



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA
LAS SOLICITUDES DE PEDIDOS DE SERVICIOS Y
REPUESTOS DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE
CLOVER INTERNACIONAL**

Autor: Zurely García

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA
LAS SOLICITUDES DE PEDIDOS DE SERVICIOS Y
REPUESTOS DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE
CLOVER INTERNACIONAL**

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

Autor: Zurely García

Tutor: Daniel Mariño

San Diego, Noviembre de 2018

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, _____, portador de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Zurely García Portadora de la cédula de identidad N° _____ titulado ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA LAS SOLICITUDES DE PEDIDOS DE SERVICIOS Y REPUESTOS DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE CLOVER INTERNACIONAL, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año 2018

ÍNDICE GENERAL

| | CONTENIDO | pp. |
|-----|---|------|
| | ÍNDICE DE CUADROS..... | vi |
| | ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | vii |
| | RESUMEN INFORMATIVO | viii |
| | INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| | CAPÍTULO | |
| I | EL PROBLEMA..... | 3 |
| | 1.1 Planteamiento del Problema | 3 |
| | 1.1.1. Formulación del Problema..... | 6 |
| | 1.2. Objetivos | 6 |
| | 1.3. Justificación..... | 7 |
| II | MARCO TEÓRICO | 10 |
| | 2.1. Antecedentes | 10 |
| | 2.2. Bases Teóricas..... | 14 |
| | 2.3. Definición de Términos..... | 25 |
| III | MARCO METODOLÓGICO | 27 |
| | 3.1. Tipo y Diseño de la Investigación..... | 27 |
| | 3.2. Fases Metodológicas..... | 28 |
| | Fase I..... | 29 |
| | Fase II..... | 30 |
| | Fase III..... | 31 |
| IV | RESULTADOS..... | 32 |
| | 4.1. Análisis y Presentación de los Resultados..... | 32 |
| | 4.2. Análisis de la Lista de Cotejo..... | 35 |
| | 4.3. Análisis del Cuestionario..... | 37 |
| V | LA PROPUESTA..... | 45 |
| | 5.1. Presentación de la Propuesta..... | 45 |

| | |
|---|----|
| 5.2. Justificación de la Propuesta..... | 46 |
| 5.3. Objetivos de la Propuesta..... | 47 |
| 5.4. Factibilidad de la Propuesta..... | 48 |
| 5.5. Desarrollo de la Propuesta..... | 48 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 58 |
| REFERENCIAS | 61 |
| ANEXOS..... | 63 |

LISTA DE CUADROS

| CUADRO | CONTENIDO | P·P |
|--------|---|-----|
| 1 | Lista de Cotejo..... | 33 |
| 2 | Procedimientos Administrativos..... | 35 |
| 3 | Estados de Cuentas | 36 |
| 4 | Valoración de Riesgos..... | 37 |
| 5 | Información..... | 38 |
| 6 | Reportes Periódicos..... | 39 |
| 7 | Sistema de información..... | 40 |
| 8 | Controles..... | 41 |
| 9 | Evaluaciones en el Área de Compras..... | 42 |
| 10 | Efectividad de las Compras | 43 |
| 11 | Estrategias administrativas..... | 44 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | CONTENIDO | p.p |
|----------|---|-----|
| GRÁFICOS | | |
| 1 | Procedimientos Administrativos..... | 35 |
| 2 | Estados de Cuentas | 36 |
| 3 | Valoración de Riesgos..... | 37 |
| 4 | Información..... | 38 |
| 5 | Reportes Periódicos..... | 39 |
| 6 | Sistema de información..... | 40 |
| 7 | Controles..... | 41 |
| 8 | Evaluaciones en el Área de Compras..... | 42 |
| 9 | Efectividad de las Compras | 43 |
| 10 | Estrategias administrativas..... | 44 |



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PARA
LAS SOLICITUDES DE PEDIDOS DE SERVICIOS Y
REPUESTOS DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE
CLOVER INTERNACIONAL**

Autor: Zurely García

Tutor: Daniel Mariño

Fecha: Noviembre de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

En el presente trabajo de investigación se proponen proponer estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional, debido a no posee un procedimiento establecido para realizar las compras en las adquisiciones de repuestos y suministros, ya que no son planificadas de acuerdo a la necesidad existentes. Metodológicamente, la investigación se ubica dentro de la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo de naturaleza descriptiva. El estudio se desarrolla en tres fases metodológicas de acuerdo al alcance de los objetivos específicos. En la primera fase se emplea como técnica de recolección de información la observación directa a través de una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual con respecto a la gestión de compras de servicios y repuestos. En la segunda fase se utilizó la encuesta mediante un cuestionario, el cual permitió describir los procedimientos administrativos relacionados con el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos. Este instrumento será aplicado a la población objeto de estudio conformada por cinco trabajadores que laboran en el área de compras. Una vez analizado los resultados se presentó la tercera fase, mediante el diseño de estrategias administrativas y contables para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Descriptor: Estrategias Administrativas, Compras, Gestión de Compras, Estrategias Administrativas para la Gestión de las Compras, Pedido de Compras

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy día se encuentran en un competitivo andar del mundo del comercio, buscando con ello elevar la calidad de sus productos, y por consiguiente originar un mejor servicio a los clientes, proporcionándoles una reducción en costos y a la vez establecer un buen control en todos sus departamentos o secciones, que le permitan obtener una mayor efectividad y buen funcionamiento. Dentro de lo planteado, la función de compras representa para cualquier empresa un factor fundamental para el crecimiento, una gestión eficaz puede representar el éxito o fracaso de la misma.

Es considerada además una herramienta para el logro de objetivos corporativos asociados a la satisfacción de clientes. Las compras demandan conocimiento y experiencia en el área, así como habilidad, capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte de los ejecutivos de la empresa para lograr negociaciones óptimas y condiciones favorables para la misma, por su parte las compras son trascendentales para su permanencia en el mercado y su consolidación definitiva; pues afecta directamente los costos y gastos de producción, de venta del producto o servicio, y en consecuencia las ganancias que puede presentar la organización.

En este contexto, la presente investigación se ha desarrollado en el diagnóstico y propuesta de mejora en la gestión compras con la finalidad de incrementar la productividad de la Unidad de Transporte Clover Internacional y comprende varias etapas la cual inicia desde la recopilación de información, verificación y análisis de la actual gestión compras; dicho resultado permitirá realizar una propuesta de mejora para la gestión compras; poniendo un énfasis especial en la disminución de los costos, reducción de tiempos, mejora en la entrega de los productos e incremento en la demanda de clientes atendida. La investigación se presenta de acuerdo a los siguientes capítulos:

Capítulo I. este capítulo está conformado por el problema, los objetivos (Generales y Específicos), la justificación del estudio, los alcances y la formulación

del problema

Capítulo II. Este capítulo está conformado por el Marco Teórico, en él se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

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

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

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

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La velocidad con que se mueve el mundo se ha convertido en un reto para las compañías dado que requieren de procesos ágiles que permitan responder de manera adecuada y en tiempos eficaces a las necesidades de sus clientes. Por lo tanto, las empresas están llamadas a gestionar procesos flexibles, ágiles y que busquen alineamiento con las políticas de la compañía. En este sentido, para que puedan sobrevivir en el tiempo y ser competitivas deben perfeccionar sus procesos estratégicos, medulares y de apoyo para lograr ser productivas, eficientes y eficaces, por ello es de suprema importancia que sus procesos y procedimientos estén claramente definidos, ya que esto ayudará a materializar los objetivos que se quieren lograr debido a que proporcionan información clara, precisa, confiable y a tiempo de la forma en que deben realizarse las actividades de los diferentes departamentos y cargos que existan dentro de la organización.

En este contexto, las organizaciones en un ambiente tan competitivo como el que se vive hoy en día, tienen la necesidad de realizar procedimientos administrativos, que resuma el acontecer diario de sus actividades y que represente su situación monetaria, la cual puede ser de interés para propios y terceros. Es necesario que los administradores y gerentes realicen las funciones básicas de la administración: planear, organizar, liderar y controlar, las cuales son el pilar fundamental para la realización de los fines propuestos. Se puede señalar, que las compras están enmarcadas dentro de los procesos antes descritos formando parte, del costo operativo o total de una empresa. Al respecto, Rosemberg (2010: 85) define compras como el: “acto por el que un agente económico adquiere el dominio de un bien o recibe un servicio con el pago de un precio”.

Es de gran interés y complejidad lo que refiere el proceso de compras, ya que trata principalmente de lo que la organización necesita, en las cantidades y tiempo que ella lo requiere, con la intervención de proveedores nacionales o extranjeros, tomando en cuenta la globalización, donde las empresas pueden establecer comunicaciones a larga distancia, de manera directa o indirecta con organizaciones de cualquier parte del mundo en tiempo real y obtener la información de los productos y necesidades requeridas.

Es por lo cual, que la administración de compras involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precios y condiciones de pago, y recepción del material, con la finalidad de garantizar el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas. Es evidente entonces, que toda solicitud de bienes y materiales debe cumplir con un proceso establecido y adicional a todos los parámetros técnicos, se deben comprobar requerimientos que son auditables como fotos referenciales, fichas técnicas y otros.

Ahora bien, la investigación se lleva a cabo la empresa Clover Internacional, donde la Gerencia de compras recibe a diario de sus requisitores las solicitudes de pedidos que deben ser tratadas en un máximo de 15 días según lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad. Sin embargo, es importante mencionar que cada una de esas solicitudes deberían tener intrínseco el alcance real para el mantenimiento preventivo y compra de repuestos de la Unidad de Transporte, en este caso, dar detalle de la descripción exacta, cantidad, unidad de medida para poder activar el proceso de licitación y el pliego de condiciones sin que existan vacíos, que luego generen retrabajos, o adicionales económicos que no llegan a ser controlados, y además de ello no se pueda cumplir con el tiempo que se establece para el tratamiento de la misma.

Es evidente entonces, que toda solicitud debe cumplir con un proceso establecido y adicional a todos los parámetros técnicos, se deben comprobar requerimientos que son auditables como fotos referenciales, fichas técnicas y otros. Por ello es

importante, que todo quede establecido en una Orden de Compras que a su vez cumpla con la forma de un contrato.

Para ejecutar a cabalidad todo el proceso de compras se debe tener; en primer lugar lo que se requiere de manera explícita como la descripción del alcance, medidas, cantidades y unidades de medida, pero para que esto suceda tiene que ser levantada por una persona que posea los conocimientos técnicos para hacer la solicitud de servicio y es donde se presenta la mayor de las debilidades de las solicitudes de pedido emitidas por los requisitores de cada una de las unidades de negocio. En este caso transporte, ya que CLOVER INTERNACIONAL C.A centraliza todas las compras de las operaciones en el país en su sede principal y no cuenta con el suficiente personal técnico que redacte los alcances de la manera adecuada en cada una de sus sucursales.

