



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



**PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA CADENA DE
SUMINISTROS DE EMPRESAS DE AUTOPARTES,
CASO DE ESTUDIO:
EMPRESA DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.**

Expediente No. 1039

Trabajo de Grado



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
 Oficina de Apoyo a la Investigación



1S- 2013
EXP- 1039

FORMATO DE INGRESO DE LOS EJEMPLARES RÚSTICOS

FECHA: 12/ 11/ 2013

TRABAJO DE GRADO Tutor: Felipe Mora E-mail del Tutor: fmora60@hotmail.com Firma: _____

Título del Trabajo: Plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de empresas de autopartes; Caso de estudio: Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

AUTORES/ E-mail.	# CEDULA	TELÉFONOS		ESCUELA		GRADUANDO	
		HABITACIÓN	CELULAR	AC	CP	SI	NO
GUEVARA TORRES ROSA VIRGINIA / VIRGI8925@HOTMAIL.COM	18436895	02418942814	04263479952		X	X	
HURTADO ARRAEZ HUMBERTO JOSE / HURTADOARRAEZHJ_2012@HOTMAIL.COM	18502794	02587660410	04144160011	X			X
PANDARES VIRGEN EGLIS JENIREE / EGLISPANDARES@HOTMAIL.COM	18362699	02455646291	04121345911	X		X	

ESPECIFICAR SI HUBO ALGÚN CAMBIO DURANTE LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO DE GRADO: **NINGUNA**

Cambio de Título: _____ Cambio de Tutor: _____ Desincorporación: _____ Otros: _____

Explique:

OBSERVACIONES: (Solo para uso interno de la Oficina de Apoyo a la Investigación)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS
DE EMPRESAS DE AUTOPARTES, CASO DE ESTUDIO:
EMPRESA DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.**

Autores:

Guevara, Rosa 18.436.895
Hurtado, Humberto 18.502.794
Pandares, Eglis 18.362.699

Bárbula, 12 de Diciembre de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS
DE EMPRESAS DE AUTOPARTES, CASO DE ESTUDIO:
EMPRESA DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.**

Tutor:
Profesor Felipe Mora

Autores:
Guevara, Rosa 18.436.895
Hurtado, Humberto 18.502.794
Pandares, Eglis 18.362.699

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Contaduría Pública y
de Licenciados en Administración Comercial**

Bárbula, 12 de Diciembre de 2013



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS
DE EMPRESAS DE AUTOPARTES, CASO DE ESTUDIO:
EMPRESA DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.**

Tutor:
Felipe Mora

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública
Por: **Felipe Mora**
C.I. V- 1.362.660

Bárbula, 12 de Diciembre de 2013



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



CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1039
Periodo: 1S-2013

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PLAN DE ACCION PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DE OPERACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE EMPRESAS DE AUTOPARTES, CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A...**

Elaborado y Presentado por:

GUEVARA ROSA	18436895	CONTADURIA PUBLICA
HURTADO HUMBERTO	18502794	ADMINISTRACION COMERCIAL
PANDARES EGLIS	18362699	ADMINISTRACION COMERCIAL

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

Aprobado

Aprobado Distinguido

Aprobado Meritorio

Rechazado

JURADOS

FELIPE MORA
TUTOR

MAUEL GONZALEZ
COORDINADOR

DANIEL RUMBO
MIEMBRO PRINCIPAL

JENNY ZUK
SUPLENTE

En Valencia a los 12 días del mes de diciembre del año 2013

DEDICATORIAS

A Dios y a la Santísima Virgen María quienes han guiado mis pasos en este largo camino, y me han protegido e iluminado siempre en todo momento.

A mis padres María Inmaculada y José Luis, que han estado siempre presentes de manera incondicional a mi lado y que me han apoyado en todas las dificultades y sacrificios presentados a lo largo de este camino, este logro también les pertenece.

A mi abuela Estéfana, quien con su amor cuidó de mí en esos primeros años de mi vida y quien todos los días me bendice a toda hora.

A mis padrinos Carlos, Elfrida y Ana María que con su cariño, ayudas y consejos han apoyado y bendecido mis pasos.

A los amores de mi vida Sebastián y Santiago, a quienes amo y que a pesar de la distancia están siempre presentes todos los días en mi corazón.

A toda mi familia, por quererme, apoyarme y tener fe en mí.

ROSA GUEVARA

Es para mí un motivo de orgullo y satisfacción dedicar este trabajo a todos mis seres queridos: mis padres, mis abuelos, mi hermana y demás familiares.

También quiero agradecer a todas esas personas que me han acompañado en esta lucha amigos y compañeros de estudios con los cuales he compartido mucho.

Pero sobre todo a Dios y la Santísima Virgen, quienes me han dado la fortaleza y el empeño para no abandonar en los momentos difíciles y me han apoyado cuando más lo he necesitado.

Hoy veo coronado este sueño gracias al esfuerzo realizado.

HUMBERTO HURTADO

A mis padres, por ser pilares fundamentales en mi vida, apoyarme en todas las metas propuestas y brindarme los consejos, valores, dedicación, confianza para ser lo que soy, enfrentar mis problemas, asumir mis responsabilidades y ser una persona de bien; por estar siempre allí y en todo momento, en las buenas y malas, dispuestos acompañarme.

A mis hermanos, que a pesar de nuestras diferencias, siempre han estado dispuestos apoyarme y ayudarme, tenderme esa mano amiga en algún momento difícil y compartir las alegrías que nos rodean.

A mi hijo, porque desde que llegó a mi vida ha sido el impulso mas grande para seguir trabajando por el logro de esta meta, porque un momento amargo siempre lo convierte en una linda sonrisa y por todas las cosas maravillosas que me brinda.

EGLIS PANDARES

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Santísima Virgen María por que ellos son mi guía y mi apoyo, por que me iluminan y protegen siempre, por darme fuerzas y salud para lograr esta meta.

A mis padres por todo su apoyo incondicional que comienza día a día desde muy temprano, por ayudarme siempre en todo momento, por guiarme en el camino y acompañarme hasta la meta.

A cada uno de mis profesores, por que fueron ellos maestros en mi formación profesional y los responsables de construir conmigo el logro de hoy.

A mis compañeros de trabajo de grado, nuestro tutor y jurados por el trabajo conjunto, por su apoyo y dirección en la elaboración de este proyecto.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la cristalización de este logro, por que cada grano de arena forma parte de esta obra, en especial a Luyxi Escobar por estar ahí sin importar el momento y la hora para prestarme toda su ayuda.

ROSA GUEVARA

Quiero agradecer a todos los que me han apoyado en la realización de este trabajo, a los profesores que me han aportado los conocimientos necesarios para construir el mismo.

A nuestro tutor Felipe Mora, que nos apoyó en todo momento a formalizar nuestras ideas.

A mis compañeras de tesis, con las cuales he creado un grupo de trabajo muy exitoso que nos permitió realizar nuestro sueño,

De igual manera quiero agradecer los profesores que conforman nuestro jurado y que nos apoyaron y orientaron para terminar nuestra tesis.

HUMBERTO HURTADO

A Dios, A Dios, primeramente, por permitirme haber alcanzado mí meta
anhelada, porque se que me acompaña en todo momento y me hace
comprender que todo tiene una razón de ser, que el que persevera alcanza.

Gracias Dios porque se que eres mi gran amigo incondicional.

A mis padres, por el apoyo absoluto en todo y cada uno de los momentos,
por ser mas que padres, amigos únicos e irrepetibles.

A toda mi familia en general, porque de alguna u otra manera me han
brindado su apoyo y ayuda, tanto en malos como buenos momentos.

A Carlos Veloz, mi compañero de vida, por la colaboración brindada y
motivación para seguir adelante con este proyecto.

A Rosa Guevara, por toda la colaboración y comprensión a lo largo de esta
investigación, por la dedicación e interés colocados en todo este tiempo.

Y a todas aquellas personas, amistades y conocidos, que de alguna u otra
forma fueron participe de este logro.

EGLIS PANDARES



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACIÓN
DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS
DE EMPRESAS DE AUTOPARTES, CASO DE ESTUDIO:
EMPRESA DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.**

Autores:

Guevara, Rosa 18.436.895
Hurtado, Humberto 18.502.794
Pandares, Eglis 18.362.699

Tutor: Felipe Mora

Fecha: Diciembre 2013

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general proponer un plan de acción para optimizar la gestión de operaciones en la cadena de suministros en empresas de autopartes con la finalidad de perfeccionar sus funciones; caso de estudio: Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.; el mismo se encuentra enmarcado en la línea de investigación: Productividad y Calidad Total. Para su realización se consultaron estudios previos y conceptos relacionados con la Administración de Procesos, la Cadena de Suministros y la Calidad Total y académicamente se consultaron autores como Arias, Balestrini y Sampieri; metodológicamente la investigación se basó en un estudio de campo de carácter descriptivo, con un diseño no experimental. Como instrumentos de recolección de datos se aplicó la encuesta, técnica que permitió obtener los resultados. Luego que se analizaron los resultados obtenidos de la investigación se concluye que la Empresa Daimler Automotive de Venezuela C.A. a pesar de las deficiencias encontradas en análisis de la gestión de operaciones en la cadena de suministros, se ha determinado que el principal problema radica en los factores externos que interactúan con la misma, por lo que los investigadores procedieron a proponer una serie de recomendaciones las cuales ayudaron al logro de los objetivos.

Palabras Claves: Cadena de Suministros, Calidad Total, Control Interno, Clientes, Competitividad, Gestión de Operaciones.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



**ACTION PLAN FOR OPTIMIZATION OPERATIONS
MANAGEMENT IN SUPPLY CHAIN BUSINESS AUTO PARTS,
CASE STUDY:
AUTOMOTIVE COMPANY DAIMLER DE VENEZUELA, C.A.**

Authors:

Guevara, Rosa 18.436.895
Hurtado, Humberto 18.502.794
Pandares, Eglis 18.362.699

Tutor: Felipe Mora

Date: 2013, December

SUMMARY

The present research has the overall aim to propose an action plan to optimize operations management in the supply chain auto parts companies in order to improve its functions; case study : Daimler Automotive Company of Venezuela , CA , the it is framed in the research : Productivity and Total Quality. For its realization previous studies and concepts related to Process Management, Supply Chain and Quality Total consulted and academically authors like Arias, Balestrini and Sampieri were consulted; methodologically the research was based on a field study of descriptive, with a non-experimental design. As instruments of the survey data collection technique that yielded the results are applied. After the results were analyzed research concludes that Daimler Automotive Company of Venezuela CA Despite the deficiencies in analysis of operations management in the supply chain , it has been determined that the main problem lies in the external factors that interact with it, so the researchers proceeded to propose a series of recommendations the which helped to achieve the objectives .

Keywords: Supply Chain, Total Quality, Internal Control, Customers, Competitiveness Operations Management.

Periodo: 2 S2012

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, **Felipe Mora**; titular de la Cédula de Identidad **V- 1.362.660**, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Guevara Rosa	18.436.895	0426-3479952	virgi8925@hotmail.com	AC	CP X
Hurtado Humberto	18.502.794	0414-4160011	hurtadoarraezhj_2012@hotmail.com	AC X	CP
Pandares Eglis	18.362.699	0412-1345911	eglispandares@hotmail.com	X	

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

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

Área: Desarrollo Socioeconómico y Organizacional.

Línea: Productividad y Calidad total.

Interrogante: ¿Qué herramientas utiliza la Administración de Operaciones?

Firman:

Felipe Mora
fmora60@hotmail.com

Guevara Rosa
virgi8925@hotmail.com

Hurtado Humberto
hurtadoarraezhj_2012@hotmail.com

Pandares Eglis
eglispandares@hotmail.com

En Valencia, a los 18 días del mes de febrero del año 2.013



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1039

Período Lectivo: 2S/2012

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Liyeira Guedez **Tutor:** Felipe Mora

Título del Proyecto: Plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de empresas de autopartes, caso de estudio:

Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

CAPITULO I	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
El Problema Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	22/10/2012	Investigación de la problemática existente en la empresa. Captación del tema. Posibles títulos para identificar el tema de la investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	01/11/2012	Desarrollo el objetivo general y específico.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	15/11/2012	Formulación y justificación del problema.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
4.-			Tutor:	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	
			Est./Invest.	



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1039

Período Lectivo: 2S/2012

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Liyeira Guedez **Tutor:** Felipe Mora

Título del Proyecto: Plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de empresas de autopartes, caso de estudio: Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

CAPÍTULO II	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Teórico				
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	27/11/2012	Captación de antecedentes de la investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	05/02/2013	Identificación de las teorías principales y secundarias, para el establecimiento de las bases teóricas, investigación bibliográfica.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	26/02/2013	Revisión de la legislación influyente en el tema para la elaboración de las bases legales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	26/02/2013	Identificación de los términos básicos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1039

Período Lectivo: 2S/2012

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Liyeira Guedez **Tutor:** Felipe Mora

Título del Proyecto: Plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de empresas de autopartes, caso de estudio: Empresa Daimler Automotiv de Venezuela, C.A.

CAPÍTULO III	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Marco Metodológico	1.-	14/03/2013	Definición de la metodología a emplear.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	14/03/2013	Tipificación y diseño de la investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	08/05/2013	Definición de la muestra. Selección del instrumento de recolección de información.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	08/06/2013	Levantamiento del cuadro técnico-metodológico.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1039

Período Lectivo: 1S 2013

Asignatura: Trabajo de grado.

Tutor: Felipe Mora

Título del Proyecto: Plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de empresas de autopartes, caso de estudio:
 Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

CAPÍTULO IV				
Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	30/09/2013	Diseño del instrumento a emplear. Formulación de preguntas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	09/10/2013	Validación del instrumento a nivel estadístico y de contenido.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	14/10/2013	Aplicación del instrumento a la muestra.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	21/10/2013	Análisis e interpretación de datos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Nº Expediente: 1039

Período Lectivo: 1S 2013

Asignatura: Trabajo de grado.

