



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE  
DECISIONES EN EL AREA DE COMPRAS DE ACEROS LAMINADOS C.A  
TINAQUILLO**

Requisito parcial para optar al título de  
*Licenciada en Contarías Publica*



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE  
DECISIONES EN EL AREA DE COMPRAS DE ACEROS LAMINADOS C.A  
TINAQUILLO**

Requisito parcial para optar al título de  
*Licenciada en Contaduría Pública*

**AUTORAS:** FRANCELLY EHTEY  
C.I.: V.- 25.122.750  
NASHIRA DA COVA  
C.I.: V.- 24.794.559  
**TUTOR:** Dr ORLANDO SANCHEZ  
C.I.: V.- 15.018.296

**TINAQUILLO, MAYO DE 2022**



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **ORLANDO SANCHEZ**, titular de la cédula de identidad Nro. **V-15.018.296**, en mi carácter de tutor del informe de Trabajo de Aplicación Titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN EL AREA DE COMPRAS DE ACEROS LAMINADOS C.A TINAQUILLO**, presentado por las ciudadanas: **FRANCELLY EHTEY, C.I. 25.122.750**, y **NASHIRA DA COVA C.I. 24.794.559** para optar al título de **Licenciado en Contaduría Pública**, por medio de la presente certifico he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Tinaquillo, a los 20 días del Mayo del año 2022.

**Nombre y Apellido Tutor:**

**Firma de aprobación del Tutor:** \_\_\_\_\_



Vicerrectorado de Infraestructura  
y Procesos Industriales  
Programa Académico Núcleo Tinaquillo



ACTA DE DEFENSA TRABAJO DE APLICACIÓN

LICENCIATURA EN:

ADMINISTRACIÓN

CONTADURÍA PÚBLICA

FECHA DE APROBACIÓN: 27-05-2022

AUTOR(ES):	
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad	FRANCELLY ENTEY 25.122.750
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad	NASHIRA DA COVA 34.794.559
Apellido, Nombre y Cédula de Identidad	

TÍTULO DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA DE COMPRAS DE ACEROS LAMINADOS C.A. TINAQUILLO

PROFESIONALES EVALUADORES DEL TRABAJO DE APLICACIÓN:		
1.- TUTOR:	Sanchez	Orlando
	Apellidos	Nombres
		15.018.296
		Cédula de Identidad
2.- JURADO PRINCIPAL - COORDINADOR:	Ponce	Nelson
	Apellidos	Nombres
		18.321.484
		Cédula de Identidad
3.- JURADO PRINCIPAL:	Calanche	Israel
	Apellidos	Nombres
		17.328.301
		Cédula de Identidad
OBSERVACIONES:		

LOS PROFESIONALES EVALUADORES DECIDIERON:

APROBAR

REPROBAR

  
FIRMA (1) TUTOR

  
FIRMA (2) JURADO PRINCIPAL COORDINADOR

  
FIRMA (3) JURADO PRINCIPAL

## **DEDICATORIA**

A Dios Padre Todo Poderoso, quien está a nuestro lado en cada momento de nuestras vidas, dándonos la fuerza necesaria para seguir luchando por nuestras metas trazadas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la oportunidad y la dicha de vivir en este mundo de gente luchadora, por brindarme la fortaleza de seguir adelante.

A nuestros padres en especial por brindarnos su amor y confianza en los momentos que los necesitamos y llenaron nuestros corazones de esperanzas para así cumplir esta meta.

A nuestra familia que por el apoyo y confianza que siempre nos brindan.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE GRAFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULOS

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema.....	
Objetivo General.....	
Objetivos Específicos.....	
Justificación de la Investigación.....	

#### **MARCO TEÓRICO**

Antecedentes.....	
Bases Teóricas.....	
Bases Legales.....	
Operacionalización de Variables.....	

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Tipo de Investigación.....	
Nivel y Diseño de Investigación.....	
Población y Muestra.....	
Técnicas e Instrumento de Recolección de los Datos.....	
Validación del Instrumento.....	
Confiabilidad.....	

**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....

Recomendaciones.....

**LA PROPUESTA**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**ANEXOS**

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pp.</b>
1. Operacionalización de las variables.....	
2. Criterio de decisión.....	
3. Se emiten órdenes de compra para todos los comprobantes	
4. El departamento de compras emite una orden de compra para cada Área.....	
5. Se revisan periódicamente las órdenes de compra no correspondidas con informe de recepción, para determinar las causas no correspondidas.....	
6. Los directivos del departamento de compras, les hacen conocer las funciones y responsabilidades a los empleados.....	
7. Se reciben los comprobantes de pago u otro documento en el momento de la recepción de la mercancía. ....	
8. Con frecuencia se actualiza la lista de precios de compras.....	
9. Se preparan informes al momento de recepción de los bienes....	
10. Se verifican los bienes y servicios recibidos al momento de su recepción.....	
11. Están los informes de recepción pre numerados.....	
12. La política de compras existente, cumple con las exigencias de la empresa aceros laminados. ....	
13. El área de compras de la empresa es importante al momento de la toma de decisiones. ....	
14. Un plan de acción mejoraría las decisiones en el área de compras de la empresa aceros laminados.....	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

1.	Emisión de órdenes de compra.....
2.	Emisión de órdenes de compra por área.....
3.	Revisión y cotejo de las órdenes de compra con el informe de recepción.....
4.	Inducción por parte de los jefes de compra a los empleados del Área.....
5.	Recepción de documentos de compra.....
6.	Frecuencia de la actualización de precios de compras.....
7.	Informes de recepción de bienes y servicios.....
8.	Verificación de recepción de bienes y servicios.....
9.	Informes de recepción pre numerados.....
10.	Política de compras actual.....
11.	Importancia de la toma de decisiones.....

Elaborar un plan de acción para mejorar la toma de decisiones



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA  
Y PROCESOS INDUSTRIALES  
PROGRAMA ACADÉMICO NÚCLEO TINAQUILLO

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE  
DECISIONES EN EL AREA DE COMPRAS DE ACEROS LAMINADOS C.A  
TINAQUILLO**

**AUTORAS:** FRANCELLY EHTEY

C.I.: V.- 25.122.750

NASHIRA DA COVA

C.I.: V.- 24.794.559

**TUTOR:** Dr ORLANDO SANCHEZ

C.I.: V.- 15.018.296

**RESUMEN**

La estrategia gerencial, es una herramienta que está orientada a la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique, de manera que luego de formularla e implementarla, se convierte en un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que permite visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión. De allí, que el objetivo de la investigación es proponer estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados C.A. Para ello se realizó una investigación de campo, en un nivel descriptivo, donde el colectivo a investigar estuvo conformado por una población de diecisiete (17) trabajadores. Por ser una población pequeña, finita y homogénea no se aplicaron criterios muestrales. Por lo tanto se tomó la totalidad de la misma, lo que se conoce como muestra censal. La técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 12 preguntas con 4 alternativas de respuestas. Para validar el instrumento se empleó la técnica de juicio de expertos, por lo que se utilizaron un licenciado en administración y uno en estadística, la confiabilidad se realizó a través de Alfa de Cronbach, dando como resultado un grado de confiabilidad del 0.82 considerado totalmente valido para su aplicación. Se pudo concluir, que la relación entre la gestión de compras y la toma de decisiones es estrecha, pues la primera depende de la segunda y viceversa, de manera que son dos subsistemas interdependientes entre sí, cuyo éxito no puede alcanzarse de forma unilateral.

**Palabras Claves:** Estrategias gerenciales, toma de decisiones, compras.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad operan en mercados cada vez más globalizados y se enfrentan a una fuerte competencia con sus similares ya sean nacionales o extranjeros. Debido a esto, reducir los costos es básico para el desempeño eficiente y eficaz de cualquier entidad. De allí que, la función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que esta parte proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

Por lo tanto, la compra ha dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización, ya que le asegura a la organización que tenga los mejores proveedores para abastecer los mejores productos y servicios, al mejor valor total. Asimismo, juega un importante papel en la mayor parte de las instituciones, dado que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 % del valor de las ventas de productos finales. Esto significa que, reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras en otras áreas de la organización. (Ballou, Ronald H. 1991)

Es importante no confundir los términos aprovisionar y comprar; hay que distinguir que el aprovisionamiento tiene un carácter más amplio dentro del que se encuentra el concepto de compra, pues esta función tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio. Es decir, que llevar a cabo las compras cada vez se hace más complejo, debido a la naturaleza y diversidad de los productos o servicios objetos de adquisición, sin dejar de tener en cuenta el dinamismo del entorno económico, los cambios tecnológicos y las crecientes exigencias de calidad.

De igual forma, en la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que ellas cambian constantemente; en consecuencia, tomar una decisión es el primer paso para elegir un plan de acción; para justificar para que debe hacerse, cuando debe hacerse y así tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, pues estos deben tener las capacidades, el

compromiso y la responsabilidad de orientarse en pro de los benéficos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

El presente trabajo de investigación, está estructurado en: el Capítulo I, se plantea el problema, enfocando globalmente el tema y destacando su importancia, luego se centra la exposición en el tópico seleccionado, enfatizando la situación problemática, encontrando las interrogantes del estudio, los objetivos que lo orientan y la justificación del mismo. En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico, iniciando este con los antecedentes de la investigación que sustentan el estudio, la elaboración de las bases teóricas, y el marco legal. Capítulo III, el Marco Metodológico y el Capítulo IV el análisis y presentación de los resultados, Capítulo V donde se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio, Capítulo VI la propuesta y por último, se incluyen las referencias bibliográficas y anexos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. Al respecto, Ackoff (2003) señala “un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto, a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria”. (p. 24)

#### 1.1. Planteamiento del Problema

La estrategia empresarial, uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales. Este concepto se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

Así, hasta que empezó a tener interés esta idea de estrategia, las empresas anteriormente utilizaban otro método que dejó de ser una alternativa con el tiempo ya que las pocas ventajas que tenían como no perder ninguna oportunidad y de comprometer los recursos de la empresa hasta el último momento se enfrentaban a los inconvenientes de una búsqueda insuficiente de oportunidades, al acrecentamiento de riesgo de tomar malas decisiones y a la carencia de control sobre el patrón general a seguir para la asignación de recursos. En tal sentido, Villalba (2009) sostiene que:

La estrategia es un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones y demás aspectos significantes para ella, lo que se está haciendo es preparar el componente formal de la estructura. (p. 55)

De tal manera que, la existencia de una estrategia empresarial formal puede ser tan nueva como la existencia de las propias organizaciones empresariales complejas, es decir que se remonta a la revolución industrial. Pero históricamente, la estrategia fue aplicada al arte militar donde es un concepto amplio y vagamente definido de una campaña militar para la aplicación de fuerzas

contra el enemigo, esto a nivel empresarial se puede entender al enemigo como la competencia y las fuerzas las decisiones que se toman para obtener beneficios de las oportunidades.

Además, la formulación de la estrategia posee cuatro dimensiones: ámbito, ventaja competitiva, sinergia y recursos. Así, Villalba (ob. cit.), plantea que:

El ámbito de la estrategia está representado por el mercado meta donde ella se ejecuta. La definición de este elemento puede estar basada en la naturaleza de los clientes, en una zona geográfica o en una tecnología, entre otros criterios. (p. 56)

El alcance de la estrategia no tiene que comprender a una industria o sector completo, pudiendo estar limitado a un segmento. Por lo tanto, la ventaja competitiva es la manera de establecer prioridades de inversión y encauzar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas. La gerencia debe decidir sobre las prioridades de la inversión de capital en los diferentes negocios de la compañía, canalizar los recursos hacia áreas en donde el potencial de ganancias es elevado y eliminar unidades de negocios que crónicamente tienen un mal desempeño o que están en industrias que cada vez son menos atractivas.

De igual forma, los recursos de la estrategia comprenden las disponibilidades de personal, financieras, tecnológicas, de infraestructura, entre otros, que deben desplegarse para ejecutarla. Para su descripción, es preferible cuantificar las destrezas, individuales y organizativas, que van a ser empleadas, en lugar de enfatizar el número de personas y equipos.

También, las sinergias representan las complementariedades que se pueden establecer entre la estrategia en cuestión y las demás áreas de la organización. Por ejemplo, la existencia de infraestructura ociosa una maquinaria, un galpón, y de una persona con habilidades especiales, que pueden ser empleadas como recursos en la ejecución de una nueva estrategia.

Ahora bien, la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. En virtud de ello, es oportuno mencionar a Sisk & Sverdlik (1979) quienes aportan que:

Gerencia significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerenciales sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. (p. 144)

De acuerdo con el planteamiento anterior, debe señalarse que en muchos casos, la gerencia cumple diversas funciones, porque la persona que desempeña el rol de gerente tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegado, entre otros. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término. Todo gerente, para tener éxito dentro de su cargo debe ejercer los cuatro elementos de la administración que señala Fayol (1961), planeación, organización, dirección y control.

