



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURIN - ESTADO - MONAGAS

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, BASADAS EN LA FILOSOFIA JUST
IN TIME (JUSTO A TIEMPO), COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO
CONTINUO EN LA EMPRESA ECOFRIO CORPORACION, C.A MATURIN-
ESTADO-MONAGAS.**

Tutor:
Profa.: MSc. Marizabeth Malaver

Autores:
Br. Keilys Uray
Br. Yindry Montaña

**Trabajo de grado, Modalidad Tesis de Grado, Presentado como
Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciada en Administración.**

Maturín, abril 2024



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
SUB- COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

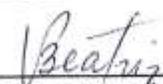
CTG-ECSA-ADMÓN-2024

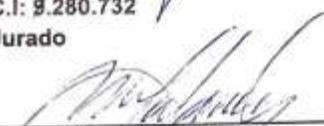
MODALIDAD: TESIS

ACTA N° 2151

En Maturín, siendo las 10:00 (am.) del día viernes 26 de abril de 2024; reunidos en la Sala Luz Marina Ruiz, del Campus los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: MARIZABETH MALAVER (Asesor Académico), XIOMARA GUTIERREZ (Jurado), y BEATRIZ VALLEJO (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS BASADAS EN LA FILOSOFIA JUST IN TIME (JUSTO A TIEMPO) COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA ECOFRIO CORPORACIÓN, C.A. MATURIN ESTADO MONAGAS". Por la Bachiller: URAY MORENO, KEILYS KATERINE C.I: V- 20.420.283 El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado


Profa. Dra. XIOMARA GUTIERREZ
C.I: 9.280.732
Jurado


Profa. MSc. BEATRIZ VALLEJO
C.I: 10.309.641
Jurado


Profa. MSc. MARIZABETH MALAVER
C.I: 11.773.398
Asesor Académico


Br. KEILYS URAY
C.I: 20.420.283
Autora


Profa. MSc. MILAGROS CRUZ
C.I: 16.374.361
Sub-Comisión de Trabajo de Grado


Profa. MSc. MILAGROS CRUZ
C.I: 16.374.361
Jefe del Dpto. Administración



Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° 73 del 2° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y 1 miembros del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

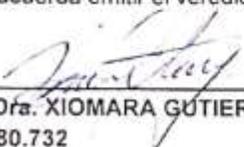
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-ADMÓN-2024

MODALIDAD: TESIS

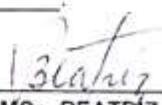
ACTA N° 2152

En Maturín, siendo las 10:00 (am.) del día viernes 26 de abril de 2024; reunidos en la Sala Luz Marina Ruiz, del Campus los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: MARIZABETH MALAVER (Asesor Académico), XIOMARA GUTIERREZ (Jurado), y BEATRIZ VALLEJO (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS BASADAS EN LA FILOSOFÍA JUST IN TIME (JUSTO A TIEMPO) COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA ECOFRIO CORPORACIÓN, C.A. MATURIN ESTADO MONAGAS". Por la Bachiller: MONTAÑO RIVERO, YINDRY CAROLINA C.I: V- 26.061.071 El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado



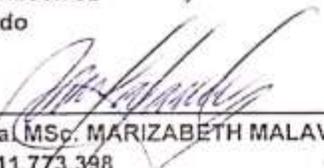
Profra. Dra. XIOMARA GUTIERREZ
C.I: 9.280.732

Jurado



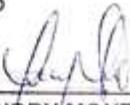
Profra. MSc. BEATRIZ VALLEJO
C.I: 10.309.641

Jurado



Profra. MSc. MARIZABETH MALAVER
C.I: 11.773.398

Asesor Académico



Br. YINDRY MONTAÑO
C.I: 26.061.071

Autora



Profra. MSc. MILAGROS CRUZ
C.I: 16.374.361

Sub-Comisión de Trabajo de Grado



Profra. MSc. MILAGROS CRUZ
C.I: 16.374.361

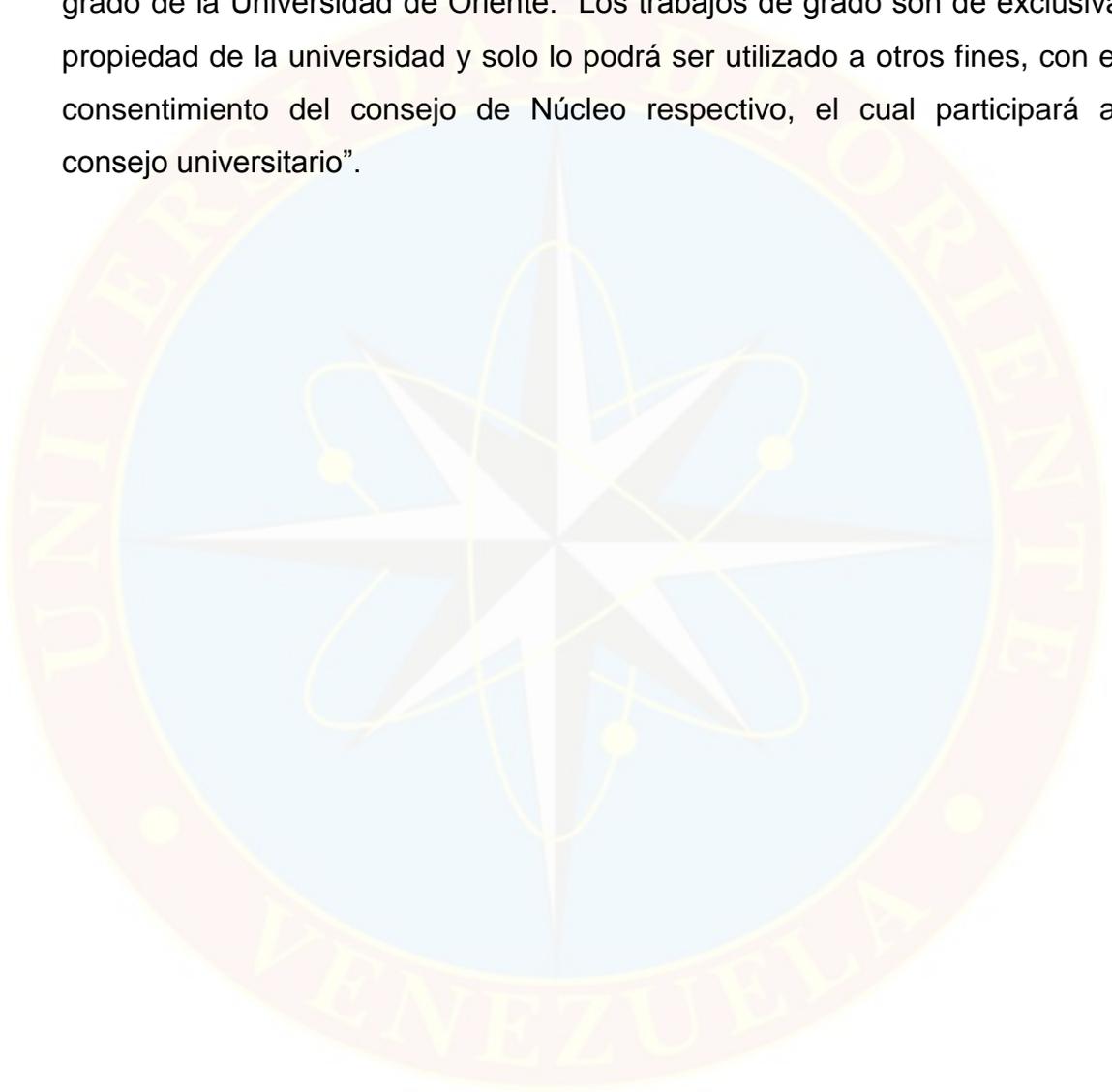
Jefe del Dpto. Administración

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 004/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Litera J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N° 28 del 2° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

RESOLUCIÓN

Según lo establecido en el artículo 41 en el reglamento de trabajo de grado de la Universidad de Oriente. “Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la universidad y solo lo podrá ser utilizado a otros fines, con el consentimiento del consejo de Núcleo respectivo, el cual participará al consejo universitario”.



AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por estar siempre allí, guiándonos e iluminando nuestro camino, por darnos la fortaleza que tanto necesitábamos en los momentos difíciles, haciendo de nosotros personas de bien y de éxitos.

A nuestros padres, por guiarnos por el buen camino, por su protección, abnegación y sacrificio, dándonos apoyo y consejos en aquellos momentos de tribulación y vicisitudes.

A la Universidad de Oriente, por abrirnos sus puertas y brindarnos las herramientas necesarias para desarrollar nuestra formación profesional, sintiéndonos orgullosas de ser UDISTA. GRACIAS.

Especialmente la MSc. Marizabeth Malaver quien nos brindó sus conocimientos, apoyo y ayuda en este trabajo de grado. Mil Gracias.

A todos los profesores que hicieron parte en este camino durante el tiempo de estudios en nuestra carrera, gracias infinitas por su conocimiento y apoyos brindados.

DEDICATORIAS

Como un gesto de entero agradecimiento quisiera dedicarle este humilde trabajo de grado, primeramente, a mi amado Dios todopoderoso, doy gracias a Él por su bondad y gran misericordia. Dios me ha acompañado en mis alegrías, y en mis momentos más difíciles ha sido mi fortaleza, su mano poderosa me ha guardado, sustentándome en todo momento para poder cumplir cada una de mis metas propuestas, así colmándome de infinitas bendiciones y llenándome de su gran amor.

A mi madre Juana Rivero y mi padre Alí Montaña, que han sido una fuente de inspiración y motivación para mí, ayudándome en cada etapa de mi vida, con humildad y sencillez de corazón me han enseñado buenos principios y valores, que he puesto en práctica a lo largo de mi existencia, me han llenado de mucho amor y su apoyo ha sido incondicional siempre.

A mis hermanos Luis Tovar, Yirci Tovar y Jonathan Tovar, que siempre me han motivado para seguir adelante, aconsejándome que todo lo que me proponga en la vida lo puedo lograr con la ayuda de Dios, agradecida estoy con ellos por su gran apoyo.

A mis sobrinos Francisco Tovar, Eismer Viñoles y Waleska Tovar, esperando que esto sirva de ejemplo para ellos como prueba de superación, demostrándoles que con perseverancia, dedicación y humildad se pueden lograr las metas.

A mi compañera de Tesis Keilys Uray, por ser una gran amiga, brindándome siempre su confianza en todo momento, le doy gracias por su apoyo y dedicación para la elaboración de nuestro trabajo de grado.

A mi tutora, MSc. Marizabeth Malaver, compartiendo sus conocimientos y da paso a un futuro lleno de muchos éxitos. Muchas gracias.

Yindry Carolina Montaña Rivero.

Primeramente, a Dios Todopoderoso que siempre me acompaño en este camino lleno de alegrías, tristezas, momento difíciles y agradables. Además, por haberme dado salud en todo momento para alcanzar y cumplir con todas mis metas propuestas.

A mi madre Aurora Moreno y padre José Uray, que han sido mi inspiración y motivo de luchar cada día, apoyándome siempre con su amor infinito y enseñándome los principios fundamentales para las personas como lo son, la humildad, el respeto y la responsabilidad.

A mi hijo Sebastián Marcano, fuente de mi inspiración y espíritu de superación, que esta meta cumplida sirva de ejemplo y motivación para cuando sea grande, Dios te bendiga hijo mío y te permita cumplir todos tus propósitos y sueños que te propongas en la vida.

A mi esposo Ezequiel Marcano por ser mi amigo, consejero y compañero de vida, por apoyarme y brindarme su amor, respeto, sinceridad y confianza infinita en todo momento dándome fuerzas para que nunca deje de seguir luchando.

A mis hermanos Junior Uray, Lolimar Uray, Cynthyanks Martínez y Zathian Martínez por creer en mí y por demostrarme que en la vida hay que luchar ante las adversidades y que siempre hay que dar lo mejor. Gracias a todos por su apoyo incondicional.

A mi abuela Carmen Graciela Salazar por ser unas de las personas más importantes de mi vida, por bríndame siempre su amor, confianza, y consejos en todo momento. Le pido a Dios que regale muchos años de vida para que sigas a mi lado.

A mis tíos y tías en especial a Yolanda Moreno y Carmen Moreno por estar siempre pendiente de mí, por sus consejos y por darme su cariño y confianza en todo momento. Las quiero son las mejores tías que la vida me ha podido regalar.

A mi compañera de tesis Yindry Montaña por ser una amiga especial en este camino que iniciamos juntas, por ser un apoyo, ayuda y por brindarme tu confianza durante la elaboración de nuestro trabajo de grado.

A mi tutora, MSc. Marizabeth Malaver Por su apoyo, consejos y colaboración durante este proceso, por siempre gracias.