Tutor: Felipe Mora

Título del Proyecto: Plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de empresas de autopartes, caso de estudio:
 Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

CAPÍTULO V	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA	
La Propuesta	1.-	23/10/2012	Diseño de la propuesta de la investigación.	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	2.-	28/10/2012	Diseño de la propuesta de la investigación.	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	3.-	05/11/2012	Revisión del capítulo.	Tutor:	
				Est./Invest.	
				Est./Invest.	
	4.-				

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	viii
Resumen	xi
Formato de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice de Cuadros/Tablas	xxi
Índice de Gráficos/Figuras	xxii
Introducción	23
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	25
Formulación del Problema	28
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General	31
Objetivos Específicos	31
Justificación e Importancia de la Investigación	32
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	34
Bases Teóricas	38
Bases Legales	52
Bases Normativas	55
Definición de Términos Básicos	57

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación	60
Nivel de Investigación	61
Diseño de la Investigación	61
Fuentes de Información	62
Población	63
Muestra	64
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
Técnicas y análisis de presentación de datos	67

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis de la encuesta aplicada	68
Análisis Integral de los Procedimientos utilizados	94
Matriz DOFA	96
Plan de Acción	99

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	104
Lista de Referencias Bibliográficas	108
Anexos	112

ÍNDICE DE CUADROS/ TABLAS

CUADRO No.	Pág.
1. Población	63
2. Muestra	65
3. Capacidad de acción	69
4. Organización	71
5. Organización	73
6. Procedimiento de auditoria	75
7. Egreso del inventario	77
8. Despacho	79
9. Despacho	81
10. Calidad de Procesos	83
11. Retención y crecimiento de clientes	85
12. Retención y crecimiento de clientes	87
13. Innovación	88
14. Seguridad e higiene	90
15. Responsabilidad y compromiso	92
16. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS/ FIGURAS

Figura No.	Pág.
1- Proceso de la Cadena de Suministros de la Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.	29
2- Esquema de la Cadena de Valor según Michael Porter	43
3- Diagrama general de un Plan de Acción	51

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones operan en un entorno que se ve influenciado por la globalización. Aunado a ello, los avances tecnológicos, la unificación de economías, el desarrollo de los países, entre otros, obligan a las empresas a permanecer en la búsqueda constante de herramientas que les permitan mantenerse a la par de sus competidores, logrando la fidelidad de la mayor cantidad de clientes posibles y garantizando el éxito organizacional.

En este contexto, la base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de un plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados, así como también de los servicios que sean brindados a los clientes, e igualmente es necesario establecer los estándares de calidad y poder cubrir todos los aspectos relacionados a la cadena de suministros. Dicho plan dotaría a todos los empleados de la organización de los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes y satisfacer o aventajar las expectativas de los mismos, pues son en definitiva, los que emitirán un juicio sobre la forma como fueron atendidos al solicitar el respectivo servicio.

Lo antes expuesto es aplicable para todo tipo de organización, sea ésta pequeña, mediana, una gran corporación, de manufactura, compra-venta o de prestación de servicios. Dentro de estas últimas se encuentran las empresas de automóvil, quienes ofrecen la venta de repuestos para vehículos, así como también, mantenimientos preventivos y correctivos.

En virtud a lo mencionado, se plantea la presente investigación con el objeto de analizar la gestión de operaciones de la cadena de suministros que presta la empresa examinada, partiendo de la situación actual de la misma, con el fin de ofrecer las recomendaciones pertinentes que contribuyan a la mejora continua en la distribución del servicio al cliente. Para ello, se contó con información recabada de diversas fuentes, destacando trabajos de grados y aportes de autores sobre el tema de cadena de suministros.

En referencia a lo expuesto con anterioridad, se organizó el presente trabajo a través del desarrollo de los siguientes capítulos:

Capítulo I: define la situación objeto de estudio, explicando a su vez las razones que lo justifican y los respectivos objetivos, generales y específicos.

Capítulo II: Marco Teórico, en el se presenta la información de los antecedentes que representan un aporte a ésta investigación, así como los elementos teóricos que sustentan la propuesta final.

Capítulo III: Marco Metodológico, el cual explica la metodología utilizada, es decir, la forma en como fue realizado el estudio, haciendo referencia de las técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Capítulo IV: Se analizan e interpretan los resultados, luego de haber obtenido la información a través de los instrumentos de recolección de datos.

Capítulo V: Corresponde a las conclusiones a las cuales llegaron los autores una vez finalizada la investigación, así como las recomendaciones tanto para que se continúe investigando por las líneas alternas como para que se aplique el nuevo conocimiento generado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las aceleradas transformaciones que se suscitan a nivel mundial en las áreas científicas, tecnológicas, comunicacionales e industriales, generan cambios sustanciales en los diferentes sectores de la sociedad actual, a saber, en lo económico, político, educativo, cultural y social. Particularmente, la dinámica presente en el inicio de ésta segunda década del siglo XX en el sector automotriz, exige que las organizaciones empresariales se enfrenten y adapten a dichos cambios para que puedan ubicarse en un escenario de participación acorde con las prioridades y expectativas de la realidad social de hoy, la cual contextualizada en el ámbito de la competitividad, la globalización, los avances científicos, tecnológicos y comunicacionales exhorta a las diferentes gerencias de las organizaciones a establecer estrategias que les permitan desenvolverse en mencionado sector, con las continuas fluctuaciones y variaciones, en lo que respecta a las demandas y ofertas de un producto o servicio.

Dentro de estas organizaciones, destacan las empresas comercializadoras de autopartes, dedicándose a la importación, almacenaje y distribución de productos automotrices, las cuales deben considerar la calidad de los procesos como un elemento fundamental para la satisfacción de las necesidades del cliente por encima de sus expectativas y, permitiendo así, destacarse dentro del mercado global y competitivo, dándole un valor agregado a la empresa que le otorgue reputación y prestigio dentro del mundo empresarial. Por tal motivo cada punto del proceso es relevante,

debiendo existir una integración gerencial para coordinar las diferentes actividades que forman parte de los procesos para generar un producto o servicio pues, es importante tomar en cuenta que cada proceso está enlazado con la operatividad de la empresa, evaluar su comportamiento y de esta manera llevar un control interno para lograr mejores resultados y alcanzar la integración de la cadena de suministros en la organización, ya que de esta manera se pueden determinar los resultados de sus esfuerzos.

En tal sentido, es evidente, que el efectivo desempeño estratégico y operacional de una organización es mantener una buena capacidad de maniobra ante el entorno y con los clientes, evitando desviaciones no deseadas, manejando información fiable y asegurando cumplimientos indispensables, es decir, buscar la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores, limitando o neutralizando fuentes de riesgos; de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles en la cadena de suministros.

Los problemas y las soluciones de una empresa tienden a cambiar en la medida en que se incrementan el número de empleados, las cifras de ventas y la complejidad de las operaciones, por lo cual la empresa que pretenda mejorar realmente sus niveles de eficiencia basándose en la cadena de suministros, debe enfocar sus estrategias en el conocimiento del cliente, la disminución de costos y la excelencia operacional.

La administración de operaciones en el área de la administración de empresas está dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad,

productividad, mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costes. A nivel estratégico el objetivo de la administración de operaciones figura conseguir todos los insumos necesarios y trazar un plan de acción que utilice efectivamente los materiales, la capacidad y los conocimientos disponibles en las instalaciones de la empresa; y su misión es maximizar las utilidades, proveer el mejor servicio y asegurar la subsistencia de la empresa en el mercado competitivo.

La moderna administración de operaciones trabaja sobre tres aspectos fundamentales:

- **La calidad total**, lo cual implica entender que el usuario es quien define la calidad; obsesionarse por complacer a los clientes y no contentarse sólo con librarlos de sus problemas inmediatos, sino ir más allá para entender a fondo sus necesidades presentes y futuras, a fin de sorprenderlos con productos y servicios que ni siquiera imaginaban.
- **La aplicación de métodos científicos**, lo cual implica aprender a dirigir la organización como un sistema, desarrollar el pensamiento de procesos, fundar las decisiones en la información y conocer la variación.
- **Un equipo totalmente integrado**. Creer en la gente; tratar a todos los integrantes de la organización con respeto, confianza y dignidad;

procurar que todos los relacionados con la empresa (clientes, empleados, accionistas, proveedores, la comunidad) ganen siempre y no sólo algunas veces.

El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa, qué producirá y cómo prosperará, es el cimiento y la clave de su perduración, ya que lo que el cliente compra, es un producto que genera utilidad a la empresa. Por tal motivo uno de los propósitos esenciales de una organización es conservar y captar nuevos clientes. La empresa tiene funciones como: la comercialización, la innovación y la productividad, que son actividades que producen resultados; todo el resto de las actividades se consideran “costos de oportunidad”. Cuando la empresa es capaz de entender al cliente y los procesos requeridos para satisfacerlo, seguramente podrán llegar a él con éxito.

En atención a lo planteado anteriormente, se presenta la siguiente investigación, para determinar la problemática suscitada en la empresa Daimler Automotive de Venezuela, CA. (quien a partir de ahora se llamará La Empresa); dedicada a la importación y distribución de repuestos para vehículos (Mercedes Benz y Freightliner) a diversos clientes, denominados concesionarios, a nivel nacional; para llevar a cabo dicha operación, la empresa realiza una solicitud de pedido a los diferentes proveedores a nivel mundial, tales como: Daimler AG, Daimler Trucks North America, Mercedes Benz do Brasil y Daimler Corea, a través de una planificación de compra, para cubrir las necesidades del mercado automotor venezolano.

El proceso es el siguiente:

1. Se realiza el pedido a fuente (proveedores)
2. La mercancía requerida es enviada a Puerto Cabello o la aduana aérea de Valencia y, posteriormente se recibe en la empresa
3. Se realizan los despachos de pedidos solicitados por los clientes

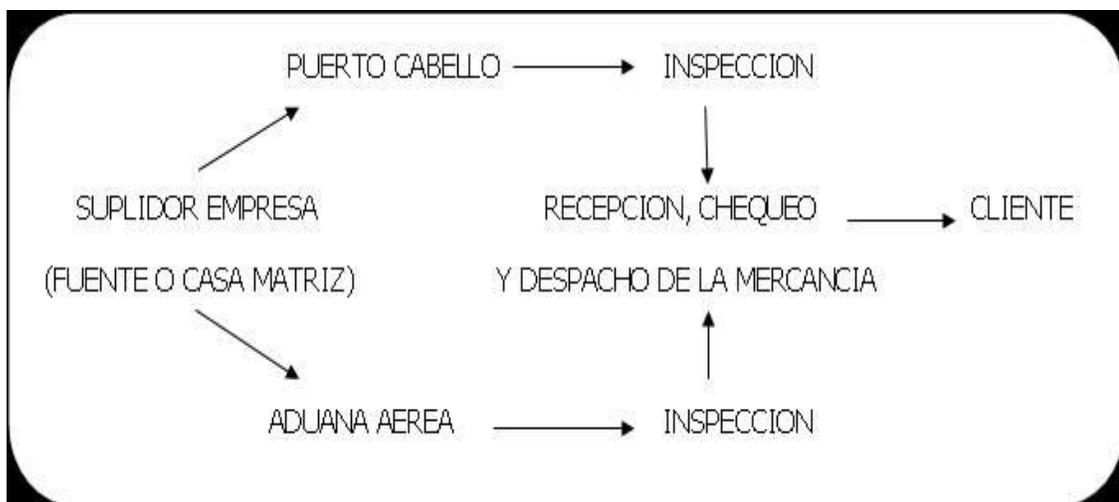


Figura Nº 01: Proceso de la Cadena de Suministros de la Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

Una vez confirmada la disponibilidad por parte de los proveedores, éstos envían la mercancía hacia Venezuela, Puerto Cabello o la aduana aérea de Valencia, dependiendo de la prioridad del pedido; allí la mercancía es chequeada y, posteriormente es trasladada directamente a la Empresa haciendo cumplimiento al pedido realizado.

Al llegar la mercancía al almacén de la empresa, se procede a verificar, a través de una planilla, el número de bulto que se está recibiendo de fuente y alguna observación si la tuviere; inmediatamente se chequea el material que contiene cada bulto detallando número de partes, descripción,

cantidad y ubicación que se le darán a las piezas, para luego ser incluidas tanto en el inventario físico como en el inventario teórico, esto permitirá cubrir los requerimientos emitidos por los clientes a nivel nacional.

Para ello, a través de Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos (SAP), se egresa del inventario los diversos materiales comprometidos para la venta y se crea el reporte de pedidos a recolectar (proceso de picking), y se preparan para pasar por el proceso de auditoría interna, como medio de control interno de operaciones, en el cual se chequea pieza por pieza, verificando el número de partes, cantidad, condiciones y organización en los diferentes bultos; una vez culminado este proceso, se embala la mercancía y se despacha al transportista, Aerocamiones de Venezuela, C.A. (AEROCAV) quien es el encargado de hacer llegar la mercancía a los clientes, en este caso concesionarios, Alemana de Camiones, C.A., Auto Pagalle, C.A., Autocamiones Meber, C.A., Central de Repuestos y Autopartes, Columbia Motors, C.A, Europeos Saima Aragua, C.A., M.A. Trucks Km 8 C.A., MB Camiones de Guayana, C.A., MB Haus Service, C.A., Bremmer Motors, C.A., Rústicos Automundial, C.A.), entre otros.

En el año 2012, se ha evidenciado una situación en el concesionario Alemana de Camiones, C.A, ubicado en Barquisimeto, estado Lara; en el cual la mercancía que llega, no cumple con las especificaciones establecidas en el contrato. Dicha situación ha implicado que la Empresa tenga un efecto negativo en la contabilización de las ventas diarias, perdida de material, dinero y credibilidad para el cliente, quien se encuentra en total descontento, insatisfecho e inconforme por el escenario presentado. Esto trae como riesgo que los concesionarios pretendan desligar y prescindir de cualquier tipo de relación con La Empresa.

Partiendo de la situación planteada, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles deben ser los controles internos claves para un buen desempeño, dentro de la organización?
- ¿Qué indicadores podrían determinar la efectiva de la empresa?
- ¿Mediante que herramienta se puede fortalecer la estructura organizacional?
- ¿Cómo lograr la correcta integración de los procesos en la cadena de suministro

Objetivos de la Investigación

Objetivo general:

- Diseñar un plan de acción para optimizar la gestión de operaciones en la cadena de suministro en empresas de autopartes con la finalidad de perfeccionar sus funciones; caso de estudio: empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

Objetivos específicos:

- Identificar los procedimientos utilizados actualmente en la cadena de suministro por la empresa.
- Evaluar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa aplicando la matriz DOFA
- Presentar un plan de acción para mejorar el proceso en la cadena de suministro de la empresa.