Es por ello que, algunos relacionan la gerencia con el liderazgo, sin embargo es una de las competencias más importante que debe tener un gerente, debido a que él es responsable directo del éxito o fracaso de la empresa y por ende, debe coordinar los esfuerzos de un grupo de personas para la consecución de un objetivo en común. A tal efecto, la gerencia debe señalar la dirección a seguir de este grupo de personas, buscando que todos sigan esa misma dirección que los llevará a alcanzar su objetivo y para ello es necesario tener liderazgo.

En tal sentido, la gerencia debe tener visión, definir claramente el objetivo a alcanzar, carisma y sobre todo la capacidad para tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las consecuencias que puedan ocurrir al tomarlas. Sin embargo, esto implica analizar las causas de un determinado suceso o acción y establecer las consecuencias de lo que sucedería si los hechos se llevaran a cabo.

Por tal razón, la toma de decisiones no es un proceso que se realice a la ligera, sino que tiene que ser un estudio meticoloso de los hechos en una situación en particular. Para realizar una acción o tomar el control de una situación, la gerencia puede adoptar medidas que le permitan obtener los mejores resultados posibles o inclusive direccionar los sucesos hacia un resultado deseado. Las medidas que facultan a la gerencia para llevar a cabo este proceso son las estrategias gerenciales.

De allí que, Henderson (2008), define estrategias gerenciales como “la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique” (p. 86) por lo que, formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- a) determinar dónde se encuentra la empresa: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA,
- b) determinar a dónde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio
- c) determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: qué productos y servicios ofrecer, qué demandas del mercado satisfacer, a qué segmento de clientes atender, qué tecnología utilizar o desarrollar, qué método de ventas utilizar, qué forma de distribución utilizar y qué área geográfica atacar.

En lo que se refiere, a la toma de decisiones, Chacín (2010), explica que, a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos empresariales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento en el mercado, así como de las operaciones de los negocios en todos los ámbitos de la organización. Sin embargo, se hace necesario analizar los diferentes aspectos que envuelven al gerente a decidir desde diferentes perspectivas teóricas con la finalidad de enriquecer el presente estudio.

En este sentido, la toma de decisiones en términos básicos según Hellriegel, y Slocum (2004), es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”. (p. 267) Partiendo de las definiciones anteriores, la toma de decisiones desde la perspectiva organizacional es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando él toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión.

Dado lo anterior, a continuación se establece la revisión de evidencias que proporcionará una descripción más precisa de cómo se toman realmente la mayoría de las decisiones en las organizaciones, de acuerdo con los criterios establecidos.

Ahora bien, la gestión de aprovisionamiento (suministros), definida por Escribano y Fadrique (2005) como “el conjunto de operaciones que permiten poner a disposición de la empresa, en el momento oportuno y en la calidad y cantidad deseadas, todos los productos y materiales necesarios, al menor coste posible”. (p. 7)

Con relación a ello, cabe resaltar que cuando las empresas concentran sus esfuerzos de aumento de beneficios únicamente en el aumento de las ventas, puede resultar en algo muy costoso, especialmente en mercados de poco crecimiento donde la única forma de crecer es captar los clientes de la competencia. Además, también debe considerarse que cada unidad monetaria adicional vendida no es necesariamente una unidad monetaria de beneficio, pues a ésta hay que restarle el costo de los materiales, la mano de obra, mercadeo, entre otros. No obstante, cada bolívar ahorrado en una buena gestión de costos, y dentro de ésta en una buena gestión de suministros, es una unidad monetaria para sumar al beneficio.

Por otra parte, una organización que decide comprar material en lugar de fabricarlo, necesita gestionar una función de suministros. La gestión de suministros debe considerar múltiples factores, tales como costos de inventario y de transporte, disponibilidad de los suministros, eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores y los productos que ofrecen.

En Venezuela, los continuos cambios en el entorno económico, político y social han originado que las empresas tengan que estructurar sus organizaciones sobre estrategias firmes que les permitan adaptarse a esos constantes cambios. En tal sentido, Musachi, (2010), señala que la finalidad de las estrategias es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados por la política utilizando lo mejor posible los medios o los recursos que se disponen. (p. 2)

Cabe destacar, que en la administración de la mayoría de las empresas, públicas y privadas orientan esfuerzos para hacer competitivas sus organizaciones en un ambiente global, rápidamente cambiante y de qué manera pueden enfocar sus estrategias competitivas. El nuevo ritmo, la apertura y la competencia mundial solo pueden ser enfrentadas por organizaciones que incorporen una vida laboral fundamentada en la productividad con calidad, que como estrategia vital a largo plazo, exige laborar con personas valiosas y comprometidas ejecutando procesos bien definidos, dentro de políticas claras, en conjunto permiten mantener una alta calidad certificada tanto en bienes como en servicios.

Al respecto, en Aceros Laminados, C.A., se ha venido presentando una situación de incertidumbre en el área de compras trayendo como consecuencia, que se han hecho gestiones al respecto, de alto costo y efectividad nula, ya que las decisiones gerenciales, se ven distorsionadas, cuando de una instrucción por un procedimiento se tarda, lo cual es característico del área de compras de Aceros Laminados, C.A. Es de destacar que una fuente de suministros confiable es crucial para el éxito de la organización. Este enfoque se requiere cuando las compras o los flujos del costo son significativos, persiguiendo como fin último, la integración hacia atrás para asegurar el suministro futuro.

Con base en lo anterior, cabe destacar que según Chase, Aquilano y Jacobs (2008), las compras pueden combinarse con distintas actividades de almacenamiento y suministros, ya sean de bienes y/o servicios, para formar un sistema integral de gestión de materiales. El objetivo, está orientado a obtener la eficiencia de las operaciones por medio de la integración de todas las actividades en la empresa. Entonces, la gestión de compra puede ser crucial, por lo que la toma de decisiones a nivel gerencial juegan un papel preponderante al momento de adquirir materiales o servicios.

Dentro de este marco planteado, se diagnosticó que la problemática surge por incongruencia en el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta que la acción gerencial, carece de perspectiva estratégica al ejecutar los procedimientos propios de la administración, lo que trae como consecuencia, retraso en la gestión de compras, , no solo de materiales sino también de servicios; este panorama crítico, descrito, dificulta el logro de los objetivos corporativos de la empresa Aceros laminados, C.A.

De las evidencias anteriores, y en función de los aportes de los autores ya mencionados, se destaca que toda gestión de compras, debe seguir criterios de evaluación sobre las actividades logísticas, a fin de cumplir con los objetivos establecidos, sin embargo, esto puede debilitarse en algún momento, debido a lo intempestivo de las decisiones externas que afectan el funcionamiento interno de la organización.

Sobre la base de lo expuesto, en la presente investigación se plantean estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en el departamento de compras de Aceros Laminados, C.A., Tinaquillo; es decir, que se busca mejorar este proceso para salvaguardar su

operatividad, por ello, se hace necesario disponer de estrategias gerenciales para desarrollar ventajas competitivas en la empresa.

A tal efecto, es importante señalar, que de no efectuarse los cambios propuestos, puede generarse fracaso administrativo y financiero, por error u omisión de información, debido a inconsistencia de la gestión, inexistencia de información, de manera que todos los departamentos, deben convertirse en fuente informativa para que se canalicen las operaciones propias de Aceros Laminados, C.A.

### **1.1. Formulación del Problema**

En atención a lo antes expuesto surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de los procedimientos del área de compras de Aceros Laminados, C.A.?

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones del área de compras de Aceros Laminados C.A?

¿Por qué las estrategias gerenciales podrán mejorar el proceso de toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados C.A. Tinaquillo?

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados C.A. Tinaquillo.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de los procedimientos del área de compras de Aceros Laminados, C.A

Describir el proceso de la toma de decisiones en el área de compras de la empresa Aceros Laminados C.A.

Considerar estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados C.A. Tinaquillo.

## **1.3. Justificación de la Investigación**

El contexto mundializado en que se desenvuelve la logística de las organizaciones, impone al área de compras, como parte de la información gerencial, definiendo un cambio hacia la competitividad para enfrentar una demanda poco fiable, cambiante y con tendencia al estancamiento. Sólo a través de un culto a la rapidez, la calidad la flexibilidad y la máxima racionalidad en el uso del capital invertido, podrá una empresa maximizar su liquidez y asegurar la rentabilidad a largo plazo, disminuyendo los costos.

Al respecto, las materias primas o productos terminados, y servicios, le producirán beneficios a la organización, cuyo manejo inadecuado causará el aumento de costos y la disminución de beneficios, necesitando incluso un mayor esfuerzo de parte del personal para obtener una rentabilidad reducida, razón por la cual este estudio se aboca al análisis de la toma de decisiones como proceso fundamental, para el logro de los objetivos propuestos en la gestión de compras.

De manera que, con el desarrollo de esta investigación, se busca obtener soluciones a la problemática descrita en el primer punto de este capítulo, a través de las estrategias gerenciales, para mejorar el proceso de toma de decisiones, permitiendo al área de compras reducir los costos de adquisición, compra, almacenaje, transporte y comercialización de los productos ofrecidos y garantizando la compra en el tiempo y lugar requerido por los clientes.

Según López (2009), la gestión de compras se expone como: “el conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad”. (p. 8)

Sin embargo, la competitividad de las producciones y servicios brindados a un mercado cada vez más exigente, justifica la adaptación de la gestión de compras en Aceros Laminados C.A., ante la incertidumbre en el aprovisionamiento, en la demanda, y, entre otras razones, también como medio para desvincular la producción y los servicios de las fluctuaciones del mercado.

Todo lo anterior exige un significativo aumento en el rigor técnico y de la disciplina tecnológica en la esfera de compras, pero ante todo impone el cambio sustancial de un estilo de trabajo predominantemente intuitivo y empírico. Estas realidades han determinado que la reticencia al cambio, que pudo ser justificada en otros momentos, todavía prevalezca actualmente.

A nivel teórico el estudio se justifica, ya que la gestión de compras en Aceros Laminados, C.A., facilita el desempeño de las funciones productivas dentro de la institución, debido a que pueden garantizar su operacionalidad y el beneficio obtenido, además de la estabilidad laboral de sus trabajadores. En este sentido, se espera que los resultados de la investigación también sean de utilidad a otras investigaciones, referidas a la problemática en cuestión, y a otros trabajos con diferentes indicadores en el desarrollo de diferentes gestiones de compras.

Además, a nivel metodológico la investigación dará un aporte institucional al fomentar la integración, participación y cooperación de sus integrantes en la búsqueda de fortalecer sus

conocimientos sobre la importancia de la logística de compras y la toma de decisiones de una organización. Este hecho, hace que los resultados del trabajo final puedan servir como referencia al desarrollo de otros procesos investigativos, conducentes a establecer las condiciones necesarias para el crecimiento y desarrollo de la empresa Aceros Laminados, C.A., además, este estudio constituye un modelo de trabajo dentro del cual pueden actuar otros investigadores, a fin de que orienten sus tareas para determinar las características de una empresa, y su aporte para la misma.

En lo que respecta a las líneas de investigación de la UNELLEZ, el presente trabajo se encuentra inmerso en lo que se refiere a sistemas contables, administrativos y de información, por cuanto busca solucionar una problemática de procedimientos administrativos.

En relación al Plan de la Patria, guarda relación con el Objetivo 2.2.1.4., que expresa textualmente: “asegurar la formación colectiva en los centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador”. Es decir, que, a través de este objetivo se busca que cada institución y colectivo, capaciten a cada uno de sus integrantes a fin de incorporarlos y adiestrarlos en el trabajo productivo, buscando así el desarrollo y transformación del país.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación o marco referencial, para Ramírez (2010) “es el espacio del informe que puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar”. (p. 91) Generalmente dicho marco, se estructura en tres (3) secciones:

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Para Bavaresco (2009), un marco teórico bien estructurado tiene que estar cotejado con el conocimiento previamente elaborado. A esto se le llama marco referencial. Es importante revisar quién o quiénes con anterioridad han estudiado esa problemática, aunque sea con variables diferentes o con las mismas, pero en tiempos distintos, son apoyos referenciales como antecedentes.

García, G. (2012), en su trabajo de especialización denominado “Evaluación del proceso de compras de la empresa Geoscivam, C.A., a fin de medir la eficacia y eficiencia de la actividad de compras el propósito fundamental de la presente investigación es evaluar el proceso de compras que se lleva a cabo en la empresa GEOSCIVAM C.A, y de esta manera diagnosticar la situación de dicho proceso.

La investigación estuvo enmarcada dentro de una investigación de campo de tipo descriptiva de carácter evaluativo apoyado en una revisión bibliográfica y documental; dado que se llevó a cabo por medio de procesos de observación directa en el lugar donde se presenta esta actividad. La población objeto de este estudio está constituida por la empresa; seleccionando como muestra el área de compras. Por medio de la muestra seleccionada se pudo obtener información para lograr los objetivos propuestos.

