Se observo que la Solicitud del pedido existe pero la misma no es llevada a cabo por la empresa, ya que es realizada directamente con el proveedor al momento de la compra.
7	Seguimiento del pedido		x				Se pudo observar que el encargado del Departamento mantiene constante comunicación con los proveedores a fin de conocer el estatus de la mercancía.

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Departamento de Almacén:

Es el encargado de recibir, verificar, clasificar y ordenar la mercancía adquirida por la compañía a través del proceso de compras. El proceso inicia principalmente cuando el proveedor hace acto de presencia en la compañía y contacta al Jefe de Compras quien traspassa la información al Jefe de almacén. Una vez que el Departamento de almacén conoce la llegada de la mercancía a la compañía procede a recibir la misma, los almacenistas se encargan de indicarle al conductor del transporte de la mercancía donde se encuentra el área de recepción. Mientras la mercancía es descargada el Jefe de Almacén debe encargarse de cotejar la información presentada en la factura con la mercancía que es recibida, al igual que las especificaciones de calidad que fueron acordadas. Una vez que la mercancía se encuentra en el área de recepción, los almacenistas proceden a realizar la organización y ubicación física de la misma según sea su clasificación y especificaciones. Luego de este proceso el Departamento envía la factura al Departamento de Compras.

A continuación se presenta una lista con los procedimientos manejados dentro del departamento de compras y la evaluación del desempeño de dichos procesos en el Departamento de Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., esta evaluación fue posible realizarla mediante la observación directa llevada a cabo en diversas visitas realizadas por las investigadoras a la empresa bajo estudio.

Lista de cotejo

Cuadro N° 20

Procesos del Departamento de Almacén

Función	Desempeño	Observación
----------------	------------------	--------------------

		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Inexistente	
1	Recepción de mercancías		x				Se observó que la recepción de la mercancía se realiza a través de la verificación de las especificaciones de calidad y cantidad solicitadas por la empresa. Así mismo se pudo observar que la misma no es realizada por el Jefe de almacén, si no que puede ser recibida por los almacenistas, lo que representa un posible riesgo para la empresa.
2	Almacenamiento de mercancías				x		Se pudo observar que una vez recibida la mercancía, la misma no es almacenada de manera inmediata, de hecho se pudo evidenciar la acumulación de mercancía en el área por haber recibido un nuevo pedido, lo que generó retrasos al momento de la ubicación de la mercancía y desorganización en el área, creando la posibilidad de robos o extravíos.

Cuadro N° 20 (Continuación)
Procesos del Departamento de Almacén

	Función	Desempeño					Observación
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Inexistente	
3	Conservación y mantenimiento		x				Se observó que la empresa cuenta con un amplio almacén que a pesar de las fallas presentadas en el punto anterior se puso comprobar que se asegura la conservación y mantenimiento de la mercancía almacenada, la cual se encuentra en buen estado.
4	Gestión y control de existencias					x	Se pudo observar con preocupación que el Almacén no cuenta con controles en los procesos de entradas y salidas de mercancías, lo que hace posible la merma, el robo y extravío de la misma, el almacén se encuentra abierto constantemente pudiendo entrar cualquier persona sin estar autorizado.

5	Organización del Almacén			x		A pesar de las deficiencias encontradas se pudo observar que el almacén se encuentra en su mayoría organizado, cuenta con las señalizaciones pertinentes y las medidas de seguridad necesarias.
6	Expedición de mercancías				x	Se observó que la expedición de mercancías no cuenta con ningún tipo de control, es realizada al momento de la venta, donde el encargado de despachar busca en el almacén la mercancía solicitada, no existe un control sobre la especificación de la mercancía que se está entregando ni la cantidad de la misma.

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Existen procesos dentro de los Departamento de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A. que se consideran esenciales para que se pueda llevar a cabo un mejor desenvolvimiento en sus funciones, es necesario que estos procesos sean desarrollados de manera más estructurada con la finalidad de optimizar el desempeño de los Departamentos y lograr el alcance de los objetivos establecidos.

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 control que permitan llevar a cabo de manera organizada los procesos y actividades realizados dentro de los Departamentos de Compras y Almacén, es por esto que resulta de suma importancia incluir procedimientos que contribuyan al mejoramiento continuo no solo de los Departamentos 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 Departamentales 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 de los Departamentos, lo que resulta en la falta 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 de los Departamentos, 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 de los 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 los mismos 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 las mismas. 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.

Por su parte se puede señalar que uno de los procesos esenciales para el buen funcionamiento del Departamento de Almacén se centra en la recepción de la mercancía la cual no es realizada por el personal competente, al igual que el almacenaje de la mercancía la cual no es efectuada de manera inmediata colocando en

riesgo la existencia de la misma. De igual manera un aspecto primordial y de suma importancia es el control en el acceso al área de almacén, ya que la misma no es restringida permitiendo el fácil acceso de cualquier persona al área, poniendo en riesgo la existencia e integridad de la misma, otro punto importante al que hacer referencia es el despacho de la mercancía la cual es realizada de manera poco estructurada y supervisada, igualmente el control de existencias no es llevado a cabo de manera constante, por lo que la mercancía disponible y en buen estado no es posible controlarla.

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 Indicadores de Gestión en los Departamentos de Compra y Almacén la empresa si cuenta con la información necesaria para desarrollarlos, 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 los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A., han demostrado interés y aceptación hacia la posible adopción de Indicadores de Gestión como medida de control en cada 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 a los Departamentos 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 utilización de los Indicadores de Gestión diseñados 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 ambos departamentos, trayendo como consecuencia una mayor interacción entre los Departamentos de Compra y Almacén, lo que permitirá la disminución de errores derivados de la falta de información así como también podrá proporcionar mejoras de los procedimientos realizados en dichos departamentos, manteniendo información al día del desempeño obtenido evaluando siempre si los procesos están orientados hacia el alcance de los objetivos departamentales previamente establecidos.