Otra problemática de la empresa es la desorganización en las fichas de los productos, ya que no existe procedimiento definido para la creación de las descripciones de los productos y su ubicación posterior en el sistema ya sea para solicitarlos o facturarlos, etc. Se nota ausencia en la realización de evaluaciones posteriores a los proveedores para verificar su cumplimiento con los estándares exigidos de calidad, días de despacho, satisfacción de las cantidades solicitadas, entre otro de los productos suministrados. Es por ello, que se hace necesario el desarrollo de un compendio de normas y procedimientos que faciliten la emisión correcta de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la unidad de transporte en la empresa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles serían las estrategias administrativas y contables que se requieren para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer Estrategias Administrativas y contables para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presenta la Unidad de Transporte Clover Internacional con respecto a la gestión de compras de servicios y repuestos
- Describir los procedimientos administrativos y contables relacionados con el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional
- Diseñar estrategias administrativas y contables para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional

1.3 Justificación de la Investigación

En la actualidad las empresas requieren optimizar los procesos de compras con la finalidad de controlar, coordinar y planificar todos aquellos movimientos que se realizan en la organización o departamento específico, por lo que las organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico que exige a su vez que estas organizaciones se adapten. Al respecto, el diseño de estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de

Transporte Clover Internacional se justifica porque contribuirá a que la organización controle su proceso de compras y encuentre la finalidad de realizar cada operación y lo que se busca de ella.

Otro punto es que se podrán implementar controles internos del departamento, ya que los procesos administrativos serán auditables para determinar que se estén llevando a cabo mediante lo establecido y a partir de ello comenzar un proceso de mejora continua al departamento donde las actividades se ejecuten de manera efectiva, tomando en cuenta las sugerencias de las personas que directamente intervienen en las actividades, los gerentes y los socios de la empresa.

Por otra parte, tendrá relevancia social, porque brindará una herramienta que sirva de orientación a la para solventar los problemas que ocasionan la baja productividad, ineficiente manejo del personal, la falta de control internos en el departamento de estudio, disminución de pérdidas por mal manejo de la gestión de compras, por lo tanto proporcionará al sector empresarial nuevos modos de entender la gerencia, optimizando la satisfacción de las necesidades tanto productivas como humanas, para que el producto obtenido cumpla con las condiciones requeridas para generar valor agregado.

Asimismo, tiene justificación profesional, ya que los investigadores pudieron vincular la teoría con la práctica, proporcionando un escenario para afianzar y ampliar los conocimientos no sólo en los futuros Administradores y Contadores Públicos de la Universidad José Antonio Páez, sino que además esta investigación representa un insumo para el desarrollo de otras investigaciones, de cualquier universidad porque sirve como antecedente para profundizar en esta temática.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico puede definirse como la recolección de una serie de elementos teóricos y de revisión documental que se usan como base en una investigación. Señala Tamayo y Tamayo (2014: 96) “El marco teórico nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas.” Es el desarrollo de la investigación siguiendo el método científico según los recursos con los que cuenta el investigador, pues genera una visión general del tema a tratar como una descripción concisa para su fácil comprensión.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación constituyen un conjunto de investigaciones previas que han sido exploradas y seleccionadas por su nivel de relación con el trabajo en desarrollo. Textualmente, indican Hurtado y Toro (2007: 83) que: “Los antecedentes conforman todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado.

Alzate (2017), realizó un trabajo titulado: **“Propuesta de mejoramiento en el Área de Compras de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción. (C.R.P), S.A.S”**, presentado en la Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresa. El propósito de este trabajo consistió en ofrecer una solución al problema encontrado en el proceso de compra garantizando el abastecimiento de los materiales, así como los productos o servicios que se utilizan encada una de la obras, por tal motivo se planteó como objetivo general formular una propuesta de mejoramiento en el Área de Compras de la empresa

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

Esta investigación se relaciona con la presente investigación en cuanto a la finalidad de estudiar una serie de criterios para el establecimiento de indicadores de gestión en el departamento de compras, con la finalidad de incrementar la productividad, lo cual es uno de los aspectos que se deben tomar en consideración al realizar este trabajo de investigación, y es la relación del antecedentes con la misma.

Asimismo, Gómez y Morillo (2016), realizaron un trabajo de grado titulado: **“Procedimientos Financieros para mejorar la Gestión de Compras de Repuestos de la Flota Vehículos en la empresa Transporte TCP El Recreo C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. Esta organización no realizaba una gestión de compras efectiva, dado que se carece de procedimientos para el control de las operaciones. Por lo que se planteó como objetivo general proponer procedimientos financieros para mejorar la gestión de compras de repuestos para la flota de vehículos. La investigación se consideró un proyecto factible, apoyada en diseño de campo y en una investigación descriptiva. Como técnicas de recolección de información se empleó la observación directa. El instrumento utilizado fue la lista de cotejo, a través de la cual se observaron los aspectos relacionados con el diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa Transporte TCP El Recreo C.A. en cuanto a la gestión de las compras.

Otra técnica a utilizada fue la encuesta, mediante un cuestionario para describir los procesos financieros que se requieren para el seguimiento y control del proceso de compras de la empresa. La población objeto de estudio estuvo conformada por cuatro (4) trabajadores que laboran en el área administrativa y de compras de la empresa. Una vez analizado los resultados, se concluyó que no existe un proceso formal para el manejo ni registro de las compras. Por lo que se diseñaron procedimientos financieros para mejorar la gestión de compras de repuestos para la flota que vehículos

Este trabajo especial de grado se encontró estrechamente relacionado con la investigación, porque señala los procedimientos para mejorar la Gestión de Compras en las empresas a través de la planificación, organización, dirección y control de sus recursos. Por lo cual sirve de marco de referencia para el desarrollo de las estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional

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

El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, ya que la misma aportó una posible solución ejecutable en la problemática planteada, fundamentada en una investigación de campo de tipo descriptivo, apoyada en las bases teóricas y en las referencias bibliográficas. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y la aplicación de la encuesta. Los datos

obtenidos de tales instrumentos fueron analizados para conocer la situación actual del ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos en la empresa, concluyendo que debilidades en el desarrollo de las actividades relacionadas con las compras, ya que carece de medios que permitan la evaluación de diferentes alternativas, en cuanto a: precio, tiempos de entrega, tipos de garantía, costos de transporte, entre otros, que facilitan la toma de decisiones.

La investigación se tomó como referencia, ya que establece los lineamientos para llevar el control interno del proceso de compras, lo cual contribuirá a la elaboración de normas y procedimientos para el manejo de los insumos requeridos, elección de los proveedores adecuados y de negociaciones de precios y condiciones de pago

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

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

Una vez analizado los resultados, se concluyó que la empresa tenía problemas control contable del área de compras y las cuentas por pagar tal como se informó en la realidad problemática derivándose en situaciones erróneas de registros y omisiones

e incumplimiento operativo. Por lo tanto, se desarrollaron e implementaron políticas de control operativo, de políticas de control contable para la subsanación de deficiencias específicas encontradas

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

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

Los resultados obtenidos, permitieron concluir que existen debilidades en el control interno administrativo del proceso de compras de servicios de la institución, debido a que los proveedores no cumplen con el lapso estimado para entregar la oferta y son muy pocos los interesados en participar en el proceso. Por lo que se recomendó establecer mecanismos que permitan el seguimiento a los proveedores una vez realizada la solicitud de cotización para que puedan responder en el tiempo estipulado.

El trabajo anterior sirve de soporte, ya que cuenta con herramientas de control que identifiquen claramente todos los procesos que se deben aplicar para implementar

un control interno efectivo, solución que es la propuesta para el problema planteado en esta investigación

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista al enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. En relación con lo que se trata, Arias (2016:107) señala: “Implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. De acuerdo a esta concepción, a continuación se ofrece una reseña de algunas referencias bibliográficas que dan apoyo teórico a los tópicos principales, sobre los cuales se apoya esta investigación, y puedan servir además de referencia, para el análisis e interpretación de los resultados que se obtenga en la misma.

2.2.1 Compras

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

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

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

Por otro lado, Mercado (2008: 24), define las compras “como el hecho de adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada en el momento y precio adecuado del proveedor más apropiado”, en relación a las compras, se hace alusión a la obtención productos y/o servicios de la calidad adecuada, con el precio justo, en el tiempo indicado y el lugar preciso, en otras palabras compras se puede definir como la acción de adquirir provisiones o materiales para la empresa al mejor precio.

El proceso de compras, es relevante para la empresa, dado que consiste en obtener del exterior a la organización, los materiales, productos y/o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado, por lo cual debe establecer normas y políticas y establecer objetivos a mediano y largo plazo para la gestión de las compras

2.2.2 Gestión de Compras

La eficiencia de cualquier organización depende de la disponibilidad de componentes y materiales en la cantidad, calidad, y rango de precio adecuado. El

fracaso en cualquiera de estas áreas incrementa los costos y disminuye las utilidades de una manera tan segura como lo harían tanto los métodos de producción obsoletos, como las técnicas ineficaces de venta. Las compras son una actividad administrativa que va más allá del sencillo hecho de comprar. Incluye actividades de planeación y política que abarca un amplio rango de actividades relacionadas y complementarias.

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

- Mantener una continuidad en los suministros teniendo en cuenta los programas.
- Proporcionar estos suministros de acuerdo con las normas de calidad requeridas.
- Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las condiciones y plazos de entrega requeridos.
- Prevenir de las variaciones de precios en el mercado, así como de las coyunturas o las tendencias que sean del interés de la organización.

De igual modo, Para cumplir sus responsabilidades el gestor de compras debe realizar las siguientes actividades:

- Búsqueda y evaluación de proveedores: Constituye una de las actividades más importantes de la función de compras, tendente a tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa, lo que constituye un punto de partida para las futuras relaciones comerciales con ellos.
- Mantenimiento de un archivo actualizado de productos, con sus características

técnicas, códigos de identificación, suministradores, precios y condiciones de entrega y pago .

- Negociación permanente de precios, calidad, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor.
- Previsión de compras, en su aspecto tanto técnico como económico y financiero.
- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.
- Preparación de órdenes de compras, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción y control de la calidad, en el caso que lo requiera.
- Solventar discrepancias en la recepción del producto.
- Analizar variaciones en precios, plazos de entrega y calidad

La gestión de compras que se debe llevar en la empresa, va dirigida a lograr mantener un abastecimiento continuo de materiales adecuados, adquirirlos al menor costo, realizar requisiciones de materiales para evitar compras innecesarias que puedan ser luego desperdicias, a su vez lograr comprar productos que mantengan altos niveles de calidad tomando en cuenta parámetros establecidos por la organización, además se debe tratar de obtener materiales al precio más bajo cuidando que sean de calidad y que logren cumplir las necesidades de la organización.

2.2.3 Ciclo de Compras

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

Requisición: En este documento se iniciará el proceso de compras. Es una solicitud

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

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

Cotización: Es el documento que envía el proveedor a la empresa como constancia de la solicitud de la misma.

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

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

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

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

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

2.2.4 Procedimientos Administrativos

De acuerdo a Chiavenato (2014: 16), la administración “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.” Asimismo precisa que el proceso administrativo es un “conjunto de la consecuencia de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.” (p. 31). Dentro de esta perspectiva la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir, controlar, u lograr alcanzar los objetivos deseados.

Planificación: Münch y García (2008: 65) establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”. La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlo; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Organización. Para Azuaje (2005: 59) la “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de

la unidad”. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización, por lo tanto, es preciso establecer el tipo de organización a utilizar para llevar a cabo el plan previamente preparado.