Para recopilar la información suficiente y necesaria se recurrió a las técnicas de la observación directa y a la aplicación de una entrevista, que usadas de manera cabal conducirán al logro de los objetivos establecidos. Estas permitieron comparar y verificar con experiencias

previas, juicios de valor, de realidad y condiciones económicas que lo afecten. Además ayudó a identificar las características y los elementos de los objetivos planteados. Para llevar a cabo la entrevista en la investigación se elaboró un cuestionario debidamente estructurado, el mismo se aplicó a todas aquellas personas que tienen relación directa con las actividades de compras de la empresa.

Los resultados obtenidos con la aplicación de estos instrumentos determinaron que dentro de la empresa no existe un sistema de control interno para el área de compras, por lo cual se recomienda: rediseñar los procesos actualmente puestos en marcha para aumentar la eficacia y eficiencia de la empresa.

Como se puede observar, en el área de compras de las organizaciones, ocurren situaciones que conllevan a la no aplicación de controles y a la falta de cumplimiento de procedimientos, de allí la relación que existe con esta investigación, pues se evidencia la necesidad de aplicar estrategias que puedan canalizar estas fallas a fin de ser corregidas, en pro de la eficacia del área.

Robalino y Carrillo (2012), en su trabajo de investigación titulado “Estrategias gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa “Diseños Rivelino King, C.A.”, presentado en la universidad Nueva Esparta para optar al título de licenciado en administración, tuvo como esencia la proposición de estrategias de gestión para el fortalecimiento organizacional, operativo y administrativo de la empresa "Diseños Rivelino King, CA, con el propósito de conseguir una mejor estructuración de la empresa y así lograr su objetivo de expansión y crecimiento en todo el país.

Esto buscará las estrategias de gestión, que incluyen las áreas que conforman la organización, y eso significa describir la funcionalidad real de la empresa, identificar los factores que requieren cambios y formular acciones estratégicas para fortalecer todas sus áreas.

Por tal motivo, es una investigación de campo y descriptivo, ya que este estudio permite la participación del investigador en la escena, para determinar las causas y consecuencias del fenómeno que ocurre, teniendo resultados positivos para la empresa, ya que ha permitido a la organización visualizar alternativas contemporáneas para fortalecer sus componentes

de negocio, actualizar su registro y los métodos de control y adquisición de técnicas administrativas esenciales para el funcionamiento adecuado y eficaz de la empresa.

Este antecedente guarda relación con la presente investigación, por cuanto ambos buscan utilizar estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos dentro de las organizaciones en estudio, por lo que se considera su utilización de relevancia.

Caballero y Odriozola (2011), En la investigación realizada “Estrategias gerenciales para mejorar los procesos Administrativos en la unidad del sistema de protección Médica asistencial (Siproma) Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. Barinas 2011, se trató la problemática que se detectó en la Unidad de Sistema de Protección Médica Asistencial SIPROMA), en cuanto a los procedimientos administrativos que presta a los miembros de la comunidad universitaria de la UNELLEZ.

La misma plantea como objetivo general formular lineamientos estratégicos para mejorar los procesos administrativos, la metodología utilizada se enmarcó dentro de la investigación descriptiva, basada en un diseño de campo. La población corresponde a treinta y ocho (38) personas, que son el total de empleados del Departamento de Administración.

Se diseñó y aplicó un cuestionario como técnica de investigación. Dicho instrumento fue estructurado por preguntas de dos alternativas de respuestas (dicotómicas), contenido de un total de veinte tres (23) ítems, que sirvió para la recolección de los datos. La validez del instrumento fue obtenida, a través de juicios de expertos. Para el análisis de los datos utilizaron cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y relativa, representados por medio de gráficos de torta. Del análisis de los resultados se detectó que los procedimientos administrativos que lleva a cabo actualmente la Unidad del Sistema de Protección Médica Asistencial (SIPROMA), no facilitan el logro de los objetivos, también se desprende la baja motivación, la falta de personal y el exceso de trabajo, carencia de manuales de normas y procedimientos.

Por lo tanto, para corregir las fallas se diseñaron lineamientos estratégicos para optimizar los procesos administrativos de la Unidad del Sistema de Protección Médica Asistencial (SIPROMA)

La investigación mencionada, es de relevancia significativa para este trabajo, pues se observa, que existen situaciones particulares en cuanto al cumplimiento de los procedimientos, lo cual trae como consecuencia, retraso en los trabajos, desacuerdo entre los compañeros, ineficacia de funciones.

## **2.2. Bases Teóricas**

Según Bavaresco (ob. cit.) las bases teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

### **2.2.1. Compras**

El departamento de compras es el subsistema encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, para que ésta pueda conseguir los objetivos propuestos. Los productos y servicios necesarios están en función, por un lado, del tamaño de la unidad económica y, de otro, de la actividad principal (industrial, comercial o de servicios).

De manera que los bienes adquiridos por la industria, son materias primas y auxiliares, repuestos, suministros, seguros, servicios de asistencia técnica y mantenimiento, que se incorporan al proceso productivo; en cambio, la empresa Aceros Laminados, C.A., compra bobinas, de hierro, para convertirlas en tuberías, laminas, flejes, entre otros, mientras que por su parte la empresa de servicios adquiere los bienes que utiliza para llevar a cabo sus actividades.

Por lo tanto, este departamento de compras no puede cumplir su función de forma aislada; para conseguir una buena gestión al menor costo posible, la empresa debe permitir la coordinación de las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la organización. La planificación de las compras y la programación del aprovisionamiento se realizan en coordinación con los objetivos y estrategias de otras áreas funcionales de la empresa.

Al respecto, Escudero (2003), señala que se tiene en cuenta como mínimo:

Los presupuestos elaborados en el departamento financiero.

Las necesidades de materia prima y servicios del departamento de producción.

Los cálculos realizados por el personal de la gestión de stock y de almacén. Las ventas previstas por el responsable del departamento comercial. (p. 128)

Por lo tanto, con una buena gestión de compras la empresa puede obtener ventajas al incrementar los márgenes o beneficios en ventas, debido, sobre todo, a la disminución de costos. De modo que las necesidades y el tamaño de la empresa son elementos muy importantes al momento de establecer los recursos humanos necesarios para este departamento, cuyo personal está formado por el jefe o gerente de y el equipo de compradores que actúan bajo sus órdenes.

El citado autor refiere en este sentido que, el jefe o gerente de compras es el encargado de la organización, coordinación y control de todas las actividades relacionadas con la gestión del servicio a su cargo, y cuyas funciones son:

- a. Fijar los objetivos a conseguir en cada período y confeccionar el presupuesto con la información obtenida del departamento financiero y las necesidades de producción y otras secciones de la empresa.
- b. Organizar las actividades de su departamento para que se realicen de forma eficaz y eficiente, y controlar el grado de consecución de los objetivos establecidos, aplicando las acciones correctoras adecuadas.
- c. Recibir los boletines de solicitud de material; buscar las fuentes de suministros que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, evaluar las ofertas eligiendo los proveedores más adecuados.
- d. Comunicar las compras realizadas y transferir al departamento de administración la documentación para su tramitación y archivo.
- e. Informar sobre los cambios que puedan afectar a la calidad, los precios o la continuidad del servicio y controlar que los proveedores cumplan las fechas de entrega.

De igual forma, los compradores son los responsables de contratar los materiales y servicios necesarios para la empresa, y dependen del jefe, y su función consiste en conseguir una buena operación, ser eficaces a la hora de negociar con el proveedor y defender los intereses de la empresa.

De acuerdo con Escudero (ob.cit), las palabras clave del aprovisionamiento son costo, calidad y condición; lo comúnmente conocido como las tres “c” del buen comprador, por eso cuando la empresa necesita adquirir bienes o servicios tiene que dar los pasos necesarios para encontrar los proveedores que fabrican o venden los materiales, y debe hacer un estudio de las ofertas recibidas, seleccionar al proveedor y negociar la compra, entre otras cosas.

Según lo anterior, el proceso de compras consta de las siguientes fases:

- a. **Planificación de las compras**, es decir, hacer un estudio anticipado de las necesidades; de esta forma puede informarse sobre los productos existentes en el mercado y estar preparado antes de que surja la necesidad.
- b. **Análisis de las necesidades**, generalmente, se centralizan en el departamento de compras o aprovisionamiento, este recibe de los distintos usuarios internos (fabricación, almacén, ventas...), los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
- c. **Solicitud de ofertas y presupuesto**, cuando se trata de una compra de alto costo o se adquiere por primera vez un producto, la solicitud de ofertas y presupuesto es un paso obligado para evitar tomar decisiones que pueden afectar a la economía de la empresa.
- d. **Evaluación de las ofertas** recibidas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas, de manera que para que la evaluación resulte más fiable evitaremos solicitar un número excesivo de ofertas o hacer una preselección, descartando aquellas que incluyan condiciones inadmisibles para los objetivos de la empresa.

e. **Selección del proveedor**, es decir, los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrará el producto.

f. **Negociación de las condiciones**, durante esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que pueden ser negociables, como la cantidad mínima y máxima de venta establecida por el proveedor, la forma de pago, el embalaje, la fecha de entrega, el servicio, las reposiciones, entre otros.

g. **Solicitud del pedido**. Cuando el comprador y el vendedor han llegado a un acuerdo deben formalizar un documento que comprometa a ambas partes. Este documento puede ser el contrato de compraventa o un pedido en firme.

h. **Seguimiento del pedido y los acuerdos**, el seguimiento se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, que se corresponde a las características detalladas en el pedido y que se han suministrado a tiempo. También debemos comprobar que el proveedor mantiene las condiciones pactadas o los acuerdos que figuran en el documento, respecto a reposición de suministro, precios y plazos de cobro, entre otros

Sin embargo, el ciclo de compras no tiene el mismo tratamiento en todas las empresas y en algunas compras no se cumplen todas las fases, en el caso que ocupa esta investigación, es la empresa industrial, la cual centra sus compras en los materiales que utiliza para elaborar el producto; estos componentes son muchos y variados y es necesario ajustar al máximo la relación calidad-precio de las materias primas para no encarecer el costo final, además, algunas veces el proceso de compras tiende a ser largo y complejo, debido a que para tomar una decisión final se necesita información o respuesta de otras empresas, como es el caso de la empresa en estudio que depende estrictamente de SIDOR, empresa del estado que ha estado presentando dificultad en los despachos, debido a los cambios dictados por el ejecutivo nacional en materia siderúrgica.

En relación a lo anterior, se hace necesario conocer el concepto de justo a tiempo, rápida respuesta y compresión de tiempo, el cual destaca a la programación como una actividad importante dentro de los canales de suministro, ya que ella permite atender requerimientos para cubrir los provenientes de los inventarios. De allí, que dentro de la cadena de suministros, los solicitados por producción representan la demanda que debe satisfacerse.

No obstante, el proceso puede variar de una empresa a otra debido a la actividad principal, por ejemplo, la empresa industrial centra sus compras en los materiales que utiliza para elaborar el producto, la comercial, por su parte, busca conseguir el producto a un precio competitivo, y por último, la de servicios la variable principal es satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, algunas veces el proceso de compras es largo y complejo debido a que para tomar una decisión final se necesita información o respuesta de otras empresas.

### **2.2.2. Toma de Decisiones**

Uno de los factores que comúnmente ha sido clave para toda empresa, es la toma de decisiones gerenciales, basado en una adecuada información administrativa. Hoy en día, el elemento diferenciador entre empresas supervivientes y sobrevivientes, radica en el aprovechamiento de los recursos que la tecnología ofrece, y la manera como dichos recursos son explotados por cada una de las organizaciones, todos ellos relacionados con la manipulación de datos para proveer información clara, precisa y confiable que sea utilizada para la toma de decisiones oportuna y acertada

Al respecto, Burch – Grudnitski, citados por Emily (2011), señalan que “la información la componen datos que se han colocado en un contexto significativo y útil y se ha comunicado a un receptor, quien la utiliza para tomar decisiones”. (p.1)

Por lo general, el término información se refiere a los factores y opiniones enviadas y recibidas durante la vida diaria, la cual se obtiene directamente de otras personas, medios masivos, bancos de datos y de todos los fenómenos que se observan en el ambiente. De allí que, esta se puede clasificar de muchas formas diferentes, pero para una empresa la importancia que tiene es respecto a quien va dirigida y para quien es útil.

- 1.- Estratégica: Información estratégica la cual representa un instrumento de cambio, enfocada a la planeación a largo plazo y orientada a la alta administración.
- 2.- Táctica: Información de control administrativo, tiene utilidad a corto plazo.
- 3.- Operacional: Información rutinaria, muestra la operación diaria de la empresa, y tiene una utilidad a muy corto plazo.

Ahora bien, la información en sus diversas formas, es un ingrediente básico para la toma de decisiones, proporcionándole al directivo la información vital de carácter estratégico, táctico y operativo de una manera y en un formato adecuado para facilitar el proceso diario de toma de decisiones. Al respecto, Chiavenato (2010), lo define como “el proceso de seleccionar un curso de acciones entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad. (p. 287).