Keilys Katerine Uray Moreno

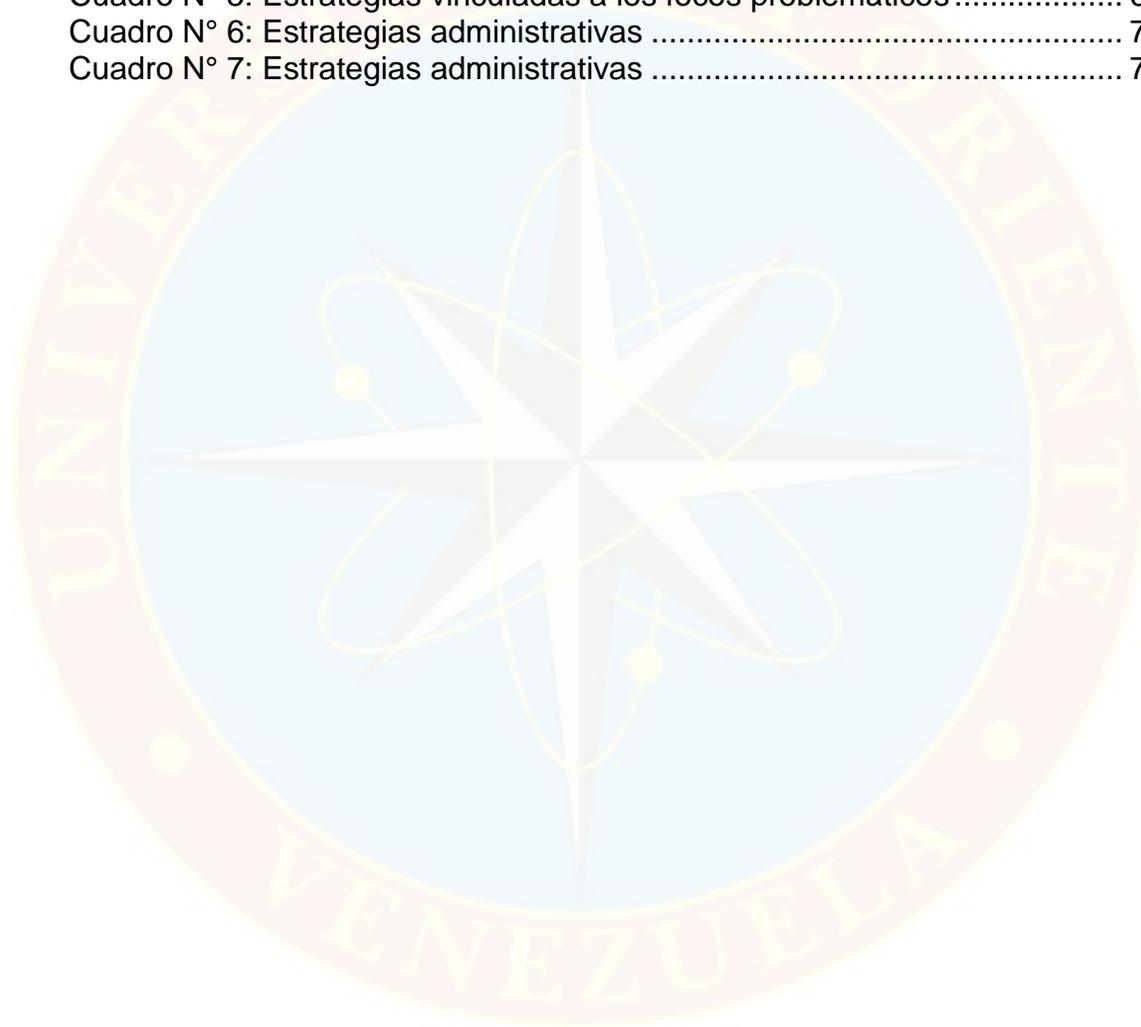
ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIAS.....	vi
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	9
1.4 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	10
CAPITULO II.....	11
MARCO TEORICO	11
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION	11
2.2 BASES TEÓRICAS	13
2.2.1 Reseña del método just In Time	14
2.2.2 Just In Time	15
2.2.2.1 Características del Just In Time	16
2.2.2.2 Objetivos De Este Método.....	17
2.2.2.3 Ventajas y Desventajas del Just In Times	18
2.2.3 Metodología JIT	20
2.2.3.1 ¿Cómo Implementar el Just-in-Time?	21
2.2.4 Mejoramiento continuo	22
2.2.4.1 Beneficios de la Mejora Continua.....	23
2.3 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	24
2.3.1 Nombre y ubicación de la empresa	24
2.3.2 Reseña histórica.....	25
2.3.3 Misión	25
2.3.4 Visión.....	25
2.3.5 Descripción de la empresa	26
2.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	27
2.5 DEFINICION DE TERMINOS	29
CAPITULO III.....	32
MARCO METODOLOGICO.....	32

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION.....	32
3.1.1 Tipo de investigación.....	32
3.1.2 Nivel de investigación.....	33
3.2 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	33
3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	34
3.3.1 Observación directa.....	35
3.3.2 Entrevista no estructurada.....	36
3.3.3 Revisión documental y bibliográfica.....	36
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	37
3.4.1 Análisis de contenido.....	37
3.4.2 Diagrama de causa – efecto (ISHIKAWA).....	38
CAPITULO IV.....	39
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ECOFRÍO CORPORACIÓN C.A. EN RELACIÓN A LOS PROCESOS, ACTIVIDAD FUNCIONAL Y COMERCIAL.....	40
4.2 ANÁLISIS DE LAS FALLAS EXISTENTES EN EL NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A., PARA PROMOVER UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA.....	51
4.3 DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS QUE PLANTEA LA METODOLOGÍA JUSTO A TIEMPO A LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES DE ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A.....	57
4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, BASADAS EN LA FILOSOFÍA JUST IN TIME (JUSTO A TIEMPO), COMO ALTERNATIVAS DE MEJORAS CONTINUAS EN LA EMPRESA ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A.....	67
CAPITULO V.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1 CONCLUSIONES.....	72
5.2 RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFIA.....	75
HOJAS METADATOS.....	77

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Conceptualización de la variable.....	28
Cuadro N° 2: Identificación de la Situación Problema.....	52
Cuadro N° 3: Mapa de procesos de Ecofrío Corporación, C.A.....	60
Cuadro N° 4: Fichero de proveedores	66
Cuadro N° 5: Estrategias vinculadas a los focos problemáticos	68
Cuadro N° 6: Estrategias administrativas	70
Cuadro N° 7: Estrategias administrativas	71



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°01: Identificación vía web.....	27
Figura N°02: Proceso de ventas en la empresa Ecofrio Corporación C.A. ...	42
Figura N°03: Proceso de Servicio Técnico en la empresa Ecofrio Corporación C.A.	43
Figura N°04: Orden de compra.....	45
Figura N°05: Operatividad de compra Ecofrio Corporación C.A.	47
Figura N°06. Disposición de la mercancía en el almacén.....	48
Figura N°07. Disposición de la mercancía para realizar el servicio técnico ..	49
Figura N°08: Diagrama causa efecto Ecofrio Corporación C.A.	55





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
MATURÍN-MONAGAS-VENEZUELA**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, BASADAS EN LA FILOSOFIA JUST
IN TIME (JUSTO A TIEMPO), COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO
CONTINUO EN LA EMPRESA ECOFRIO CORPORACION, C.A
MATURIN- ESTADO-MONAGAS.**

Asesor Académico:
Profa.: MSc. Marizabeth Malaver

Autor:
Br. Keilys Uray
Br. Yindry Montaña

RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con el propósito de proponer estrategias administrativas, basadas en la filosofía Just in time (Justo a tiempo), para el mejoramiento continuo de la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A. Maturín, estado Monagas. Para ello, la modalidad fue una investigación de campo, con un nivel de tipo descriptiva, estando la población representada en un total de tres (3) personas involucradas en el proceso administrativo de la empresa. Las técnicas para la recolección de datos fueron la observación directa, la entrevista no estructurada, y la revisión bibliográfica. De acuerdo a esto se procedió al análisis de los datos a través del análisis de contenido y cualitativo. Los requerimientos que se plantearon están en función de la capacitación del personal, mejoras en los procesos, mejoras en el control y relación cliente proveedor, todas estas fases son importantes para la ejecución de la filosofía Justo a Tiempo. Por lo que se concluyó que las estrategias administrativas van encaminadas a dar soluciones a la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, realizando actividades con seguimiento y respaldo explicativo de su ejecución. Por consiguiente, permitirá el monitoreo del funcionamiento dentro de las tareas y la revisión de la operatividad funcional y comercial.

Palabras Claves: Estrategias Administrativas, Justo a tiempo, Operatividad funcional, Mejoramiento Continuo.

INTRODUCCION

La crisis causada por la pandemia ha obligado a las empresas a asumir la responsabilidad de definir la estrategia a seguir por la organización, así como el esclarecimiento y establecimiento de las mismas, es un requisito indispensable para hacer frente a los retos, riesgos y operatividad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo todo lo cual se debe traducir en acciones efectivas y eficientes.

En el campo de la administración, las estrategias son planes a desarrollarse, en los cuales se establece una secuencia coherente de las acciones a realizar. Hoy en día, las organizaciones necesitan la implementación de lineamientos administrativos, ya que una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar de manera efectiva los recursos.

Asimismo, la mejora continua abarca estrategias de carácter empresarial en donde se estudian los procesos que maneja un equipo de trabajo con el fin de optimizar la estructura organizativa para la obtención de las capacidades con las que cuenta la empresa, es por ello que debe existir una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la competitividad.