Justificación del Problema.

En el presente estudio se pretende obtener una mejor perspectiva del servicio que brinda la empresa involucrada, a través del análisis y evaluación de sus operaciones y la medición de sus capacidades mediante una observación estructurada a la misma, por lo que se considera que resulta complejo mejorar el desempeño de las instituciones si éstas no son evaluadas y estudiadas continuamente, por ello, es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de calidad de los servicios o productos que se proporcionan al usuario a fin de abarcar sus exigencias y satisfacer todas sus necesidades como consumidor.

A principios de esta segunda década del siglo XX la vida laboral le exige a las organizaciones el aprendizaje de nuevos conocimientos además de la calidad y la excelencia que se requiere para desempeñar mejor sus funciones, por lo tanto es necesario que estén bien preparadas para que tengan la capacidad de afrontar los desafíos que se le presenten, ya que la sociedad está inserta en la etapa de la tecnología de la información y exige procesos cada vez más sofisticados, razón por la cual es esencial prestar una buena calidad del servicio para satisfacer las necesidades de los clientes. La importancia desde un punto de vista integral de la cadena de suministro de empresas comercializadoras de autopartes, radica en que, una vez que se pueda mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente se puede obtener clientes fidedignos y a su vez captar nuevos clientes para el beneficio de la empresa.

El objeto del estudio pretende brindar el apoyo necesario para corregir y minimizar los posibles errores en la calidad del servicio que se está brindando para que se satisfagan las necesidades tanto de la empresa

como de sus clientes; el brindar un excelente proceso en la cadena de suministros es importante para llevar a cabo los objetivos específicos del presente trabajo, el cual aportará una herramienta más de apoyo para la optimización del mencionado proceso, específicamente para las empresas de autopartes.

Así mismo para la comunidad académica la presente investigación sirve como marco de referencia para futuros estudios y para la actualización y redefinición de planes y estrategias utilizadas en la búsqueda de la excelencia operativa en la cadena de suministros y orientadas a la calidad total como objetivo de toda empresa.

Con respecto a la línea de investigación, Productividad y Calidad Total, perteneciente al área de Desarrollo Socioeconómico y Organizacional, en el catálogo de ofertas investigativas, se procura con el siguiente trabajo ampliar la temática, conceptos y definiciones dentro de la misma, enfocados específicamente en la cadena de suministros de empresas de autopartes, ya que dentro de la gama de investigaciones recabadas en la Facultad para fundamentar la investigación, se notó la ausencia de estudios en esta área.

Adicionalmente, pretende ayudar no solo a los estudiantes, sino también a los profesionales y a todas aquellas personas que se sientan interesadas en conocer y aportar mejoras y conocimientos en dicho estudio.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Baptista Lucio, P. Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. (2008; 64). Señalan que un Marco Teórico es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente”. De igual forma lo interpreta como un proceso y producto; es “un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación. Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones y los antecedentes en general, que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. El marco teórico proporciona una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos moveremos”

Antecedentes del problema

Según Arias (1999; 39), los antecedentes de la investigación “se refieren a los estudios, previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio.

Los antecedentes que sustentan la presente investigación provienen de una revisión de fuentes primarias y secundarias y de búsquedas por internet; durante esta acción se pudieron encontrar estudios cuyo objetivo es diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento de la cadena de

suministros, no obstante son pocas las publicaciones que abordan el tema aplicándolo a las empresas distribuidoras del sector automotriz, sin embargo existen trabajos que hacen un significativo aporte al presente estudio, dentro de los que principalmente destacan:

Tovar (2011), en su Trabajo de Grado presentado para optar por el título de Magister en la Administración de Empresas, Mención Gerencia de la Universidad de Carabobo, titulado **“Diseño de Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del suministro de materias primas esenciales en el sector manufacturero de conductores eléctricos del estado Carabobo”**, planteó como objetivo general, diseñar estrategias gerenciales para el mejoramiento del suministro de materias primas esenciales en el sector manufacturero de conductores eléctricos del estado Carabobo. Para ello, se analizaron las tendencias actuales de la Cadena de Suministros.

Fue considerado como antecedente porque la idea central de su investigación es la cadena de suministros como herramienta fundamental para la productividad de la empresa y el óptimo desempeño de las actividades. La optimización de las operaciones en la cadena de suministros garantiza la satisfacción del consumidor e implícitamente genera mayores ingresos a la empresa.

Según Cobo López A., (2011) en su trabajo titulado **“Propuesta de optimización de la cadena de suministro enfocada en la planeación estratégica, mejora del sistema de distribución de productos de CC Labs.”** con un objetivo final: proponer un sistema de distribución de productos considerando el número y tamaño de bodegas de almacenamiento que minimicen los costos de operación asegurando la disponibilidad de productos para los clientes. Obteniendo como resultado final que para

mejorar el sistema de distribución es necesario la ampliación de las bodegas de almacenamiento de dichos productos farmacéuticos en Quito y Ambato (Ecuador) es insuficiente.

El Consejo de Profesionales de la Gerencia de la Cadena de Suministros (CSCMP por sus siglas en inglés, 2010) en la sección de definiciones de su página web, define a la cadena de suministros como:

“La integración de la planificación y gestión de todas las actividades involucradas en la contratación externa, adquisición, conversión, y todas las actividades de gestión logística. Es importante que incluya también la coordinación y colaboración con los socios del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores externos de servicio, y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la gestión de la oferta y la demanda dentro de la compañía y a través de diversas compañías”

Se tomó como antecedente ya que define lo que es la cadena de suministros, desde un enfoque global el cual se refiere a la actividad que gestiona el flujo de información, dinero y materiales a través de la empresa extendida, desde el proveedor hasta el cliente, pasando por los almacenes funcionales de la empresa.

El Consejo de Profesionales de la Gerencia de la Cadena de Suministros (CSCMP por sus siglas en inglés, 2009) en la sección de definiciones de su página web, define a la logística como:

“Aquella parte del proceso de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo y almacenamiento de productos y servicios, y su

información relacionada, desde el punto donde se originan hasta el punto donde se consumen, en forma eficiente y al menor costo posible, para satisfacer los requerimientos de los clientes”

Se tomo como antecedente porque define a la logística como parte integrante de la administración de la cadena de suministros donde se gestionan los recursos desde su recepción hasta el despacho y llegada al consumidor. La optima entrega de los recursos al consumidor, trae consigo la satisfacción del mismo y que se generen nuevas demandas en la empresa así como también una reputación de buen servicio y calidad.

Se tomó como antecedente motivado a que busca concientizar la importancia de optimizar y actualizar los sistemas de mejoramiento y gestión de calidad en la empresa así como también analizar las áreas y procesos específicos incluidos en dichos sistemas orientados a la calidad total y a la optimización de sus operaciones; es eso lo que buscamos en nuestro trabajo de investigación, identificar las áreas débiles en la cadena de suministros e implementar procedimientos específicos para solventar las situaciones de riesgo que generan fallas específicamente en la satisfacción de los clientes.

Bases Teóricas

Engloban un conjunto de nociones y proposiciones que componen un punto de vista o enfoque determinado, orientado a explicar los elementos presentes en la investigación.

Administración

La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. Según Henry Fayol, “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. La administración, es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados por medio de otro.

Teoría Clásica de la Administración

La Escuela de la Administración Científica. (Frederick Taylor, Henry L. Gantt, Frank B. y Lillian Gilbreth) aporta que, la administración científica es considerada dentro de la teoría de las organizaciones, como el primer intento formal de sistematizar los conocimientos en el área de la administración. En este intento se busca el llevar la administración a adoptar el papel de ciencia, es decir, se busca la generación de una serie de principios y leyes que rijan el comportamiento de los administradores dentro de las organizaciones. La Administración Científica parte de reconocer a la administración como una ciencia que permite mejorar el quehacer de la organización a través del

estudio de las operaciones de trabajo. Esta mejoría se mide a través del concepto de eficiencia, concepto que se fundamenta en lograr el desarrollo de un trabajo con el mínimo gasto de energía.

Frederick W. Taylor es considerado como el padre de la Administración Científica. Taylor (1911) considera a la Administración Científica como una nueva forma de pensar dentro de la administración de las organizaciones, en donde tanto administradores como operarios tenían funciones específicas que desarrollar para lograr el éxito en sus organizaciones.

Por tanto, la administración de procesos es la selección de insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos. Los procesos se encuentran anidados dentro de otros a lo largo de la cadena de suministros de una organización; la cadena de suministros de una empresa (conocida a veces como cadena de valor) es un conjunto de eslabones conectados unos con otros, que se establece entre proveedores de materiales y de servicios; y abarca los procesos de transformación mediante los cuales las ideas y materias primas se convierten en bienes y servicios terminados para proveer a los clientes de una compañía.

Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material. Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). Los resultados también pueden ser no intencionados; tales como el desperdicio o la contaminación ambiental.

Por consiguiente, todos los procesos deberían estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para aportar valor, teniendo en cuenta el alcance y la complejidad de la organización. La eficacia y eficiencia del proceso pueden evaluarse a través de procesos de revisión internos o externos que minimicen los riesgos que puedan suscitarse en la cadena de suministros.

Gestión de Operaciones

Es el proceso de obtención y utilización de recursos para generar bienes y servicios útiles, satisfaciendo asimismo los objetivos de la organización que los genera; es la administración de los sistemas de transformación que convierten insumos en bienes y servicios; es la actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarle valor de acuerdo con los objetivos de la organización; básicamente tiene que ver con la producción de bienes y servicios.

- Los Recursos son las personas, los materiales y el capital
- Las personas representan los recursos humanos
- Los materiales están representados por la planta, el equipo, inventarios y algunos bienes tales como energía.
- El capital esta representado en la forma de acciones, deuda, impuestos y contribuciones, es una fuente de valores que regula el flujo de los anteriores recursos.
- Un Sistema es un conjunto de personas, objetos y procedimientos, con un propósito, para operar dentro de un ambiente dirigido a una meta.

Las actividades de transformación y valor agregado combinan y transforman los recursos usando alguna forma de tecnología (mecánica, Química, médica, electrónica, etc.). Esta Transformación crea nuevos bienes y servicios con un mayor valor para los consumidores que los gastos de adquisición y procesado que tiene la organización.

Cadena de suministros

La Cadena de Suministro se refiere a la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes, es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado. Esto incluye proveedores de materias primas, fabricantes, distribuidores, transportistas y detallistas.

La Gestión de la Cadena de Suministros, por su parte, está definida por el mismo Consejo de Gestión de Logística o Council of Logistics Management (2005) como “la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro”. En otras palabras, la Cadena de Suministros es la estrategia a través de la cual se gestionan todas las actividades y empresas de la cadena de suministro. En la práctica, muchas empresas ven la Logística como ese proceso interno donde se busca optimizar el flujo de los productos y la utilización de los recursos; y al observar cómo funciona al nivel de la cadena de suministro, vemos una serie de empresas independientes tratando cada una de mejorar sus propios procesos y de obtener beneficios,

esperando que de esta manera todos salgan ganando. Sin embargo, el reto ahora es claro. Cuando hablamos de la Gestión de la Cadena de Suministros, estamos renunciando a esta visión, estamos hablando de ver todas las empresas como una sola, estamos viendo un flujo continuo del producto y tratando de mejorar los procesos para alcanzar un beneficio global.

A simple vista podemos observar que no es una tarea fácil, pues estamos refiriéndonos a la unión o integración de múltiples empresas, con las implicaciones que esto conlleva: diferentes culturas, tecnologías, procesos, etc., que deben unirse y trabajar como uno solo y de la mejor forma posible.

Podríamos comparar la cadena de suministros con un equipo deportivo bien entrenado y organizado. Tal equipo funciona mucho mejor y es más competitivo cuando cada jugador sabe exactamente cuál es su función y la desarrolla perfectamente. Existirá más contacto y relación entre algunos miembros del equipo (por su posición en el juego), pero todo el equipo debe estar apoyándose mutuamente, y adicionalmente debe conocer el papel de todos los demás jugadores, de lo contrario no podrá ganar el juego. Además, si el equipo quiere ganar, debe prepararse, entrenar continuamente, buscar cuáles son sus puntos débiles y tratar de superarlos. Hoy en día la competencia no es entre equipos, ni entre empresas, sino entre cadenas de suministro.

Podemos observar, según las definiciones anteriores, que la Gestión de la Cadena de Suministro, incorpora (además de las actividades logísticas) otro tipo de actividades que no están directamente vinculadas en el campo de la logística, es decir, aquellas actividades de soporte que se requieren

para el óptimo funcionamiento de la organización, pero que no tienen que ver directamente con la planificación, manipulación, fabricación, almacenamiento y distribución del producto. Entre estas actividades de apoyo, según Michael Porter (1985; 52), se podrían encontrar: la Gestión de Recursos Humanos, Tecnología, Infraestructura, Administración, Mantenimiento, entre otras.



Figura N° 02: Esquema de la Cadena de Valor según Michael Porter

De lo antes expuesto se desprende que para lograr y alcanzar un buen proceso de Gestión de la Cadena de Suministros es, primordial hacer un buen proceso de gestión e integración logística en el interior de cada empresa; no se puede pretender alcanzar altos niveles de rendimiento a escala global si cada organización tolera ineficiencias operativas y no hace un buen uso de sus procesos y recursos. Por lo tanto, el primer paso en la búsqueda de la excelencia en la Gestión de la Cadena de Suministros es tener un alto nivel de rendimiento en la logística interna de las empresas, en las cuales deben observarse todos los procesos logísticos como partes interrelacionadas e interdependientes entre sí, de tal manera que se busquen mejoras siempre enfocadas hacia todo el proceso logístico y no sólo para cada elemento en particular.