De manera tal que, la toma de decisiones consiste en desarrollar y seleccionar un conjunto de estrategias para resolver un problema determinado, ésta describe el proceso en virtud del cual se selecciona la alternativa de solución de una dificultad específica, pues compara las alternativas y selecciona la de mayor relevancia que permita el logro de los resultados deseados, basadas en la información administrativa y financiera, considerando el tiempo como variable prioritaria en el proceso.

#### **2.2.2.1. Tipos de Decisiones**

La toma de decisiones en una organización tiene lugar tanto en el transcurso de las operaciones ordinarias como en situaciones inesperadas. El teórico de la gestión Herbert Simón citado por Ivancevich y otros (2013) ha establecido una distinción entre decisiones siempre que se presenten estas diferencias en sus condiciones:

**Decisión Programada:** son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejar las. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.

Las decisiones programadas limitan, por un lado, la libertad de las personas, pues reducen su poder de decisión pero, por el otro lado permiten que las personas estén más libres para dedicarse a otras tareas. Las políticas, normas y procedimientos que sirven de decisiones programadas economizan tiempo y dinero para que las personas se dediquen a otras actividades más importantes.

**Decisión no Programada:** ocurren cuando no están estructuradas. No existe un procedimiento preestablecido para hacer frente al problema, ya sea por su complejidad, o por ser de suma importancia. (p. 160).

En consecuencia, la toma de decisiones es importante porque, mediante el empleo de un buen juicio, esta nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración dado que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

### 2.2.2.2. Proceso de la Toma de Decisiones

Según Robbins & Coulter (2005), el proceso de toma de decisiones, incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión, además, sirve para describir decisiones de individuos y de grupos.



Figura 1. Toma de Decisiones

Fuente: Robbins & Coulter (2005)

En relación a la figura 1, el proceso comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada; cuando el gerente detecta la situación planteada, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Es decir, tienen que determinar que es pertinente para tomar una decisión. Posteriormente, se debe sopesar al criterio más importante y tomarlo como referencia para ponderar los otros, seguidamente, deberá preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema, las analiza, selecciona e implementa la alternativa seleccionada, para luego evaluar la toma de decisión, en resumen es el gerente quien decide.

### **2.2.3. Estrategias Gerenciales**

De acuerdo con Valenzuela (2012), para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas que se deben hacer y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

Asimismo, la estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande, pues suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica. Nichols (2009), define estrategia como “La compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” (p.1)

De igual manera Henderson (2009), define estrategia como: “la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. (p. 57) es por lo anterior que, formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

En consecuencia, se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico

### **2.2.3.1. Formulación de la Estrategia Empresarial**

Para la formulación de la estrategia de la organización es además, necesario contar con la información relativa a las propias actividades de la organización, por ello, Valenzuela (ob. cit.) considera que se debe contar con información acerca del rendimiento interno de la organización. Por lo tanto, es la Autoevaluación, la herramienta más completa para obtener un análisis interno de la organización, ya que permite obtener los puntos fuertes y débiles de la organización respecto de cada uno de los criterios.

Es importante señalar que, el análisis del entorno e interno descrito, nos va a permitir obtener un conjunto de oportunidades y amenazas, y también unas fortalezas y unas debilidades, a fin de confeccionar lo que se conoce como un análisis DAFO (Debilidades – Amenazas, Fortalezas – Oportunidades), ya que esta es una herramienta de la planificación que permite resumir en un formato simple los resultados del análisis del entorno e interno.

Por consiguiente, la formulación de las estrategias Implica tres grandes pasos: Determinar dónde se encuentra: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA. Luego, determinar hacia dónde se quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio; y, determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico.

### **2.2.3.2. Implementación de la Estrategia Empresarial**

De igual forma, el autor mencionado, agrega que, de nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- a. Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, entre otros.
- b. Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, entre otros.

c. Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.

d. Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

### **2.3. Bases Legales**

Constituyen un conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación, los cuales pueden ser: Normas, Leyes, Reglamentos, Decretos, Resoluciones, entre otros. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999), en la sección segunda del referéndum popular en el Capítulo VII, De los Derechos Económicos, el **Artículo 117**, establece que:

Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos. (p. 10)

En este sentido, la constitución argumenta que la información que se obtenga y se comunique sea adecuada y no falsa, ni en contenido ni en características, pues de esa manera las organizaciones, ya sean públicas o privadas, tendrán un funcionamiento eficaz, orientado a la calidad y veracidad de sus funciones.

#### **Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2012)**

##### **Artículo 30.**

La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el

cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento (p. 3)

Muy a pesar de que Aceros laminados =, C.A. es una empresa privada, ella debe manejarse de acuerdo a la ley de procedimientos administrativos, pues es la que determina la forma de trabajar conforme a los principios administrativos y económicos de cada organismo, ente o institución.

### **Norma ISO 90005**

Conjunto de normas sobre calidad y gestión continúa de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización, opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

En este sentido, Aceros laminados, C.A., cumple con las Normas ISO, la cual obliga a elaborar manuales y al cumplimiento de los mismos, tal es el caso de los manuales de procedimientos, sin embargo, a lo largo de la investigación, los investigadores, pudieron evidenciar que por dejar de cumplir con esta normativa, se presentan dificultades internas en cuanto a procedimiento se refiere.

### **2.4. Operacionalización de las variables**

Según Ávila (2009), indica que operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables, un investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Las definiciones señalan las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación, (p.32).

A continuación se presenta el siguiente cuadro donde se registran los elementos de la investigación:

<b>Tabla 1. Operaconalización de las Variables</b>					
<b>Objetivo General:</b> Proponer estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados C.A. Tinaquillo.					
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la situación actual de los procedimientos del área de compras de Aceros Laminados, C.A	Procedimientos de compras	Proceso complejo que va más allá de la negociación y del trámite burocrático, a fin de ahorrar costos, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso.	Gestión	Emisión de orden de compra	1
				Emisión de orden de compra por área	2
				Revisión de ingreso contra la orden	3
				Inducción de funciones al personal	4
Describir el proceso de toma de decisiones de Aceros Laminados C.A	Toma de decisiones	Consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial	Opciones Disponibles	Analizar opciones disponible	5
				Situación actual	7
				Situación deseada	9
Considerar estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en el área de compras de Aceros	Estrategias gerenciales	Conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento	Acciones	Plan de Acción	10 11 12

Fuente: EHTEY, DA COVA (2022)

## CAPÍTULO III

### MARCOMETODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a la naturaleza del tipo de investigación es de campo, pues esta aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas., para la ejecución del proyecto lo constituyó el departamento compras de la empresa Aceros Laminados, C.A. De acuerdo a Terán (2010), "Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones" (p. 85)

Además, se adapta a una solución viable de un problema planteado y su diseño "no experimental" puesto que las variables de investigación serán estudiadas en su contexto natural, sin ningún tipo de interferencia, para evaluar su incidencia sobre la ejecución del objeto de estudio, por lo tanto, la quedará enmarcada dentro de los parámetros que se refieren según el Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2010), que expone:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 30).

Para la elaboración de las estrategias gerenciales, se inicia con una investigación preliminar típica del desarrollo de las mismas y luego con la aplicación de las fases de la metodología utilizada para ello, la cual según Villegas, A. (2009), "es la técnica basada en cuatro principios: simplicidad, comunicación, retroalimentación y valor.

Además, orientada a programar la funcionalidad, el programador crea sus propios tests de unidad (p. 115).

Así mismo, la metodología del área de compras de la empresa Aceros Laminados, C.A. está basado en una metodología propia de las operaciones de esta organización, pero que debido al crecimiento de la misma, se ha vuelto engorrosa, debido al criterio gerencial de cada jefe de área, y de los procedimientos mismos que se ejecutan, para el cumplimiento de las tareas.

### **3.2 Nivel de Investigación**

De acuerdo al nivel de conocimiento que se adquiere, esta investigación es descriptiva, ya que según Terán, E. (ob. cit.), "se logra caracterizar un objeto de estudio o situación concreta, señalar sus características y propiedades" (p. 62). Esta combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

### **3.3 Diseño de la Investigación**

De acuerdo al tipo de proyecto, el diseño de investigación es no experimental ya que cumple con lo dicho por Debold, B. (2011), "llamada también ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". (p. 85)

En ese mismo orden de ideas, es de dimensión transversal ya que está basada en su ubicación temporal, es decir en un momento y tiempo definido. Según Vásquez, I. (2005), "Es el diseño de investigación que recolecta datos de un solo momento y en un tiempo único. El propósito de este método es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p. 63). De manera que, la investigación es de tipo cuantitativos por que concuerda con lo expuesto por Vásquez, I. (ob.cit.). "Los estudios cuantitativos tienden a ser altamente estructurados, de modo que el investigador especifica las características principales del diseño antes de obtener un solo dato". (p. 126)

### **3.4 Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

En Estadística, se denomina población al mundo ideal, teórico cuyas características se quieren conocer y estudiar, suelen ser muy extensas y es imposible observar a cada componente, por ello se trabaja con muestras o subconjuntos de esa población.

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p. 30).

Para la elaboración de la presente investigación es necesario conocer el tamaño de la población y la muestra representativa de ésta que será estudiada. García, T. (2009) conceptualiza que "Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación". (p. 74) Por lo tanto, la población para este estudio está conformada por diez y siete (17) personas que conforma el departamento de compras, almacén de suministros.

### **3.1.1. Muestra**

Para esta investigación hubo una selección del 100% (17) de la población como muestra, debido a que la población es de fácil cuantificación, por lo que se denomina muestra censal. Al respecto, la muestra, según Palella y Martins (2008), “es la porción, parte o subconjunto que representa a toda una población y se determina mediante un procedimiento llamado muestreo.” (p.

93). En lo que respecta a muestra censal, Zarcovich (2005) expone que, “es aquella que supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones, que constituyen el objeto del censo. Los datos se recogen en una muestra que representa el total del universo, dado que la población es pequeña y finita” (p. 22)

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta, que según Bautista (2009), es aquella que permite conocer las opiniones y actitudes que muestran las personas. Así mismo, Palella y Martins (2008), expresan que “consiste en una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 87). Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos para que las respondan en forma anónima, denominado cuestionario y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador.

Asimismo, el cuestionario es definido por Chávez (2008), como los documentos estructurados, que contienen un conjunto de reactivos relativos a los indicadores de una variable con sus respectivas alternativas de respuestas.

En este sentido, se elaboró un (1) cuestionario con cuatro (4) alternativas de selección: Siempre; A Veces, Casi nunca, Nunca; al personal de compras, almacén e inventarios, constituido por doce (12) ítems. Luego, éste aplicó a la muestra seleccionada y se procedió al análisis de datos, se tabularon los resultados obtenidos y serán analizados de manera cuali- cuantitativa, para ser presentados en tablas con sus análisis respectivos. Los instrumentos como tales, buscaron recoger información en torno a los aspectos implícitos en la gestión de compras, almacén e inventario.

### **3.6 Validación del Instrumento**

El instrumento antes de ser aplicado, fue sometido a una revisión por parte del tutor académico, con el fin de determinar su pertinencia con las características de la investigación del problema. Este método de validación, es el conocido con el nombre de juicio de expertos, el cual llevó a determinar mediante una generalización, que el instrumento cumplió con todos los requerimientos de acuerdo al objetivo del tema en estudio. El instrumento fue sometido a juicio de experto con la participación de dos (2) especialistas, un (1) Estadista, un (1) Licenciado en Administración.

### **3.7. Confiabilidad del Instrumento**

Para Ander Egg (2010), el término confiabilidad se refiere a “la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. (p. 44) Es decir, que es equivalente a estabilidad y predictibilidad, sin embargo, para los efectos de esta investigación se empleó el término mencionado enfocado como el grado de homogeneidad de los ítems del instrumento en relación con las características que pretende medir, a esto, el autor, denomina confiabilidad de consistencia interna a homogeneidad.

Para tal fin, se procedió a aplicar los cuestionarios a una muestra de diecisiete (17) individuos, posteriormente, a los resultados obtenidos se aplicara el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, utilizando para los cálculos respectivos la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de correlación Alfa de Cronbach. K = Número de ítems.

$V_i$  = varianza del instrumento.  $V_t$  = varianza de los ítems.

De acuerdo a la escala de criterios de decisión de los autores Palella y Martins (2008), y en base a los resultados obtenidos, la confiabilidad está ubicada en la categoría Muy alta, con una ponderación de 0.82. A continuación el tabla 2, donde especifican los criterios de decisión utilizados.