Dirección. Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, indican que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización. Se trata de dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos. Para Münch y García (2008: 160) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. La dirección se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la empresa con atención especial al uso de los recursos humanos. Abarca la fijación de incentivos para mejorar el rendimiento, el diseño de sistemas formales para utilizar la información, las habilidades que poseen los empleados, la implantación de programas para la resolución eficaz de conflictos, y la definición de las condiciones y políticas generales que ayudarán a los gerentes a dirigir a otras personas

Control. Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas. Münch y García (2008: 183) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera”. Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas

En el control de la planificación se lleva a cabo en una estructura organizacional que se crea para facilitar de forma eficiente y eficaz el cumplimiento de metas y objetivos, motivando a los empleados del equipo a través de un liderazgo eficaz.

De acuerdo a lo planteado, es necesario que el proceso de compras que se efectúa en la empresa, cumpla con los cuatro elementos del proceso administrativo. Por lo cual, se requiere identificar en primer lugar las necesidades y comunicarlas para que sean gestionadas por el departamento de compras (planificación). Seguidamente, elegir las fuentes de suministros. Se deben conocer estas fuentes para poder elegir las que cumplan mejor con los requisitos establecidos (organización), Negociación y contratación. Creación y seguimiento de los pedidos. El proceso comienza con la creación del pedido y finaliza cuando el proveedor lo acepta. (Dirección) y control de los resultados. A través de la gestión administrativa de las compras, la empresa puede mejorar sus márgenes de beneficio siguiendo una política de aprovisionamiento adecuada.

2.2.5 Procedimientos Contables

De acuerdo a Catacora (2013: 71), los procedimientos contables se definen “como todos aquellos procesos, secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad”. Desde el punto de vista del análisis, se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros.

Cuando se trata de definir el proceso contable se debe estudiar la naturaleza de las transacciones involucradas; éstas se clasifican en externas o internas, según sea que participen terceros o no en las operaciones de la empresa. La contabilidad financiera está interesada solamente en aquellas transacciones medidas en términos monetarios siempre y cuando afecten la posición financiera de la empresa.

Si los gerentes, inversionistas, acreedores y empleados van a darle un uso eficaz a la información contable, también deben tener un conocimiento acerca de cómo obtuvieron esas cifras y lo que ellas significan. Una parte importante de esta comprensión es el reconocimiento claro de las limitaciones de los informes de

contabilidad, y de los procesos que se utilizaron para obtener tales resultados.

Un proceso contable sirve para conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir los recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período. Uno de los aspectos que es preciso considerar cuando se estudia la empresa mediante el enfoque de procesos es la estructura, el medio en que ella está inserta y a la cual pertenece con un sentido de dependencia. Esta dependencia y subordinación plantea determinadas exigencias a las cuales debe ceñirse y/o dar respuestas. Sus características son las siguientes:

- Son de aplicación específica para cada caso, desarrollando varios procedimientos para una sola labor, de acuerdo con los requerimientos de la organización.
- Son flexibles, ya que permiten cambios necesarios, es decir, son adaptables a los problemas que se vayan generando.
- Tienen la particularidad de ser estables, en el sentido que llevan una misma secuencia de acuerdo con lo planteado previo a su ejecución.
- Los procesos contables bien diseñados ofrecen control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo/beneficio.
- Además le dan a la administración control sobre las operaciones de la empresa.

Se puede decir, que la gestión contable en la empresa permitirá que los procedimientos sean coordinados con los objetivos pautados y a las necesidades administrativas, contables y operativas que tenga la organización en la realización de sus actividades y mantener un adecuado control de las diferentes operaciones y transacciones financieras que en ellas se ejecutan

2.2.5 Estrategias Administrativas y Contables

Según Mintzberg (2000: 65), la estrategia para la administración básicamente se entiende “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos

y metas”. La estrategia administrativa servirá para direccionar las actividades de la organización hacia un objetivo y una meta. Tomando esto como base, se puede decir que la estrategia administrativa es un punto importante de la planeación en la que se le da sentido a la visión de la empresa, puesto que se desea llegar ahí. Además, se debe considerar que esta es realizada por los directivos de la organización y luego es enviada por los canales de comunicación organizacional para que sean conocidas por todos los trabajadores en la jerarquía

Por otra parte, el nuevo y adecuado concepto de la contabilidad se basa en el beneficio que ésta tenga en la toma de decisiones, en la predicción razonable del futuro, en la correcta valuación de los recursos, en la fidelidad de la información contenida en su interior, en la conformación de indicadores de gestión que faciliten la planeación y la medición de productividad en el corto plazo, así como en la evaluación de proyectos y lo más importante en un completo sistema de análisis financiero.

Debido a las necesidades de los usuarios, la contaduría ha tenido que renovar y cambiar sus estrategias para entrar a un nuevo mundo y a un nuevo concepto de acuerdo a las exigencias de la globalización y el avance económico que es necesario para sobrevivir a este nuevo mundo; conociendo y aplicando nuevas estrategias que permitan demostrar el mejor camino frente a una dificultad financiera sin sobrepasar los principios normativos, dando paso así a la contabilidad creativa, que se ha originado por la necesidad de cambiar la percepción que se tiene frente a los contadores y a la contabilidad; cambiar de ser simples tenedores de libros donde la única misión era la de llevar cuentas de los negocios a personas encargadas del manejo y la administración de empresas, siendo de gran ayuda para la toma de decisiones y generando compromisos consigo mismo y con la sociedad, garantizando la veracidad de la información a través de la formación ética, que se caracterice por la transparencia en la ejecución y desarrollo del ser contable, prevaleciendo la profunda revelación de la información.

Pero lastimosamente en muchas empresas juega un papel muy importante los intereses y conveniencias económicas, causando una ruptura entre la ética y la contabilidad generando un nuevo concepto del manejo contable. Por tal motivo, las estrategias señalan la forma como se debe actuar para vencer dificultades y garantizar que las políticas sean exitosas, para poder desarrollar una estrategia se precisa de las tácticas que son planes de acción a través de los cuales se ejecutan las estrategias. Todo ello depende de la situación y de las contingencias que afectan a una empresa..

En el mismo orden de ideas, se puede decir que las estrategias se convierten en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos de negocio funcional, de tal manera que la estructura se ajusta a la función. Es por ello que, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser. Dicho de otro modo, al diseñar un proceso de estrategias hay que considerar varios temas como los objetivos, la misión y políticas, a fin de decidir metas, e igualmente sobre un conjunto de planes de acción para alcanzar sus objetivos, respecto a los planes estratégicos

2.2.6 Estrategias Administrativas y Contables para la Gestión de las Compras

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

En este sentido, Leenders (2005) y Del Río (2002) destacados autores y pioneros en el campo de investigación de la gerencia de compras y materiales, afirman que la administración efectiva de las compras puede contribuir significativamente al éxito de las organizaciones; la adquisición de materiales, suministros, servicios y equipos de

la calidad apropiada, en las cantidades correctas, a los precios adecuados, en el momento debido y sobre una base continua ha acaparado la atención de muchos empresarios tanto del sector público como del sector privado. La escena de abastecimientos rápidamente cambiante, con ciclos de abundancia y escasez, con precios variables, tiempos de producción y disponibilidades, proporcionan un continuo desafío a esas organizaciones que desean obtener una contribución máxima de esta tarea.

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

Aseveran Moyer, (2005) que las acciones de la administración de compras también influyen directamente en las relaciones públicas y en la imagen corporativa de la empresa: si los proveedores actuales y potenciales no son tratados del modo como se acostumbra en los negocios, se formará una opinión desfavorable de toda la organización y se cederá mercado a la competencia. Esta imagen negativa disminuirá la capacidad para contratar nuevos trabajos y encontrar mejores proveedores; por tanto, la confianza del público puede incrementarse por la evidencia de una política de compras sólida y su establecimiento inteligente.

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

2.2.7 Pedido de la Compra

Comprende el documento que maneja el departamento de compras para adquirir los productos o servicios, amparando el abastecimiento. El pedido de compras es el documento con el que confirmamos al proveedor que aceptamos su oferta, por tanto es el contrato de compra. En él se incluyen datos como nombre y código de proveedor, cantidad, precio, fecha, dirección y condiciones de entrega, quién paga el transporte, etc. Dice Cruz (2007:91) “aceptarlo y firmarlo en conformidad, tácitamente se convierte en un contrato de compra-venta”, esto quiere decir que la aprobación genera derechos y obligaciones por los usuarios involucrados. Por otra parte este comprobante le genera la responsabilidad al proveedor de surtir lo solicitado, sirve de soporte al departamento de contabilidad y genera un pre aviso para la preparación de la recepción. Igualmente menciona, que debe constar de:

- Número de Orden de compra.
- Fecha en qué se formula.
- Nombre y razón social del comprador y del proveedor.
- Partida.
- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Descripción detallada de los artículos.
- Precio unitario y total.
- Condiciones de entrega. - Condiciones de pago.
- Firmas correspondientes.
- Observaciones.
- Clausula a las que se sujetaran comprador y vendedor.

Como se puede observar este instrumento, debe estar presentado en forma clara, correcta, detallada y descriptiva y a su vez verificar que contemple todos los aspectos

legales. El pedido es un contrato de compraventa, y cualquier incumplimiento del mismo puede perjudicar a alguna de las partes. Generalmente, el pedido será un documento que redactará el comprador y se lo enviará al vendedor. Pero, a veces, puede ocurrir que el comprador haga el pedido utilizando fórmulas como la de devolver “aceptado” un presupuesto que anteriormente había sido confeccionado y remitido por el vendedor

2.3 Definición de Términos Básicos

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

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

Control Interno Administrativo: son procedimientos y actividades que se relacionan fundamentalmente con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos

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

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

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

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

Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de

recursos destinados o programados utilizar. Es el grado en que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

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

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

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

Recepción de Mercancías: es el conjunto de acciones encaminadas a conseguir que las mercancías recibidas coincidan en precio, calidad, cantidad y presentación con los pedidos realizados.

Requisición de compras: es una autorización del Departamento de Compras con el fin de abastecer bienes o servicios.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo está referido al conjunto de técnicas, instrumentos, que se aplicarán para llevar a cabo el estudio, son los medios que se usarán para resolver el problema abordado, orientado a la investigación de diversos puntos estratégicos aplicados para el logro de los objetivos planteados.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El presente trabajo se apoya en una investigación de campo, ya que este tipo de estudio se desarrollará para conocer lo que sucede en lo relacionado con una situación o modelo empírico, en función de establecer las razones de su ocurrencia, influencia o impacto sobre otros objetos, sujetos o situación. Según Sabino (2014: 45), “las investigaciones de campo se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos, más no se ocupan de la solución de los mismos, si no de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.” Se considera de campo, en virtud que se tomarán los datos directamente de las personas que los generan. Es decir, se conoce la situación actual que presenta la Unidad de Transporte Clover Internacional con respecto a la gestión de compras de servicios y repuestos

De igual forma, dadas las características técnicas que presenta el tema objeto de investigación, se puede decir que se está en presencia de un estudio de naturaleza descriptiva, la que según Hernández, Fernández y Baptista (2013: 103), define como “aquellos que buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a investigación; en otras palabras, miden diversos aspectos o dimensiones del evento investigado”. Por lo tanto, se describen las características del fenómeno tal como se presentan en la realidad, interpretando correctamente los eventos y situaciones originadas. Por lo

tanto, se describen los procedimientos administrativos relacionados con el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos

Por otra parte, de acuerdo a la modalidad de la investigación se basa en un proyecto factible. Arias, (2016: 134), indica que: “se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización” Es por ello, que un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos, su finalidad radica en el diseño de una propuesta de acción dirigida a resolver un problema o necesidad previamente detectada en el medio. Al respecto, se diseñaron estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional

3.1 Fases Metodológicas

Fase I. Diagnóstico de la situación actual que presenta la Unidad de Transporte Clover Internacional con respecto a la gestión de compras de servicios y repuestos

Para el desarrollo las fases metodológicas, será necesario en primer lugar conocer la población objeto de estudio. Arias (2016: 81) define por población que "es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". De acuerdo a lo planteado, la población está conformada por 5 trabajadores que laboran en el área compras de la empresa, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada.