Es por ello que actualmente las empresas apuntan a la excelencia tomando cada día mayor importancia dentro de sus estrategias el contar con procesos definidos y documentados, así como la implantación de mecanismos de seguimiento al cumplimiento de normas, con la finalidad de

establecer niveles de servicios que se traduzcan en un alto grado de satisfacción del cliente.

Según las propuestas contemporáneas de administración está la filosofía justo a tiempo citando a Torres, Z. (2010), donde se sustenta que el JIT se traduce en poseer los elementos que se necesitan, en las cantidades que se requieren, en el momento en que se solicitan. "Comprendida como un sistema práctico, surgido del intento de eliminar el desperdicio y simplificar las tareas, los cuales se hacen necesarios por los desvíos presentes en la empresa" (p. 370). Bajo esta premisa se concibe este trabajo de investigación alineado a una propuesta de estrategias administrativas, fundamentado en la filosofía Just in time, hacia el mejoramiento continuo en Ecofrio Corporación, C.A.

De hecho, Ecofrio Corporación C.A., Empresa dedicada a la Refrigeración comercial e industrial, Aire Acondicionado, Cocinas, Carnicerías, Estanterías y Repuesto, ha tenido un crecimiento y posicionamiento continuo dentro del mercado local; sin embargo, los procesos operacionales no se han actualizado y optimizado acorde a dicho crecimiento, generando en la actualidad problemas relacionados con la escasez de personal, costos de inventarios, desatención en las contrataciones, poca eficiencia en la atención al cliente, baja productividad e impacto en el servicio.

En consecuencia, tomando en cuenta el contexto económico incierto como el venezolano, es necesario la percepción de estrategias administrativas que busquen mantener un equilibrio en su portafolio de servicios, reducir los costos y mejorar la productividad en el servicio. Para

ello, se exhibe esta investigación cuyo esquema tesis de grado, está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, el problema y sus generalidades, en el cual se da a conocer el planteamiento del problema e interrogantes que motivan a la investigación, objetivos de la investigación que son conformados por el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación, delimitación del problema, seguido la definición de términos.

Capítulo II, marco teórico, el cual se conforma de los antecedentes, las bases teóricas que incluye las teorías, o definiciones importantes según autores e indagación bibliográfica que permiten expresar el contexto en estudio, además, contiene la identificación institucional con los aspectos relacionados con su ubicación, reseña histórica, misión, visión y descripción de la empresa.

Capítulo III, marco metodológico, donde se plasma el tipo y nivel de investigación, la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, asimismo, las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV, titulado presentación y análisis de resultados, donde se desarrolló cada objetivo específico planteado a través de los datos obtenidos y se muestran los resultados para poder proceder a la resolución del problema o situación en estudio.

Capítulo V, titulado conclusiones y recomendaciones. En este capítulo final se procedió a explicar las conclusiones a las que conllevó la investigación y las recomendaciones posibles para solventar la problemática descrita y evitar que vuelva a ocurrir en el futuro. Por último, la bibliografía.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un mundo caracterizado por un acelerado ritmo de innovación en productos y servicios, rapidez de la evolución tecnológica, gran variedad de ofertas, clientes cada día más exigentes, propician que tanto el mercado global como local sea altamente competitivo. Esto hace imprescindible que las empresas conozcan las metodologías existentes para vencer las incertidumbres y lograr mantenerse a través de una gestión que se ajuste a las modificaciones del entorno.

En este sentido, los gerentes empresariales han ido analizando diferentes métodos con el fin de reducir o eliminar una buena parte de desperdicios en los diferentes procesos, ya sea de compra, fabricación y distribución, para de esta manera obtener una producción justo a tiempo y en las condiciones requeridas. Así, la alta dirección, alineada con cada uno de los miembros de la organización, genera estrategias que promueven la calidad de los productos y servicios ofrecidos, comprometiéndose a realizar mejora continua en los procesos, en pro de posicionarse en un mercado cada vez más competitivo.

Vinculado a esto, la crisis derivada del COVID-19 ha afectado profundamente la dinámica económica en Venezuela. En efecto, se encuentran ciertas características que profundizan la gravedad de esta crisis. La actividad económica tiene seis años consecutivos de contracción económica y adicionalmente, con base en la data del Banco Mundial, se

estima una inflación de aproximadamente 4.000% y una variación de la tasa de cambio de 3.880% para el año 2023.

Lo anterior, muestra un entorno complejo para el desenvolvimiento de las empresas locales, que ha afectado considerablemente los niveles de sus ingresos, flujo de caja, capacidad instalada, disposición de inversiones de capital y el replanteamiento del estándar de negocio.

Debido a esta problemática, las empresas se vieron obligadas a realizar reducción de personal, materia prima, variación de precios, no contar con los recursos necesarios para adquirir nuevas herramientas y poder avanzar en tecnología, esto generó baja demanda en el mercado y los ingresos descendieron por lo que se vieron obligadas a bajar su cantidad de producción o servicio, todo esto, impactó en la calidad del trabajo.

En efecto, la gran mayoría de las empresas han registrado importantes desvíos y muchas de ellas presentan dificultades para mantenerse en sus actividades comerciales. Una vez pasada la pandemia Covid-19, las empresas en Venezuela han tratado de resurgir y buscan desarrollar distintas estrategias variando su estructura de negocio para lograr su recuperación y/o crecimiento económico.

Por ello, resulta totalmente imprescindible que las organizaciones comiencen a formular estrategias administrativas que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, enfrentando todo tipo de problema que pueda estarla afectando, todo esto con el fin de buscar soluciones inmediatas, para generar mayor rentabilidad y éxito empresarial, enfocado en la satisfacción de las necesidades.

Ahora bien, Arndt (2015, pág. 2) expresa que... “el método conocido como justo a tiempo, es un sistema de la producción, de origen japonés. También conocido como JIT, este permite aumentar la productividad, reduce el costo de la gestión por pérdidas en almacenes debido a stock innecesarios.” Este autor sostiene que, de esta forma, no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales. Justo a tiempo es un sistema práctico, surgido del intento de eliminar el desperdicio y simplificar los procesos mediante la aplicación del método de prueba y error, los cuales se hacen necesarios por las fallas existentes en las distintas áreas de una organización.

El último de los elementos que lo caracteriza, la mejora continua, es el más definitorio de todos, porque el JIT es un sistema que persigue optimizar permanentemente los niveles de inventario, los tiempos de adaptación, los niveles de calidad, etc. Por lo tanto, se puede decir que la producción ajustada a ese sistema se encuentra en permanente evolución, esto es, de mejora continua para optimar la gerencia de la empresa en equipos de trabajo.

Bajo este enfoque y dentro del espacio regional oriental, específicamente en el estado Monagas, ciudad de Maturín hace vida comercial la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A., quien a lo largo de los años tiene un sistema comercial que logra atender de forma eficiente, dando como resultado la entrega del servicio y productos a sus clientes. Cuenta con, más de 22 años de experiencia en el sector de la refrigeración, ofreciendo sus productos, servicios técnico y especializado, repuestos dentro y fuera del mercado regional.

No obstante, no se encuentra ajena a los efectos de los grandes cambios mundiales y la repercusión de los acontecimientos producidos últimamente. Lo que ha traído como consecuencias retardos producidos por la falta de mantenimiento en sus equipos, fallas en las entregas de pedidos, desorden y descontrol de los repuestos e inventarios de insumos, falta de recurso humano, planificación incumplida, administración con deficiencias en la toma de decisiones oportunas, asimismo, en el tiempo de respuesta y disminución de la moral de quienes llevan el cumplimiento de actividades.