RECOMENDACIONES

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

- Desarrollar los Objetivos Departamentales de manera más específica en cuanto a cual es la meta que se desea alcanzar para cada proceso llevado a cabo dentro de los Departamentos de Compras y Almacén.
- 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 Departamentales 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 y Almacén, de manera que las actividades principales llevadas a cabo dentro de los Departamentos 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.
- Se deben optimizar los procesos de recepción, ubicación y almacenaje de la mercancía adquirida, este proceso ayudaría a evitar el caos y desorden en el área de recepción, al igual que evitaría la merma existente por hurto y pérdida de la misma.
- La organización debe establecer controles específicos sobre las entradas y salidas del personal de la empresa al área de Almacén. Se debería considerar mantener el área de almacén cercada o protegida, de manera que se minimice la presencia de personal no autorizado.
- 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 tomas físicas 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 la misma.

→Adoptar Indicadores de Gestión como medida de control en los Departamentos de Compras y Almacén optimizaría los procesos llevados a cabo ya que permitiría mantener el orden y la capacidad de medir y verificar en qué medida están siendo cumplidos los Objetivos Departamentales establecidos.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Estudio de Factibilidad

Con el fin de determinar la posibilidad de ejecución de la propuesta presentada en esta investigación, es necesario realizar el estudio de factibilidad de la misma apoyándose en tres aspectos básicos, los cuales indicarán el éxito en la realización de este proyecto, dichos aspectos constituyen: la Factibilidad Técnica, Factibilidad Económica y Factibilidad Operativa.

De esta manera, en base al estudio realizado se pudo evidenciar que en el ámbito técnico existe la disponibilidad de tecnologías dentro de la organización y además se cuenta con un sistema de información disponible para suministrar oportunamente la información clave para el desarrollo y aplicación de los Indicadores de Gestión. En cuanto a los costos y beneficios asociados al proyecto, se pudo identificar que la aplicación de Indicadores de Gestión no presenta costos económicos significativos para la organización, ya que la ejecución de los mismos está relacionada principalmente a la Factibilidad operativa, la cual estuvo garantizada ya que existió un interés en el personal de la organización en aplicar una propuesta que brinde mejoras, proporciones beneficios a la empresa y que permita fortalecer las funciones que se llevan a cabo.

Presentación de la Propuesta

Una vez realizado el estudio sobre los procedimientos llevados a cabo dentro de los Departamentos de Compra y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., se cuenta con la información necesaria para la preparación de la propuesta, la cual es presentada a continuación.

Propósito de la Propuesta

La presente propuesta posee el objetivo principal de suministrar una herramienta eficaz que permita la implementación de controles que proporcione un adecuado seguimiento al desempeño de los procesos y actividades llevadas a cabo dentro de los Departamentos de Compra y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., permitiendo de esta manera detectar oportunamente desviaciones y posibles irregularidades a través del uso y aplicación de los Indicadores de Gestión; esto con la finalidad de tomar las acciones necesarias que posibiliten corregir dichas desviaciones y poder proporcionar el buen desenvolvimiento de las funciones y así encaminar a los departamentos hacia el logro de sus objetivos.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta se fundamentó en las bases teóricas establecidas en la presente investigación acerca de la metodología para el establecimiento de Indicadores de Gestión, las cuales sirvieron de guía para desarrollar cada una de las fases realizadas durante la propuesta; así mismo se apoyó en otras investigaciones previas similares a este estudio, donde se obtuvo las definiciones y bases conceptuales necesarias para llevar a cabo el logro de los objetivos señalados en esta investigación.

De igual manera esta propuesta se soportó en la información y datos suministrados por el personal que labora en los Departamentos de Compras y Almacén de la

empresa Frenos Súper Bonded, C.A., quienes comprometidos e interesados en implantar mejoras dentro de los Departamentos proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo la proposición que les permitirá la optimización de los procesos en los referidos departamentos, la cual sirvió como punto de partida para el desarrollo de esta propuesta.

Objetivo de la Propuesta

Medir la eficiencia en los procesos realizados en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

Estructura de La Propuesta

La presente propuesta se encuentra distribuida de la siguiente manera:

1. Identificación de los factores críticos de éxito en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.
2. Establecimiento de los Indicadores para cada factor crítico de éxito de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.
3. Metodología para el Diseño de Indicadores de Gestión en la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.

Identificación de los factores críticos de éxito en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.

A través de los estudios llevados a cabo en esta investigación se tomó como referencia para la identificación de los factores críticos del éxito los objetivos

preestablecidos por la empresa que sirvieron como referencia de los resultados que se espera alcanzar en los Departamentos, y en base a las evidenciadas recabadas en los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos utilizados en la investigación, se establecieron los aspectos que requieren de atención para que los procesos conlleven a la consecución de los objetivos, de esta manera se identificaron los siguientes factores críticos del éxito:

- **Relación con los Proveedores:** El departamento de compras pretende contar con un panel óptimo de proveedores y suministradores que se encuentren en sintonía con las necesidades de la empresa. Así mismo busca asegurarle al cliente la disponibilidad de servicios, materiales y mercancías en plazos y cantidades acordadas. Para esto es necesario que la empresa evalúe los proveedores con los que cuenta, para asegurarse que los mismos brinden lo que la empresa necesita en cuanto a calidad, precio y tiempo de entrega.
- **Canal de Abastecimiento:** El departamento busca llevar una planificación y optimización de aprovisionamientos de mercancías, para lograr el abastecimiento de los suministros necesarios de forma oportuna, permitiendo a la empresa mantener la competitividad en el mercado, y poder cumplir con la satisfacción del consumidor final. Para alcanzar este objetivo la empresa deberá llevar a cabo una mejor planificación de las compras y estudio de las necesidades.
- **Condiciones de la Mercancía:** La empresa busca mantener el almacén en condiciones óptimas y adecuadas que garanticen la conservación y preservación de la mercancía, con el fin de mantener y garantizar el resguardo e integridad de la misma, para asegurar que esta llegue en las mejores condiciones al consumidor final.

- **Exactitud del Inventario:** El departamento de almacén espera contar con la determinación de existencias reales, con el fin de consolidar la información referente a las existencias físicas de la mercancía, detectando oportunamente las posibles fallas, hurtos, mermas y obsolescencias. Para esto la empresa debe asegurarse que la mercancía sea almacenada de manera oportuna para que esta se encuentre resguardada en el área de almacén y sea menos susceptible al contacto con personal no autorizado.
- **Capacitación del personal:** La empresa Frenos Súper Bonded, C.A., busca incrementar el desempeño de sus trabajadores dentro del departamento y de la organización, con la finalidad de que el personal conozca perfectamente los procedimientos y los lleve a cabo de forma correcta.