Por otra parte, Balestrini (2013: 114) señala que la muestra es: “una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo”. Debido a que la población es de

tipo finita y manejable, no es necesario muestras, razón por la cual se estudió a la totalidad de la población. En este sentido, la muestra se considera de tipo censal.

Seguidamente, se aplicaron las técnicas de recolección de datos, las cuales son las herramientas que se usan para recabar información necesaria en la investigación planteada. Al respecto, se empleó la observación directa, la cual se utiliza para recopilar información mediante la percepción visual observando los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. Tamayo y Tamayo (2014: 123), la define como “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

El instrumento a utilizado para recopilar los datos fue una lista de cotejo; Arias (2016. 70), señala que: “La lista de cotejo o de chequeo, también llamada lista de control o lista de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. En el caso de estudio, se empleó para diagnosticar la situación actual que presenta la Unidad de Transporte Clover Internacional con respecto a la gestión de compras de servicios y repuestos.

Fase II. Descripción de los procedimientos administrativos relacionados con el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional

La técnica de recolección a empleada en esta fase, fue la encuesta consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. Según Sabino (2014: 35). “La encuesta trata de requerir información a un grado socialmente significativo, sacar las conclusiones que se corresponderán a los datos recogidos. Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir información, el cual es un instrumento para obtener respuestas a preguntas, utilizando para ello un formulario impreso que es contestado directamente por el encuestado. Arias (2016), establece que:

es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (p 74).

En esta investigación, el cuestionario fue aplicado a los sujetos de estudio, a través de una serie de preguntas con la finalidad de conocer los procedimientos administrativos relacionados con el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional.

Una vez sea concluida la fase de recolección de los datos, se procedió a realizar un análisis cuantitativo y posterior interpretación de los datos obtenidos al respecto. En este caso, Méndez (2010: 118) afirma que “las técnicas de análisis se basan en descomponer un todo en sus parte constitutivas, para profundizar el conocimiento de cada una de ellas”. Considerando lo expuesto, en el análisis de los resultados se hará uso de la estadística descriptiva. En este sentido, se procedió al tratamiento de la información, la cual comprende su organización, codificación, clasificación y tabulación, lo cual facilitará la presentación de los resultados de la investigación.

Fase III. Diseño de estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional

Luego de conocer los resultados, se diseñaron las estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional. La propuesta se estructura de la siguiente manera:

Presentación de la Propuesta

Justificación de la Propuesta

Objetivos de la propuesta

Factibilidad de la propuesta

Desarrollo de la propuesta

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

El presente capítulo tiene como propósito analizar los respectivos resultados que se arrojan al aplicar, los instrumentos de recolección de datos. Al respecto, Balestrini (2013: 170), refiere: “la fase de interpretación fundamentada en los resultados del análisis y entrelazada con ella, permite realizar inferencias de las relaciones estudiadas y extraer conclusiones en cuanto a los hallazgos encontrados”. En este sentido, se da cumplimiento a los objetivos de la investigación.

Primeramente, diagnosticó la situación actual que presenta la Unidad de Transporte Clover Internacional con respecto a la gestión de compras de servicios y repuestos, para lo cual se empleó como instrumento de recolección de información la lista de cotejo conformada por seis (6) aspectos que indican presencia o ausencia del aspecto observado. Posteriormente, se realizó un análisis interpretación de los resultados.

En segundo lugar, se empleó un cuestionario conformado por diez preguntas cerradas (SI/NO) aplicado a la población objeto de estudio con la finalidad de describir los procedimientos administrativos relacionados con el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional. Para el análisis de los datos, se elaboraron cuadros y gráficos circulares expresado de manera porcentual manteniendo el orden de las preguntas contenidas en el instrumento de recolección de información, esto con la finalidad de facilitar la comprensión por parte de los lectores. De igual forma, se elaboraron reportes descriptivos con comentarios e inferencias sobre la información recabada, permitiendo así, dilucidar los factores internos y externos de la organización

4.2 Diagnóstico de la situación actual que presenta la Unidad de Transporte Clover Internacional con respecto a la gestión de compras de servicios y repuestos

Cuadro 1. Lista de Cotejo

| Ítem | Aspecto Observado | Si | No |
|------|---|----|----|
| 1 | Políticas y procedimientos establecidos para llevar a cabo la función de las compras | | X |
| 2 | Requisiciones de pedidos formales para el proceso de compras | | X |
| 3 | Registro de los pedidos de las compras y compromisos pendientes | | X |
| 4 | En la empresa maneja un registro adecuado y confiable de las compras realizadas | | X |
| 5 | Mecanismo de selección de proveedores fiables en cuanto a calidad de producto, cumplimiento de las entregas | | X |
| 6 | Segregación y responsabilidades en el área de compras | | X |

Fuente. García (2018)

Análisis de los Resultados

Ítem Uno. En el área de compras no se manejan de manera efectiva las políticas procedimientos establecidos para llevar a cabo la función de las compras, puesto que CLOVER INTERNACIONAL C.A centraliza todas las compras de las operaciones en el país en su sede principal, lo que afecta el óptimo desarrollo de la gestión de compras y no conduce al cumplimiento de las metas previstas.

Ítem Dos. No existen requerimientos formales para el proceso de compras, donde se puede observar la falta de veracidad en la información del material solicitado por los compradores, en el seguimiento inadecuado sobre las requisiciones de compras donde se desconoce la evolución de éstas.

Ítem Tres. No se lleva un registro adecuado de los pedidos y de los compromisos pendientes, puesto que se observa desorganización administrativa. Esta situación genera que no se conozcan las políticas en relación a las compras mínimas y máximas.

Ítem Cuatro. no existe un registro adecuado y confiable de las compras. Pero es necesario saber que la gestión exitosa en las compras y en el manejo de inventarios permite: asegurar el normal flujo de materiales para las áreas que los transforman en los productos que la empresa comercializa; y la distribución y entrega del producto terminado a los clientes, generando un efectivo control de los gastos y costos, por eso la importancia de los registros confiables y oportunos de dichas compras

Ítem Cinco. No existen procedimientos para la evaluación y/o selección de los proveedores. Dichos resultados indican que la empresa no puede definir si el producto suministrado debe ser considerado crítico o no, debido a que carece de procedimientos que les permitan evaluar y seleccionar los proveedores identificados en función de su capacidad para suministrar productos/servicios. Es por ello importante, mantener buenas relaciones con los proveedores en términos de cambiar o negociar un precio razonable y poder tener un trato preferencial de material en caso de escasez de materiales.

Ítem Seis. De acuerdo a los resultados obtenidos, no están segregadas las funciones en el área de compras, puesto que no existe un documento formal que le permita llevar la secuencia lógica de las actividades en cada uno de los pasos que conforman el procedimiento de compras. Esta situación conlleva a un descontrol en las compras, a su vez la contabilización de las facturas se realizan de forma retrasada o incorrecta generando dificultades a la hora de conciliar las partidas de libros mayores y auxiliares

4.3 Descripción de los procedimientos administrativos relacionados con el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional

Ítem 1. ¿En la empresa se cuenta con procedimientos administrativos para la realización del proceso de compras?

Cuadro 2. Procedimientos Administrativos

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 20% |
| No | 4 | 80% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

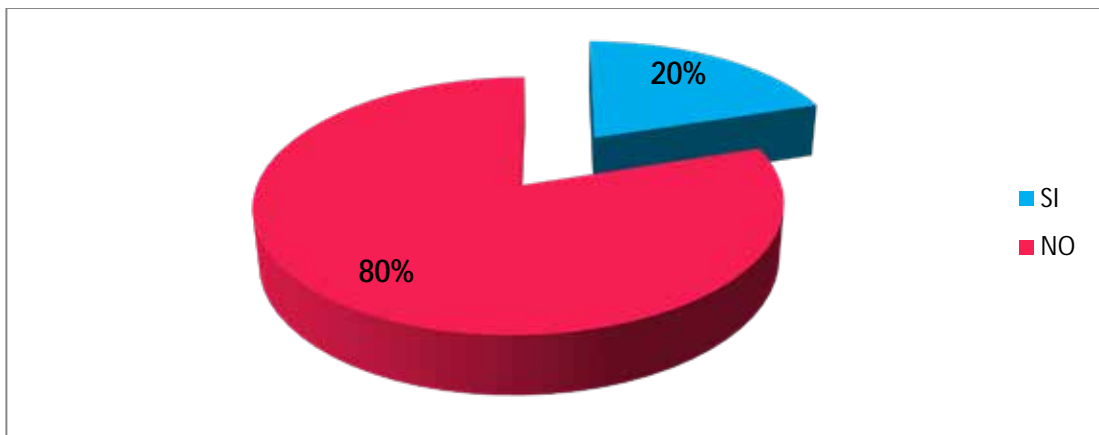


Gráfico 1. Procedimientos Administrativo

Fuente. Cuadro 2

Análisis. Se observa, que no están establecido los procedimientos administrativos para el proceso de compras, así lo manifiesten el 80% de los encuestados, puesto que no existe ningún documento escrito que les indique los pasos a seguir para llevar un manejo efectivo del proceso de compras. Esto se convierte en una debilidad para la organización, porque no permite realizar las operaciones de manera eficiente. Por otra parte, el 20% opina que si están procedimientos escritos.

Ítem 2 ¿Se concilian regularmente los estados mensuales de los proveedores con facturas pendientes?