De hecho, la compañía no dispone de un plan de comercialización, que determine objetivos y programas para su cumplimiento, debido a que la actividad comercial se ejerce desde el punto de vista inmediata y con una orientación a la venta.

Para hacerle frente a todos estos retos es preciso que los directivos tomen la decisión de trazar nuevas estrategias que le permitan a la empresa un mejoramiento, con la finalidad que esta se mantenga en un constante crecimiento y posicionamiento dentro del mercado.

Por consiguiente, este trabajo de investigación estuvo dirigido a proponer estrategias administrativas, fundamentada en la filosofía Just in time (Justo a tiempo), para el mejoramiento continuo de la empresa Ecofrio Corporación, C.A., durante el periodo 2022-2023. De acuerdo con lo antes expuesto, surgen una serie de interrogantes que permitirán a las investigadoras abordar el problema y son las siguientes:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Ecofrio Corporación, C.A., con relación a los procesos, operatividad funcional y comercial?

- ¿Cuál es el análisis de las fallas existentes en el nivel operativo de la empresa Ecofrio Corporación, C.A., que impiden el mejor funcionamiento de los procesos y la mejora continua?
- ¿Cuáles son los requerimientos que plantea la metodología justo a tiempo ajustado a las actividades empresariales de Ecofrio Corporación, C.A.?
- ¿Qué estrategias administrativas, basadas en la filosofía Just in time (Justo a tiempo), se conciben como alternativa de mejora en la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A.?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.2.1 Objetivo general

Proponer estrategias administrativas, basadas en la filosofía Just in time (Justo a tiempo), para el mejoramiento continuo de la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A. Maturín, estado Monagas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Ecofrio Corporación, C.A., en relación con los procesos, operatividad funcional y comercial.
- Analizar las fallas existentes en el nivel operativo de la empresa Ecofrio Corporación, C.A., para promover un mejor funcionamiento de los procesos y la mejora continua.
- Determinar los requerimientos que plantea la metodología justo a tiempo ajustado a las actividades empresariales de Ecofrio Corporación, C.A.

- Formular estrategias administrativas, basadas en la filosofía Just in time (Justo a tiempo), como alternativa de mejora en la empresa ECOFRÍO Corporación, C.A.

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Todo cambio, ajuste o transformación de la tarea de un negocio, lleva consigo decisiones que son producto de un análisis previo de las estrategias a seguir en un determinado momento y que apuntan a alcanzar objetivos mediante el cumplimiento de metas concretas en el tiempo, siempre tomando en cuenta los entornos externo e interno a la organización.

La actual pandemia ha hecho obligatorio que las organizaciones examinen esas estrategias que venían ejecutando en la realidad anterior, y que, debido a los diferentes efectos e impactos de la crisis actual en Venezuela, se han visto obligadas a determinar su permanencia o continuidad en la nueva realidad. Por tanto, es necesario e imprescindible la existencia de un proceso de análisis y adaptación con base en los diferentes factores/variables que están a su alrededor, siendo lo importante desarrollar, urgentemente, estrategias administrativas que contemple todas acciones que hagan posible la vuelta a la nueva realidad y que permitan la sobrevivencia.

La necesidad de crear estrategias administrativas, fundamentadas en la filosofía Just in time (Justo a tiempo) para la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A., incidirá en el mejoramiento de los procesos y servicios que ofrece, ya que se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a descripción de la organización de la empresa, movimientos de personal requeridos para el logro de los objetivos, facilitar el desempeño

laboral de sus empleados y generar mayor satisfacción gerencial obteniendo mayor productividad, evitando obstáculos que generen retraso y pérdida de tiempo en las metas planteadas por la gerencia.

En este sentido, permitirá a la empresa tener una visualización de su posición en el mercado y su funcionamiento operativo. La idea principal es cómo construir una posición competitiva tomando en cuenta los recursos y capacidades o talento humano que la sustenten. Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de la Gerencia Administrativa, de alguna manera u otra, se confrontan teorías (en este caso se analizan tres cuerpos teóricos dentro de las ciencias administrativas: Estrategias administrativas, la metodología Justo a tiempo y la mejora continua).

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos en la elaboración de proyectos inspirados en la filosofía Just in time (Justo a tiempo), así como reseña administrativa que puede ser aplicadas hoy día en las empresas u organizaciones. Además de servir como marco referencial a pasantes, estudiantes, cuyos trabajos de investigación se relacionen con el tema objeto de estudio.

1.4 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.

El trabajo de investigación estuvo enteramente alineado en proponer estrategias administrativas, fundamentado en la filosofía Just in time, para el mejoramiento continuo llevado a cabo en la empresa Ecofrio Corporación, C.A. Ubicada en Avenida Orinoco con Juncal local #92 en el municipio Maturín del estado Monagas, durante el periodo 2022-2023.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo cualquier investigación, fue necesario tomar como punto de referencia trabajos realizados por otros investigadores que se encontraron relacionados con el estudio y guardan relación con algunos aspectos de la propuesta desarrollada. En relación a lo anteriormente expuesto sostiene Arias, F. (2012): afirma que... “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. (p. 108). Por eso, los trabajos de investigación donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuesto objetivos similares, sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad.

De acuerdo a indagaciones realizada se ha podido determinar que existen investigaciones donde se muestran soluciones y cotejan resultados basados en la aplicación de la metodología Just in Time. Asimismo, hay otros que reflejan la relevancia de crear estrategias administrativas dentro de una organización que quiera mantenerse a la vanguardia en el área donde se desempeña. Para los efectos del presente trabajo de grado se consideraron a los siguientes antecedentes:

Cabanillas B., Jhebings (2021). *Propuesta de un modelo justo a tiempo (JIT) para optimizar el servicio técnico de un taller automotriz Lima, trabajo de Grado no publicado presentado en la Universidad Peruana de las Américas.*

El autor expresó que la empresa en la actualidad presenta tiempos muertos en el área de servicio técnico ocasionado por la demora en el aprovisionamiento de los repuestos, materiales e insumos requeridos esto ocasiona pérdidas de tiempo, afectando los tiempos de entrega pactados con el cliente.

En el trabajo de investigación se concluyó que la aplicación del justo a tiempo (JIT) hace referencia al sistema productivo, su objetivo principal radicó en que las materias primas e insumos se encuentren con el proceso en la fase adecuada, la reingeniería de los procesos productivos cuya característica debe ser la interacción entre procesos de forma independiente, la eliminación de despilfarros, eliminación de los tiempos muertos ocasionados por movimientos innecesarios. El aporte que dio a la investigación se refirió a la aplicación de la metodología justo a tiempo en el servicio técnico del cual se extrae como guía la reducción de costos operativos y la entrega al cliente de productos de calidad.

Ruiz, M. (2021) en su tesis titulada: *El Sistema Justo a Tiempo en la administración de inventarios para empresas comercializadoras de instrumentos musicales en la cabecera departamental de Huehuetenango*, los sujetos de estudio fueron personas que laboran en diferentes puestos en las empresas comercializadoras de instrumentos musicales que operan en el ámbito de la cabecera departamental de Huehuetenango. Cuyo objetivo fue identificar las herramientas de planeación y control que deben utilizarse en la administración de inventarios desde el enfoque del justo a tiempo en empresas comercializadoras de instrumentos musicales.

La investigación fue de tipo de descriptivo utilizando como instrumento la cédula de entrevista para el registro de la información, por ofrecer ventajas

tales como el registro de datos por el entrevistador según las respuestas dadas por el entrevistado, además el diálogo ofrece la posibilidad de obtener mayor información sobre preguntas abiertas y la aclaración de dudas respecto a los cuestionamientos. Se concluyó que las principales herramientas que las comercializadoras de instrumentos musicales deben utilizar en la planificación y control de inventario a través del sistema justo a tiempo son: el mejoramiento de la rotación de productos, la minimización de proveedores de la misma marca, y sistemas que ayuden a una mejor codificación, valuación y localización física del inventario. Estos aspectos son significativos para la formulación de las estrategias administrativas en la presente investigación.