Establecimiento de los Indicadores para cada factor crítico de éxito de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.

Una vez definido los factores críticos del éxito en los procesos llevados a cabo en los Departamentos de Compra y Almacén, se establecieron los Indicadores de Gestión que permitirán controlar y monitorear cada factor clave del éxito.

Para mantener una buena **relación con los proveedores** se recomienda a la empresa la aplicación de los siguientes indicadores de gestión:

- ✓ Certificación de proveedores.
- ✓ Entregas perfectamente recibidas.
- ✓ Pagos efectuados.

Para optimizar los procesos del **canal de abastecimiento** se recomienda a la empresa la aplicación de los siguientes indicadores de gestión:

- ✓ Calidad de los pedidos generados
- ✓ Duración del inventario
- ✓ Niveles Mínimos y Máximos de Inventario
- ✓ Requisiciones procesadas
- ✓ Órdenes de Compra recibidas.
- ✓ Rotación del inventario.
- ✓ Punto de Reorden de los Inventarios.

Para probar las **condiciones de la mercancía** se recomienda la aplicación del siguiente indicador:

- ✓ Mercancía no disponible.

Para controlar la **exactitud de los inventarios** se recomienda la aplicación del siguiente indicador:

- ✓ Índice de Faltantes de Inventario.

Para medir la **capacitación del personal** se recomienda utilizar el indicador:

- ✓ Eficacia en la capacitación.

Metodología para el Diseño y Aplicación de Indicadores de Gestión en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.

La presente propuesta está dirigida a la empresa Frenos Súper Bonded, C.A., con la finalidad de que mediante la aplicación de los Indicadores de Gestión aquí planteados, logre la optimización de los procesos llevados a cabo dentro de los Departamentos de Compras y Almacén. De esta manera, es importante destacar que

para que las actividades realizadas en los departamentos se ejecuten de manera óptima y logren alcanzar los objetivos departamentales propuestos, es necesario que los mismos sean evaluados y medidos constantemente. En este sentido a través de la aplicación de Indicadores de Gestión es posible observar cuales han sido los resultados de las actividades realizadas, y medir el desempeño de las mismas para conocer si conllevan a la consecución de los objetivos establecidos y se encuentran dentro del rango permitido por la empresa, de esta manera es posible tomar pertinentemente acciones correctivas y decisiones oportunas que permitan encauzar los procesos desempeñados dentro de los departamentos hacia el logro de las metas propuestas.

Igualmente, la identificación de problemas y oportunidades derivadas del uso de los Indicadores de Gestión en los Departamentos de Compra y Almacén hará posible el entendimiento de los procesos y contribuirá al mejoramiento continuo en el control de los Departamentos, logrando diagnosticar dificultades oportunamente a través de la interpretación de los datos obtenidos para facilitar la identificación de iniciativas y acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas.

Los Departamentos de Compras y Almacén requieren la evaluación de los procesos que se realizan en ellos, con la finalidad de que la adquisición y conservación de los suministros que requiere la empresa para llevar a cabo sus operaciones sea exitosa y oportuna; y de esta manera la empresa logre el cumplimiento en las operaciones realizadas con sus clientes y el posicionamiento continuo en el mercado.

Por tal motivo se diseñaron Indicadores de Gestión que son capaces de optimizar el canal de abastecimiento de la empresa, la relación con los proveedores, las condiciones de la mercancía, la precisión de los inventarios y la capacitación del

personal, con la finalidad de que estos procesos logren alcanzar el nivel de optimización que se pretende conseguir.

A continuación se presentan los Indicadores de Gestión diseñados para controlar y monitorear los factores claves del éxito en los procesos llevados a cabo dentro de los Departamentos de Compra y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A; con la finalidad de contribuir a la optimización de dichos procesos.

Certificación de Proveedores

Con el objetivo de conocer y controlar la calidad de los proveedores, y el nivel de integración con los mismos la empresa llevará a cabo la implementación de este indicador.

Cuadro N° 21 Porcentaje de Proveedores Certificados	
Fórmula	
Estándar	Cien (100) por ciento.
Rango de Desempeño	De 70 a 100 por ciento. Aceptable. De 0 a 70 por ciento. Inaceptable.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

La empresa podrá buscar la información necesaria para la aplicación de este Indicador en el Maestro de Proveedores suministrados por el Departamento de Sistemas. Este indicador permite medir el porcentaje de proveedores certificados con que cuenta la compañía, estos proveedores corresponden a aquellos que han sido evaluados por la gerencia, determinando que son capaces de proporcionar productos que alcanzan o superan los requerimientos de la organización, en cuanto a calidad,

precio, condiciones de pago y tiempo de entrega, entendiendo completamente las necesidades de la empresa. El nivel adecuado de este indicador sería de 100 por ciento pero existe un rango de aceptabilidad en resultados mayores al 70 por ciento, este indicador deberá ser calculado mensualmente, con el objetivo de mantener un monitoreo constante de los proveedores con los que cuenta la empresa para su abastecimiento oportuno y con niveles de servicios que cumplan con los requerimientos de la misma.

Entregas perfectamente recibidas

Con el objetivo de controlar la calidad de los materiales recibidos en el almacén, así como también la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancías, para determinar el cumplimiento de las condiciones de compras establecidas con los proveedores, la empresa implementará el presente Indicador.