Cuadro 3. Estados de Cuentas

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 2 | 40% |
| No | 3 | 60% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

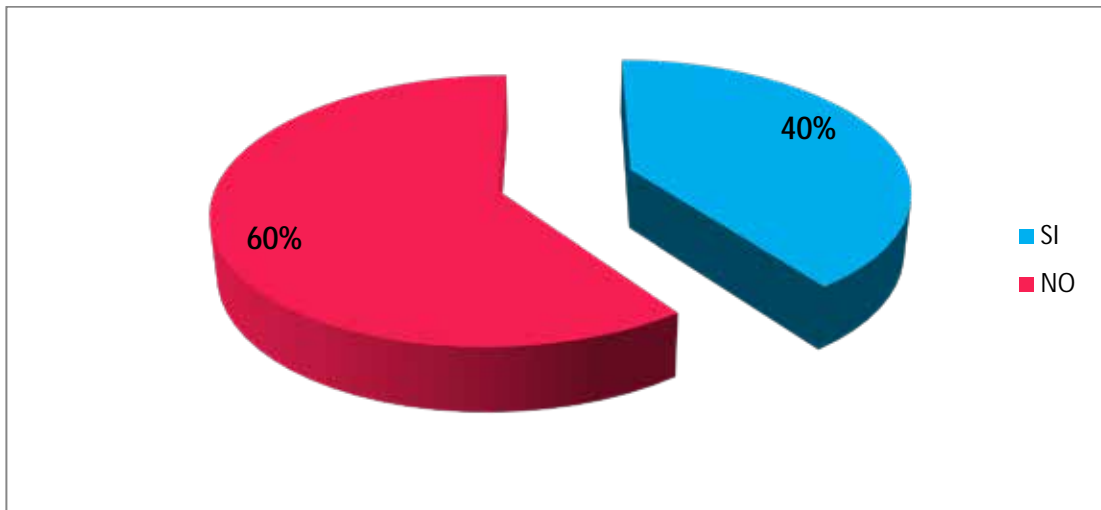


Gráfico 2. Estados de Cuentas

Fuente. Cuadro 3

Análisis. Como se aprecia, el 60% de los encuestados considera que no se lleva una relación detallada de las facturas de los proveedores para determinar los saldos pendientes y conocer las fechas de pago. Esta situación incide en el registro y control contable de las facturas, ya que los gastos pueden estarse cargando a ciclos que no corresponden y alterar los costos del periodo. Afectando de manera directa la eficiencia de las operaciones ejecutadas por la empresa. Por otra parte, un 40% señala que se lleva un control contable sobre los montos se adeudan a los proveedores

Ítem 3 ¿Se establecen mecanismos para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos de compra?

Cuadro 4. Valoración de Riesgos

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|----------|------------|-------------|
| Si | - | - |
| No | 5 | 100% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

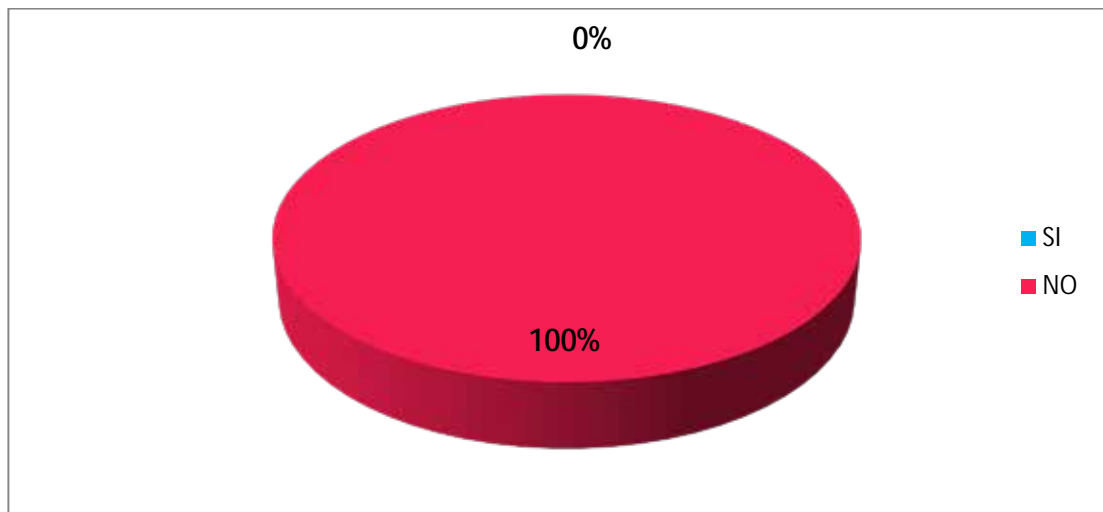


Gráfico 3. Valoración de Riesgos

Fuente. Cuadro 4

Análisis. Los resultados que se muestran en el gráfico anterior, indican que el 100% de las personas encuestadas, considera que en la empresa no se establecen mecanismos para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos de compra. Es decir, no se evalúa el riesgo, y se demuestra la inexistencia de un sistema efectivo respaldado en controles que permita identificar, priorizar y establecer niveles aceptables de riesgo.

Ítem 4 ¿Se identifica, captura y comunica la información oportunamente que le permite a los empleados del área de compras cumplir con sus responsabilidades?

Cuadro 5. Información

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|----------|------------|-------------|
| Si | 1 | 20% |
| No | 4 | 80% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

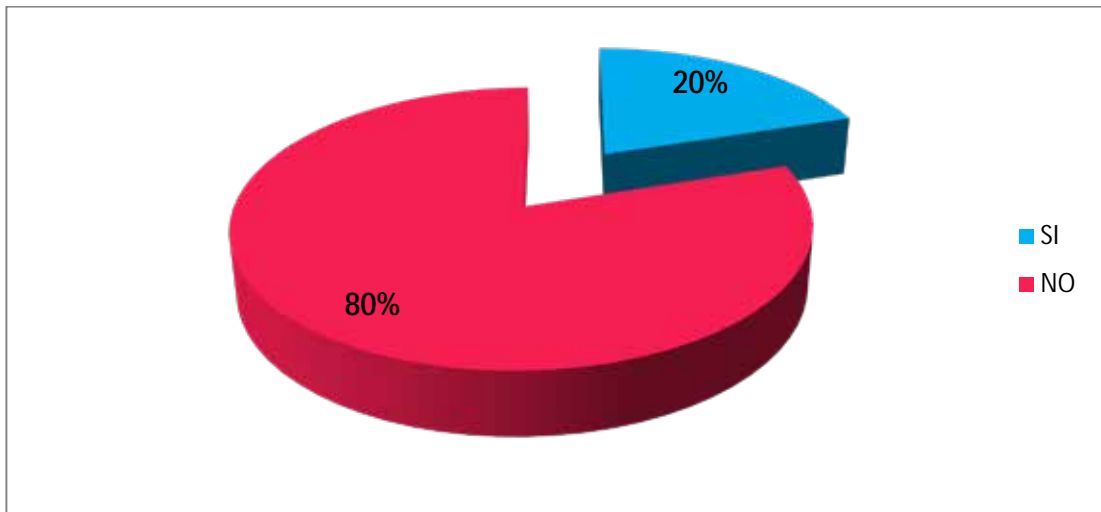


Gráfico 4. Información
Fuente. Cuadro 5

Análisis. Los resultados obtenidos en el gráfico anterior, muestran que el 80% de las personas encuestadas considera que en la empresa no se identifica, captura y comunica la información oportunamente que le permite a los empleados del área de compras cumplir con sus responsabilidades. Mientras una persona, es decir el 20% señalan que si se comunica la información relacionada con las compras. Se evidencia, que la carencia de un sistema impide que se produzcan reportes que contengan información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que contribuya al control.

Ítem 5 ¿El departamento de compras prepara reportes periódicos para hacer seguimientos a las órdenes de compra?

Cuadro 6. Reportes Periódicos

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 20% |
| No | 4 | 80% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

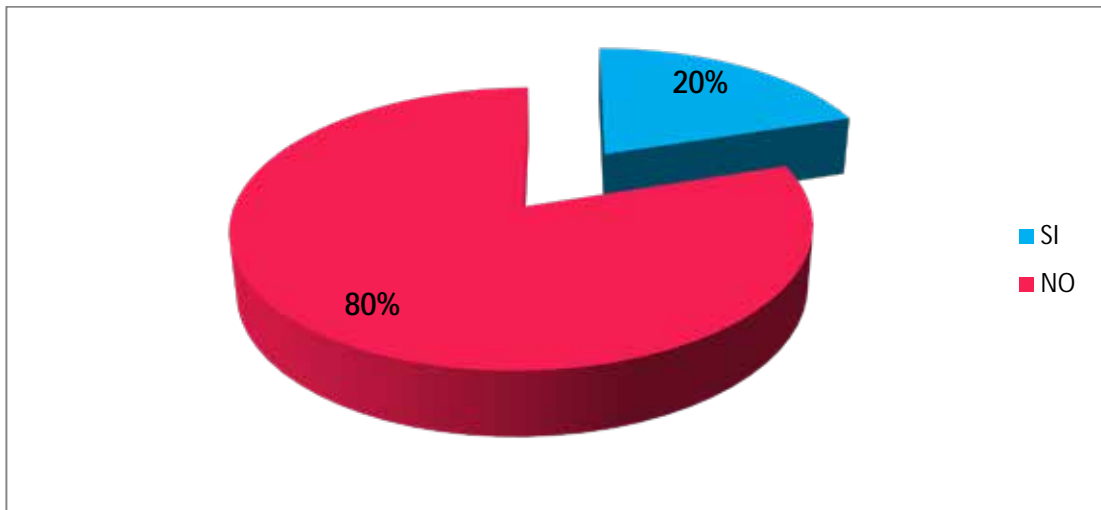


Gráfico 5. Reportes periódicos
Fuente. Cuadro 6

Análisis. En este ítem se observa, que la mayoría de las personas encuestadas, es decir un 80% señalan que no se preparan reportes periódicos para hacer seguimiento a las órdenes de compra emitidas por el área de compras. Es importante, la realización de los reportes, ya que permite reflejar los resultados alcanzados por el departamento en función a los objetivos establecidos y permite realizar seguimientos oportunos a las fallas y debilidades encontradas durante el desempeño de las funciones de compras. Otro 20% opina lo contrario.

Ítem 6 ¿Existen sistemas de información en el área de compras que produzcan reportes?

Cuadro 7. Sistema de información

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|----------|------------|-------------|
| Si | - | - |
| No | 5 | 100% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

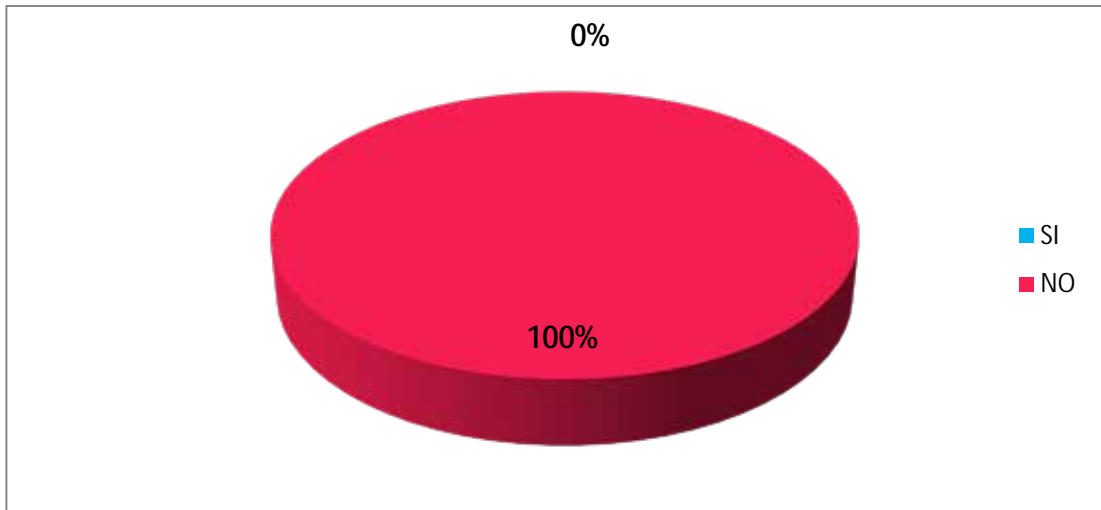


Gráfico 6. Sistema de información

Fuente. Cuadro 7

Análisis. Como se aprecia, el 100% de las personas encuestadas considera que en la empresa no existe un sistema de información en el área de compras que produzca reportes de la gestión de compras que se lleva a cabo. Estos resultados, significan que la carencia de un sistema impide que la información fluya tanto dentro como fuera de esta área. Se puede señalar, que es importante contar con sistemas de información de las compras que abarque todas las labores necesarias para procurarse materiales, abastecimientos y servicios para la organización

Ítem 7. ¿Se aplican controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las compras?