Objetivos de la cadena de suministro:

1. La Cadena de Suministro debe ser rentable, esto se refiere a que la misma debe buscar que las operaciones mantengan costos acorde a lo presupuestado y a la vez, se busquen ahorros sostenibles en el largo plazo más que procurar ahorros puntuales que solo beneficien a una parte de la cadena y solo por una sola vez.
2. Se debe buscar la especialización, aquí es importante contar con expertos (de preferencia globales) en cada tramo de la cadena, por ejemplo, si mis operaciones son débiles en el manejo de almacenes, buscar al experto en ese tema y asignarle esa responsabilidad o aprender de ellos para hacer de ese eslabón una operación robusta y rentable.
3. La Cadena de Suministro debe ser sensible a los cambios que ocurren en el mercado, y también debe adaptarse rápidamente a esos mismos cambios, buscando en todo momento satisfacer de manera constante las necesidades que los consumidores demandan de los productos o servicios que adquieren.
4. Debe tener visibilidad y monitoreo sobre lo que ocurre en todo momento dentro de sus procesos, comenzando desde que el cliente coloca su orden en marcha, cuando ésta es manufacturada y embarcada y en general debe poseer cuanta información sea necesaria para no perder de vista lo que ocurre en las operaciones a lo largo de toda la Cadena.

5. Debe buscar su integridad, es decir, buscar unir el todo en un solo concepto de eficiencia en el desempeño de la cadena de suministro, no sesgar ni tratar a los diferentes eslabones de manera aislada sino integrarlos y buscar la seguridad en todos sus procesos correlacionados, seguridad en su manejo, en la calidad y precisión de la información que fluye en todos sus canales.
6. La Cadena de Suministro debe facultar a los diferentes proveedores para tomar decisiones y puedan cumplir con el desempeño y los resultados presupuestados. A cada proveedor se le deben hacer ver los beneficios y las consecuencias al alcanzar o no los objetivos programados y deben proporcionárseles los elementos de autogestión necesarios para alcanzar esos resultados.
7. La Cadena de Suministro debe ser sustentable, hoy en día el cambio climático y la racionalización de los recursos naturales comienza a tornarse en un problema de carácter mundial, donde se busca proteger y conservar el entorno en el que se desarrollan las operaciones, por lo que se deben proponer acciones “verdes” que contribuyan a proteger el medio ambiente.

Puntos críticos en la gestión de cadena de suministros:

- **Compras:** control de la relación con los proveedores y del grado de fiabilidad de las entregas
- **Abastecimiento:** seguimiento de los pedidos y control del ciclo de pedidos.

- **Planificación:** definición de los parámetros del cálculo de las necesidades y control sobre la previsión de ventas.
- **Producción:** control de tiempos de producción, los costes y tiempos de recambios de máquinas.
- **Almacenaje:** realización de todas las operaciones de recepción, almacenaje, preparación y expedición, minimizando los movimientos y reduciendo al máximo la pérdida de mercancías.
- **Distribución:** disposición de una flota suficientemente flexible para adaptarse a la demanda de entregas diarias. Control de tiempo de entrega y el nivel de servicio.

A efectos de avanzar en la investigación, hay que evaluar donde se realizan físicamente las operaciones de almacenaje y distribución, normalmente dicho servicio se encuentra en los almacenes o en los centros de distribución. Es allí donde la orden al cliente es atendida, se escoge o elige el material correcto, se embala y se despacha hacia la dirección correcta, y con un método oportuno.

El almacén puede impactar en el servicio al cliente, los factores que a menudo indican la responsabilidad cuando se presenta una deficiencia y algunas sugerencias para medir o evaluar el nivel de servicio al cliente. El servicio al cliente es el verdadero valor de los almacenes. Muchos creerán que para ello se requieren numerosos almacenes bien abastecidos de mercaderías con inventarios muy costosos, pero por el lado contrario la tendencia más clara es disponer de grandes y avanzados almacenes

centralizados que reducen los inventarios existentes y donde en la actualidad se está mejorando el servicio al cliente, pero lo más importante es que se está reduciendo el costo total de distribución.

Almacén

El concepto que se le da al almacén es: "Realizar las operaciones y actividades necesarias para suministrar los materiales o artículos en condiciones óptimas de uso y con oportunidad, de manera de evitar paralizaciones por falta de ellos o inmovilizaciones de capitales por exceso de mercancías".

Existen varios tipos de almacén, tales como:

- **Almacén de Materia Prima:** Almacena las materias primas que intervienen directamente en la composición de los productos terminados.
- **Almacén de Productos Semi-elaborados:** Dedicado al almacenamiento de los materiales que han sufrido algunas transformaciones en el proceso productivo.
- **Almacén de Piezas de recambio:** Para almacenar piezas destinadas al servicio de posventa, con el objeto de efectuar reparaciones.
- **Almacén de Productos Terminados:** Destinados al almacenamiento de productos para ser suministrados o entregados a los clientes.

- **Almacén de Herramientas y Utilaje:** Controla todos los aspectos relativos al instrumental de producción, como herramientas, plantillas, matrices, etc.; en nuestro caso corresponde a almacén de mantenimiento.
- **Almacén de Aprovisionamiento en General:** Para almacenamiento de insumos que intervienen indirectamente en la fabricación, tal es el caso de combustibles, aceites, lubricantes, material de embalaje.
- **Almacén de Distribución:** Destinados a almacenar y vender artículos, productos, colocados a disposición del consumidor.
- **Depósitos:** Lugar concebido y equipado para las mercaderías colocadas en depósitos por trato entre el depositante y el depositario, esto normalmente corresponde al concepto de Almacenera. No hay que confundir con aquel que normalmente se utiliza para guardar los bienes que ya no se utilizan, es decir, los obsoletos, se guarda sin criterio sin orden; esto es el concepto de depósito.
- **Almacenes Aduaneros:** Locales abiertos o cerrados destinados a la colocación temporal de las mercancías mientras se solicita su despacho y cuya gestión puede estar a cargo de la Aduana, de otras dependencias públicas o de personas privadas.
- **Terminales de Almacenamiento:** Almacenes destinados a depositar la carga que le embarque o desembarque, transportada por vía aérea, marítima, terrestre, postal, fluvial y/o lacustre. Deberán ser considerados para todos los efectos como una extensión de la Zona

primaria de la jurisdicción aduanera a la que pertenecen, por tanto en ella, se podrán recibir y despachar las mercancías que serán objeto de las operaciones aduaneras que establece la Ley General de Aduanas.

- **Consolidadores de Carga:** Sitios donde operan empresas especializadas en brindar servicios de acomodo y envío de carga a aquellos importadores cuya carga no ocupa un contenedor completo. Estas empresas colocan cargas de varios importadores en un mismo contenedor. A los contenedores que contienen cargas de diversos dueños se les denomina “contenedores consolidados”, y son sometidos a un trámite especial.
- **Almacenes de Ensamblaje:** Son almacenes que reciben partes sueltas de plantas manufacturera y en su local existen procesos de completación ensamble y armado de componente para productos terminados o para la elaboración de estos.
- **Centros de Distribución:** Grandes almacenes que se encargan de abastecer comercios detallistas u otros almacenes menores en regiones particulares de un país. Se caracterizan generalmente por incorporar sofisticados sistemas de manejo de materiales y control así como por la escala de sus operaciones.

El proceso de distribución consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose así de la entrega de la mercancía solicitada. Para que estos requerimientos sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas; es igualmente importante en este

proceso asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables por fallas en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija la intervención para rebasar sus expectativas. En tal sentido, Joseph Moses Juran (1904–2008) aporta con su “Trilogía de Juran” un enfoque de la gestión de calidad que se compone de tres procesos: la planificación, control de calidad y la mejora de la calidad.

Calidad de servicio

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en todos los niveles y áreas debe ser consciente que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. Se puede considerar que uno de los objetivos mas buscados por todas las empresas es la mayor

eficiencia al menor costo, sin dejar por un lado los estándares de calidad y servicio al cliente.

Plan de Acción

El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo.



Figura N° 03: Diagrama general de un Plan de Acción.

Según Gutiérrez Víctor, (2008; 08), El plan de acción es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas. El Plan de Acción permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, el Plan de Acción permite definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones.

Bases Legales

Las bases legales comprenden toda la normativa legal relacionada con el tema de estudio, sobre la cual el investigador realiza su trabajo.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial nº 5.453 del viernes 24 de marzo de 1999, establece

En el artículo 299 Título VI del Sistema socioeconómico, Capítulo I “Del Régimen Socioeconómico y de la Función del Estado en la Economía”

El Régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

En el artículo se establece que el régimen socioeconómico venezolano se basa en la igualdad para asegurar el desarrollo humano integral, así como aclarar que el estado promoverá el desarrollo económico y fortalecerá la soberanía económica para lograr una justa distribución de las riquezas

En el artículo 301 Título VI del Sistema socioeconómico, Capítulo I “Del Régimen Socioeconómico y de la Función del Estado en la Economía”

El Estado se reserva el uso de la política comercial para defender las actividades económicas de las empresas nacionales públicas y privadas. No se podrá otorgar a personas, empresas u organismos extranjeros regímenes más beneficiosos que los establecidos para los nacionales. La inversión extranjera esta sujeta a las mismas condiciones que la inversión nacional.

Como se observa el artículo antes mencionado establece que todas las empresas nacionales, públicas y privadas o extranjeras poseen igualdad de beneficios, bajo las mismas condiciones de inversión de acuerdo a la política comercial del estado.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), publicada en Gaceta Oficial nº 38.236 del 26 de julio de 2005

En el artículo 01, Título I, de las Disposiciones Fundamentales, Capítulo I, “del objeto y ámbito de aplicación de esta ley”

Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y

turismo social.

Regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, y de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; así como lo relativo a la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Desarrollar lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.

Establecer las sanciones por el incumplimiento de la normativa.

Normar las prestaciones derivadas de la subrogación por el Sistema de Seguridad Social de la responsabilidad material y objetiva de los empleadores y empleadoras ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional.

Regular la responsabilidad del empleador y de la empleadora, y sus representantes ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional cuando existiere dolo o negligencia de su parte.

Como se menciona en esta ley, el objetivo es garantizar el bienestar de los trabajadores dentro de una organización, de tal manera que se logren cumplir las metas organizacionales con bajo el menor riesgo posible; así mismo, establece la responsabilidad que tienen los miembros de las instituciones con el cumplimiento de las normativas ya establecidas.

Bases Normativas

Las bases normativas comprenden todo el procedimiento reglamentario concerniente con el tema de estudio, sobre la cual el investigador realiza su trabajo.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Esta norma describe el marco en el cual se emiten las Normas Internacionales de Auditoría con relación a los servicios que los auditores pueden brindar, comprende los informes y la revisión del trabajo de auditoría hasta lo que proporciona la evidencia del trabajo efectuado para respaldar el dictamen emitido. Se refiere también al uso de papeles de trabajo y legajos estandarizados, su propiedad y custodia. Se declara de aplicación obligatoria las Normas Internacionales de Auditoría a partir del 1ero de julio de 2000, entre las cuales se pueden enumerar:

Documentación (NIA 9): Esta norma define documentación como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión y procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones. Además esta norma contiene algunas consideraciones sobre procedimientos de auditoría diseñados con el fin de constituir una base razonable para concluir si las inversiones a largo plazo están contabilizadas de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables.

Procedimientos analíticos (NIA 12): Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término procedimiento de revisión

analítica se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems.

Partes relacionadas (NIA 17): Esta norma proporciona pautas referidas a los procedimientos que el auditor debería aplicar para obtener evidencia de auditoría con respecto a la identificación de las partes vinculadas y la exposición de las operaciones con dichas partes.

Normas ISO 9000

ISO es la Organización Internacional de Normalización compuesta por más de 90 estados miembros, representados por sus organismos nacionales de normalización. Se encarga de desarrollar normas y documentos técnicos comunes para todos sin implicar obligatoriedad en su cumplimiento.

La familia de normas ISO 9000 establece los requisitos genéricos para la implantación de sistemas de gestión de la calidad, aplicables en organizaciones de cualquier tipo. Son documentos técnicos de referencia que han sido elaborados a partir de la información, las experiencias y las innovaciones recogidas de diferentes organizaciones a escala internacional. La edición de 2000 de la familia ISO 9000 estará formada por cuatro normas básicas, que serán complementadas por otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas). Las cuatro normas básicas serán:

- **ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario:** Describe los principios básicos que debe cumplir el sistema de gestión de la calidad y cuál es la terminología que utiliza.

- **ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos:** Describe los requisitos para un sistema de gestión de la calidad orientado hacia la satisfacción de los clientes. También es aplicable para evaluar la capacidad para alcanzar dicha satisfacción.
- **ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Guía para llevar a cabo la mejora:** Describe las recomendaciones sobre la aplicación de la calidad incluyendo los procesos de mejora continua.
- **ISO 10011:2000 Guía para auditar un sistema de gestión de la calidad:** Es la guía para realizar las auditorías de calidad.

Definición de Términos Básicos

Las Normas para la Elaboración, Presentación, Evaluación y Aprobación de los Trabajos de Grado (Especialización y Maestría) de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (2006) plantea que la definición de términos, consiste en establecer el significado específico y según el contexto a los conceptos principales, involucrados en el problema formulado.

Competitividad: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Globalización: Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología".

Operatividad: Aumentar la capacidad operativa de un sistema = aumentar su operatividad. Proviene del adjetivo, operativo: que surte efecto y el sustantivo correspondiente operatividad: capacidad para realizar una función. Lo que tiene operatividad ya tiene en sí la capacidad de surtir un efecto.

Control Interno: Conjunto de métodos y procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus Recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la Eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas.

Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

Integración: Unión y coordinación de las actividades de distintas industrias o Unidades Económicas.

Costos de Oportunidad: El costo de oportunidad se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Es aquel valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreciar una alternativa B. Tomar un camino significa que se renuncia al beneficio que ofrece el camino descartado.

Picking: es todo el proceso de preparación de pedidos; es la recogida y combinación de cargas no unitarias que conforman el pedido de un cliente.

Eficiencia: La Eficiencia Económica pone de relieve entonces la relación entre el Costo y el Valor de lo producido. Se habla de estar en la frontera de Eficiencia cuando se llega a la maximización del Valor a un coste dado, siempre y cuando lo producido tenga Demanda en el Mercado.