Cuadro N° 22 Porcentaje de Pedidos Rechazados	
Fórmula	
Estándar	Cero (0) por ciento.
Rango de Desempeño	De 10 a 100 por ciento. Inaceptable.
	De 0 a 10 por ciento. Aceptable.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

Para la aplicación de este Indicador la empresa podrá solicitar al Departamento de Sistemas un informe de la cantidad de pedidos que fueron rechazados a los proveedores durante el periodo y el total de las órdenes de compras realizadas por periodo. La implementación de este Indicador permite a la organización medir el

cumplimiento de los estándares de calidad de los proveedores, advirtiéndolo a la empresa en qué medida los proveedores distribuyen pedidos sin cumplir con las especificaciones de calidad, de esta manera poder tomar a tiempo los correctivos necesarios a fin de evitar costos de volver a realizar pedidos, significando un retraso para la empresa en cuanto a niveles de abastecimiento se refiere. El valor ideal de este indicador es 0 por ciento, existiendo un nivel de tolerancia del 10 por ciento máximo. Este indicador deberá ser calculado de forma mensual, con el objetivo de mantener al corriente el porcentaje de pedidos rechazados.

Pagos efectuados

El objetivo de este indicador es verificar el cumplimiento de pago de la empresa con los distintos proveedores, con la finalidad de no dejar de lado ningún pago pendiente que pueda ocasionar costos por morosidad y debilidades en las relaciones con los proveedores, a fin de evitar esto la empresa podrá hacer uso del presente Indicador.

Cuadro N° 23 Pagos Efectuados a Los Proveedores	
Fórmula	X 100
Estándar	Cien (100) por ciento.
Rango de Desempeño	De 80 a 100 por ciento. Aceptable. De 0 a 80 por ciento. Inaceptable.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

La empresa podrá buscar la información necesaria para la aplicación de este Indicador solicitando al Departamento de Cuentas por Pagar la lista de pagos pendientes por realizar a los distintos proveedores o facturas vencidas. Este indicador permite a la empresa mantener un control del nivel de pagos efectuados, y el nivel de

compromiso que tiene pendiente con sus proveedores derivados de facturas vencidas que aun no han sido pagadas. Es necesario destacar que a pesar de que este indicador no está relacionado directamente con la logística del proceso de compras, resulta beneficioso para la empresa ya que ayuda a mantener un nivel alto de cumplimiento con los proveedores, permitiendo de esta manera mantener buenas relaciones con los mismos, los cuales constituyen un factor importante para poder llevar a cabo un óptimo proceso de compras. El valor ideal es del 100 por ciento de los pagos efectuados a los proveedores. Con un rango de aceptabilidad en valores mayor al 80 por ciento. Este Indicador deberá ser calculado mensualmente.

Calidad de los pedidos generados

Con el objetivo de controlar la calidad de los pedidos generados por el área de compras, para detectar oportunamente las posibles fallas ocasionadas, y permitir la optimización en los procesos, el Departamento empleara el siguiente Indicador.

Cuadro N° 24 Porcentaje de Pedidos Sin Retraso	
Fórmula	
Estándar	Cien (100) por ciento.
Rango de Desempeño	De 80 a 100 por ciento. Aceptable.
	De 0 a 80 por ciento. Inaceptable.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

La empresa podrá buscar la información necesaria para la aplicación de este indicador solicitando al Departamento de Sistemas el listado de los pedidos generados durante el tiempo previsto a analizar y la descripción de un reporte de los pedidos que se generaron con retraso. Este indicador permite llevar un control sobre la calidad con

la que se están realizando los pedidos, es importante que el valor arrojado por este indicador alcance valores superiores al 80 por ciento ya que de este proceso de generación de pedidos depende directamente el abastecimiento de la empresa, por consiguiente mientras mayor sea el numero de pedidos generados sin retrasos más optimo será el proceso de compras, el valor ideal para el presente indicador es del 100 por ciento. Este Indicador deberá ser calculado de manera mensual.

Duración del inventario

Con el objetivo de controlar la duración de los productos en el almacén, y estar al tanto de los días de inventario disponible de la mercancía almacenada, la empresa implementara el presente Indicador de Gestión.

Cuadro N° 25 Duración del Inventario	
Fórmula	X 30

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

Para la aplicación de este Indicador, la empresa deberá solicitar al Departamento de Sistemas el informe del valor total de las ventas y el inventario del mes. Contar con la información suministrada por el presente Indicador permite prever el tiempo que queda antes de que se agote la mercancía almacenada, advirtiendo al departamento de Almacén del momento oportuno para realizar la requisición de mercancía. Así pues mientras más bajo sea el valor menos días le quedan al inventario, por el contrario los niveles altos indican que el inventario está corriendo el riesgo de obsolescencia, y la empresa deberá tomar las acciones pertinentes. Por consiguiente el cálculo de éste Indicador se realizará de manera mensual.

Niveles de Inventario Mínimo y Máximo

El objetivo de este Indicador es representar a través del Nivel Mínimo, el valor mínimo de existencias al que debe llegar el inventario para llevar a cabo el siguiente pedido sin presentar inexistencias de productos; mientras que el Nivel Máximo representa el valor máximo que debe alcanzar el inventario luego de haber recibido el pedido. A fin de determinar el nivel adecuado de los inventarios la empresa aplicará el presente Indicador.

<p>Cuadro N° 26</p> <p>Nivel Mínimo de Inventario</p>	
Fórmula	$\text{Unidades mínimas vendidas por día} \times \text{Tiempo de reposición del inventario en días}$

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

<p>Cuadro N° 27</p> <p>Nivel Máximo de Inventario</p>	
Fórmula	

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

Para desarrollar este indicador la empresa encontrará la información necesaria recurriendo a un reporte generado por el sistema en donde se reflejen las unidades mínimas y máximas vendidas por producto en un día y solicitar al departamento de compras el tiempo de reposición promedio de inventario. Con la finalidad de definir los parámetros que debe mantener el inventario, los niveles mínimos y máximos de inventarios arrojados por el presente indicador, permitirán a la empresa determinar el momento más apropiado para realizar el pedido de mercancías sin comprometer sus ventas, basando las unidades a ordenar en el nivel máximo permitido que debe

alcanzar el stock de mercancías. Teniendo en cuenta que la cantidad a ordenar corresponde a la diferencia entre la existencia máxima calculada y las existencias actuales de inventario. El cálculo de este indicador será realizado de forma anual y para cada tipo de producto existente en el almacén.

Requisiciones procesadas

Este indicador tiene como objetivo evaluar la eficacia del Departamento de Compras en la gestión del procesamiento de las requisiciones recibidas. Mide el cumplimiento de transformación efectiva de las Requisiciones elaboradas por el Departamento de Almacén recibidas por el Departamento de compras en órdenes de compras.