Di Benedetto, L. (2020), en su trabajo especial de investigación para optar el título de Especialista en Ciencias administrativas, en la Universidad de Oriente, titulado *Propuesta de un sistema de Administración y control de Inventarios para la empresa El Bodegón de Don Ramón, C.A.* abordó el tema principalmente desde el punto de vista de control físico de las existencias para mantener una localización efectiva de los mismos y así maximizar la ganancia, a través de nivelar o igualar producción y reducir los costos de manejo de materiales. El aporte que dio a la investigación se basó en la forma que el autor utilizó la estrategia para abordar la problemática que existía, de allí que da la oportunidad de tener un mejor control, logrando aumentar la calidad de los resultados, asimismo, tener una visual del tiempo, funciones laborales, control de costos y presupuestos definidos.

2.2 BASES TEÓRICAS

Según Arias, F. (2012), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado.” (p. 107).

Para el desarrollo de la investigación es necesario describir los distintos fundamentos relacionados al problema indagado, esto proporciona una visión amplia de los conceptos que apoyan y respaldan este trabajo, brindando a las investigadoras, así como a sus lectores, un apoyo inicial dentro del conocimiento referente al objeto de estudio.

2.2.1 Reseña del método just In Time

Just in time es el nombre que Kiichiro Toyoda otorgo a la visión pionera de producir solamente lo necesario, en el momento oportuno, se trata de una metodología de producción que busca aumentar la eficiencia y reducir los costes a través de la reducción o eliminación de desperdicios en el proceso.

Según los recuerdos de Jiro Iwaoka, encargado de la división de motores en Toyota en 1938, Kiichiro Toyoda utilizaba el eslogan “Just in Time” incluso antes del traslado de la producción a la planta de Koromo. El concepto Just in Time surge de la visión de Kiichiro Toyoda en aquellos años:

Creo que lo más importante es garantizar que no haya escasez ni exceso, es decir, garantizar que no haya más trabajo del posible ni más tiempo disponible del necesario para llevar a cabo la producción planificada. Sin falta ni exceso: que las piezas no “esperen”, sino que fluyan a través del proceso. Es importante que cada parte esté lista "Just in time". Este es el primer principio para aumentar la eficiencia. Fue así como los japoneses en su búsqueda por mejorar la flexibilidad descubrieron el sistema utilizado por Toyota y a partir de ese momento se empezó a difundir por las diferentes empresas manufactureras de Japón. Se considera que el “justo a tiempo” no es algo japonés en sí mismo, sino que se compone de una serie de principios universales de fabricación que han sido bien administrados por Japoneses. Medina, Jorge (2016) Toyota Lean Academy Manager.

También, Arndt (2015) destaca que la metodología Justo a tiempo es una filosofía que puede resumirse en fábricas con productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas... “Hay que comprar o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita” (p. 2). Otra definición es la siguiente: “El JAT es una filosofía que define la forma en que debería gestionarse el sistema de producción” (Ídem). Es una filosofía de eliminación de todo lo que implique desperdicio o despilfarro en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución.

Es así, que se puede decir, que el Just in Time consiste en la eliminación de cuellos de botella, desperdicios, acciones innecesarias que producen elevados costos de producción y productos defectuosos. Por otro lado, el Just in Time ayuda a obtener productos de excelente calidad en el momento y en las condiciones precisas.

2.2.2 Just In Time

Menciona Medina, Jorge (2016), de Toyota Lean Academy Manager, manifiesta que: “Es una filosofía industrial, es una metodología logística cuyo propósito principal es disponer solo de la cantidad necesaria de productos en el momento y tiempo justo, es decir, desechar todo lo que no aporte beneficios” (p.01).

De lo anteriormente expresado por Medina, se logra inferir que una buena aplicación de los principios del JAT, las empresas que antes tenían que presentarse en el mercado como empresas orientadas al servicio o a la calidad porque no podían competir en precios, pueden empezar a considerarse productoras de bajo costo. Esto puede abrirles

mercados y distinguirlas de todas las demás compañías orientadas hacia el servicio.

Ante tales oportunidades, es imperativo que las empresas planeen y apliquen el JAT como estrategia dentro del plan integral de negocios o de mercadeo. En muchos casos, las metas estratégicas de la empresa determinarán la incorporación de ciertos elementos del JAT desde un comienzo, mientras que otros elementos serán menos importantes. Por otra parte, algunas empresas, al considerar las posibilidades del, optarán por modificar sus planes de negocios o de mercadeo, o inclusive replantearlos a fin de adaptarlos mejor a las oportunidades que el JAT ofrece.

2.2.2.1 Características del Just In Time

Plantea Medina, Jorge (2016), se trata de una metodología de producción que busca aumentar la eficiencia y reducir los costes a través de la reducción o eliminación de desperdicios en el proceso. En efecto, hace referencia directa al hecho de que los materiales sean producidos o entregados en la cantidad justa a cada momento, sin excesos o carencias, ni muy pronto ni muy tarde. Por tanto, de Toyota Lean Academy Manager, que para con una buena aplicación del Just in time (JIT) empresas orientadas al servicio pueden aspirar a:

- Reducir el desperdicio de inventario: eliminar la sobreproducción.
- Disminuir los costes de mantenimiento del almacén: solicitar pedidos solo cuando un cliente lo solicite.
- Mayor control al fabricar: con este modelo se tiene el control total sobre el proceso de fabricación, lo ideal es que funcione según la demanda.

- Abastecer localmente: es necesario contar con materia prima local, ya que se entregarán en el tiempo establecido.
- Invertir poco: solo se tiene existencias esenciales, por lo tanto, se necesita menos capital del trabajo para financiar la adquisición. (p.01)

De lo anteriormente señalado se infiere que es un sistema para la organización de los procesos productivos, donde se hace énfasis al sentido común para proveerse solo de lo que necesita cuando lo necesita y en la cantidad que necesita.

2.2.2.2 Objetivos De Este Método

Destaca Arndt (2015) que “el objetivo es realizar los procesos logísticos mediante la circulación constante de elaboración que inicia desde la admisión del producto hasta su etapa final, lo que determina la disminución de costes a través de la exclusión de métodos ineficaces”. (p. 6). Entre otras cosas, esto equivale a suprimir las actividades que resultan innecesarias o redundantes. Entre las actividades que provocan la aparición de desperdicios y que, por lo tanto, hay que suprimir se encuentran las siguientes:

- Sobreproducción
- Almacenar más material del necesario
- Operaciones no necesarias
- Desplazamientos del personal o transporte de materiales
- Inventarios
- Averías

Por otra parte, esta metodología puede mejorar la eficiencia y reducir el desperdicio en las operaciones empresariales. Según la aportación del autor

anteriormente citado, destaca que es importante para evitar errores o retrasos provocados por insuficiencia de materiales, piezas o materiales utilizados en la producción. Hace énfasis en entender que es una filosofía de fabricación impulsada por la demanda. Asimismo, señala otros objetivos que se persiguen cuando se implementa la metodología JIT:

Cero defectos: eliminar todos los defectos es la aspiración de cualquier industria, por lo que supone económicamente y en confianza de los clientes. Para el JIT, para lograrlo hay que partir desde el mismo momento del diseño del producto y aplicar el concepto de Calidad Total en todos los ámbitos de la empresa.