Comercialización: Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los Bienes desde el productor al Consumidor. Involucra actividades como compraventas al por mayor y al por menor, Publicidad, pruebas de ventas, información de Mercado, transporte, almacenaje y financiamiento.

Innovación: Aplicación de nuevos conocimientos para producir un nuevo Producto o para fabricar con más Eficiencia un Producto ya existente.

Productividad: Fenómeno económico consistente en la obtención de la mayor Utilidad o aprovechamiento de un Aparato Productivo con la menor Inversión o esfuerzo posible.

Ganancia: Valor del Producto neto vendido menos los pagos a todos los Factores Productivos, incluyendo el Costo de oportunidad de los factores aportados por los mismos propietarios de la Empresa.

Mercado: Se define en relación a las fuerzas de la Oferta y de la Demanda, constituyéndose en el mecanismo básico de asignación de Recursos de las economías descentralizadas.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

Esta sección muestra la naturaleza de la investigación que será realizada, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos de medición empleados y la determinación de la muestra de estudio, aplicada a la población determinada.

Para Tamayo y Tamayo (1987; 91) “Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de manera precisa el objeto de la investigación. De ahí que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación”

La metodología consta de la descripción y análisis de los métodos que se emplearán en el estudio de investigación. Se centra más en el proceso de investigación que en los resultados, aunque estos últimos dependen de ella; para Hurtado y Toro (2001)

El diseño del marco metodológico, constituye la médula de la investigación. Se refiere al desarrollo propiamente dicho del trabajo investigativo: la definición de la población sujeta a estudio y la selección de la muestra, diseño y aplicación de los instrumentos, la recolección de los datos, la tabulación, análisis e interpretación de los datos. También hay que presentar aquí el diseño de investigación que se pondrá en práctica y el tipo de investigación que se va a realizar, se elaboran los

instrumentos para la recolección de los datos y se indican cuales serán los procedimientos a seguir para el análisis de los mismos. (P.78)

Nivel de la Investigación

En cuanto a la naturaleza del estudio, el presente trabajo adoptará la forma de una investigación descriptiva, la cual, como su nombre lo indica, “se limita a describir fenómenos, situaciones, contexto y eventos, mediante los cuales, se pretende especificar las propiedades, las características o los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de sujeto bajo estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006;53)

Para Arias (1999; 20), “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer una estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación”.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se refiere a la manera, como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Por supuesto que estas maneras están relacionadas con la definición de estrategias a seguir en la búsqueda de soluciones al problema planteado. Para Arias (1999; 22), “el diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

La presente investigación es un estudio de campo que permitirá recolectar la información directamente de la realidad estudiada para proceder luego al análisis e interpretación. Según Sabino (2002; 62) define este tipo de investigación como aquella que “se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad”.

Los planteamientos de Sabino presentan similitud con lo que expresa Arias, (1999; 21) el cual define que el trabajo de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

Fuentes de Información

La información para el desarrollo de la presente investigación se obtendrá a través de dos (2) fuentes, denominadas: datos primarios y datos secundarios. Los datos primarios según lo definen las autoras Arocha y López (2000; 53), “es la información que reúne o genera el investigador para alcanzar los objetivos del proyecto en que está trabajando.” Es decir, son los datos que se recogerán de primera mano, a partir de las informaciones suministradas por los trabajadores de la empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

Los datos secundarios o datos de segunda mano, son aquellos que se obtendrán a partir de las consultas bibliográficas en diferentes textos, monografías, tesis, páginas web, documentales, conferencias, entre otras fuentes de sondeo, las cuales permitirán ampliar y profundizar la investigación en cuestión. Otras fuentes útiles serán los datos secundarios internos

Población y Muestra

Población:

Según Tamayo y Tamayo (2001; 114), “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población tiene una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

Arias (2006; 82) señala a la población muestreada como “la porción finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa”.

En relación a lo antes expuesto, en la presente investigación, la población objeto de estudio está comprendida por los trabajadores de la empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A., enfocada bajo el tipo de población finita.

Cuadro Nro. 01: Población

Descripción	Nro.
Gerente de Almacén de Daimler	01
Gerente de Logística de Daimler	01
Coordinador de Ventas de Daimler	01
Coordinador de Almacén Daimler	01
Analista de Facturación de Daimler	01
Operarios de Almacén de Daimler	05
Total	10

FUENTE: DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.

Muestra:

“Es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella lo mas exactamente posible” Balestrini (2002;42)

Según Arocha y López (2000; 90) La muestra es, “un subconjunto o parte de la población, que se selecciona, se mide y se observa, con el objeto de sacar conclusiones sobre la población”.

Para Castro, M. (2003; 65), la muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado o áreas. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla.

Selección de los elementos de la muestra

La muestra es de tipo probabilística. Para su selección se empleara el procedimiento de muestreo aleatorio simple que resultara útil en este caso, puesto la población es pequeña.

El muestreo aleatorio simple asegurara que cada elemento de la población tenga una probabilidad igual de ser incluido en la muestra, como lo señalan Arocha y López (2000; 92).

Cuadro Nro. 02: Muestra

Descripción	Población	%	Muestra
Gerente de Almacén de Daimler	01	100	01
Gerente de Logística de Daimler	01	100	01
Coordinador de Ventas de Daimler	01	100	01
Coordinador de Almacén Daimler	01	100	01
Analista de Facturación de Daimler	01	100	01
Operarios de Almacén de Daimler	05	100	05
Total	10	////	10

FUENTE: DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Arias (1999; 25), contempla que “en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”.

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (1987; 117), señala que “las técnicas empleadas para la recolección de los datos hacen alusión directa al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de la información”. De esta manera para obtener los datos que permitió alcanzar el logro del objetivo, se empleó la técnica de la observación.

Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica, los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y

como miembros de la organización, según Malhotra, N. (1997):

“La observación comprende el registro de los patrones conductuales de personas, objetos o sucesos en forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés. El observador no pregunta ni se comunica con las personas que observa. La información puede registrarse conforme ocurren los sucesos o a partir de registros de sucesos anteriores. Los métodos de observación pueden ser estructurados o no estructurados, directos o indirectos. Además la observación puede realizarse en un ambiente natural o artificial”. (P.213)

Otra técnica a utilizar será la entrevista, con el fin de obtener información relacionada con el objeto de estudio mediante el proceso de comunicación verbal. Según Sabino (2002; 106) “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”.

Como instrumento de la entrevista, se empleará la encuesta, que es una de las estrategias de recogida de datos más conocida y practicada. Según Balestrini (2002; 138) “es considerado como un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado”

Técnicas y análisis de presentación de datos

Se empleará el análisis de contenido para recoger así las ideas principales obtenidas por las técnicas y/o instrumentos de recolección. Según Sabino (2002; 113) “es posible hacer apreciaciones sistemáticas sobre la ideología y el pensamiento político de diversos órganos de difusión... encontrar coincidencias y discrepancias en entrevistas”

Los datos o la información recolectada mediante la aplicación de la encuesta dirigida a los empleados de la empresa analizada, se organizarán y analizarán utilizando las técnicas y procedimientos estadísticos: tablas de frecuencias, porcentajes y se construirán los respectivos gráficos de barra. Es decir, las respuestas emitidas por los clientes en el cuestionario serán procesadas estadísticamente.

Al respecto cabe mencionar lo referido por Arias (1999; 31), en relación al análisis de datos, el autor lo define como “las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que sean recogido”.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados, es la fase en la cual se aplica la lógica deductiva e inductiva en el desarrollo de la investigación. Así mismo el proceso de la investigación culmina con la clasificación, categorización y tabulación de los datos o la posterior presentación de los mismos, mediante la aplicación de alguna técnica gráfica.

Es por ello que Balestrini M (2002) comenta que:

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados se introducirán criterios que orientarán los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como el manejo de los datos no cuantitativos en el análisis e interpretación. (p. 172)

Para llevar a cabo la recolección de los datos se realizaron visitas a la empresa del caso de estudio, en la que se practicó una Observación directa. Dicha observación reveló el desconocimiento acerca de cómo la empresa puede aplicar estrategias para mantener un nivel óptimo en la cadena de suministros.

Por otra parte se realizó una encuesta, dirigida a los cargos claves dentro de la organización en el caso de estudio, con la finalidad de conocer más a fondo los planes y estrategias diseñados para hacer frente a la situación problema; Una vez recolectada la información, los resultados se categorizaron, tabularon, analizaron e interpretaron pudiendo dar respuesta a los objetivos previamente planteados en la investigación.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA

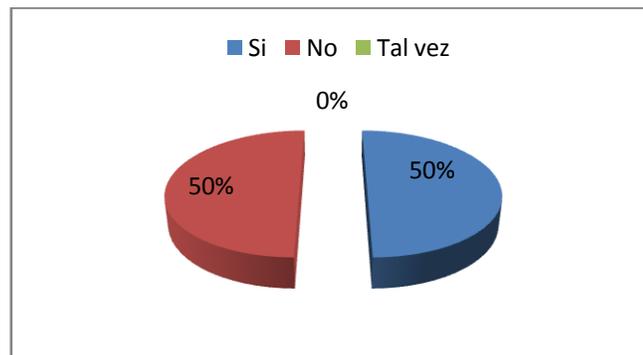
Capacidad de acción

1. ¿Cree Ud. que la empresa brinda las herramientas necesarias al personal para una adecuada ejecución de los procesos?

CUADRO N° 03

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	05	50	05	50	0	0

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que el 50% de los encuestados afirman que cuentan con las herramientas necesarias para

la ejecución de los procesos por parte de la empresa, mientras que un 50% no se sienten satisfechos con las mismas, a pesar de que la empresa, en pro de la capacitación de sus empleados, realiza constantemente cursos, talleres y jornadas de aprendizaje y crecimiento tanto personal como institucional y de formación o entrenamiento laboral. Esta inconformidad por parte de los trabajadores representa una debilidad para la empresa a nivel operacional, puesto que los mismos no están aprovechando al máximo la capacitación brindada para el desarrollo y mejoramiento de sus actividades.

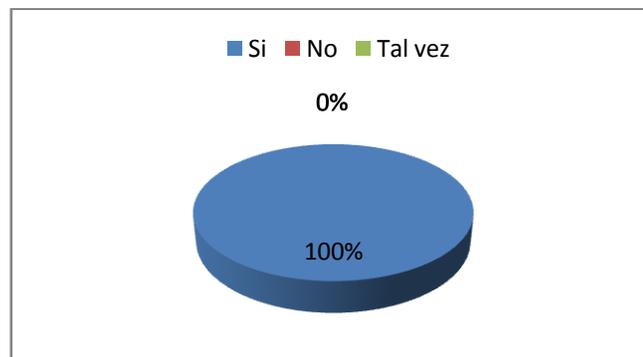
Organización

2. ¿Cree Ud. que el personal es eficiente en el proceso de despacho la mercancía?

CUADRO N° 04

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
2	10	100	0	0	0	0

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

En el presente cuadro se muestra que el 100% de la población afirma que son eficientes en los procesos que desempeñan. Dicho esto, la empresa ha estado implementando estrategias para mantener esta tendencia a través de la capacitación de sus empleados y a su vez para verificar que esta

información sea certera y no de carácter personal o subjetivo, sino que verdaderamente se estén desempeñando eficientemente todos los procesos. Esto representa una fortaleza importante para la organización, ya que se estaría cumpliendo con el manual de procedimientos que posee la misma.

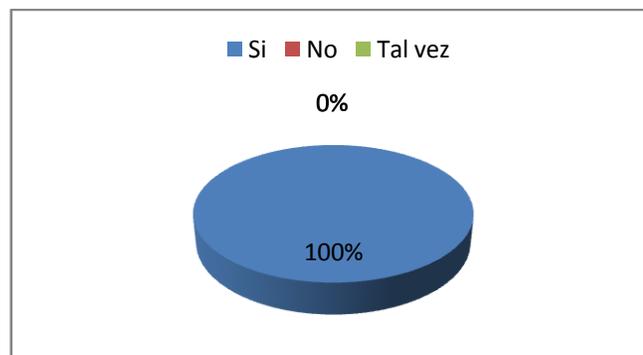
Organización

3. ¿Los encargados de organizar la mercancía dentro del almacén lo hacen tomando las medidas adecuadas de seguridad y resguardo de la misma?

CUADRO Nº 05

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
3	10	100	0	0	0	0

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, el 100% asevera que la mercancía es correctamente organizada dentro del almacén, tomando las medidas adecuadas de seguridad y resguardo de la misma, a fin de

mantener una organización y limpieza dentro del mismo, ofrecer un servicio óptimo y facilitar las operaciones diarias. Esto evidencia una fortaleza, ya que los planes y estrategias que ha tenido la empresa para controlar este proceso han resultado de forma exitosa y que deben mantenerlos activos a fin de conservar esta tendencia.

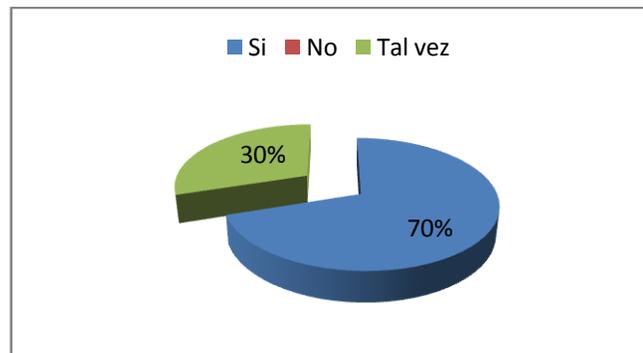
Procedimiento de auditoria

4. ¿Los procedimientos de auditoria interna dispuestos por la empresa se cumplen efectivamente?

CUADRO Nº 06

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
4	07	70	0	0	03	30

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

Con respecto a la pregunta planteada, el 70% de los encuestados alegan que los procedimientos de auditoria interna se cumplen efectivamente, lo cual representa una fortaleza para la empresa, a pesar de

que un 30% de los mismos no está completamente de acuerdo con esta premisa; los procedimientos de auditoria interna se encuentran contemplados en el manual de técnicas y procedimientos de la empresa y los mismos deben cumplirse de manera efectiva para que los procesos se efectúen con el mayor éxito posible. Por tal motivo se deben identificar las fallas dentro de este proceso a fin de minimizar errores dentro de la cadena de suministros.