**Tabla N° 2**  
**Criterios de Decisión**

<b>ESCALA</b>	<b>CATEGORÍA</b>
1.0 – 0.81	Muy Alta
0.80 – 0.61	Alta
0.60 – 0.41	Moderada
0.40 – 0.21	Baja
0.20 – 0	Muy Baja

**Fuente:** Palella y Martins (2008)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

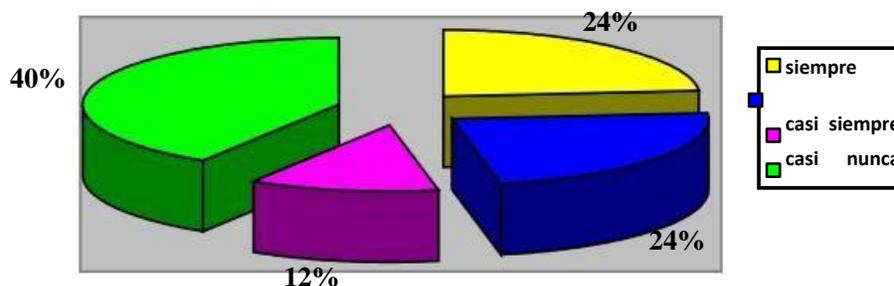
Este aspecto, corresponde a la prestación de los datos obtenidos luego de haber aplicado el instrumento, los mismos se presentan en cuadros y gráficos, tal como d muestran a continuación:

**Tabla 3.**

**Ítem 1.** Se emiten órdenes de compra para todos los comprobantes

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
<b>FA</b>	4	4	2	7
<b>FR (%)</b>	23,53	23,53	11,76	41,18

Fuente. Autoras (2022)



**Gráfico 1.** Emisión de órdenes de compra

Fuente. Autoras (2022)

### Análisis

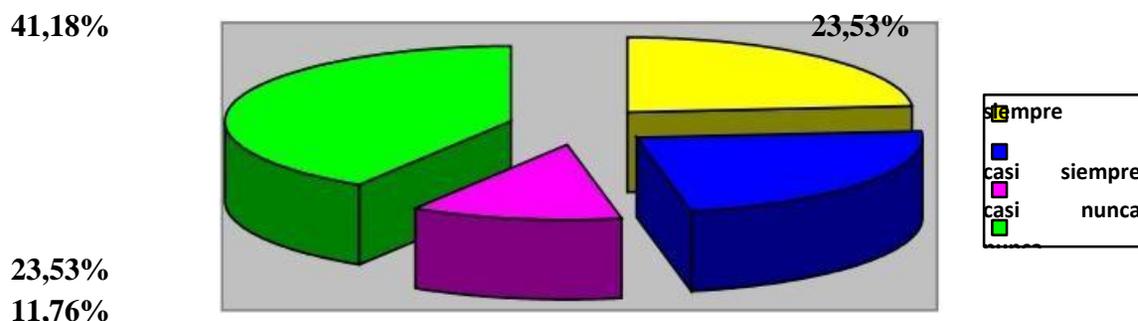
En relación a la emisión de las órdenes de compra para todos los comprobantes, se puede observar de acuerdo a los resultados, que el 23.53% de los encuestados afirman que siempre se emiten, el otro 23.53%, dice que casi siempre, el 11.76% dice que casi nunca, mientras que el 41.18% dice que nunca se emiten órdenes de compra por todos los comprobantes, esta variedad de opiniones obedece a que los empleados desconocen el proceso de las compras, y en la mayoría de los casos, no se dan cuenta de lo que se hace y los documentos que ello implica.

**Tabla 4.**

**Ítem 2.** El departamento de compras emite una orden de compra para cada área.

	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
FA	4	4	2	7
FR (%)	23,53	23,53	11,76	41,18

Fuente. Autoras (2022)



**Gráfico 2.** Emisión de órdenes de compra por área

Fuente. Autoras (2022)

### Análisis

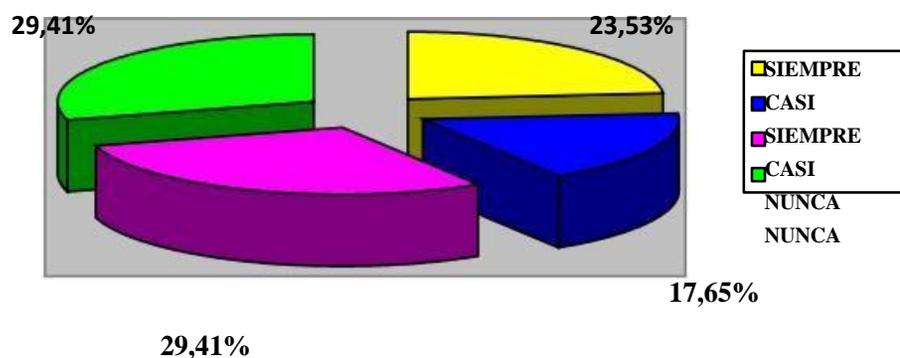
En relación a la emisión de las Órdenes de Compra por área, de acuerdo a los resultados, el 23.53% de los encuestados afirman que siempre se emiten, el otro 23.53%, dice que casi siempre, el 11.76% dice que casi nunca, mientras que el 41.18% dice que nunca se emiten órdenes de compra por todos los comprobantes, al igual que el gráfico anterior, estas opiniones se deben al desconocimiento del funcionamiento tanto del proceso como de las funciones del departamento de compras, por parte de los empleados, por lo que la mayoría desconocen del procedimiento para realizar la actividad.

**Tabla 5.**

**Ítem 3.** Se revisan periódicamente las órdenes de compra no correspondidas con informe de recepción, para determinar las causas no correspondidas

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA	4	3	5	5
<b>FR (%)</b>	23,53	17,65	29,41	29,41

Autoras (2022)



**Gráfico 3.** Revisión y cotejo de las órdenes de compra con el informe de recepción **Fuente.**Autoras (2022)

### Análisis

En relación a la revisión periódica de las órdenes de compra no correspondidas con informe de recepción, para determinar las causas no correspondidas, se puede observar de acuerdo a los resultados, que el 23.53% de los encuestados afirman que siempre se hace esta revisión, el otro 17.65%, dice que casi siempre, el 29.41% dice que casi nunca, mientras que el 29.41% restante, dice que nunca se efectúa este procedimiento, por lo tanto, se observa que la mayoría de los empleados de compras, no han tenido la inducción necesaria para ejecutar las funciones.

**Tabla 5.**

**Ítem 4.** Los directivos del departamento de compras, les hacen conocerlas funciones y responsabilidades a los empleados.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA	5	5	5	2
FR (%)	29,41	29,41	29,41	11,76

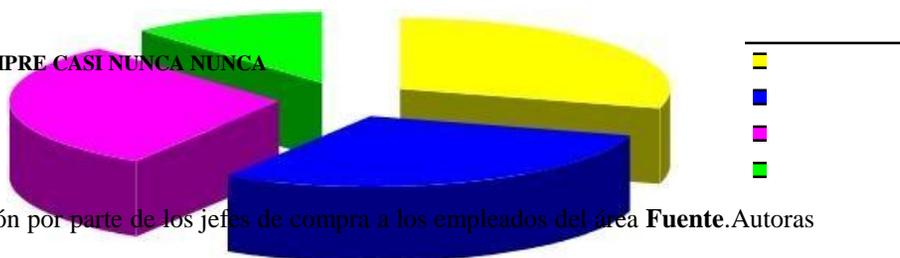
Fuente. Autoras (2022)

**11,76%**

SIEMPRE CASI SIEMPRE CASI NUNCA NUNCA

**29,41%**

**Gráfico 4.** Inducción por parte de los jefes de compra a los empleados del área **Fuente.** Autoras (2022)



### Análisis

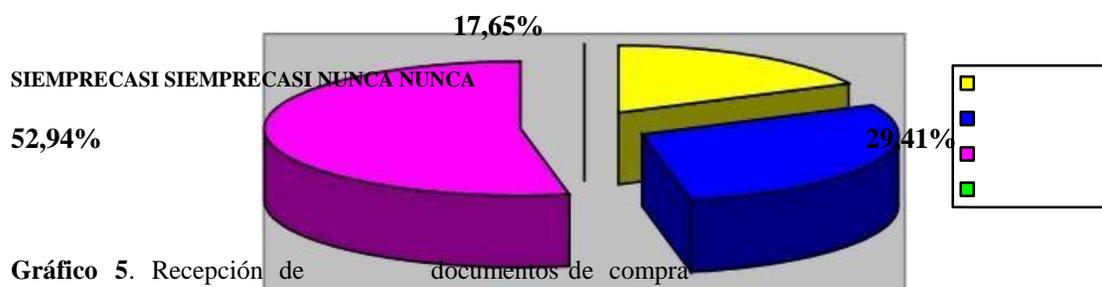
En relación al ítem 4, el 29.41% de los encuestados consideran que siempre hay Inducción por parte de los jefes de compra a los empleados, otro 29.41% dice que casi siempre, sin embargo, un 29.41% alega que casi nunca, y el 11.76% restante dice que nunca, se observa que la mayoría reconoce la inducción sobre las funciones y procesos a ejecutar en el área, aunque el otro grupo de personas son del tipo de trabajadores que no toman nota y tampoco preguntan, para no crear la expectativa del descuido por el trabajo que ejecutan.

**Tabla 6.**

**Ítem 5.** Se reciben los comprobantes de pago u otro documento en el momento de la recepción de la mercancía.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA	3	5	9	
FR (%)	17,65	29,41	52,94	0,00

Fuente. Autoras (2022)



**Gráfico 5.** Recepción de documentos de compra

Fuente. Autoras (2022)

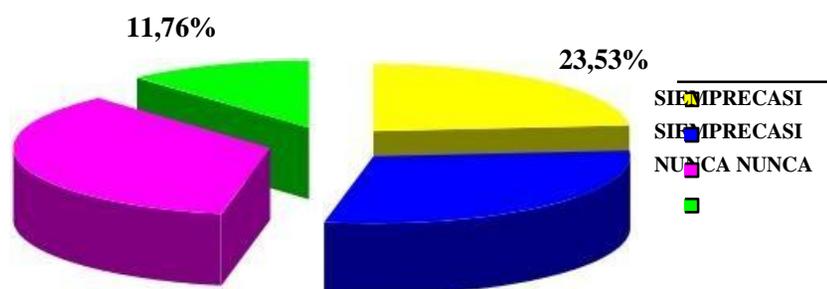
### Análisis

En relación al ítem 5, que corresponde a la recepción de los comprobantes de pago u otro documento en el momento de la recepción de la mercancía, se puede observar de acuerdo a los resultados, que el 17,65% afirman que siempre se reciben los documentos probatorios de las compras, el 29,41% dice que casi siempre, mientras que la mayoría que es de un 52,94% dice que casi nunca, ya que la factura de compras muchas veces llega posteriormente, por valija o por correo electrónico, ocasionando atraso en el registro de la compra en el sistema, y por ende causa problemas al momento de tomar decisiones.

**Tabla 7.****Ítem 6.** Con frecuencia se actualiza la lista de precios de compras

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA	4	5	6	2
FR (%)	23,53	29,41	35,29	11,76

Fuente. Autoras (2022)

**Gráfico 6.** Frecuencia de la actualización de precios de compras

Fuente. Autoras (2022)

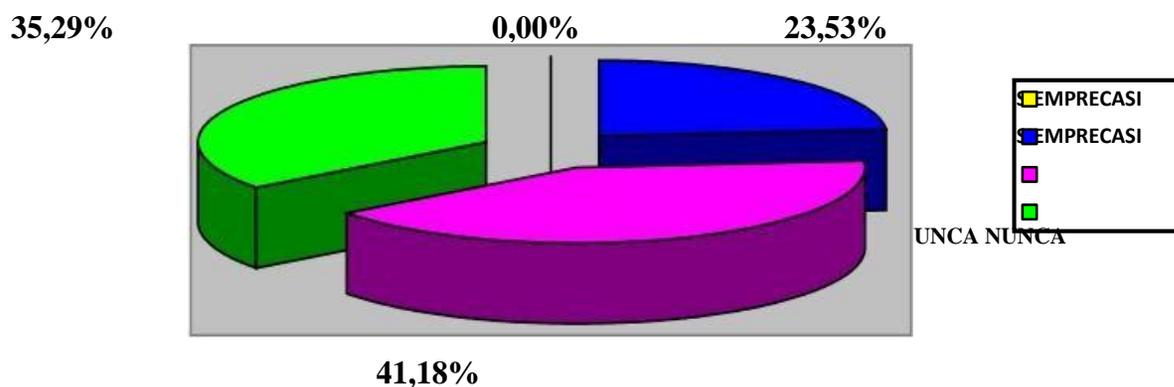
En relación a la frecuencia con que se actualiza la lista de precios de compras, los encuestados respondieron: el 23.53% de ellos afirman que siempre se hace, el otro 29.41%, dice que casi siempre, el 35.29% dice que casi nunca, mientras que el 11.76% restante, dice que nunca se efectúa este procedimiento, hay que recordar que en Venezuela los precios de compras son cambiados de un momento a otro, sin embargo, para los efectos de compras, existes ciertas normas en cuanto a condición, calidad y cantidad que se deben mantener, una vez enviado el presupuesto al solicitante, esto comúnmente en cuanto a precios y condición.