Cero Averías: la empresa debe implementar un sistema de mantenimiento preventivo, así como el llamado Mantenimiento Productivo Total.

Cero Stocks: exceso de inventario es considerado por el JIT como algo negativo, ya que conlleva gastos extras y contribuye a que algunos problemas quedan ocultos, sobre todos los relacionados con la demanda.

Cero Tiempo Ocioso: otros de los objetivos principales es eliminar todos los tiempos muertos que acaban frenando la producción. En este aspecto, deben reducirse los tiempos de espera, los de tránsito o los de preparaciones. (p.7)

Al respecto se concluye que el objetivo de la metodología JIT se enfoca en que las empresas operen eficientemente y con un mínimo de recursos humanos y mecánicos, esto bajo la premisa de la simplicidad, eficiencia y un mínimo de desperdicios.

2.2.2.3 Ventajas y Desventajas del Just In Times

Según Padilla Velásquez (2020) "El justo a tiempo es una metodología considerada de mucha ayuda para los diferentes sectores empresariales ya

que está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo de los procesos, las áreas, departamentos y el recurso humano” (p.01). considerando lo anterior, se tiene:

Ventajas:

- Reduce los niveles de inventario en todos los pasos de la cadena productiva y, por tanto, los costos de mantener inventarios más altos, costos de compra, de financiación y de almacén.
- Minimiza las perdidas por suministros obsoletos.
- Exige una relación más cercana con los proveedores.
- El sistema es flexible y permite cambios rápidos.
- Se fomentan las compras a largo plazo al proveedor, lo cual permitirá planificarse de forma más óptima y ofrecer mejores precios.
- Aumenta la productividad.
- Reducción de espacios.
- Es una metodología más que una tecnología que ha ganado mucha aceptación, sin embargo, pocas empresas han creado la disciplina y los sistemas necesarios para aplicarlo efectivamente.

Desventajas:

- Una errónea implantación del sistema puede ocasionar retrasos y escasez de suministros.
- Aumento de costos al cambiar los proveedores.
- Limitaciones al tener que reducir los precios de compra.
- Posibles fallas de coordinación y comunicación entre cliente y proveedores que generen errores en el proceso., (p.01)

De lo anteriormente planteado, se logra concluir que el Just in time presenta sus primacías y menoscabos teniendo que considerar tales aspectos al momento de su implantación, entender sus virtudes y sus inconvenientes, de tal modo que la organización aprenda esta filosofía adecuándola a sus necesidades.

2.2.3 Metodología JIT

Geinfor, (2023) establece que... “Para poder implementar el método JIT, la empresa deberá utilizar una serie de recursos que abarcan todo el proceso productivo, desde la llegada de materiales hasta su almacenaje, pasando por la planta y la formación, organización de los trabajadores.” (p. 01) refiere el citado autor que el enfoque Just in Time se centra en la producción eficiente y la eliminación de desperdicios. Se basa en la entrega de materiales y productos justo en el momento que son necesarios.

Cabe considerar, que la empresa que quiera comenzar a utilizar la metodología Justo a Tiempo tendrá que cambiar su filosofía por completo. Esto incluye reforzar desde la disciplina de mantenimiento para reforzar la seguridad hasta realizar un eficiente mantenimiento preventivo. Igualmente, será necesario involucrar a los trabajadores en esos cambios, organizarlos en células más reducidas y hacer que adquieran más responsabilidades.

En tal sentido, uno de los elementos más importantes dentro de la filosofía JIT es el de la mejora continua. El Justo a Tiempo es, por definición, un método que busca mejorar al máximo los niveles de inventario, así como la calidad y los tiempos. Esto conlleva necesariamente un control continuo del proceso que permita eliminar los posibles errores y alcanzar la Calidad Total.

2.2.3.1 ¿Cómo Implementar el Just-in-Time?

La implementación del sistema Just in Time requiere una visión global e integral que cubra todos los departamentos de la empresa a largo plazo. Este cambio en la filosofía empresarial debe ser concebido desde la propia Planificación Estratégica, con la inclusión de técnicas de evaluación continua.

Como se señala en Geinfor, (2023), implementar la metodología puede encontrar algunas resistencias internas, ya que supone una transformación absoluta de la manera de trabajar. Antes que nada, hay que tener claros algunos puntos fundamentales:

Tanto la directiva como los trabajadores deben comprometerse con el cambio.

- Necesita una gran disciplina de trabajo
- Normalmente, se tendrá que acometer una reorganización de la planta de producción.
- No es conveniente esperar resultados a corto plazo, ya que puede generar frustración.

Aquellas empresas que quieran implantar este método por primera vez deberían seguir una serie de consejos que se han demostrado útiles. Para empezar, es conveniente no comenzar con un producto nuevo, sino con uno cuyo proceso se conozca en profundidad. Igualmente, este producto no debe presentar problemas de ningún tipo. Con esto en mente, el JIT se suele implementar siguiendo 5 pasos diferentes:

1. Formación y convencimiento de la necesidad de cambiar la filosofía.
2. Distribución y polivalencia.
3. Optimizar los procesos.
4. Realizar las mejoras necesarias en los controles.
5. Ejecutar. (ibídem, p. 01)

2.2.4 Mejoramiento continuo

Según lo planteado en Tuobra (2023) “Es una técnica, enfoque y pilar básico de cada organización, que consiste principalmente en mejorar todos y cada uno de los procesos operativos, servicios y productos en tu empresa.” (p. 01) Básicamente, es el “que” y “como” ‘vamos a mejorar la operatividad en cuanto a tecnología y mano de obra en la compañía. Es indispensable que las empresas se mantengan en constante crecimiento tanto en talento profesional como en tecnología.

El entender este proceso significa comprender el hecho de que no hay soluciones únicas a los problemas, sino varias, todas ellas susceptibles de ser mejoradas. Este principio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones donde laboran.

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas, reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

En síntesis, lo expuesto por Tuobra (2023) refiere que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho, sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo, dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro dónde todos piensen y trabajen para mejorar.

2.2.4.1 Beneficios de la Mejora Continua

Considerando los planteamientos expresados en Tuobra (2023) la adopción del Just in time en una empresa supone un cambio radical en la forma tanto de ver la empresa como de entenderla, lo que implica obtener los siguientes beneficios:

- Una productividad excelente
- Una reducción notable en los costos de producción
- Todos los productos o servicios con una mejor calidad
- Incremento exponencial en el rendimiento de cada equipo de trabajo.
- Optimización en cada tarea, o sea cada actividad laboral va a tardar menos.
- Un cliente feliz es un cliente frecuente. (p. 01)

Efectivamente, se genera una cultura adecuada en la búsqueda de oportunidades, para crear un ambiente laboral donde se delegue autoridad, estableciendo objetivos para el personal, los proyectos y la organización. A su vez, busca comparar el desempeño de la empresa con respecto al de la competencia y las mejores prácticas, reconociendo y recompensando la consecución y el esquema de sugerencias, definiendo e implementando un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a la realización y apoyo de los procesos y las actividades de la organización.

Para interpretar el contenido anterior, se infiere que las empresas deben crear conciencia, un cambio profundo de actitud y criterio donde la meta es proporcionarle satisfacción al cliente a la vez que se minimiza el costo total, esto es la esencia del proceso justo a tiempo.