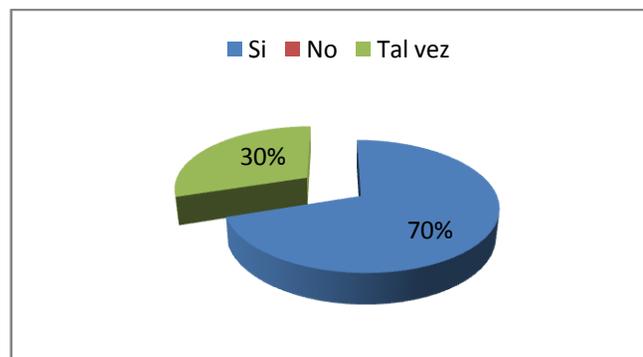
Egreso del Inventario

5. ¿Al momento de egresar la mercancía del inventario para preparar los pedidos es tratada con el apropiado control de calidad?

CUADRO Nº 07

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
5	07	70	0	0	03	30

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

Mediante las respuestas obtenidas se revela una disparidad en las opiniones de los encuestados, el 70% alega que se cumplen las medidas adecuadas de control de calidad al momento de egresar la mercancía del

inventario para preparar los pedidos, por otra parte el 30% no están completamente seguros con la afirmación o negación de dicha interrogante puesto que no están involucrados directamente con el proceso de egreso de la mercancía del inventario y al suscitarse alguna discrepancia cambiante, dudan del procedimiento realizado. A pesar de que los resultados pueden representar una fortaleza para este proceso, se debe tomar en cuenta que toda la población debe tener conocimiento exacto del mismo, con la finalidad de poder emitir opiniones precisas y sugerencias para mejoras.

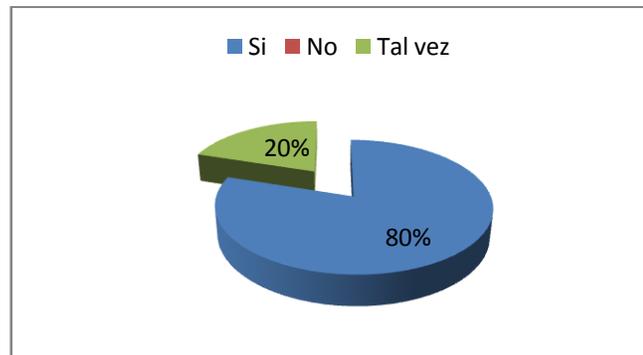
Despacho

6. ¿El despacho de la mercancía se realiza bajo supervisión?

CUADRO Nº 08

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
6	08	80	0	0	02	20

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

A través de los resultados obtenidos, se evidencia una discrepancia de sentencias en la interrogante, el 80% afirma que la mercancía es despachada bajo supervisión, lo que quiere decir que se evalúan uno a uno los bultos a despachar, mientras que el 20% de la muestra por no

permanecer constantemente en el área de despacho no esta seguro si ésta medida se cumple o no, es decir, no está al tanto directamente de cómo se desarrolla el proceso de despacho de la mercancía en el almacén y de cómo se están chequeando los bultos antes de ser enviados. Se evidencia que existe una fortaleza en el área, pero se debe tomar en cuenta que el 20% de los encuestados tiene que involucrarse completamente con el proceso de despacho de mercancía.

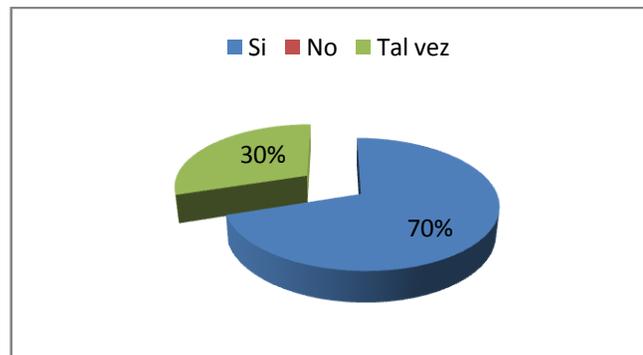
Despacho

7. ¿Cree Ud. que la mercancía es despachada bajo las especificaciones requeridas en el proceso?

CUADRO N° 09

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
7	07	70	0	0	03	30

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

En el presente cuadro se observa que el 70% de la población asegura que la mercancía es despachada bajo las especificaciones requeridas en el proceso, asimismo un 30% alega que éstas tal vez se cumplan; estas

especificaciones se contemplan en el manual de técnicas y procedimientos de la empresa y tanto los empleados como los gerentes deben cumplir con diligencia e integridad estos principios que rigen las metas de la empresa hacia la consecución de sus objetivos. Aunque a simple vista estos resultados representan una fortaleza, es importante tomar en consideración que para las especificaciones del cliente, la mercancía no debe presentar error.

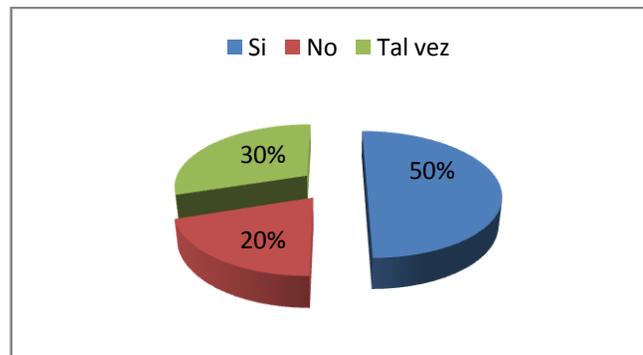
Calidad de los procesos

8. ¿Cree Ud. que los procedimientos aplicados en la cadena de suministros son eficientes y eficaces?

CUADRO Nº 10

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
8	05	50	02	20	03	30

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

Con respecto a este planteamiento, el 50% de la muestra asegura que los procedimientos aplicados en la cadena de suministros son eficientes y eficaces, el 20% alega lo contrario y el 30% se encuentra indeciso con las

dos premisas antes planteadas. Para la empresa es indispensable que estos procedimientos sean completamente eficientes y eficaces para así minimizar mayormente los riesgos y las negativas en la cadena de suministros, es por ello que se debe realizar acciones para nivelar esta tendencia hacia el lado positivo. La disparidad que se evidencia, trae como consecuencia una debilidad para la organización, puesto que no existe una uniformidad de criterios y por tanto debe ser evaluada puntualmente, a fin de determinar el origen de la misma.

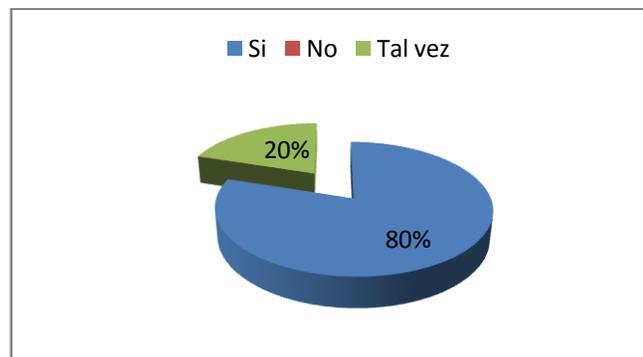
Retención y crecimiento de clientes

9. ¿Cumple la empresa con las necesidades requeridas por los clientes?

CUADRO Nº 11

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
9	08	80	0	0	02	20

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

En el cuadro anterior se aprecia que un 80% de la muestra está convencida que la empresa cumple con las necesidades requeridas por los clientes, representando esto una fortaleza para la organización, pero el 20% piensa que tal vez se cumpla esta condición; por tal motivo es necesario que

la empresa analice sus funciones y procedimientos con respecto al trato con los clientes y sus demandas, ya que parte del personal advierte que los mismos no son suficientes para que los resultados sean positivos en su totalidad y se aprecien tanto dentro como fuera de la institución, y así captar nuevos clientes.

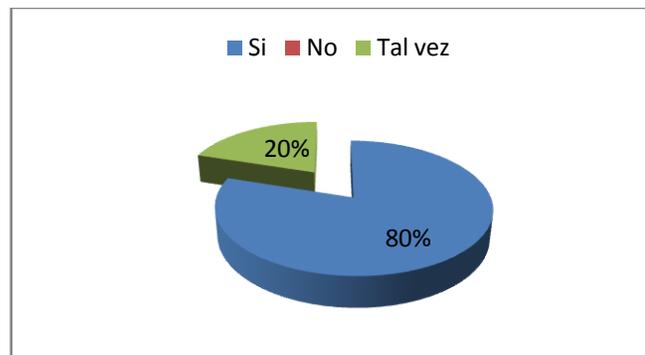
Retención y crecimiento de clientes

10. ¿Presenta la empresa ofertas atractivas para los clientes?

CUADRO N° 12

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
10	08	80	0	0	02	20

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

A través de los datos obtenidos se observa que el 80% de la población opina que la empresa presenta ofertas atractivas para los clientes, mientras que el 20% restante considera que tal vez esto se cumpla. Se denota que el departamento de mercadeo cumple con esta premisa siendo una fortaleza para la organización, sin embargo se debe analizar el resultado de sus acciones y evaluar en qué se está fallando para que exista un mínimo de disparidad en las opiniones e inclinar la balanza hacia el lado positivo con el fin de captar nuevos clientes y conservar los ya existentes.

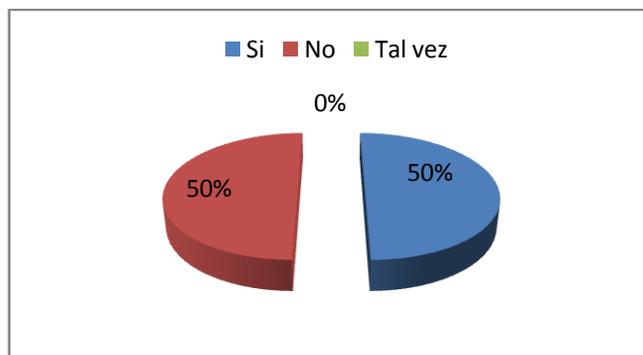
Innovación

11. ¿Cuenta la empresa con nuevas tecnologías aplicadas en la cadena de suministros?

CUADRO Nº 13

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
11	05	50	05	50	0	0

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

En el cuadro se expresa que la población está dividida en partes iguales, mientras que el 50% alega que si se han implementado nuevas tecnologías en la cadena de suministros, el otro 50% cree que no. Esto

representa una debilidad, ya que es necesario que la empresa este actualizada con respecto a los avances tecnológicos y sistemáticos aplicables en el proceso, estos permiten una mejora en los resultados, la reducción de errores y la optimización de las técnicas; estar a la vanguardia tecnológica permite también a las empresas estar en la delantera con respecto a sus competidores en el mercado.

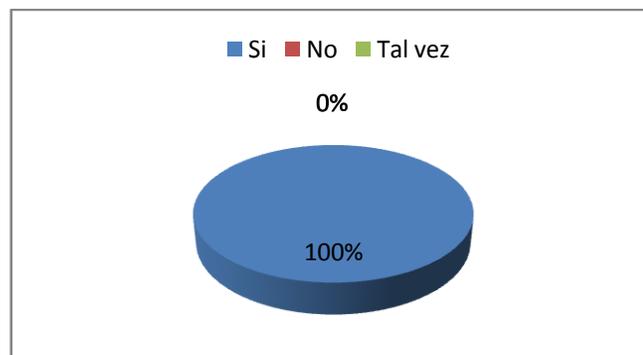
Seguridad e Higiene

12. ¿Los trabajadores cumplen con las medidas de seguridad e higiene contempladas en la LOPCYMAT?

CUADRO Nº 14

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
12	10	100	0	0	0	0

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

El 100% de la población manifiesta que en la empresa se cumplen las medidas de seguridad e higiene contempladas en la LOPCYMAT; Lo cual simboliza una fortaleza para la organización, debido a que es punto esencial

que se cumplan a cabalidad estas normas, ya que el capital más importante de la misma son sus trabajadores, al resguardar su seguridad están protegiendo así los intereses de la organización, minimizando riesgos, evitando errores y reduciendo las posibles pérdidas económicas provenientes de accidentes laborales, demandas, sanciones por incumplimiento, entre otras.

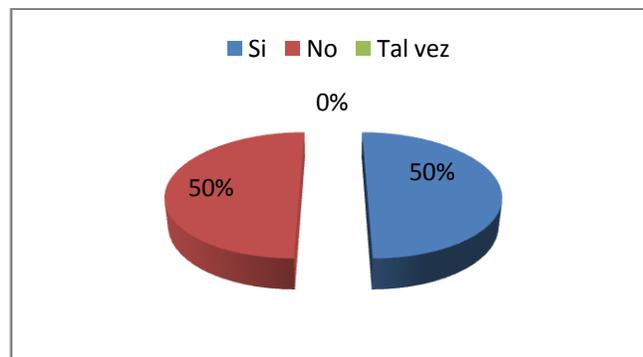
Responsabilidad y compromiso

13. ¿Están los trabajadores altamente comprometidos con la misión y visión de la empresa?

CUADRO Nº 15

ITEMS	SI		NO		TAL VEZ	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
13	05	50	05	50	0	0

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)



Análisis e interpretación

Debido a las respuestas obtenidas se puede analizar que la población se encuentra polarizada en partes iguales con respecto al compromiso con la misión y visión de la empresa, de forma positiva y negativa; en esta situación demuestra que estamos en presencia de una gran debilidad, puesto que el

objetivo de la organización se basa en el trabajo en equipo, es decir, que la empresa sea uno solo cuerpo encaminado al alcanzar la visión organizacional, es por ello que es necesario implementar estrategias para que el 100% de los mismos se sientan comprometidos con las metas de la empresa y la consecución de sus objetivos.