Cuadro N° 27 Requisiciones Procesadas	
Fórmula	
Estándar	Cien (100) por ciento.
Rango de Desempeño	De 80 a 100 por ciento. Aceptable.
	De 0 a 80 por ciento. Inaceptable.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

La empresa podrá buscar la información necesaria para la aplicación de este indicador solicitando al Departamento de Sistemas el número de requisiciones de materiales elaboradas en un período determinado y al Departamento de Compras el número de requisiciones procesadas. Este indicador sirve como control en el proceso de compras, evaluando la efectividad que mantiene el departamento en el desempeño de su función de llevar a cabo las solicitudes de los pedidos realizados por el almacén, por eso su cálculo se llevará a cabo de manera mensual. El valor ideal de este indicador es del 100 por ciento ya que demuestra la capacidad desempeñada por

el departamento para satisfacer la necesidad de abastecimiento de la empresa, un nivel aceptable seria mayor al 80 por ciento.

Órdenes de Compra recibidas

Con el objetivo de controlar las ordenes de compras procesadas por el Departamento de Compras, cuyo material ha sido entregado o recibido en el almacén; a fin de poder evaluar en qué medida el abastecimiento del almacén es realizado. Para ello la empresa utilizara el presente Indicador de Gestión.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

Cuadro N° 28 Órdenes de Compra Recibidas	
Fórmula	
Estándar	Cien (100) por ciento.
Rango de Desempeño	De 80 a 100 por ciento. Aceptable.
	De 0 a 80 por ciento. Inaceptable.

La empresa podrá buscar la información necesaria para la aplicación de este indicador solicitando al Departamento de Compras el número de órdenes de compras procesadas y al departamento de almacén el número de órdenes de compras efectivamente recibidas. Este indicador representa el cumplimiento del departamento de compras en el procesamiento de las órdenes de compra, implicando que este ha llevado a cabo todos los procedimientos necesarios de manera oportuna para procesar la requisiciones de material solicitadas por el Departamento de Almacén, permitiéndole a la empresa contar con la disponibilidad de inventario para satisfacer sus niveles de ventas. El valor de este indicador debería ser mayor al 80 por ciento considerando el tiempo en que normalmente se tarda el proveedor en despachar la mercancía y el lapso de tiempo que se está evaluando, mientras mayor es el resultado

de este indicador mayor es la efectividad en el abastecimiento de la compañía. Este indicador deberá ser calculado mensualmente.

Rotación de Inventarios

Con el objetivo de medir el número de veces que el inventario rota, es decir las veces que es reemplazado en un período determinado, generalmente un (1) año. La empresa podrá hacer uso de este indicador para determinar el número de veces que el capital invertido en inventario se recupera a través de las ventas.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

Cuadro N° 29		L
Rotación de Inventarios		
Fórmula	$\times 100$	

empresa podrá buscar la información necesaria para la aplicación de este indicador solicitando al Departamento de Sistemas el valor total de las ventas generadas durante el año a analizar y el valor del inventario promedio, el cual se calcula sumando el Inventario Inicial mas Inventario final y el resultado se divide entre dos. Este indicador permite determinar el número de veces que el inventario requiere de ser repuesto, facilitándole a la empresa información útil para la evaluación de las necesidades, suministrando el momento oportuno para llevar a cabo el proceso de compras que permitan suplir el inventario sin dejar a la empresa sin existencia, evitando de esta manera la perdida de ventas y de clientes. A mayor valor del Indicador mayor rotación posee en inventario, a menor valor indica que es una mercancía de transito lento, lo cual alerta oportunamente sobre posibles medidas a tomar. Este indicador se calculara anualmente y por cada tipo de producto manejado por la empresa.

Punto de Reorden de Los Inventarios

Con el objetivo de permitir a la empresa determinar cuándo debe llevar a cabo un nuevo pedido de mercancías, con el fin de asegurar un flujo ininterrumpido de productos disponibles para la venta en el almacén la empresa aplicará el presente Indicador.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

Cuadro N° 30 Punto de Reorden de Inventario		
Fórmula	Tiempo de reposición del Inventario en días	\times Unidades vendidas por día

La empresa para la aplicación de este indicador deberá buscar en el sistema de la empresa el promedio del número de unidades vendidas diariamente por producto, y solicitar al Departamento de Compras un promedio del número de días que se necesitan para hacer y recibir un pedido de mercancías. El punto de reorden de los inventarios señala el momento en el que se debe colocar un nuevo pedido de materiales para evitar rupturas de stocks y mantener siempre en existencia mercancía para cubrir las demandas de los compradores. De esta manera cuando el inventario alcance el número de unidades arrojadas por este Indicador, se deberá efectuar la realización de un nuevo pedido que permita cubrir con las ventas de la organización. Este Indicador debe ser calculado anualmente y es importante que sea tomado cada tipo de producto presente en el almacén.

Mercancía no Disponible

Con el objetivo de controlar la cantidad de mercancía que ha permanecido por largos tiempos dentro del almacén y evitar la acumulación y generación de mercancía obsoleta, deteriorada, devuelta en mal estado y que presenta averías, la empresa implementará el presente indicador de gestión.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

Cuadro N° 31 Nivel de Mercancía No Disponible	
Fórmula	X 100
Estándar	Cero (0) por ciento.
Rango de Desempeño	De 10 a 100 por ciento. Inaceptable.
	De 0 a 10 por ciento. Aceptable.

La empresa podrá buscar la información necesaria para la aplicación de este indicador solicitando al Departamento de Almacén un informe de las unidades clasificadas como dañadas y obsoletas, y un listado actualizado de las existencias de inventario. La aplicación de este indicador permite observar el nivel de mercancías no apta para la venta.

El valor ideal de este indicador es 0 por ciento ya que se busca que la empresa mantenga el inventario de la mercancía en las más óptimas condiciones, para no ocasionar pérdidas por daños en las mismas, el nivel de mercancía no disponible tolerante es menor 10 por ciento ya que valores mayores mostrarían un control insuficiente de inventario.