**Tabla 8.**

**Ítem 7.** Se preparan informes al momento de recepción de los bienes

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA		4	7	6
FR (%)	0,00	23,53	41,18	35,29

Fuente. Autoras (2022)

**Gráfico 7.** Informes de Recepción de bienes y servicios

Fuente. Autoras (2022)

## Análisis

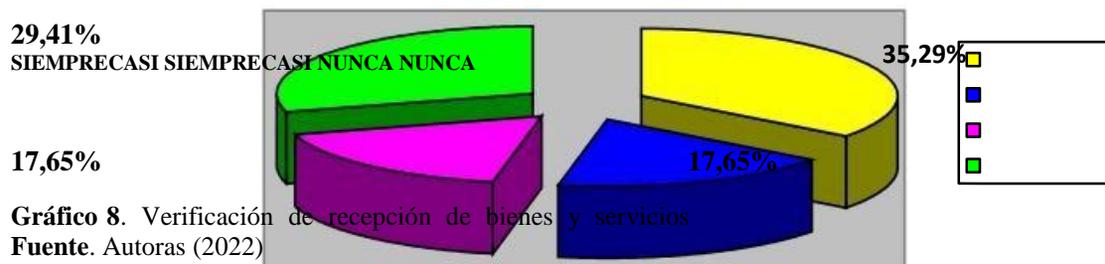
En relación a la revisión periódica de las órdenes de compra no correspondidas con informe de recepción, para determinar las causas no correspondidas, se puede observar de acuerdo a los resultados, que el 23.53% de los encuestados afirman que casi siempre, el 41,18% dice que casi nunca, mientras que el 35.29% restante, dice que nunca se efectúa el informe de recepción de bienes y servicios, pues por lo general, este es un documento que debe estar anexo a la factura de compra, al momento de emitir el pago.

**Tabla 9.**

**Ítem 8.** Se verifican los bienes y servicios recibidos al momento de su recepción

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA	6	3	3	5
FR (%)	35,29	17,65	17,65	29,41

Fuente. Autoras (2022)



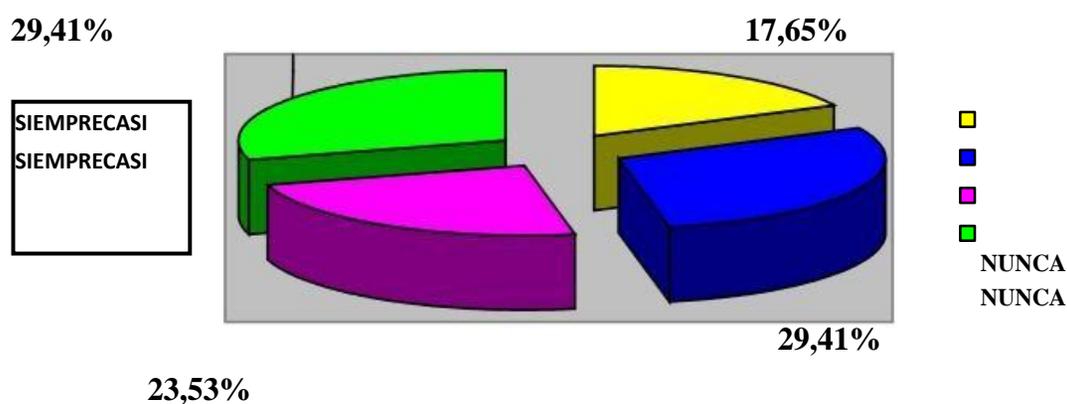
### Análisis

En cuanto a la verificación de recepción de bienes y servicios, se puede observar de acuerdo a los resultados, que el 35.29% de los encuestados dicen que siempre se verifican los bienes y servicios que se adquieren, el 17.65%, dice que casi siempre, el 17.65% dice que casi nunca, mientras que el 29.41% alega que nunca existe esta verificación, no obstante, esto es una norma que existe en la empresa, no solo a nivel de almacén, sino en todas las Áreas y en todos los servicios.

**Tabla 10.****Ítem 9.** Están los informes de recepción pre numerados

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA	3	5	4	5
FR (%)	17,65	29,41	23,53	29,41

Fuente. Autoras (2022)

**Gráfico 9.** Informes de recepción pre numerados

Fuente. Autoras (2022)

**Análisis**

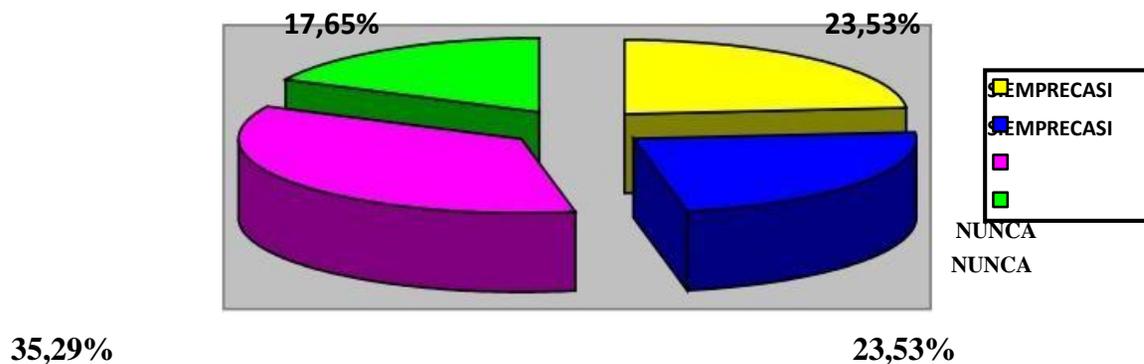
En el Ítem 9, las respuestas demuestran que los informes de recepción, no están pre numerados, sino más bien numerados a mano, lo que trae como consecuencia la manipulación del correlativo, de allí que los resultados lo demuestran: el 17.65% de los encuestados afirman que siempre hay informes de recepción pre numerados, el otro 29.41%, dice que casi siempre, el 23.53% dice que casi nunca, mientras que el 29.41% restante, dice que nunca hay informes previamente numerados.

**Tabla 11.**

**Ítem 10.** La política de compras existente, cumple con las exigencias de la empresa Aceros laminados.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA	4	4	6	3
FR (%)	23,53	23,53	35,29	17,65

Fuente. Autoras (2022)

**Gráfico 10.** Política de compras actual

Fuente. Autoras (2022)

### Análisis

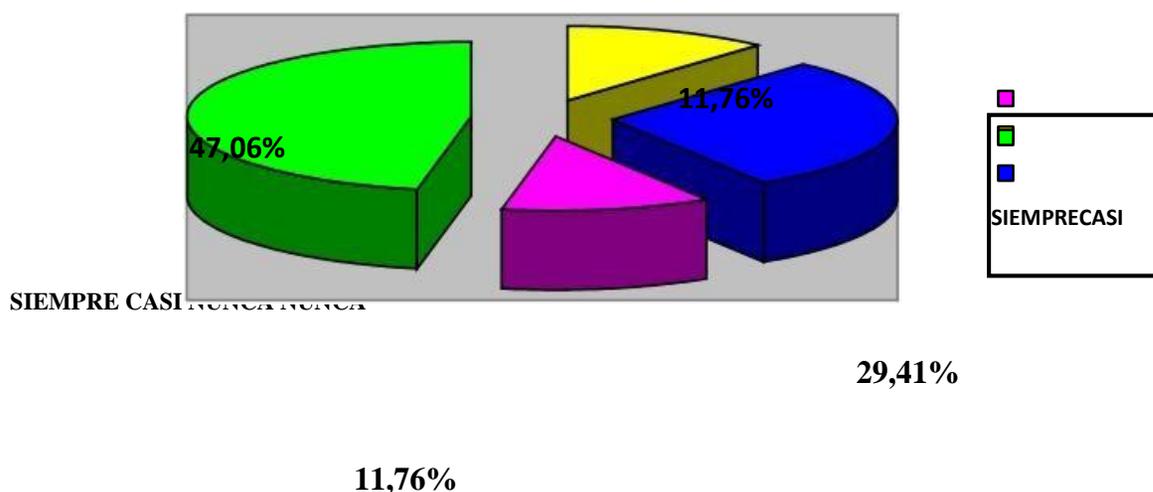
En cuanto a La política de compras existente, cumple con las exigencias de la empresa Aceros laminados que el 47.06% de los encuestados, afirman que siempre o casi siempre, las compras se realizan de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, mientras que el 35.29% dice que casi nunca, y el 17.65% asegura que nunca, cumplen con las políticas de la empresa, lo que suma 52.94%, de allí, que se concluye en este ítem, que la toma de decisiones es difícil al momento de tener que efectuarla.

**Tabla 12.**

**Ítem 11.** El área de compras de la empresa es importante al momento de la toma de decisiones.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CASI NUNCA	NUNCA
FA	2	5	2	8
FR (%)	11,76	29,41	11,76	47,06

Fuente. Autoras (2022)



**Gráfico 11.** Importancia de la Toma de decisiones

Fuente. Autoras (2022)

**Análisis**

Los encuestados consideran que las decisiones que se toman en la organización, no dependen del departamento de compras, de allí que el 11,76% y el 29,41%, que suman el 41,17% están conscientes que este es un departamento importante para la organización y que dependiendo de las decisiones y del manejo que allí exista, depende el futuro de la organización en lo que a desembolsos de dinero se refiere, mientras que el 58,83% restante, pareciera que desconoce lo delicado del manejo de esta área.

**Tabla 13.**

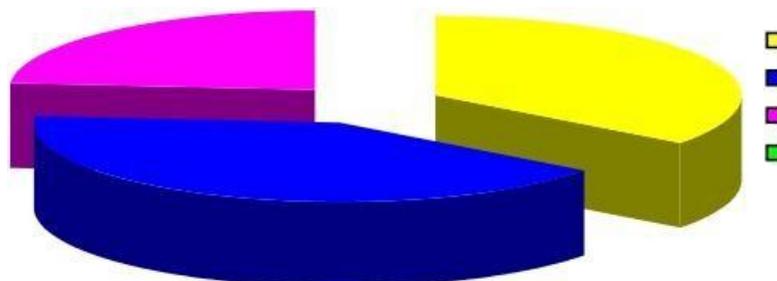
**Ítem 12.** Un plan de acción mejoraría las decisiones en el área de compras de la empresa Aceros laminados.

	<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
FA	6	7	4	
FR (%)	35,29	41,18	23,53	0,00

Fuente. Faneite 2015

**41,18%**

**Gráfico 12.** Elaborar un plan de acción para mejorar la toma de decisiones **Fuente.**Faneite 2015



### **Análisis**

En cuanto a ítem 12, que menciona que si un plan de acción mejoraría las decisiones en el área de compras de la empresa Aceros laminados, C.A., el 76.47% de los encuestados, creen y están convencidos que se debe considerar un plan de acción, contentivo de estrategias gerenciales, la cual mejoraría la toma de decisiones, el 23.53% restante, piensa que casi nunca esto funciona, el investigador considera que si se podría mejorar la toma de decisiones, pues el estudio de los proveedores, sus condiciones, calidad y precios son primordiales para que este departamento funcione eficiente y efectivamente.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto en capítulos anteriores, en cuanto a las estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados C.A. Tinaquillo, están relacionados con aspectos tan amplios como la distribución, la demanda, la administración de inventarios, las necesidades de productos y suministros, las ofertas y el presupuesto, los proveedores, las condiciones de negociación y los acuerdos tranzados.

Por otra parte, los elementos críticos que deben considerarse para la toma de decisiones en el área, para un sistema de compras exitoso, tienen que ver con el tipo de producto, la demanda y movimiento de cada producto, el control que se ejerce sobre las existencias, la reposición, la distribución de inventarios y los sistema de pronóstico para determinar el volumen de la demanda, y por tanto, las necesidades de compra.

De allí, que la relación entre la gestión de compras y la toma de decisiones sea tan estrecha, pues la primera depende de la segunda y viceversa, de manera que son dos subsistemas interdependientes entre sí, cuyo éxito no puede alcanzarse de forma unilateral. Para poder ofrecer una respuesta acertada a las necesidades en el área de compras de Aceros Laminados, C.A. se requirió del estudio, investigación y análisis de los procesos y artículos que lo conforman, lo que permitió dar a conocer y efectuar un primer sondeo de cómo se trabaja en él. Para poder desarrollar este trabajo, era primordial conocer los materiales a los que se estaba haciendo el estudio, pues sin esto se estaría haciendo una evaluación de algo que no se conoce y al no conocerse no se puede entender la problemática y al no entenderse no se puede evaluar ni crear una propuesta de mejora. Por tanto este primer paso fue crucial para la elaboración del proyecto.