Análisis Integral de los Procedimientos Utilizados

La observación es la forma más directa e inmediata de conocer los fenómenos y las cosas. Usualmente el acto de "observar" se asocia con el proceso de mirar con cierta atención una cosa, actividad o fenómeno, es decir concentrar toda la capacidad sensitiva en algo por lo cual se está particularmente interesado, exige una actitud, una postura y un fin determinado en relación con la cosa que se observa. Como un primer paso a la investigación, se utilizó esta técnica para identificar los puntos claves referidos al caso de estudio dentro de la organización, a fin de facilitar la selección de preguntas que contendría la encuesta y a su vez la aplicación de la misma.

Como instrumento, la encuesta se aplicó en forma amplia a todos los campos del caso en estudio. Esta capacidad de múltiple aplicación y su gran alcance, hace de la encuesta una técnica de gran utilidad en cualquier tipo investigación que exija o requiera un flujo informativo amplio. Es decir, las encuestas dependen del contacto directo que se tiene con todas aquellas personas, o con una muestra de ellas, cuyas características, conductas o actitudes son significativas para una investigación específica. La encuesta se usa principalmente cuando la información requerida no puede obtenerse sino a través de la consulta.

Una vez finalizada la encuesta, se puede apreciar que así como en algunos campos de estudio existe la igualdad de opiniones, en otros se presenta una discrepancia amplia en la percepción de las cosas, igualmente se encontró con interrogantes en las cuales la población está dividida a partes iguales de forma positiva y negativa respecto a su juicio.

Se hace énfasis que aun con estas discrepancias existentes en algunos aspectos relacionados en la cadena de suministros, la empresa cuenta con una adecuada planificación de los procesos orientada hacia una buena ejecución de los mismos, con la finalidad de minimizar errores y de optimizar resultados; muestra de ello es la constante capacitación a sus empleados a través de las herramientas que les brinda, el cumplimiento efectivo de las normas de seguridad e higiene contempladas en la LOPCYMAT por parte de todos los trabajadores, resguardando así el capital humano dentro de la organización e igualmente la obediencia a los procesos de auditoria interna delimitados dentro del manual de procedimientos de la empresa, así como también el apego institucional por parte de algunos de los miembros de la organización y la itinerante supervisión de los procesos que permite detectar cualquier error.

Intrínsecamente, existen diversas prácticas en la empresa que deben ser optimizadas a fin de alcanzar el logro organizacional que persigue la misma, ejemplo de esto es la renovación en la tecnología y los sistemas aplicables a la cadena de suministros, siendo esto una debilidad en sus procesos ya que en el constante desarrollo de la actualidad se requieren de nuevas técnicas y procesos que permitan a las organizaciones mantenerse a la vanguardia en el mercado competitivo; así como también implementar nuevas estrategias para la captación y la retención de los clientes, creando ofertas atractivas para los mismos y tratando en lo posible de cubrir sus necesidades y requerimientos.

Matriz DOFA

(Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

El análisis DOFA es una herramienta de observación y diagnóstico para la creación de posibles estrategias a utilizar a partir de la identificación de factores internos y externos de la organización. En ella, se detallan las áreas y actividades que permitirán minimizar los impactos negativos del entorno y de las fallas internas de la entidad, y a su vez se precisan tácticas para maximizar los aspectos positivos encontrados dentro y fuera de la misma. Su nombre es un acrónimo de las iniciales de los factores analizados: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

En primer lugar se identifican los cuatro componentes de la matriz, divididos en los aspectos internos que corresponden a las fortalezas y las debilidades, y los aspectos externos o del contexto en el que se desenvuelve la organización que corresponden a las oportunidades y las amenazas.

A través de la aplicación de esta Matriz en el caso de estudio se pretenden identificar los factores internos y externos que interactúan de manera positiva y negativa con la empresa y como se enlazan entre sí creando estrategias, con las que se busca:

- a) maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades:** las fortalezas al proceder del interior de la organización, permite que sean perfeccionadas y a su vez al combinarlas con las oportunidades que ofrece el entorno proporciona a la empresa de grandes beneficios.

- b) minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas:** cuando se presentan oportunidades en el entorno, estas deben aprovecharse para contrarrestar a las debilidades organizacionales.

- c) fortalecer la organización y minimizar las amenazas:** al existir amenazas externas, se deben enfocar los esfuerzos a fortalecer las bases organizacionales y aquellos procedimientos que sean claves en la misma y que funcionen bien para mejor.

- d) minimizar tanto las debilidades como las amenazas:** una constante debe ser combatir las amenazas del entorno y disminuir al máximo las debilidades internas de la empresa, a través de estas estrategias se busca contrarrestar todos los aspectos negativos que afecten la entidad.

Estas estrategias permitirán a la empresa optimizar sus operaciones no solo en la cadena de suministros sino en cualquiera de los campos abarcados dentro de la matriz.

Cuadro N°: 16. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adecuada Planificación de los procesos - Capacitación a los empleados - Cumplimiento de las normas de auditoria interna - Itinerante supervisión - Cumplimiento de las normas de seguridad e higiene - Buena organización en los almacenes - Apego institucional 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de nuevas tecnologías - Estrategias de mercadeo deficientes - Incumplimiento con los requerimientos de los clientes - Falta de compromiso con la empresa.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lealtad de los clientes con la empresa - Compromiso del personal de transporte con la operación de despacho. - Responsabilidad al trasladar la mercancía al cliente. - Cumplimiento del proceso para el reclamo y devolución de mercancía. - Demanda que tiene el servicio que ofrece. 	<p>FO</p> <p>Estrategias para maximizar tanto las F como las O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener la planificación de los procesos, sostenida por la capacitación del personal, para conservar y atraer nuevos clientes. - Incluir en la auditoria interna, personal de la empresa de transporte para minimizar errores, bajo supervisión - Mantener la seguridad e higiene de la mercancía, para que sea trasladada en buen estado y evitar devoluciones. 	<p>DO</p> <p>Estrategias para minimizar las D y maximizar las O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratar consultores para el diseño de procesos sistematizados a fin de ganar más tiempo y agilizar con eficiencia los requerimientos de los clientes. - Evaluar los procesos de mercadeo a fin de ampliar la demanda que ya se tiene y conservar los clientes ya existentes. - Evaluar pedidos de los clientes con detalle para cumplir al máximo sus necesidades.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Demoras en la devolución de la mercancía. - Falta de verificación de bultos por los clientes contra guía de despacho del transporte. - Los clientes pueden desistir de los servicios de la empresa. - Alta Competitividad empresarial en el mercado de repuestos. 	<p>FA</p> <p>Estrategias para fortalecer la organización y minimizar las amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar eficientemente los procesos a fin de enfrentar la fuerte competencia. - Incrementar la supervisión en la verificación de bultos contra guía de despachos del transporte - Optimizar el proceso de devolución de mercancías y la organización en los almacenes - Variar las técnicas de aprendizaje y capacitación a los empleados. 	<p>DA:</p> <p>Estrategias para minimizar tanto las A como las D:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar inducciones presenciales para que los clientes cumplan con los procesos de reclamo y devolución de mercancía a tiempo. - Modificar las estrategias de mercadeo existentes para conservar y captar clientes. - Incentivo de la empresa para comprometer al personal con las actividades que desempeñan, exigiendo buena gestión en las operaciones con externos.

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)

PLAN DE ACCIÓN PARA LA OPTIMIZACION DE LA GESTION DE OPERACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTROS DE EMPRESAS DE AUTOPARTES, CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.

La optimización de la cadena de suministro permite aplicar iniciativas que aumentan directamente el valor de la compañía y del accionista. Dichas iniciativas impactan directamente sobre el aumento de los ingresos de la compañía mediante la obtención del incremento del nivel de servicio, la minimización de las roturas de stock y de las devoluciones, y sobre la reducción de los costes de las operaciones atacando costes de almacenamiento, transporte, compras y administrativos

El plan presentado a continuación se fundamenta en los resultados derivados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, mediante los cuales se detectó que la empresa a pesar de poseer normas y procedimientos que se cumplen efectivamente, cabe a lugar implementar un plan de acción para la optimización de la cadena de suministros, a fin de minimizar la existencias de errores y evitar posibles fallas dentro de la Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A. ubicada en la Zona Industrial de Valencia, Estado Carabobo.

Se entiende por plan de acción, como el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos, es decir, es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado; en él se discuten qué, cómo, cuando y con quién se realizarán las acciones.

Justificación del Plan de Acción

Conocer las deficiencias en el proceso de la cadena de suministros de la empresa no basta para resolver la problemática o disminuir el impacto y riesgos que tales deficiencias generan, debido a que es necesario establecer métodos para enfrentar la situación de la manera más eficiente, considerando que mientras más rápido sean revelados y mejorados los errores, menores serán las devoluciones y pérdidas, tanto de mercancías como monetarias.

La presente propuesta de plan de acción esta orientada específicamente a las empresas de autopartes, sin embargo cabe mencionar que la cadena de suministros es un proceso que esta presente en cualquier tipo de empresas mayoristas/distribuidores, fabricantes de componentes y materias primas, manufactureras, comercializadoras y distribuidoras, por lo tanto, dicha propuesta no solo es valida para la empresa caso de estudio, sino que además puede aplicarse en cualquier otra organización de características similares que podrá beneficiarse de las medidas aquí planteadas para la perfección de sus procedimientos, siendo necesario adaptarla a la gestión y al tipo de actividad económica que desempeñe.

Beneficios del Plan de Acción

1. La adopción del plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros para la empresa en estudio, minimizaría los errores, las roturas de stock y las devoluciones de mercancía, ya que brinda lineamientos para atacar fallas que a pesar de considerarse imperceptibles, son claves dentro de las empresas y muchas veces no se les dan el tratamiento apropiado.

2. Resguardar la rentabilidad de la cadena de suministros, esto quiere decir que al no presentarse errores en el servicio que se le presta al cliente, no se incurren en costos adicionales a los que implica el proceso regularmente.
3. Conservar los clientes existentes y atraer nuevos clientes a fin de crecer organizacionalmente, logrando un mejor posicionamiento en el mercado.
4. Disminuiría la fuga de mercancía, y de ocurrir tal evento, se facilitaría la determinación del extravío de la misma
5. Se simplificarían los procesos sistematizados logrando concretarlos justo a tiempo
6. Se evitarían inconvenientes con la mercancía despachada, con el tiempo y requerimientos de los clientes.

Descripción del Plan de Acción.

1. La empresa en estudio debe adecuarse a las exigencias que se requieren para una competitividad relevante en el mercado actual, con mejoras en las tecnologías, procesos y procedimiento que conlleven a un desarrollo excelente de las operaciones que allí se ejecutan, y se logre la optimización de la cadena de suministros en su totalidad.
2. Capacitación del personal relacionado con estas actividades, para mantener e ir mejorando cada vez más la ejecución de las mismas y generando incentivos a los trabajadores que las realizan. Con esto se pretende que el personal cuente con las herramientas necesarias y adecuadas a los procedimientos que se llevan a cabo.

3. La calidad tiene que ser una constante diaria, por tanto se deberían realizar pequeñas consultas o encuestas al respecto del servicio brindado, a los clientes, sobre la satisfacción del mismo, ya que ellos son quienes les dan valor a la cadena de suministros, por tanto debe ser una pasión para proveerlos de productos de calidad y justo a tiempo.
4. Requerir a los consultores de sistema, mejorar la calidad del servicio que ofrece a la empresa, a fin de simplificar las operaciones que se llevan a cabo a través del mismo; puesto que el principal objetivo al implementar un sistema dentro de una operación es que facilite de alguna manera la ejecución de los procesos, logrando el cumplimiento de las actividades en el menor tiempo posible, es decir, la intención de un sistema es que trabaje bajo los requerimientos del usuario.
5. Utilizar las auditorias post embalaje en presencia del personal del transporte; esto con la finalidad de poseer un aval directo por parte de la empresa de transporte, que certifique que la mercancía está siendo despachada de manera correcta y en buen estado, y permitiría determinar a la hora de una devolución de mercancía donde se presentó la falla y quién de las compañías involucradas, debe asumir las consecuencias.
6. Implementar un sistema de pesaje de la mercancía antes de ser egresada del almacén hacia el cliente para contar con un control mas específico del material que se encuentra embalado en los bultos, permitiendo dos (02) aspectos importantes:
 - a. Realizar las comparaciones con las facturas emitidas por la empresa de transporte, a fin de comparar el total a pagar con respecto al peso de la mercancía.

- b. Al momento del cliente manifestar un faltante, verificar el peso de la mercancía calculado antes de ser despachada y el peso antes de ser trasladada al cliente, determinando de manera directa donde esta el error.
7. Evaluar la posibilidad de implementar una red de distribución propia, con esto se logra que la empresa sea el responsable directo de todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo, lo cual minimizaría los inconvenientes con la mercancía.

Administración del Plan de Acción

De ser aceptada la propuesta, se profundizaría en ciertos aspectos a fin de determinar costos y tiempos, siendo administrada por los investigadores y adoptada por la empresa en estudio.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La realidad social, económica y política de Venezuela y del mundo está solicitando a la empresa que se transforme y modernice para responder a las nuevas necesidades y demandas de la sociedad. Es importante señalar que, la competitividad en las empresas significa trabajar con una tecnología eficiente, contar con un personal más productivo, con una comunidad o sociedad que valore positivamente la función de ésta, no sólo para lograr la lealtad de la mayor cantidad de clientes sino para garantizar el éxito organizacional.

Asimismo, para obtener utilidades de manera sostenible y proyectar su supervivencia en el mediano y largo plazo, la empresa no puede estancarse en estrategias que no van acorde a los tiempos modernos, es decir, debe adaptarse a las nuevas tecnologías que contribuyan a un crecimiento constante y progresivo a fin de renovar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Aunado a ello, el efectivo desempeño estratégico y operacional de una organización es mantener una buena capacidad de maniobra ante el entorno y con los clientes, evitando desviaciones no deseadas, manejando información fiable y asegurando cumplimientos indispensables, limitando o neutralizando fuentes de riesgos; de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles en la cadena de suministros.