Cuadro 8. Controles

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|----------|------------|-------------|
| Si | 1 | 20% |
| No | 4 | 80% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

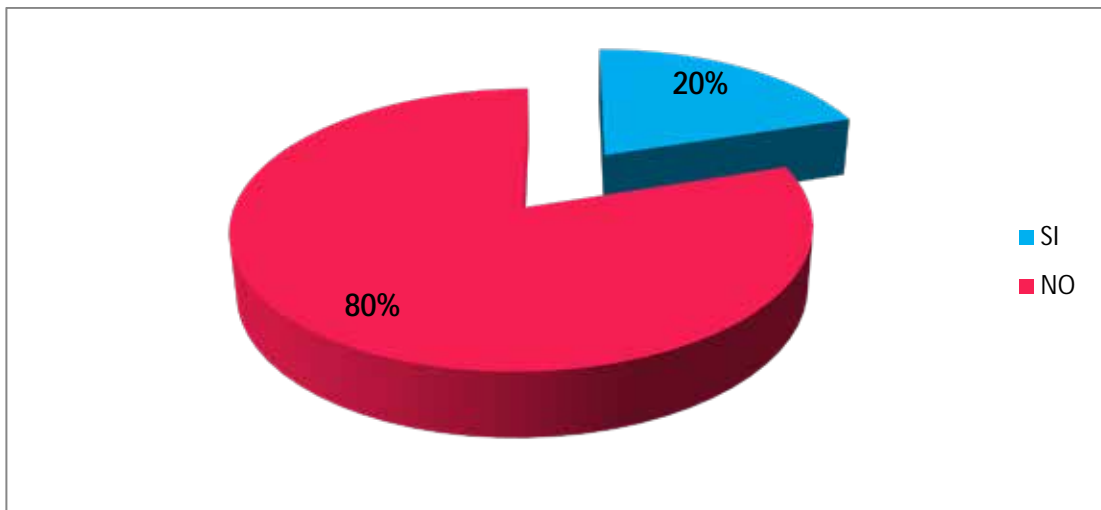


Gráfico 7. Controles

Fuente. Cuadro 7

Análisis. Como se evidencia en los resultados obtenidos, el 80% de las personas encuestadas considera que no se aplican controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las compras, por lo cual, las compras son autorizadas bajo altos niveles de riesgos para la empresa. Por otra parte, un 20% señala que se aplican controles, pero no de manera adecuada, puesto que no hay manuales ni procedimientos establecidos ni un efectivo control interno. Cabe señalar, que los controles en las compras coordinados tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición.

Ítem 8 ¿Se realizan periódicamente evaluaciones en el área de compras para corregir las fallas detectadas?

Cuadro 9. Evaluaciones en el Área de Compras

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|----------|------------|-------------|
| Si | - | - |
| No | 5 | 100% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

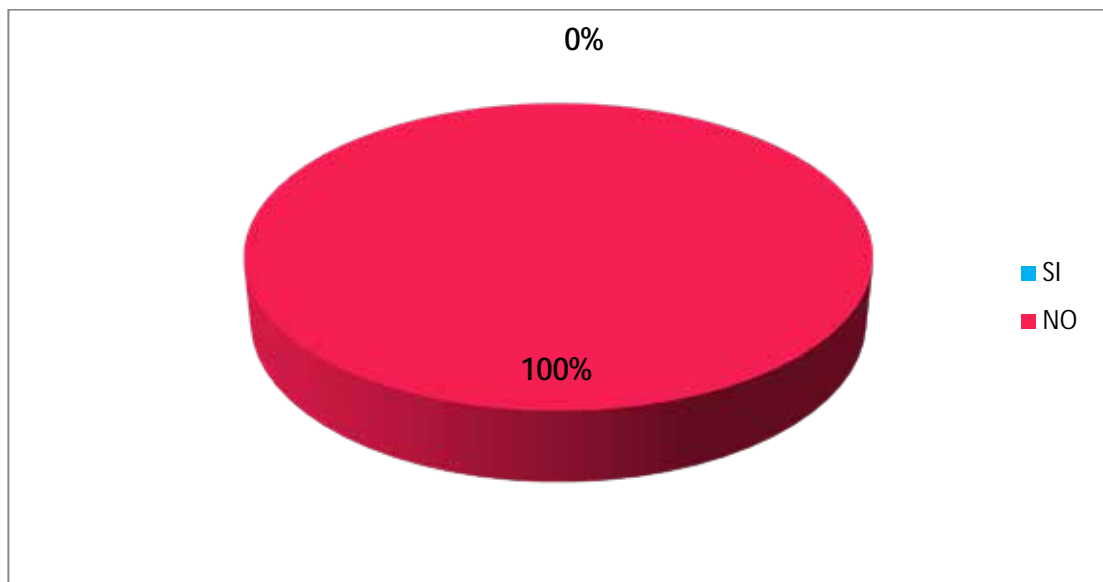


Gráfico 8. Evaluaciones en el Área de Compras

Fuente. Cuadro 9

Análisis. Según la información reflejada, un 100% del personal del Área de Compras de la empresa señalaron que no se realizan periódicamente evaluaciones en el área de compras para corregir las fallas detectadas. Esto es debido, a que no se identifican todas las actividades asociadas a la identificación y definición de necesidades de compras de materiales, equipos y/o contratación de servicios, así como la tramitación de los pedidos/contratos a los proveedores, lo cual afecta el rendimiento y se traduce en pérdidas para la organización.

Ítem 9 ¿Se realizan revisiones de desempeño en el área de compras para evitar errores o desviaciones que afecten la efectividad en las compras?

Cuadro 10. Efectividad de las Compras

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|----------|------------|-------------|
| Si | 1 | 20% |
| No | 4 | 80% |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

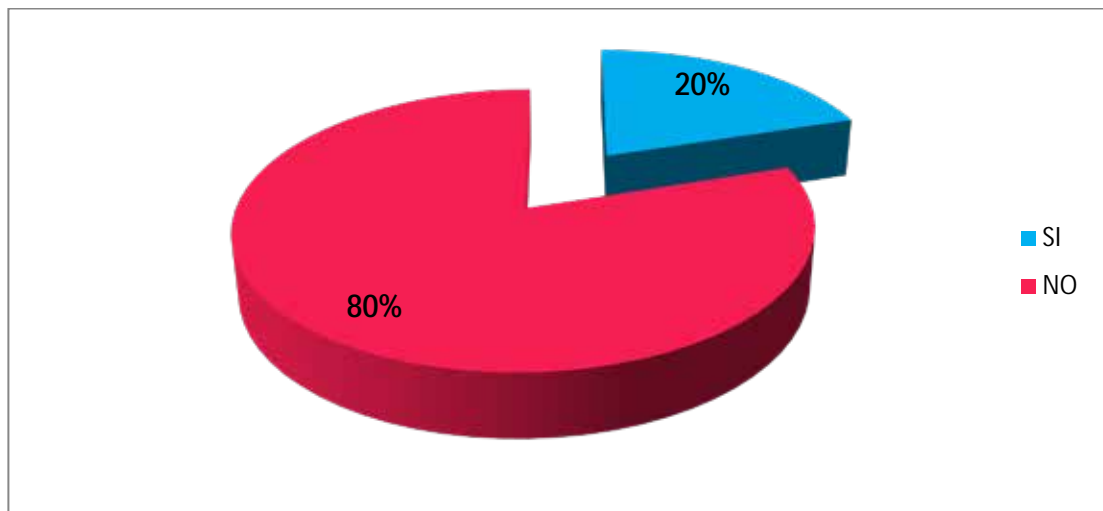


Gráfico 9. Efectividad de las Compras

Fuente. Cuadro 10

Análisis. De acuerdo con los resultados obtenidos en este ítem, un 80% de las personas encuestadas considera que se producen irregularidades o equivocaciones, como errores o desviaciones que afecten la efectividad en las compras. Esto es debido, a que existe desorganización administrativa en los procesos referentes a las compras. La efectividad, eficiencia del departamento de compras son puntos críticos, puesto que existe una directa correlación con la contabilidad de costos, las finanzas y la salud de la empresa, por lo cual, se deben controlar los procesos de compra para detectar los riesgos por equivocaciones, errores o desviaciones

Ítem 10. ¿Considera necesario diseñar estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional?

Cuadro 11. Estrategias administrativas

| Aspectos | Frecuencia | Porcentajes |
|----------|------------|-------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | - | - |
| Total | 5 | 100% |

Fuente. García (2018)

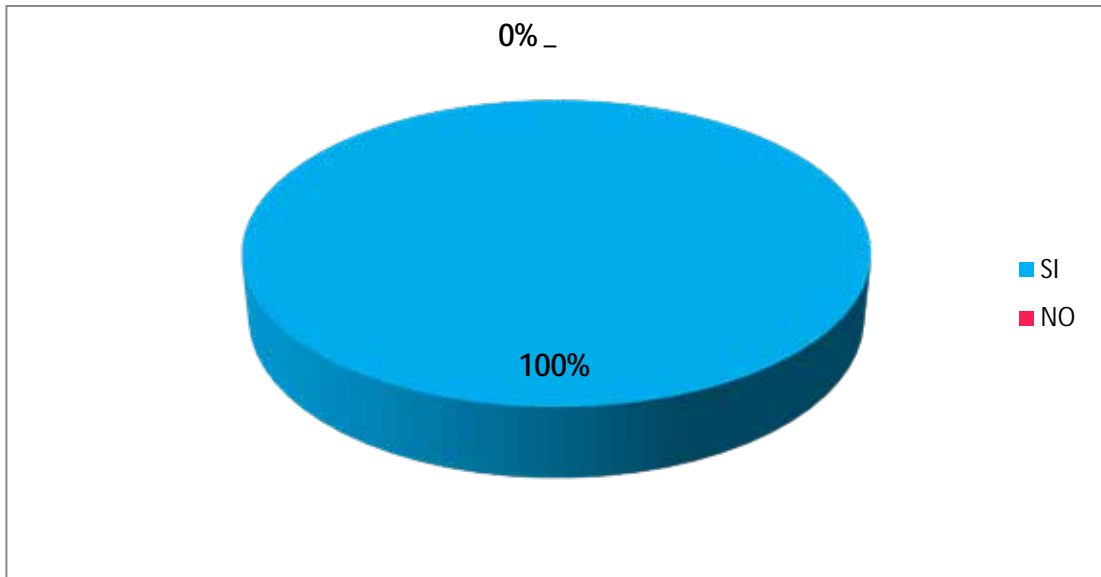


Gráfico 10. Estrategias administrativas
Fuente. Cuadro 11

Análisis. Como se observa en los resultados obtenidos, el 100% de las personas encuestadas considera necesario diseñar estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional. Puesto, que le permitirá tener una visión más amplia del mejoramiento que debe realizarse en el proceso de compra, ya que el principal objetivo es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el servicio.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

El proceso de las compras representa una parte fundamental en toda organización incluyendo a aquellas empresas no fabricantes, por lo tanto el justo control de esta permitirá gestionar de manera eficaz su proceso administrativo más confiable. Es conveniente precisar, que el desarrollo estratégico en el futuro y la mejora de la rentabilidad de las organizaciones pasa necesariamente por la profesionalización de los departamentos encargados de la gestión de compras, debido a que ésta tiene un alto grado de responsabilidad en el que se deben tomar decisiones ajustadas a las políticas y limitaciones de la organización para obtener un mayor rendimiento, satisfacer las necesidades de sus clientes además de cumplir con las obligaciones sociales y legales.