## 5.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones derivadas de los análisis efectuados a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación, se hacen una serie de recomendaciones a seguir:

- Destinar personal especializado cuya función principal (o única) sea la de gestionar las compras de la organización.
- El personal designado debe realizar los pronósticos e identificación de los requerimientos de la empresa en este sentido.
- Asimismo, debe establecer políticas de gestión de compras adecuadas a la organización, y que además estén fundamentadas en los pronósticos de necesidades de aprovisionamiento, efectuados previamente por el personal de Compras.
- Posteriormente, deben aplicarse las políticas formuladas para la gestión de compras, sin distinción del nivel jerárquico que ostente el cargo del personal al que competen tales funciones.
- Utilizar la toma de decisiones que permita, buscar un incremento en la efectividad de los procesos logísticos internos para alcanzar mayores ventajas competitivas y elevar los niveles de rentabilidad.

Mejorar el manual de procedimientos, a fin de que sea adoptado por cualquier persona, considerando las acciones de los pasantes

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **DISEÑAR ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA DE COMPRAS DE ACEROS LAMINADOS, C.A. TINAQUILLO COJEDES**

##### **6.1. Presentación de la Propuesta**

Esta propuesta tiene como base, los resultados obtenidos en el capítulo anterior, en la misma se pretende plasmar el aporte del autor a la resolución del problema planteado inicialmente, la misma tiene como punto focal, el diseño de las estrategias gerenciales para mejorar la toma de decisiones en el área de compras de la empresa Aceros laminados, C.A.

Lo anterior, es de vital importancia ya que se ha demostrado con esta investigación que los procesos deben ser conocidos por todos los relacionados de un departamento o unidad de cualquier organización. En estos tiempos cuando la gerencia se hace cada día más dinámica, hay que fortalecer los procesos de las organizaciones para que, teniendo una base sólida puedan hacerse flexible a los cambios y nuevas técnicas que hoy se utilizan, si un departamento de compras no conoce sus objetivos, no tiene las reglas de juego precisas, como hace para adaptarse a los cambios, seguramente cualquier novedad producirá trastornos que mantengan a la organización en una inestabilidad total.

##### **6.2. Objetivo General de la Propuesta**

Diseñar estrategias gerenciales para mejorar la toma de decisiones en el área de compras de la empresa Aceros laminados, C.A.

### **6.3 Objetivos Específicos de la Propuesta**

Identificar las implicaciones de las tomas de decisiones

Describir el tipo de toma de decisión

Establecer las estrategias gerenciales que faciliten la toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados, C.A.

### **6.4. Reseña Histórica**

Aceros Laminados, C. A. inicia con el nombre de EUKI, que significa “tener” en idioma Vasco el 02 de Febrero del año 1981 dedicándose a la construcción de calderas, tanques, conductores, container y estanterías. En 1986 cambia de domicilio trasladándose a la ciudad de Tinaquillo estado Cojedes, adquiriendo por medio de un crédito por Corpoindustria un galpón de 4.884 mts<sup>2</sup> e instalando una máquina de enderezar pletinas de ½” ampliando así su actividad inicial.

Dos años después en 1988 le fue cambiada la denominación social EUKI por Aceros Laminados, C. A. Cuando la empresa se inició contaba con una fuerza laboral de 6 personas, mientras que actualmente cuenta con más de 1.500 personas, filiales, distribuidoras y vendedores de sus productos a nivel nacional.

#### **Evolución de Aceros Laminados, C.A.**

Desde la fundación de la primera empresa en 1981, han ido surgiendo a lo largo de los años toda una larga lista de Compañías que han conformado lo que hoy es el Grupo Acelaca, este grupo es hoy una realidad en crecimiento, porque ha sabido ofrecer al mercado nacional e internacional la garantía de su especialización en productos siderúrgicos.

Debido a que se encuentra en constante crecimiento por su gran trayectoria a nivel nacional e internacional, es indispensable que se cuente con normas y procedimientos establecidos para llevar controles que permitan el logro de las metas y objetivos planteados, que garanticen el éxito de la organización.

**1. Presidente y vicepresidente: Señores Blas Lasa y Juan L. Lasa,**

propietarios de tan prestigiosa organización, la cual dirige en conjunto.

Ejercen la suprema representación de la compañía. Designan a los jefes de departamentos de la compañía.

Convocan asambleas generales de accionistas ordinarias y extraordinarias, para tocar puntos relacionados con el capital social y manejo de la compañía y reuniones con los jefes de departamentos para tocar puntos importantes.

**2. Gerente General:**

Reporta a los accionistas todo lo relacionado con el capital social y la parte productiva de la empresa.

- Asume la Presidencia General de la compañía.
- Nombrar y remover empleados, factores mercantiles, gerentes fijando su remuneración.
- Fijar gastos de administración de la Compañía.
- Cumplir con los acuerdos y hacer cumplir con los acuerdos de la Asamblea de Accionistas.
- Delegar funciones en cuanto a los Estatutos de la Compañía.
- Firma autorizada para autorizaciones, pagos, reintegro de dinero, préstamos y otras actividades importantes.
- Celebrar toda clase de contratos.
- Otorgar y revocar poderes en los asuntos judiciales.

3. **Director de producción**, se encarga de controlar, dirigir, planificar y coordinar todas las actividades relacionadas con el proceso productivo de la empresa.
4. **Jefes de departamentos**: cada uno de los jefes de departamentos reportan al Gerente General, se encargar de dirigir cada una de las actividades asignadas al departamento que coordinan, controlando así que los procedimientos internos sea llevados a cabo correctamente.

#### **Análisis organizacional. Definición de Departamentos Administrativos:**

5. **Recursos Humanos**: El Departamento de Recursos Humanos se encarga de captar y capacitar a un conjunto de personas con habilidades y destrezas para conseguir los objetivos propuestos por la organización, trabajando de forma eficaz y eficiente los recursos disponibles dentro de la misma.
6. **Contabilidad Aceros Laminados**: El Departamento de Contabilidad de Aceros Laminados, C.A, es una unidad operativa encargada de registrar todas las operaciones financieras de la empresa y sus filiales; produciendo oportunamente los informes Financieros de las mismas, manteniéndolo, analizado y actualizado cada uno de los saldos de las cuentas que conforman los estados financieros, incluyendo el de los bienes (muebles e inmuebles) y las obligaciones fiscales.
7. **Contabilidad Empresas Afiliadas**: El Departamento de Contabilidad de las Empresas Afiliadas, es el que se encarga de registrar todas las operaciones financieras de todas las empresas del grupo; llevando diariamente el registro y análisis de todas las operaciones que allí se generen, además de llevar el control de los saldos de las cuentas que conforman los estados financieros, incluyendo las obligaciones fiscales.

8. **Finanzas:** Este departamento está encargado de llevar todos los estados financieros de la empresa para el conocimiento de los movimientos que existan dentro de ella de una forma práctica y entendible.
9. **Inventario:** Emplea y registra la entrada y salida de productos, trabajando conjuntamente con el departamento de producción y compra, además de correlacionarse con todas las áreas de la organización.
10. **Crédito y Cobranza:** Contabiliza las operaciones generadas para analizar el límite de descuento de crédito y descuento, la administración de los recursos, los manejos de pagos, entre otras.
11. **Compras:** Ejecuta las negociaciones, utilizando las solicitudes de las necesidades en materiales e insumos para satisfacer tanto las diversas áreas de la empresa como sus sucursales.
12. **Ventas:** Se encarga de negociar los productos que fabrican, tanto en el mercado nacional como el internacional, con la seguridad de ofrecer productos de excelente calidad para alcanzar los mejores márgenes de ganancias.
13. **Exportación e Importación:** Tiene como finalidad comprar y vender, tanto materia prima, como de productos terminados dentro y fuera del país.
14. **Cuentas por Pagar:** Este departamento se fundamenta en registrar todas las operaciones que se realicen tanto dentro como fuera de la empresa, y para ello debe tener como base todas las facturas y cheque como respaldo para su realización.
15. **Almacén y Suministro:** En este departamento se encarga de guardar los materiales que serán utilizados por los empleados de la empresa, ya sea en el área de oficina como de producción, desde papelería, hasta guantes y botas de seguridad.

## **MISIÓN**

Aceros Laminados, C.A. Tiene como misión ofrecer a nuestros clientes una amplia gama de productos de la más alta calidad a precios competitivos prestando el mejor servicio y manteniendo al personal altamente motivado y capacitado. Garantizando así el crecimiento sostenido de la empresa en el tiempo y el mejoramiento de la calidad de vida de su gente y su entorno.

## **VISIÓN**

Ser la empresa líder en Calidad, Variedad y Servicios en Productos Siderúrgicos y Ferreteros en el mercado Latinoamericano y del Caribe.

## **Objetivos Estratégicos**

- Lograr el desarrollo de nuestra gente
- Consolidar los programas de labor social en función de mejorar la calidad de vida de nuestra gente y su entorno.
- Alcanzar excelencia operacional.  Satisfacer al Cliente
- Lograr el resultado financiero.
- Mantener un flujo de efectivo estable, que permite el buen desarrollo de las operaciones en la empresa.

## **Valores**

Actitud, Positiva Para Enfrentar Retos.

Compromiso: Con La Organización Soy Aceros Laminados. Ética:

Principios/Respeto/Identidad.

Responsabilidad: prioridad: nuestra gente, el ambiente, la comunidad. Organización: trabajo en equipo / unidad comunicación Bidireccional.

Satisfacción Del Cliente: el Cliente es lo primero.

### **Políticas de Calidad**

Empresa siderúrgica comprometida en cumplir con los requerimientos y expectativas de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades mediante el suministro de productos de alta calidad, entregas a tiempos y los precios más competitivos del mercado, basados en la mejora continua y el aumento de la eficiencia de nuestro personal, métodos, equipos y materiales. Orientados al crecimiento y desarrollo de la organización y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestra gente.

### **Normas de Calidad**

COVENIN: 505. 1022

ASTM: A-82, A-496, A-185, A-497, A-36, A-569. Describen las especificaciones del producto y las tolerancias para la fabricación de los mismos. (Composición química, propiedades mecánicas y tolerancias dimensionales.)

ISO 9001: Es una norma internacional de estandarización de calidad, orientada no solo a el aseguramiento de la calidad del producto si no a la satisfacción del cliente.

### **Políticas de Responsabilidad Social**

Aceros Laminados, empresa socialmente responsable, declara trabajar de manera permanente en búsqueda de la mejora continua en la calidad de vida de sus trabajadores, familiares y comunidad y para ello ha decidido: definir objetivos y metas orientados a la prevención. Crear e implantar un programa integral de prevención que llegue a todas las partes relacionadas. Velar por su salud física y mental de nuestros trabajadores.

Dada la importancia de esta política, la empresa reconoce a la familia como base fundamental de la sociedad, por ello estaremos siempre atentos a involucrarla en las actividades donde sea posible.

### **Políticas de Seguridad y Salud Laboral**

Aceros Laminados C.A., empresa dedicada al ramo siderúrgico, afirma su compromiso de mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus trabajadores y trabajadoras, clientes, proveedores y visitantes en general, a través de la adopción de medidas orientadas al cumplimiento de los objetivos y planes establecidos en materia de seguridad y salud, basándose en la interrelación de sus recursos: humanos, técnicos y económicos; trabajando a su vez alineados a las diversas políticas de la organización y a los requisitos legales aplicables.

### **Política Ambiental**

Aceros Laminados C.A., empresa dedicada al ramo siderúrgico, expresa su compromiso de prevenir la contaminación del medio ambiente, estableciendo objetivos y metas orientadas a minimizar el impacto que pudiera causar con sus operaciones, el mejoramiento continuo y preservación de los recursos naturales; apoyado en un capital humano capacitado y comprometido; a través del cumplimiento de sus principios ambientales en coordinación con las políticas de la organización, requisitos legales y otras normativas aplicables.

## **6.3 Estructura Organizativa**

Presidencia.

Vice- presidencia.

Gerencia General.

Gerencia de Operaciones

Gerencia de Mantenimiento

Gerencia de Recursos Humanos.

Gerencia de Contabilidad.

Gerencia de Finanzas. Gerencia de  
 Inventario.  
 Gerencia de Crédito y Cobranza. Gerencia de  
 Compras.  
 Gerencia de Ventas.  
 Gerencia de Exportaciones e Importaciones Gerencia  
 de Cuentas por Pagar.  
 Gerencia de TI. Gerencia de  
 Despacho.  
 Jefe de Almacén de Ferretería Jefe de  
 Almacén de Suministro. Jefe de Relaciones  
 Institucionales.

### **Propósito de la Propuesta**

Suministrar a la empresa una herramienta que permita desarrollar las políticas siguiendo un procedimiento previamente evaluado. Para lograr esto, es necesario pasar por las siguientes etapas:

#### *Etapas en el proceso de adopción*



**Fuente.** Hawkins, Del I (2004).

Conciencia, relacionado realmente a la necesidad que se tiene del material o bien a comprar.

1. Interés, está relacionado con la conciencia, es decir, no adquirir cosas

- innecesarias, a fin de no mal utilizar el recurso financiero.
2. Evaluación, antes de realizar una compra se deben considerar el costo, la calidad y las condiciones, de allí que es fundamental tener los presupuestos al menos de tres proveedores.
  3. De ser posible, efectuar una prueba al bien a ser adquirido.
  4. Adopción, no es otra cosa que tomar una decisión previa, mas no definitiva sobre lo que se va a comprar.