Finalizada la investigación y sobre la base del análisis de los resultados en función de los objetivos formulados, se emiten las siguientes conclusiones:

El abastecimiento es una de las funciones comunes básicas de cualquier organización, puesto que cada una de ellas depende, si bien en mayor o menor grado, de los materiales y suministros de otras empresas; ninguna organización es autosuficiente. Adicionalmente, el área de almacenaje y distribución de los repuestos de la empresa estudiada, juega un rol importante, y sobre todo, influye de manera relevante en los costos de la misma y por consiguiente en los precios también, lo cual, a su vez, repercute en la capacidad de mantenerse en el mercado y competir. El éxito de esta empresa, depende en gran medida de que pueda lograr una sincronización en la cadena de suministros: proveedor, manufactura, distribuidor, vendedor y consumidor del servicio que ofrece.

El diseño de los procesos que conforman el sistema de almacenaje y distribución de repuestos de la empresa analizada se define para alcanzar elevados niveles de eficiencia en los servicios que este proceso brinda al sistema operativo en general.

El objetivo del análisis de la cadena de suministros permite definir los riesgos fundamentales que pueden estar presentes en este proceso y la evaluación desde la perspectiva interna del negocio en los principales indicadores que determinan el nivel de servicio que brinda el almacén a sus clientes.

En este orden de ideas se concluye que:

1. El análisis de control y riesgos es una herramienta que permite controlar mejor los procesos.
2. El diseño y actualización de procesos, especificando sus responsables y participantes garantiza una mejor organización en el control de la gestión de operaciones.
3. Las acciones de control contribuyen a disminuir la ocurrencia de riesgos que afecten la cadena de suministros.
4. Medir el nivel de los riesgos de los procesos con la utilización de la evaluación de riesgos, permite la toma de decisiones y optimizar los procesos.

Por otra parte, la observación directa nos permitió determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, mostrando ciertas discrepancias en aspectos relacionados a la cadena de suministros como:

1. Falta de adaptación a nuevas tecnologías, lo cual permitiría simplificar los procesos.
2. Carencia de compromiso por parte miembros de la organización, que influyen negativamente en la ejecución de los procesos.
3. Estrategias débiles y poco atractivas a la captación y retención de clientes, así como a la satisfacción de sus requerimientos por parte del área de mercadeo.

4. Desde la perspectiva interna del negocio, la empresa se encuentra organizada en todas las operaciones relacionadas a la cadena de suministros, bajo normas y procedimientos de control establecidos, control de auditorías, cumplimientos de normas de seguridad e higiene, supervisión de despachos orientados hacia la buena ejecución de los procesos, minimizando errores y optimizando los resultados.
5. La integridad que caracteriza a la organización hace que se rija tanto por normas internas como externas del negocio pero que deben ser cumplidas para que se lleve a cabo la cadena de suministros.
6. Evidentemente la empresa, se percibe muy organizada y apegada al manual interno, obteniendo resultados óptimos para la misma.
7. La empresa cuenta con una adecuada planificación de los procesos orientada hacia una buena ejecución de los mismos.
8. Existe una itinerante supervisión de los procesos en la cadena de suministros que permite la detección de posibles errores en la misma.
9. A pesar de las deficiencias encontradas en análisis de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de la empresa, se ha determinado que el principal problema radica en los factores externos que interactúan con la misma.

En este sentido, en base a las conclusiones expuestas por los investigadores, la empresa en estudio necesita implementar las recomendaciones hechas por los mismos, para optimizar las operaciones que se llevan a cabo en la cadena de suministros.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, F., (1999) **El Proyecto de la Investigación: Guía para su elaboración.** 3era edición. Editorial Espítome, C.A. Oriol Ediciones, Caracas.

Arocha C. y López M. (2.000), **Aprendizaje para Realizar una Investigación de Mercado.**

Asociación de Logística de Venezuela 2007. **Análisis del Riesgo en la Cadena de Suministro en Venezuela.** Disponible: <http://www.alv-logistica.org/docs/VSimposioPolinter.pdf>

Balestrini, M. (2002) **Como se elabora el proyecto de investigación.** BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas – Venezuela

Ballou, Ronald (2004) **Administración de la Cadena de Suministro.** Pearson Educación. México DF.

Baptista Lucio, P. Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. (2008). **Metodología de la Investigación** (4° ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Berenson M. y Levine D., (1.996), **Estadística Básica en Administración. Conceptos y Aplicaciones.** Editorial Pearson Educación, de México, Sexta edición.

Castro, M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.

Cobo López A., (2011) **Propuesta de optimización de la cadena de suministro enfocada en la planeación estratégica, mejora del sistema de distribución de productos de CC Labs.**

Consejo de Gestión de Logística o Council of Logistics Management (1998) **Definiciones de la Cadena de Suministro.** Disponible: <http://www.netdeal.com.mx/pdf/El%20verdadero%20significado%20de%20Supply%20Chain%20Management.pdf>

Consejo de Profesionales de la Gerencia de la Cadena de Suministro (2009) **Definiciones de la Cadena de Suministro.** Disponible: <http://cscmp.prg/aboutcscmp/definitions.asp.Lombard-Illinois>.

Consejo de Profesionales de la Gerencia de la Cadena de Suministro (2010) **Definiciones de la Cadena de Suministro.** Disponible: <http://cscmp.prg/aboutcscmp/definitions.asp.Lombard-Illinois>.

Díaz de C., N. (2006) **Normas para la Elaboración, Presentación, Evaluación y Aprobación de los Trabajo de Grado (Especialización y Maestría).** Barinas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".

Diccionario Administrativo. **Autodidactica Océano Color.** Editorial MCMXCIX, Océano grupo Editorial S.A. Volumen 3. España 1999.

Diccionario Economía - Administración - Finanzas – Marketing. **Definiciones.** Disponible: <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/busqueda.htm>

Fondo Monetario Internacional. (2013) **Definiciones.** Disponible:
<http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

Gaceta Oficial N° 5.453. **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**

González Chiñas, David (2010) Consultor y Coach de la Cadena de Suministros. **Los siete objetivos de la cadena de suministro eficiente**

Gutiérrez, Victor (2008), **Documento sobre la construcción de planes de acción**

Hurtado, I. y Toro, J.; (2001) **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio.** Editorial Clemente Editores C.A. Valencia – Carabobo – Venezuela.

Malhotra, N.; (1997) **Investigación de mercados, un enfoque practico.** Editorial A Simón & Schuster Company C.A. México

Morales Higuera, Ramon. (2006) **Administración de Operaciones.** Universidad de Sonora, Mexico.

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Normas ISO 9000

P. Elizabeth, (2010) **Estrategias de la Cadena de Suministros.** Disponible:
<http://www.slideshare.net/3231435/estrategias-de-cadena-de-suministro>

Porter, M. E. (1985) **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Free Press, New York, 1985

Sabino, C. (2002) **Diccionario de Economía y Finanzas**. Ediciones Panapo, Caracas

Sabino, C. (2002) **El proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa Noriega

Slone, Reuben E., Dittmann, Paul, Mentzer, John T. (2010) **Transformando la Cadena de Suministro**.

Tamayo y Tamayo (1987) **El proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa Noriega

Tovar (2011), **Diseño de Estrategias Gerenciales para el mejoramiento del suministro de materias primas esenciales en el sector manufacturero de conductores eléctricos del estado Carabobo**

Universidad de Carabobo (2010) **Catalogo de Investigación por tópicos o interrogantes**. Bárbula. Venezuela

Universidad de Carabobo (2010) **Normativa para los trabajos de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Bárbula. Venezuela

ANEXOS

ANEXO A

CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO GENERAL: “DISEÑAR UN PLAN DE ACCIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE OPERACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTRO EN EMPRESAS DE AUTOPARTES CON LA FINALIDAD DE PERFECCIONAR SUS FUNCIONES; CASO DE ESTUDIO: EMPRESA DAIMLER AUTOMOTIVE DE VENEZUELA, C.A.”

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSION	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTES
Determinar los procedimientos utilizados actualmente en la cadena de suministro por la empresa.	Procedimientos utilizados en la Cadena de Suministros	La cadena de suministro se refiere a las actividades y procesos que involucran al cliente y proveedores para que la mercancía sea producida y distribuida en las cantidades correctas, a los lugares correctos y a tiempo.	Capacidad de acción	1	Encuesta (preguntas cerrada)	Miembros de la organización
			Organización	2,3		
			Procedimiento de Auditoría	4		
			Egreso del inventario	5		
			Despacho	6, 7		
Describir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa aplicando la matriz DOFA	Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.		Planificación Evaluación Ejecución Control		Análisis de Resultados obtenidos	Observación directa
Determinar las bases requeridas para el análisis aplicando la teoría del Balance Score Card (BSC) enfocados en la perspectiva interna del negocio.	Bases requeridas para el análisis aplicando la teoría del Balance Score Card (BSC) enfocados en la perspectiva interna del negocio.	Balance Score Card (BSC) es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.	Calidad de los procesos	8	Encuesta (preguntas cerrada)	Miembros de la organización
			Retención y crecimiento de cliente	9,10		
			Innovación	11		
			Seguridad e Higiene	12		
			Responsabilidad y compromiso	13		
Presentar un plan de acción para mejorar el proceso en la cadena de suministros de la empresa.	Plan de acción para mejorar el proceso en la cadena de suministros de la empresa.	Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas.	Propósitos Programas Recursos		Análisis de Resultados obtenidos	Observación directa

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)

ANEXO B



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Profesor:

Felipe Mora

Nos dirigimos a Usted con la finalidad de solicitar su colaboración como experto para el juicio, validación y confiabilidad del instrumento que se utilizará para registrar la información necesaria para la investigación titulada: **Plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de empresas de autopartes, caso de estudio: Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.** la cual es realizada por los Bachilleres: Rosa Guevara, Humberto Hurtado y Eglis Pandares, como requisito parcial para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública y Licenciados en Administración Comercial respectivamente.

Dicho instrumento estará dirigido a los empleados de la empresa analizada.

Por tanto, se le ofrece el siguiente material:

1. Cuadro Técnico-Methodológico
2. Versión preliminar del instrumento
3. Instrumento para la Evaluación de Expertos (Validez de Contenido)

Agradeciendo de antemano su experticia y colaboración en función de esta investigación, atentamente;

Rosa Guevara, Humberto Hurtado y Eglis Pandares,



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



INSTRUMENTO PARA LA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

(Validez del Contenido)

A) Identificación de la Investigación:

Título: Plan de acción para la optimización de la gestión de operaciones en la cadena de suministros de empresas de autopartes, caso de estudio: Empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

Objetivos de la Investigación:

General: Diseñar un plan de acción para optimizar la gestión de operaciones en la cadena de suministro en empresas de autopartes con la finalidad de perfeccionar sus funciones; caso de estudio: empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A.

Específicos:

- Determinar los procedimientos utilizados actualmente en la cadena de suministro por la empresa.
- Determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa aplicando la matriz DOFA
- Determinar las bases requeridas para el análisis aplicando la teoría del Balance Score Card (BSC) enfocados en la perspectiva interna del negocio.
- Presentar un plan de acción para mejorar el proceso en la cadena de suministro de la empresa.

Población de estudio: empleados de la empresa analizada.

FORMATO PARA LA VALIDACIÓN

Instrumento: Encuesta

Ítems	Aspectos relacionados con los ítems						DECISIÓN		
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Pertinencia		DEJAR	MODIFICAR	QUITAR
	Si	No	Si	No	Si	No			
1	X		X		X		X		
2	X		X		X		X		
3		X	X		X			X	
4	X		X		X		X		
5	X			X	X			X	
6		X	X		X			X	
7	X		X		X		X		
8	X		X		X		X		
9	X		X		X		X		
10		X	X		X			X	
11	X		X		X		X		
12		X	X		X			X	
13	X		X		X		X		

Aspectos relacionados con el instrumento						
El número de ítems es adecuado		El ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico		Los ítems están presentados en forma lógica		Observación
Si	No	Si	No	Si	No	
X		X		X		NINGUNA

Fecha: 09/10/2013
Validado por: FELIPE MORA
C.I.: 1.362.660
e-mail: FMORA60@HOTMAIL.COM
Celular: 0416-7308163
Firma:

Validez		
Aplicable	Aplicable considerando las observaciones	No aplicable
X		

ANEXO C



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración y Contaduría Pública
Campus Bárbula



Estimado Lector:

La siguiente encuesta forma parte de una investigación cuyo objetivo es recabar información necesaria para plantear recomendaciones que optimicen la gestión de operaciones en la cadena de suministro en empresas de autopartes con la finalidad de perfeccionar sus funciones; caso de estudio: empresa Daimler Automotive de Venezuela, C.A. En ese sentido, se agradece su evaluación bajo criterios de redacción, coherencia y pertinencia con los objetivos planteados.

De antemano muchas gracias por la colaboración que pueda prestar.

Rosa Guevara, Humberto Hurtado y Eglis Pandares,

ENCUESTA

Marque con una X la respuesta que más se adecue según su experiencia y percepción,

Nº	ITEMS	ALTERNATIVAS		
		SI	NO	TAL VEZ
1	¿Cree Ud. que la empresa brinda las herramientas necesarias al personal para una adecuada ejecución de los procesos?			
2	¿Cree Ud. que el personal es eficiente en el proceso de despacho la mercancía?			
3	¿Los encargados de organizar la mercancía dentro del almacén lo hacen tomando las medidas adecuadas de seguridad y resguardo de la misma?			
4	¿Los procedimientos de auditoria interna dispuestos por la empresa se cumplen efectivamente?			
5	¿Al momento de egresar la mercancía del inventario para preparar los pedidos es tratada con el apropiado control de calidad?			
6	¿El despacho de la mercancía se realiza bajo supervisión?			
7	¿Cree Ud. que la mercancía es despachada bajo las especificaciones requeridas en el proceso?			
8	¿Cree Ud. que los procedimientos aplicados en la cadena de suministros son eficientes y eficaces?			
9	¿Cumple la empresa con las necesidades requeridas por los clientes?			
10	¿Presenta la empresa ofertas atractivas para los clientes?			
11	¿Cuenta la empresa con nuevas tecnologías aplicadas en la cadena de suministros?			
12	¿Los trabajadores cumplen con las medidas de seguridad e higiene contempladas en la LOPCYMAT de la empresa?			
13	¿Están los trabajadores altamente comprometidos con la misión y visión de la empresa?			

FUENTE: Guevara, Hurtado y Pandares (2013)