Desde esta perspectiva, se presenta la propuesta de estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional, la cual es de vital importancia, ya que se ha demostrado con esta investigación que los procesos deben ser conocidos por todos los relacionados en un departamento o unidad de cualquier organización, para ello hay que fortalecer los procesos de las organizaciones teniendo una base sólida para que puedan hacerse flexibles a los cambios y nuevas técnicas que hoy se utilizan.

Con esta propuesta se pretende mejorar el funcionamiento del Departamento, para de esta forma eliminar el margen de riesgo al momento de tomar decisiones y lograr las metas establecidas por la organización, mediante la aplicación de estrategias para la optimización de los procesos de gestión.

5.2 Justificación de la Propuesta

Con la presente propuesta se pretende subsanar la problemática que presenta actualmente el departamento de compras de la Unidad de Transporte Clover Internacional para proporcionar seguridad razonable, erradicar los riesgos presentes y lograr de esta manera efectividad y eficiencia de las operaciones de compras, confiabilidad de la información financiera. Mediante su implementación se espera que las actividades de la empresa sean más efectivas en cada una de las operaciones realizadas en el proceso de compras

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

El desarrollo de la misma sirve para favorecer y facilitar el hallazgo de productos o servicios necesarios para lograr el buen desarrollo de actividades internas, así como el mismo cumplimiento de la producción, obteniendo un mayor rendimiento organizacional, lo cual trae como consecuencia la satisfacción total de cada entidad así como también el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestos.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseño de estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional

5.3.2 Objetivos Específicos

- Planificar las actividades administrativas para mejorar la gestión de compras
- Elaborar procedimientos administrativos para el manejo del proceso de compras
- Instaurar controles internos para el manejo adecuado de la gestión de las compras

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional: Desde el punto de vista institucional, la propuesta es factible, dado que se cuenta con la disponibilidad de la gerencia para implementar las estrategias administrativas para el manejo del proceso de compras, así como de los trabajadores para aceptar los cambios que se generarían

Factibilidad Técnica. Los requerimientos de carácter técnico serán cumplidos por la empresa ya que cuenta con la tecnología requerida para conseguir la funcionalidad efectiva en el departamento de compras y cuenta con el recurso humano que exige la puesta en práctica de la propuesta la cual presenta un esquema que bien puede ajustarse a los lineamientos funcionales de la empresa

Factibilidad Operativa. Operativamente la propuesta es viable, ya que para la aplicabilidad de las herramientas planteadas, se cuenta con el recurso humano necesario, solo se requiere dar a conocer las estrategias administrativas propuestas, así como también se posee la infraestructura adecuada para llevar a cabo la misma.

Factibilidad Económica. Se considera viable para la organización el desarrollo de esta propuesta, ya que su implantación no representa una inversión fuera del alcance de la misma, solo se requiere la implementación de estas estrategias con el personal que actualmente labora en compras

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Objetivo 1. Planificar las actividades administrativas para mejorar la gestión de compras

Finalidad. La función de compras, abarca todas las actividades necesarias para procurarse los abastecimientos de materiales y servicios para la organización. Por lo tanto, su finalidad es adquirir, calidad y disponibilidad los productos e insumos solicitados dentro del menor tiempo posible mediante la verificación de precios. Para la planificación de las actividades de las compras, en primer lugar se establecerán las responsabilidades, las normas generales y los formatos necesarios para llevar una eficiente gestión de compras.

1. Responsabilidades:

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

encargado de las compras.

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

2. Normas Generales del Área de Compras:

- Todo contrato de adquisición de bienes o prestación de servicios deberá tener su origen a través de una requisición.
- Se deberá disponer de los recursos presupuestarios necesarios para la Adquisición de Bienes y Prestación de Servicios.
- Las unidades deberán realizar la solicitud de materiales, suministros o bienes de forma razonable para evitar devoluciones del almacén
- La Sección de Almacén debe recibir los materiales, suministros o bienes adquiridos por el Área de Compras
- El Área de Compras, una vez recibida las cotizaciones, seleccionará el proveedor o proveedores, teniendo en cuenta precios ofertados, seriedad en el cumplimiento de los plazos y garantías en la calidad de los productos, así como el resguardo y la distribución de los mismos a las distintas áreas funcionales de la empresa
- El Área de Compras deberá exigir al departamento de almacén que las mercancías y artículos entregados por los proveedores sean exactamente los lo solicitados en el pedido

3. Formatos para el Proceso de Compras

I. Requisición de Compras:

La requisición de compra es el documento formal para solicitar al Área de Compras la adquisición de cualquier producto o material.

Formato 1. Requisición de Compras

| CLOVER INTERNACIONAL C.A | | |
|--|--------|-------------|
| REQUISICIÓN DE COMPRAS | | (No: 0001) |
| FECHA: _____ | | |
| ÁREA: _____ | | |
| UNIDAD SOLICITANTE: _____ | | |
| CANTIDAD | UNIDAD | DESCRIPCIÓN |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| OBSERVACIONES | | |
| | | |
| Realizado por: _____ Autorizado por _____ Recibido por _____ | | |

Fuente. García (2018)

Descripción del Formato

Fecha: Colocar la fecha de la requisición de compras

Área: Señalar el área o departamento que elabora la requisición

Unidad Solicitante: Colocar el nombre de la unidad responsable de la requisición de compras

Cantidad: Escriba el número de unidades requeridas por cada bien, artículo, material o suministro a adquirir

Unidad: Coloque la unidad de medida en que está expresado el bien, artículo, material o suministro a adquirir

Descripción: Describa las características generales como son modelo, tipo, etc.

Observaciones: Señale cualquier comentario que considere relevante para la adquisición del producto

Realizado por: Coloque nombre y firma de la persona que realiza la requisición

Autorizado por: Coloque nombre y firma de la persona que autoriza la requisición

Recibido por: Coloque nombre y firma de la persona que recibe la requisición

II. Orden de Compras

Una orden de compra es una solicitud escrita enviada a un proveedor, originada por una requisición o necesidad de materiales y suministros. La orden de compra se envía cuando se ha convenido un precio, especificaciones de los términos de pagos y entrega.

Todos los materiales o suministros comprados deben soportarse con las órdenes de compra debidamente prenumeradas con el fin de garantizar el control sobre su uso, donde se coloca la fecha de pedido, los términos de entrega, artículos, cantidad, precios y el costo total

Formato 2. Orden de Compras

| CLOVER INTERNACIONAL C.A | | | | |
|---|----------|----------|-----------------|--------------|
| ORDEN DE COMPRAS | | | | (No: 0001) |
| Proveedor: _____ Fecha de Pedido: _____ Términos de Entrega: _____ | | | | |
| No | Artículo | Cantidad | Precio Unitario | Precio total |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Costo Total | | | | |

Fuente. García (2018)

Descripción del Formato:

Proveedor: Nombre del proveedor seleccionado para la compra o servicio

Fecha de Pedido: Coloque la fecha, día, mes, año en que realiza el pedido

Términos de Entrega: Colocar el período estipulado en la orden de compra

No: Colocar la cantidad de los bienes, artículos o suministros a solicitar

Artículo: Describa las características generales de los artículos a requerir

Cantidad: Escriba el número de unidades requerida por cada artículo a requerir

Precio Unitario: Coloque el valor en bolívares de cada artículo a requerir

Precio Total: producto de multiplicar la cantidad de cada artículo por el precio

unitario

Costo Total: Coloque el precio total (Sumatoria) de todos los artículos

Objetivo 2. Elaborar procedimientos administrativos para el manejo del proceso de compras

Finalidad: Las compras representan un factor clave en el éxito de cualquier institución que quiere alcanzar la excelencia, en este sentido, se presenta la metodología que se debe seguir para el abastecimiento de materiales y suministros. Para el desarrollo de los procesos de compra se contemplan los siguientes pasos:

A. Proceso de Compras

1) Elaboración de presupuestos por áreas:

Cada departamento que conforma la empresa elabora el presupuesto de compras por semestres, realizando además la diferenciación de las compras de ventas, administrativas y de inversión. En este caso la Unidad de Transporte Clover Internacional

2) Necesidad de materiales:

De acuerdo lo establecido en la presupuestación se genera la necesidad de un producto o servicio en cada área.

3) Envío requisiciones desde todas las áreas:

De acuerdo a las necesidades que contempla la Unidad de Transporte Clover

Internacional se hace necesario implementar documentos de manejo interno para hacer un uso adecuado de la información así como evitar trabas en los procesos, en este sentido, se genera la requisición de compras, la cual es el documento formal para solicitar al Departamento de Compras la adquisición de cualquier producto o material.

Cotización proveedores:

Se realiza un análisis de mercados y la verificación de las condiciones más favorables para realizar la compra a los proveedores existentes y la evaluación financiera del caso para el desembolso de los dineros por cuenta del gasto realizado

5) Verificación de cotizaciones y selección de proveedor:

Una vez analizadas las cotizaciones recibidas, se elige aquel proveedor que ofrece un precio favorable, cumple con las especificaciones, calidad y garantía requerida.

6) Preparación del contrato de compra:

Elaboración del documento que describe las obligaciones que el vendedor y el comprador, respectivamente convienen realizar el uno con respecto al otro. Recibida y aprobada la requisición, además de firmado el contrato, el departamento de compras realizará la correspondiente orden de compra y será enviada al proveedor como la autorización formal para que envíe y ejecute los productos y servicios solicitados. Enviada la orden de compra al proveedor el departamento de compras se encargará de dar seguimiento de la solicitud

7) Seguimiento a la solicitud:

El Departamento de Compras manejará un plazo mínimo de 48 horas desde la recepción de la requisición hasta la entrega del producto o servicio solicitado, este lapso será mayor de acuerdo a las condiciones específicas del proveedor y la existencia del artículo solicitado. En todos los casos, el departamento de compras informará al departamento solicitante la continuidad del proceso.

8) Recepción del pedido y documentos soporte:

El departamento de compras será el encargado de la inspección, supervisión y recepción de los artículos y / o servicios entregados por el proveedor, adicionalmente deberá verificar que los documentos cumplan con los requisitos mínimos exigidos (nombre del proveedor, identificación, dirección y teléfono, consecutivo factura, fecha factura, valor producto comprado, impuestos y deducciones de ley).