**Fuente.** Hawkins, Del I (2004).

Para iniciar un proceso de toma de decisiones, ACEROS LAMINADOS C.A., requiere seguir las siguientes actividades:

1. La organización necesita realizar una revisión imparcial del actual proceso de compras, a fin de conocer de forma general como está funcionando el proceso actualmente, es mejor que esto lo realice un personal ajeno a la organización a fin de tener una visión objetiva.
2. Luego, el líder del proyecto debe reunirse con la gerencia para constituir un equipo,

multidisciplinario para desarrollar políticas en conjunto que tomen a todas las unidades de la organización ( personal de compras, operaciones, ingeniería de planta, aseguramiento de calidad, almacén y finanzas).

3. La unidad ejecutora del proyecto, en reunión debe controlar el cumplimiento de las políticas que se determinen, las cuales son aquellas que le convienen y se pueden implementar en el corto plazo y evaluando el efecto que las mismas puedan causar.

4. Luego de establecidas las políticas por escrito, se deban dar a conocer en toda la organización, incluyendo los proveedores y relacionados.

<b>Objetivo General de la Propuesta:</b> Diseñar estrategias gerenciales que permitan mejorar la toma de decisiones en el área de compras de la empresa Aceros laminados, C.A.	
<b>Identificar las implicaciones de las tomas de decisiones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir.</li> <li>2. Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas.</li> <li>3. Evaluar las opciones: cuales son los pros y contras de cada una.</li> <li>4. Escoger entre las opciones disponibles: cuál de las opciones es la mejor.</li> <li>5. Convertir la opción seleccionada en acción.</li> </ol>
<b>Describir el tipo de toma de decisión</b>	<p><b>De rutina:</b> las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido</p> <p><b>De emergencia:</b> ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.</p> <p><b>Estratégicas:</b> decidir sobre metas y objetivos, y</p>

	<p>convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.</p> <p><b>Operativas:</b> son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible</p>
<p><b>Establecer estrategias gerenciales que mejoren la toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados, C.A.</b></p>	<p>Acciones                      Directivas</p> <p>Formulación de la Estrategia</p> <p>Ejecución de Estrategias</p> <p>Evaluación de la Estrategia</p>

Fuente: Autoras (2022)

### Acciones Directivas

Los gerentes de las organizaciones deben preocuparse de mezclar las acciones directivas con las estrategias gerenciales de la empresa. Las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación, para ello se supone tomar decisiones de asignación de recursos, incluyendo los que pertenecen a la estructura, a los procesos fundamentales y a las interrelaciones entre los recursos humanos.

### Formulación de la Estrategia

Se debe desarrollar una serie manejable con las estrategias alternativas más atractivas. Se deben determinar ventajas, desventajas, intercambios, costos y beneficios de estas estrategias

### Ejecución de Estrategias

Es la etapa de acción; significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección o gerencia, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración, por lo que la

ejecución de ellas puede que gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados.

### **Evaluación de la Estrategia**

Aquí se comprueban los resultados de la ejecución y formulación, estas deben comparar el progreso real con el anteriormente planificado en la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecido. Para ello es necesario identificar: en qué clase de empresa quiere transformarse y estimular internamente una visión compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico. En tal sentido, se deben considerar:

1. Estrategias de Crecimiento Profesional
2. Evaluación de las necesidades de capacitación
3. Proyecto de Vida Profesional
4. Estrategias corporativas
5. Estrategias de crecimiento
6. Expansión del mercado
7. Diversificación.

### **Estrategia Supplier Relationship Management**

Reduce el Coste Total de Suministro (TCO) mediante el diseño, desarrollo y optimización de los procesos integrados de:

#### **Gestión y Desarrollo de Proveedores**

Búsqueda, Selección y Desarrollo de Proveedores a nivel local e internacional  
Optimización de las relaciones proveedor – cliente y viceversa

Modelos de Alianzas. Modelo Partnership (la traslación de los modelos de relación clásicos entre empresas y su exclusividad de productos- adaptados al lenguaje, canales y públicos de los medios sociales).

### **Compras. Diseño e Implementación de procesos integrados y alineados en la cadena de suministro**

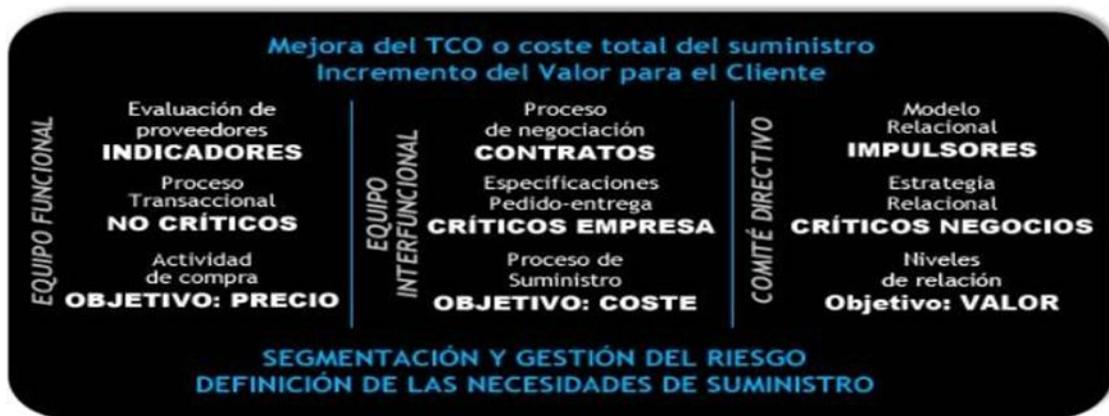
Diseño de la Estrategia de Compras

Mapeo y rediseño de la organización y procesos de compras Sourcing Tools.  
Análisis de gastos y oportunidades

### Logística y Aprovisionamiento de Materiales

Estrategias, Diseño y optimización de la estrategia de aprovisionamiento Gestión de stocks e inventarios de materias primas

Diseño y Organización de Almacenes



**Fuente:** Tomado de Supply Chain & Operations

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackoff 2013. Planificación de la Empresa del Futuro. México. Editorial Limusa.

Ander-Egg 2010. Metodología Científica. 2da Edición. Editorial Panapo. Caracas.

Arias, F. 2009. El Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Episteme.

Asamblea Nacional de Venezuela 2012. Plan de la Patria

Ávila 2009. Metodología de la Investigación.

Módulo Instruccional. Caracas: Universidad Experimental Simón Rodríguez.

Bavaresco 2009. Proceso Metodológico de la Investigación. 3era. Edición. Maracaibo: Servicios Bibliotecarios de la Universidad del Zulia.

Balestrini, A. M. 2008. Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación. Caracas: Grupo Editorial BL Consultores Asociados.

Ballou, R. H. 2004. Logística: Administración de la Cadena de Suministro. México: Prentice Hall.

Bautista 2009. Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Caracas.  
Venezuela: Editorial Panapo.

Caballero y Odriozola 2011. Estrategias gerenciales para mejorar los procesos Administrativos en la unidad del sistema de protección Médica asistencial (Siproma). Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. Barinas.

Chacín 2010. Tecnología de la información como apoyo al proceso para la tomade decisiones gerenciales en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela.  
<http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>

Chase, Aquilano y Jacobs 2008, Administración de Producción y Operaciones de Manufactura y Servicios. Colombia: Red de Bibliotecas Públicas.Chávez 2008. Introducción a la Investigación Educativa. Caracas: ARS.

Chiavenato 2010. Introducción a la teoría general de la administración. quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Debold, B. 2011. Planteamiento y Análisis de Investigaciones. 9ª Edición.  
Caracas: El Dorado.

Escribano R. G. y Fadrique B. C. (2005). Gestión Administrativa de Compra venta.

España: Thomson Learning Ibero

Fayol 1961. Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control. <http://www.aulafacil.com/cursos/119660/>

Emily 2011 Administración de Producción y Operaciones.

México: Internacional Thomson.

Escudero A. 2003. Gestión de aprovisionamiento. México: Thomson Learning Ibero.

García, T. 2009. Como hacer un proyecto de investigación. Caracas.

Carthel, C.A.

García, G. 2012. Evaluación del proceso de compras de la empresa Geoscivam, C.A. Trabajo de Grado presentado en la Universidad centro occidental Lisandro Alvarado, para optar al título de licenciado en administración.

Hawkins, Del I et al. 2004. Comportamiento del Consumidor. Construyendo estrategias de marketing. 9º Edición. México: Ed. Mc Graw Hill.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. 2003. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.

Hellriegel, y Slocum 2004. Justo a Tiempo. Colombia: Editorial Norma.

Henderson 2008. Estrategias gerenciales. <https://cubasincensura.wordpress.com/2014/05/23/estrategias-gerenciales/>

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2012)

López 2009, Herramientas para la Competitividad. México: Pax

Medina, M. 2008. Desarrollo de un Sistema de Información para el Registro y Control de los Materiales y Equipos de la Empresa Venezolana de Construcciones y Mantenimiento VECHAA, C.A. Proyecto desarrollado por VECHHA, C.A. Maturín Estado Monagas

Montoya 2006. La Empresa Eficiente. Aprovisionamiento, Producción y Distribución Física. Colombia: Alfa omega.

Musachi, 2010, el proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas. <http://referencias-bibliograficas.blogspot.com/2006/12/musachi>

Nichols 2009. ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED,MES, La Habana Cuba, 44 pp.

ISO/IEC 2008. Norma ISO 90005

Parella, S., y Martins, F. 2008. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas FEDEUPEL

Ramírez 2010, Metodología es la Investigación Cualitativa, Ed Aljiba.

Robalino y Carrillo 2012. Estrategias gerenciales para el fortalecimiento organizacional, operacional y administrativo de la empresa “Diseños Rivelino King, C.A.”. Presentado en la Universidad Nueva Esparta para optar al título de licenciado en administración

Robbins & Coulter 2005, Diseño de organizaciones eficientes./ Ed. Elateneo, Madrid-Argentina, pp..

Sabino C. 2003. El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial PanapoTovar S. 1941

Sipper, D y Bulfin, R Jr. 2003. Planeación y control de la producción. México: Mc Graw – Hill.

Sisk & Sverdlik 1979. Administración y Gerencia de Empresas. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. U.S.A., 1979, 638 Págs.

Tamayo y Tamayo M. 2005. El Proceso de la Investigación Científica. México: Editorial Limusa.

Terán, E. 2007, Metodología de la investigación. Universidad Nacional Abierta. 8ª Edición. Caracas. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Autor.

Vásquez, I. 2005, El Proceso de Investigación. Caracas: Editorial Panapó Tovar S.

Villalba 2009. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ Ed. Limusa, México, 247 pp..

Villegas 2005. Proceso de investigación. México: Editorial Limusa.

Zarcovich, 2005. Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
UNELLEZ - NÚCLEO TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

**INSTRUCCIONES**

El presente cuestionario se está aplicando para obtener información acerca de estrategias gerenciales para mejorar el proceso de toma de decisiones en el área de compras de Aceros Laminados C.A. Tinaquillo. Los resultados que se obtengan serán confidenciales y únicamente utilizables para los efectos académicos que se realiza para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública

En tal sentido, le agradecemos responder con absoluta sinceridad todas las preguntas. No coloque ningún tipo de identificación, ni firma, puede tomarse todo el tiempo que sea necesario y recuerde marcar con una equis (x) en la casilla de la alternativa que usted considere se ajuste a su respuesta.

En espera de su colaboración al respecto.

**AUTORAS:** FRANCELLY EHTEY  
C.I.: V.- 25.122.750  
NASHIRA DA COVA  
C.I.: V.- 24.794.559  
**TUTOR:** Dr ORLANDO SANCHEZ  
C.I.: V.- 15.018.296

<b>Cuestionario</b>		<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>NUNCA</b>
1.	Se emiten Órdenes de Compra para todos los comprobantes				
2.	El departamento de compras emite una orden de compra para cada area				
3.	Se revisan periódicamente las órdenes de compra no correspondidas con informe de recepción, para determinar las causas no correspondidas				
4.	Los directivos del departamento de compras, les hacen conocer las funciones y responsabilidades a los empleados.				
5.	Se reciben los comprobantes de pago u otro documento en el momento de la recepción de la mercancía				
6.	Con frecuencia se actualiza la lista de precios de compras				
7.	Se preparan informes al momento de recepción de los bienes				
8.	Se verifican los bienes y servicios recibidos al momento de su recepción				
9.	Están los informes de recepción pre numerados				
10.	La política de compras existente, cumple con las exigencias de la empresa Aceros laminados.				
11.	El área de compras de la empresa es importante al momento de la toma de decisiones.				
12.	Un plan de acción mejoraría las decisiones en el área de compras				