La utilización de este indicador permite la toma oportuna de acciones correctivas así como también, identificar aquella mercancía que es necesaria extraer del almacén para que no afecte el costo del inventario ni ocupe un espacio innecesario que podría ser destinado a nuevas mercancías. Este indicador será calculado de manera mensual y para cada tipo de producto en existencia.

Índice de Faltantes de Inventarios.

Con la finalidad de mejorar la confiabilidad en los datos, éste Indicador persigue el objetivo de controlar y medir la precisión de los niveles de existencia en los

inventarios con la finalidad de identificar las posibles diferencias y tomar de manera anticipada las acciones correctivas necesarias, de modo que sea posible evitar que la situación afecte la rentabilidad de la empresa. Este indicador será aplicado para cada tipo de producto que posea la empresa con la finalidad de llevar un mayor control de los mismos, e identificar oportunamente aquellos productos que resultan más susceptibles a mermas.

Cuadro N° 32 Índice de Faltantes de Inventarios	
Fórmula	
Estándar	Cero (0) por ciento.
Rango de Desempeño	De 10 a 100 por ciento. Inaceptable.
	De 0 a 10 por ciento. Aceptable.

Fuete: Núñez y Pinto. (2015)

Para la aplicación de este indicador la empresa deberá acudir al inventario teórico establecido en el sistema, y el conteo físico del número total de productos en existencia dentro del almacén. La utilización de este Indicador es fundamental para la empresa ya que permite demostrar en qué medida el Departamento de Almacén da seguimiento a sus inventarios, así como también la actualización de los niveles de existencia en el sistema. El valor ideal de este indicador es del 0 por ciento, es decir, que no existieran diferencias entre los inventarios físicos y el nivel de existencias; pero en la realidad, se puede esperar que existan algunas discrepancias por lo que los niveles de diferencia permitidos son no mayores a 10 por ciento. Este Indicador será calculado de forma anual debido a los costos y gastos que acarrea.

Capacitación del Personal

Este indicador tiene como objetivo determinar el nivel en que el personal ha sido capacitado por la empresa, con la finalidad de mejorar y perfeccionar las habilidades y destrezas de los trabajadores.

Cuadro N° 33 Eficacia en la Capacitación	
Fórmula	
Estándar	Cien (100) por ciento.
Rango de Desempeño	De 80 a 100 por ciento. Aceptable.
	De 0 a 80 por ciento. Inaceptable.

Fuente: Núñez y Pinto (2015).

Para la aplicación de este indicador la empresa deberá acudir al Departamento de Recursos Humanos y solicitar el listado del total de horas de capacitación y formación planificadas y el listado del personal que ha cumplido con las horas de capacitación establecidas cumpliendo de esta manera con la norma de haber asistido a cursos y talleres de capacitación y formación del personal. Así mismo, es importante que para la ejecución de este Indicador la empresa cuente con la planificación eficiente de las horas que se consideran necesarias por la ley en cuanto a la capacitación y formación de cada trabajador que conforma la empresa.

Este indicador resulta de suma importancia ya que además de mejorar los resultados en cuanto al desempeño de los trabajadores dentro de los Departamentos,

demuestra si la empresa está cumpliendo con las acciones de carácter preventivo en relación al trabajo y a la adaptación de este a las capacidades de los trabajadores. Por esta razón es necesario que el valor que arroje este Indicador sea del 100 por ciento, los niveles de aceptabilidad son en resultados superiores al 80 por ciento. De igual manera este Indicador será calculado de modo anual, con la finalidad de medir si realmente se llevaron a cabo el total de las horas planificadas para el año.

ANEXOS

Cuadro N° 35
Técnico- Metodológico

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Concepto de la Dimensión	Indicador	Técnica e Instrumento	Fuentes
Proponer indicadores de gestión en los Departamentos de Compras y Almacén con la finalidad de optimizar sus procesos.	Precisar los objetivos departamentales del área de Compras y Almacén	Objetivos Departamentales de Compras y Almacén	Los Objetivos Departamentales son los resultados específicos que se pretenden alcanzar, que cada área establece de forma unilateral, para lograr los objetivos generales de la empresa están orientados a un departamento o unidad de la empresa, y ayudan al cumplimiento del objetivo general.	Explícitos Precisos Significativos Definidos en el tiempo. Alcanzables. Observables. Evaluables.	Fichaje Notas del Investigador	Manual de Organización de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A
	Verificar el cumplimiento de los objetivos dentro de los departamentos	Cumplimiento de los Objetivos	La medida en que los objetivos y metas previamente definidos se llevan a cabo. Son actuaciones realizadas como consecuencia de una obligación con la finalidad de alcanzar y lograr las metas propuestas	Eficacia Eficiencia Efectividad	Cuestionario Observación Lista de Cotejo	Departamento de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Cuadro N° 35 (Continuación)
Técnico-Methodológico

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Concepto de la Dimensión	Indicador	Técnica e Instrumento	Fuentes
Proponer indicadores de gestión en los Departamentos de Compras y Almacén con la finalidad de optimizar sus procesos.	Identificar los procesos esenciales para el buen funcionamiento de los Departamentos de Compras y Almacén	Procesos del Departamento de Compras	Conjunto de actividades mediante las cuales se determina el resultado del departamento de Compras.	Calidad del producto adquirido. Mejora de costes de adquisición.	Cuestionario	Departamento de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.
		Procesos del Departamento de Almacén	Conjunto de actividades fundamentales llevadas a cabo dentro del departamento de Almacén las cuales determinan el éxito de los resultados.	Nivel de aprovisionamiento adecuado.	Observación Lista de Cotejo	
	Diseñar Indicadores de Gestión para cada departamento.	Indicadores de Gestión de Compras	Conjunto de datos e información obtenida sobre el desempeño del Departamento de Compras.	Ciclo de la Orden de Compras	Fichaje	
		Indicadores de Gestión de Almacén	Conjunto de datos e información obtenida acerca del desempeño y cumplimiento de las actividades del Departamento de Almacén.	Índice de Rotación de Inventarios. Exactitud del Inventario. Índice de faltantes de Inventario	Notas del Investigador	Departamento de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded, C.A.

Fuente: Núñez y Pinto. (2015).