9) Entrega documentos al departamento de contabilidad:

Las facturas de proveedores deberán ser entregadas al área administrativa para su correspondiente contabilización, una vez verificadas y aprobadas por compras

B. Selección y Registro de Proveedores

Responsable: Gerente Administrativo/Analista de Compras

1. Obtención y selección ofertas proveedores: Solicita proveedores detallando los requisitos mínimos e información que debe cumplir y adjuntar un proveedor para participar en este proceso.

2. Cumplimiento, capacidad y calidad: Seleccionado el proveedor se debe verificar

y contemplar la información presentada por el proveedor y seguir los siguientes pasos para su creación: identificación, datos generales, datos legales, datos técnicos, referencias, etc.

3. Archivo solicitudes rechazadas: Se llevará un archivo de las solicitudes de los proveedores que no cumplen con los requerimientos de la compañía con el fin de no incurrir en la verificación del historial completo.

4. Gestión de contratos y formatos de registro: Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos exigidos al proveedor en la compra, se procede a realizar el registro de proveedores, que se refiere al ingreso de toda la información inherente al proveedor. Dicha información deberá ser consignada en un formato elaborado especialmente para tal fin y archivado con el cuidado y la confidencialidad del caso, para que esté disponible y en óptimas condiciones, cuando se requiera.

5. Calificación de proveedores: Terminado el proceso de creación y realizadas las compras al proveedor se procede a calificar la prestación de su servicio. En este punto, se debe valorar el éxito o fracaso de las compras realizadas al proveedor, se efectuará una revisión de los puntos establecidos en la orden de compra para compararlos con los resultados obtenidos. Si el proveedor cumple con los requerimientos, se podrá seguir utilizando para procesos de compra y si su resultado no es compatible con las expectativas generadas por este, se procederá a realizar una nueva selección de proveedor para futuras compras.

Objetivo 3. Instaurar controles internos para el manejo adecuado de la gestión de las compras

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

Controles Internos

| Controles | Actividades | Responsable |
|---|---|---------------------------------------|
| Control de las requisiciones de materiales. | Verificar la autenticidad del pedido que requiere el departamento solicitante.(Unidad de Transporte Clover Internacional) | Sección de almacén. |
| | Verificar que la requisición esté debidamente autorizada. | Analista de compras. |
| | Comprobar en la requisición de materiales si la cantidad está en los límites aprobados por el presupuesto de compras. | Departamento de Administración. |
| Control de Proveedores | Verificación de los precios de las cotizaciones de los proveedores con el precio del mercado. | Analista de compras. |
| | Selección del proveedor en cuanto a: cantidad, calidad, especificaciones y condiciones de crédito de la mercancía. | |
| | Actualización de los expedientes de los proveedores dejando constancia de su selección. | |
| Revisiones de las Órdenes de Compra | Revisar semanalmente el convenio de compras con las órdenes de compras que se encuentren archivadas y que consten las respectivas firmas. | Analista de compras. |
| | Revisar las facturas compras con la orden de compra, para verificar que todo esté correctamente. | Analista de compras y Administración. |
| Monitoreo y Control | Realizar reuniones semanales para tratar sobre las compras que se necesitan. | Administración. |
| | Debe existir un monitoreo semanal para ir controlando al personal del área de compras y sobre todo hacer cumplir lo que se propone. | |

Fuente. García (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones derivadas del estudio. De acuerdo al objetivo uno, se diagnosticó la situación actual que presenta la Unidad de Transporte Clover Internacional con respecto a la gestión de compras de servicios y repuestos, concluyendo que no cuentan con un proceso organizado de operaciones en el área de compras. Las normas y procedimientos por los cuales deberían regirse las operaciones de compras no están claramente definidas. Asimismo, predomina la ausencia de formularios necesarios para la anotación de datos, que sirvan de soporte en las transacciones realizadas dentro de la unidad, lo que no permite llevar un registro adecuado de los pedidos y de los compromisos pendientes, puesto que se observa desorganización administrativa. Asimismo, no están segregadas las funciones en el área de compras, generando exceso de trabajo en el área, ocasionando los retrasos en las fechas programadas de las compras.

Por otra parte, se describieron los procedimientos administrativos relacionados con el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional, concluyendo que no aplican herramientas que brinden un óptimo desenvolvimiento de la gestión de compras, ya que la recepción de los materiales no se maneja con eficiencia. Esto es debido, no se observan mecanismos de selección de proveedores fiables en cuanto a calidad de producto, cumplimiento de las entregas. Dichos

Asimismo, no se aplican controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las compras, por lo cual, las compras son autorizadas bajo altos niveles de riesgos para la empresa, ni se realizan periódicamente evaluaciones en el área de compras para corregir las fallas detectadas.

Finalmente, se concluyó que es necesario diseñar herramientas administrativas que permitan el mejoramiento del proceso de compras. Es por ello, que se requiere

planificar el proceso de las compras que permita identificar anticipadamente el momento óptimo para realizar los pedidos. Asimismo, elaborar procedimientos y controles administrativos para mejorar la gestión de las compras

Recomendaciones

Luego de presentar las conclusiones, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Implantar la propuesta para así fortalecer el área de compras, quedando así organizados, establecidos y formalizados tanto las normas y procedimientos como las funciones y responsabilidades de cada departamento, logrando que las actividades desempeñadas por la gerencia y el personal que conforma esta organización sea de una manera eficiente y efectiva,
- A su vez, se recomienda, la difusión de la presente propuesta al personal que labora en dicha área, con el fin de que esté al alcance de todos. Esto servirá para el mejor apego de las normas y procedimientos administrativos de control exigidos por la gerencia.
- Revisar la gestión financiera de la empresa para evaluar junto con la gestión de compras como lograr el mayor beneficio en el uso de los recursos financieros a lo largo de todo el año, estableciendo cronogramas de compras por tipo de materiales guiados por el flujo de ingresos a la empresa
- Se recomienda mantener una supervisión continua sobre el sistema de control interno, ya que la intervención de dichos controles le ofrece a la empresa mayor confiabilidad de los procedimientos de control contable y administrativo. Además, que le permite asegurarse de que si se producen errores, estos serán detectados con mayor facilidad y oportunamente
- Realizar esporádicamente entrenamiento y capacitación a todo el personal de la empresa involucrado en los proceso de la misma, con el propósito de poseer un

personal preparado a fin de obtener los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia para así lograr la efectividad del control interno en la organización

REFERENCIAS

- Alberto Rosmary y González Fabiana (2015), **Propuesta de Estrategias de Control Interno para el Ciclo de Compras - Cuentas Por Pagar - Pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A” Ubicada En Valencia, Edo. Carabobo**, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Alzate, José Luis (2017). **Propuesta de mejoramiento en el Área de Compras de la empresa Construcción, Reingeniería, Producción. (C.R.P), S.A.S**, presentado en la Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Arias Fidias (2016). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8va Edición. Editorial Episteme.
- Azuaje, Eduardo (2005). **Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial**. Venezuela.
- Balestrini Mirian. (2013). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Berghe, Edgar (2005). **Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI**. Ediciones ECOE. Colombia.
- Bittel, Lester y Ramsey, Aaron. (2004). **Sistemas Y Procedimientos Administrativos Y Contables**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Cepeda, Gustavo (2012), **Gerencia y Control de Crédito y Cobranza**, Editor Uyapal. Caracas.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7ma edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Cruz, Leonel. (2007). **Compras. Un Enfoque Estratégico**. Mc Graw Hill. México.
- Del Río, Cristobal. (2002). **Adquisiciones y Abastecimiento**. Editorial Thomson, Ciudad de México.
- Gómez y Morillo (2016). **Procedimientos Financieros para mejorar la Gestión de Compras de Repuestos de la Flota Vehículos en la empresa Transporte TCP El Recreo C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos., y Baptista, Pilar. (2013), **Metodología de la Investigación**, Editorial McGraw-Hill, México.

- Leenders Michiel, Johnson Fraser y Flynn Anna (2012). **Administración de Compras y Materiales**. Decimocuarta Edición. McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Ciudad de México.
- Méndez Carlos. (2010). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Mercado, S (2008). **Compras principios y aplicaciones**. Editorial LIMUSA. México.
- Montoya, Alberto. (2004). **Conceptos Modernos de Administración de Compras**. Editorial McGraw-Hill, Ciudad de México.
- Mosquera, Thayuladt (2013), titulado: **“Evaluación del Control Interno del Proceso de Compras de Servicios en el Departamento de Compras de Servicios de la Universidad Nacional Experimental de Guayana en Puerto Ordaz Estado Bolívar, en el segundo semestre del año 2012”**, presentado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Moyer, R., et al. (2005). **Administración Financiera Contemporánea**. Editorial Thomson, Novena Edición, Ciudad de México.
- Münch Loudes y García, José (2008). **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas, S. A de C.V. España.
- Reyes Nomberto y Rojas Sandra (2014). **Control Contable del Área de Compras y las Cuentas por Pagar de la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. y su relación con los egresos de caja, para el año 2014**. Presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú.
- Rosemberg, Jery (2010). **Los Procesos Administrativos de las Cuentas por Pagar**. 5ta Edición. España. Editorial McGraw - Hill Interamericana, S.A.
- Sabino, Carlos (2014). **El proceso de investigación**. 3ª.Reimpresión, Ediciones Lumen/Humanitas. Venezuela.
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**. 4ta Edición Ediciones Limusa.. México.
- Mintzberg, Henry. (2001). **Diseño de Organizaciones Eficientes**. 2da edición. Editorial: El Ateneo. Buenos aires.

ANEXOS

Anexo 1. Lista de Cotejo

| Ítem | Aspecto Observado | Si | No |
|------|---|----|----------|
| 1 | Políticas y procedimientos establecidos para llevar a cabo la función de las compras | | X |
| 2 | Requisiciones de pedidos formales para el proceso de compras | | X |
| 3 | Registro de los pedidos de las compras y compromisos pendientes | | X |
| 4 | En la empresa maneja un registro adecuado y confiable de las compras realizadas | | X |
| 5 | Mecanismo de selección de proveedores fiables en cuanto a calidad de producto, cumplimiento de las entregas | | X |
| 6 | Segregación y responsabilidades en el área de compras | | X |

Anexo 2. Cuestionario

| Ítem | Pregunta | Si | No |
|------|--|----|----|
| 1 | ¿En la empresa se cuenta con procedimientos administrativos para la realización del proceso de compras? | | |
| 2 | ¿Se concilian regularmente los estados mensuales de los proveedores con facturas pendientes? | | |
| 3 | ¿Se establecen mecanismos para la identificación, análisis y valorización de los riesgos en los procesos de compra? | | |
| 4 | ¿Se identifica, captura y comunica la información oportunamente que le permite a los empleados del área de compras cumplir con sus responsabilidades? | | |
| 5 | ¿El departamento de compras prepara reportes periódicos para hacer seguimientos a las órdenes de compra? | | |
| 6 | ¿Existen sistemas de información en el área de compras que produzcan reportes? | | |
| 7 | ¿Se aplican controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las compras? | | |
| 8 | ¿Se realizan periódicamente evaluaciones en el área de compras para corregir las fallas detectadas? | | |
| 9 | ¿Se realizan revisiones de desempeño en el área de compras para evitar errores o desviaciones que afecten la efectividad en las compras? | | |
| 10 | Considera necesario diseñar estrategias administrativas para mejorar el proceso de solicitudes de pedidos de servicio y repuestos de la Unidad de Transporte Clover Internacional? | | |