Sujetos	1	2	3	TOTALE S
1	1	1	0	2
2	0	0	0	0
3	0	0	0	0
4	0	0	0	0
5	1	1	1	3
6	1	1	0	2
7	0	0	0	0
8	1	0	0	1
9	0	0	0	0
10	0	1	0	1
11	1	1	0	2
12	1	1	0	2

TRC 6 6 1
P 0,50 0,50 0,08
Q 0,50 0,50 0,92
P*Q 0,25 0,25 0,08
SP*Q 0,58
VT 1,17

KR-20	0,76
-------	-------------

**Compr
as**

Sujetos	1	2	3	4	TOTALE S
1	1	0	0	0	1
2	0	0	0	0	0
3	1	1	1	0	3
4	0	0	0	0	0
5	1	1	1	0	3
6	0	0	0	0	0
7	1	0	0	0	1
8	0	0	0	0	0
9	1	0	0	0	1
10	1	0	0	0	1
11	1	1	1	0	3
12	1	1	1	0	3

TRC 8 4 4 0
P 0,67 0,33 0,33 0,00
Q 0,33 0,67 0,67 1,00
P*Q 0,22 0,22 0,22 0,00
SP*Q 0,67
VT 1,70

KR-20	0,81
-------	-------------

**Almac
én**

Cuadro N° 36 Cálculo de Confiabilidad de Kuder Richardson (Kr-20)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

- Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de esta investigación es: “Proponer indicadores de gestión en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A, con la finalidad de optimizar sus procesos”. Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

INSTRUCCIONES DE USO

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario.

La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en un diseño, que permiten conocer información relacionada con el cumplimiento de los objetivos dentro de los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

- Utilice lápiz de tinta azul o negra para el llenado.
- Se presentan preguntas con respuesta cerradas, se debe señalar con una equis (x) la que corresponda. Por favor emita respuestas lo más concretas y precisas posibles.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- En caso de dudas con alguna pregunta del cuestionario consulte al encuestador.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

Cuestionario para verificar el cumplimiento de los objetivos dentro de los departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

Departamento de Compras.

N°	Ítems	Si	No
1	¿Conoce usted los Objetivos fundamentales del Departamento?		
2	¿Considera usted que los procesos actuales llevados a cabo se encuentran en perfecta coordinación con los Objetivos fundamentales del Departamento?		
3	¿Considera usted que existen adecuados controles de los procesos de Compras dentro del Departamento?		
4	¿Considera usted que existe una adecuada evaluación en cuanto a la calidad y el nivel de cumplimiento de los proveedores?		
5	¿Considera usted que la empresa cuenta con niveles de mercancías aptos para satisfacer sus necesidades?		
6	¿Considera usted que existe capacidad de respuesta por parte de la empresa ante situaciones adversas dentro del Departamento de Compras?		
7	¿La empresa cuenta con una base de datos actualizada en cuanto a las cantidades y costos de mercancías adquiridas?		
8	¿Existen adecuados controles en los procesos de devoluciones de mercancías a los proveedores?		
9	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación y formación del recurso humano para este Departamento?		
10	¿Considera usted que el Departamento cumple con la premisa de mantener la máxima integración con los Departamentos relacionados?		
11	¿Conoce usted el significado de Indicadores de Gestión?		
12	¿Sabía usted que los procesos realizados por el Departamento pueden ser evaluados a través de Indicadores de Gestión?		



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

Cuestionario para verificar el cumplimiento de los objetivos dentro de los departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

Departamento de Almacén.

N°	Ítems	Si	No
1	¿Conoce usted los Objetivos fundamentales del Departamento?		
2	¿Considera usted que los procesos actuales llevados a cabo se encuentran en perfecta coordinación con los Objetivos fundamentales del Departamento?		
3	¿La recepción de la mercancía adquirida es realizada examinando si las condiciones de calidad y cantidad son las requeridas por la empresa?		
4	¿La ubicación y almacenaje de la mercancía adquirida es realizada de manera rápida y oportuna?		
5	¿El almacén se encuentra en condiciones óptimas para asegurar la conservación y preservación de la mercancía?		
6	¿Existen controles de acceso y seguridad al área de Almacén?		
7	¿Existen adecuados controles en los procesos de entradas y salidas de mercancías al área de almacén?		
8	¿Son llevadas a cabo con regularidad tomas físicas de inventario con el objetivo de determinar las existencias correctas de mercancías?		
9	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación y formación del recurso humano para este Departamento?		
10	¿Considera usted que el Departamento cumple con la premisa de mantener la máxima integración con los Departamentos relacionados?		
11	¿Conoce usted el significado de Indicadores de Gestión?		
12	¿Sabía usted que los procesos realizados por el Departamento pueden ser evaluados a través de Indicadores de Gestión?		



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

- Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de esta investigación es: “Proponer indicadores de gestión en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A, con la finalidad de optimizar sus procesos”. Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

INSTRUCCIONES DE USO

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario.

La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en un diseño, que permiten conocer información relacionada con, Identificar los procesos esenciales para el buen funcionamiento de los Departamentos de Compras y Almacén.

- Utilice lápiz de tinta azul o negra para el llenado.
- Se presentan preguntas con respuestas abiertas. Por favor emita respuestas lo más concretas y precisas posibles.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- En caso de dudas con alguna pregunta del cuestionario consulte al encuestador.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

Cuestionario para Identificar los procesos esenciales para el buen funcionamiento de los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

- Describa en forma detallada los procedimientos llevados a cabo dentro del Departamento de Compras.



**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

- Le agradecemos el tiempo que está tomando para completar este cuestionario. El objetivo de esta investigación es: “Proponer indicadores de gestión en los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A, con la finalidad de optimizar sus procesos”. Su opinión es importante por lo que se le solicita responda con el mayor grado de acercamiento a la realidad.

INSTRUCCIONES DE USO

Lea cuidadosamente cada una de las recomendaciones que a continuación se presenta para el llenado del cuestionario.

La serie de preguntas aquí planteadas han sido basadas en un diseño, que permiten conocer información relacionada con, Identificar los procesos esenciales para el buen funcionamiento de los Departamentos de Compras y Almacén.

- Utilice lápiz de tinta azul o negra para el llenado.
- Se presentan preguntas con respuestas abiertas. Por favor emita respuestas lo más concretas y precisas posibles.
- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- En caso de dudas con alguna pregunta del cuestionario consulte al encuestador.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA**



CAMPUS BÁRBULA

Cuestionario para Identificar los procesos esenciales para el buen funcionamiento de los Departamentos de Compras y Almacén de la empresa Frenos Súper Bonded C.A.

- Describa en forma detallada los procedimientos llevados a cabo dentro del Departamento de Almacén.



RIF: J-30198169-3.

Autopista del Este, Calle Negro Primero 96-21 San Blas, Valencia, Estado Carabobo. Teléfonos: (0241) 8593572 - (0241) 2177189 Fax: 0241-8593167.

Correo: frenossuperbonded@hotmail.com

Objetivos del Departamento de Compras de la Empresa

FRENOS SUPER BONDED C.A

- ✓ Interacción directa con los proveedores, con el objetivo de establecer una comunicación continua antes, durante y después de la transacción. Buscando ofrecerle a la compañía un panel óptimo de proveedores y suministradores que se encuentren en sintonía con las necesidades de la empresa.
- ✓ Obtención de mercancías bajo la mejor relación calidad – costo – tiempo, con el objetivo de ofrecer precios competitivos en el mercado y asegurarle al cliente la disponibilidad de servicios, materiales y mercancías en plazos y cantidades acordadas.
- ✓ Planificación y optimización de aprovisionamientos de mercancías, con el objetivo de asegurar el suministro de la misma y mantener de manera actualizada las cantidades de inventario al nivel que la compañía considere necesario, para poder cubrir satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
- ✓ Proporcionar soluciones eficientes en cuanto a los procedimientos necesarios para llevar a cabo devoluciones por mercancías defectuosas, con el objetivo de mejorar los costes de la organización.
- ✓ Mantener actualizados los costos por productos en cuanto al mercado de ventas y servicios automotrices, con la finalidad de mantener la competitividad en el ramo.

José A. Núñez B.
Gerente General

Alfonzo J. Núñez C.
Gerente Administrativo



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

RIF: J-30198169-3.

Autopista del Este, Calle Negro Primero 96-21 San Blas, Valencia, Estado Carabobo. Teléfonos: (0241) 8593572 - (0241) 2177189 Fax: 0241-8593167.

Correo: frenosuperbonded@hotmail.com

**Objetivos del Departamento de Compras de la Empresa
FRENOS SUPER BONDED C.A**

- ✓ Modernización tecnológica, mantener una base de datos actualizada con el objetivo de contar con información precisa y oportuna que permita detectar las posibles debilidades existentes, con el fin de tomar los correctivos necesarios para el buen funcionamiento del mismo.
- ✓ Desarrollar la máxima integración con los demás departamentos que conforman la organización y que se encuentran estrechamente relacionados.
- ✓ La formación y capacitación continua del personal, con el objetivo de incrementar su desempeño dentro del departamento y de la organización.

José A. Núñez B.
Gerente General

Alfonzo J. Núñez C.
Gerente Administrativo



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

RIF: J-30198169-3.

Autopista del Este, Calle Negro Primero 96-21 San Blas, Valencia, Estado Carabobo. Teléfonos: (0241) 8593572 - (0241) 2177189 Fax: 0241-8593167.

Correo: frenosuperbonded@hotmail.com

**Objetivos del Departamento de Almacén de la Empresa
FRENOS SUPER BONDED C.A**

- ✓ Recepción y revisión de la mercancía adquirida, con el objetivo de asegurar que las especificaciones de calidad y cantidad se ajusten a las requeridas por la empresa.
- ✓ Ubicación física o almacenamiento de la mercancía, la cual debe ser establecida de manera que permita la localización rápida y oportuna de la misma.
- ✓ Conservación y preservación de la mercancía, con el fin de mantener la misma en condiciones óptimas y adecuadas al momento de ser despachada.
- ✓ Rotación de inventarios, con el objetivo de conocer la frecuencia de renovación de la mercancía almacenada y la calidad de la gestión de abastecimiento.
- ✓ Control de acceso al almacén con el fin de garantizar el resguardo e integridad de la mercancía.
- ✓ Determinación de existencias, con el fin de consolidar la información referente a las existencias físicas de la mercancía, las posibles fallas, hurtos, mermas y obsolescencias.

José A. Núñez B.
Gerente General

Alfonso J. Núñez C.
Gerente Administrativo



RIF: J-30198169-3.

Autopista del Este, Calle Negro Primero 96-21 San Blas, Valencia, Estado Carabobo. Teléfonos: (0241) 8593572 - (0241) 2177189 Fax: 0241-8593167. Correo: frenossuperbonded@hotmail.com

Objetivos del Departamento de Almacén de la Empresa

FRENOS SUPER BONDED C.A

- ✓ Desarrollar la máxima integración con los demás departamentos que conforman la organización y que se encuentran estrechamente relacionados.
- ✓ La formación y capacitación continua del personal, con el objetivo de incrementar su desempeño dentro del departamento y de la organización.

José A. Núñez B.
Gerente General

Alfonso J. Núñez C.
Gerente Administrativo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURIA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



PRUEBA DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Yo, Dr. Stefan López, C.I. 4479064, hago constar, por medio de la presente, que he revisado y validado el instrumento de recolección de datos del trabajo denominado: INDICADORES DE GESTIÓN COMO MEDIDA DE CONTROL EN LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y ALMACÉN DE LA EMPRESA FRENOS SÚPER BONDED C.A. Cuyas autoras son: Núñez Bruno María Auxiliadora; Pinto Macías Daniela del Valle; portadoras de la C.I. V- 20.511.902 y V- 21.485.716, respectivamente; que serán aplicados con el fin de recabar información necesaria para lograr los objetivos del Trabajo Especial de Grado: Proponer indicadores de gestión en los Departamentos de Compras y Almacén con la finalidad de optimizar sus procesos.

Valencia, 15 de Diciembre de 2014

Nombre: Dr. Stefan López S.

C.I.: 4479064

Firma: 