2.3 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

2.3.1 Nombre y ubicación de la empresa

ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A. RIF-29889828-3

Dirección:

Av. Orinoco local # 92, sector centro Maturín, Maturín 6201

Teléfono: (0291) 6439908

Fax: (0291) 6434812

Sitio web:

ecofriocorporacion.amawebs.com

<https://www.instagram.com/ecofriocorporacion/?hl=es>

<https://www.cylex.com.ve/maturin/eco-frio-corporaci/>

<http://pymesvenezuela.com/ficha/eco-frio-corporacion-ca->

<https://www.nexdu.com/ve/maturin-n/empresa/eco-frio-corporacion-carif-j-29889828/>

2.3.2 Reseña histórica

En el año 2010 nace la empresa Ecofrio Corporación, C.A. Por su fundador, Octavio Chinchilla establecida específicamente en la Avenida Orinoco, Maturín, estado Monagas.

Desde sus inicios comenzó a forjar una confiabilidad y a darse a conocer por los diferentes clientes de la zona, ofreciéndoles la mejor calidad en productos y servicios, relacionado con todo lo de equipos de refrigeración, tales como: aires acondicionados, neveras, refrigeradores, entre otros y los respectivos repuestos de los mismos. Pese a las distintas situaciones llevadas en el país, la empresa ha tratado de seguir prestando sus servicios a todo el público en general.

2.3.3 Misión

Abastecer y prestar bienes y servicios en todo lo relacionado con equipos de refrigeración, aires acondicionados y repuestos, entre otros.

2.3.4 Visión

Posicionarse en el mercado como empresa líder en el ramo, cumpliendo con las expectativas del mercado y los clientes. Satisfaciendo todos los estándares, mejorando calidad y precios.

2.3.5 Descripción de la empresa

Su atributo principal es el servicio: refrigeración comercial e industrial, aire acondicionado, gas freón, cocinas, carnicería, rebanadoras, estantería y repuestos. Tal como lo muestra en la página web <http://pymesvenezuela.com/>, el objeto de la compañía consiste en: Compra, Venta e importación de equipos de refrigeración comercial, cocinas industriales, repuestos, servicios técnicos, aires acondicionados, equipos de carnicería, plantas eléctricas, la prestación de servicios a la industria petrolera, asesoramiento y ejecución de normativas en materia de seguridad industrial, suministro e insumos de equipos de seguridad industrial, y en general.

Asimismo, Importación, distribución y comercialización de equipos acondicionados de aires, plantas eléctricas, bombas de aguas. Motores eléctricos, compresores, herramientas, instrumentos de medición, equipos de computación, electrodoméstico, equipos de refrigeración, máquinas de soldar, equipos de audio y video, sus repuestos, insumos y accesorios, reparación, instalación y mantenimiento de los mismos, transporte y acarreo de equipos, materiales y fluidos, proyectos multidisciplinarios de ingeniería.

De la misma manera; podrá ejecutar cualquier otra actividad cuando así decida la junta directiva y de lícito comercio, relacionadas o no con el objeto principal, sin ninguna otra limitación que las establecidas por las leyes, ya que la enumeración que aquí se hace es meramente enunciativa y en modo alguna taxativa.

Figura N°01: Identificación vía web



Fuente: Disponible: <https://www.instagram.com/p/BfYTnK9FM7o/?hl=es>

2.4 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Es una actividad que resulta indispensable para recoger los datos capaces de resolver el problema de investigación planteado. Según señala Sabino (2020) “el proceso que sufre una variable o un concepto en general de modo tal que a ella se le encuentra los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento efectivo” (pág. 99). La Conceptualización de las variables comprende la dimensión que es aquella que presenta las diversas áreas del conocimiento, los indicadores de los cuales se desprende de las dimensiones, permitiendo su estudio y análisis.

Las variables en la investigación representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto ya que son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular. Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Conceptualización de la variable

Objetivos Específicos	Variable	Definición Conceptual
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnosticar la situación actual de la empresa Ecofrío Corporación, C.A., en relación con los procesos, operatividad funcional y comercial. 	Situación Actual	Condición presente en la empresa enfocándose en los temas más críticos que presenta la empresa Ecofrío Corporación, C.A.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analizar las fallas existentes en el nivel operativo de la empresa Ecofrío Corporación, C.A., para promover un mejor funcionamiento de los procesos y la mejora continua. 	Fallas	Situación que se presenta por no cumplir con los niveles de desempeño en la función para la cual se planearon las distintas actividades o tareas a realizar.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los requerimientos que plantea la metodología justo a tiempo ajustado a las actividades empresariales de Ecofrío Corporación, C.A. 	Requerimientos	Son los objetivos solicitados por la metodología, para la adopción de la misma.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular estrategias administrativas, basadas en la filosofía Just in time (Justo a tiempo), como alternativa de mejora en la empresa ECOFRÍO Corporación, C.A. 	Estrategias Administrativas	Tácticas que integra las principales metas de la empresa y a la vez establece acciones estratégicas para el cumplimiento de sus objetivos.

Fuente: Elaborado por las investigadoras.

2.5 DEFINICION DE TERMINOS

- **Actividades:** son las formas activas y ordenadas de llevar a cabo las estrategias metodológicas o las experiencias de aprendizaje. Sean estas (proyectos, solución de problemas, investigación entre otros. (Antúnez, Percerisa y Zabala, 2010).
- **Almacén:** es una unidad de servicio es estructura orgánica y funcional de una empresa, cuyo objetivo es proteger, custodiar, controlar y abastecer materiales. (García, 2005).
- **Calidad:** es el grado o nivel de excelencia, es una medida de lo bueno de un producto o servicio. (López, 2005).
- **Cliente:** es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios” (Thompson, 2009. p.186).
- **Comercialización:** son todas aquellas acciones que le permiten cumplir con la función de facilitar la distribución y entregas de productos al consumidor final. (Arellano, 2004)
- **Control:** puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. (Robbins 2006).
- **Estrategia:** es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatorny y Jarniu en 2015).
- **Fuerza de Ventas:** Es el conjunto de personas responsables de contactar y tratar con los clientes de una organización, sean estos: clientes reales (que ya adquieren los productos o servicios de la

organización) o clientes potenciales (susceptibles de adquirirlos en el futuro). Esta fuerza de ventas puede ser: propia de la organización (formada por personal de la misma) o externa (establecida sobre una base contractual, como por ejemplo el caso de la venta a través de agentes, comisionistas, representantes autónomos, etc. cuya remuneración habitualmente consiste en una comisión sobre las ventas obtenidas por ellos) (Blogger,2023).

- **Inventario:** conjunto de mercancías o artículos en buen estado, que se encuentra almacenados con el objetivo de ser utilizados en un futuro. Estos recursos pueden ser materiales, equipos, dinero entre otros. (Álvarez-Buylla, 2006).
- **Justo a tiempo:** esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada uno de los elementos que constituye el sistema de la empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes. (Aparicio, 2008).
- **Mejoramiento:** es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. En consecuencia, ahora se considera un valioso activo empresarial. (Gardner, 2001).
- **Métodos:** se entiende como un conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la comunidad científica reconocida. (Bonilla y Rodríguez 2005).
- **Metodología:** se refiere a los métodos de investigación que se siguen con la finalidad de alcanzar los objetivos en una ciencia o estudio. (Robert K. Yin 2002).

- **Planificación:** es la primera función porque nos sirve como base para las demás, esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro. (Costa, 2006).
- **Proceso:** cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008).
- **Procesos logísticos:** Son todas aquellas actividades que aseguran la correcta coordinación del transporte y distribución de mercancías, así como la producción de los productos. (Blog Envíame, 2023)
- **Proveedores:** es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término emana del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. (Sáez 2008).
- **Toma de Decisiones:** Es el proceso durante el cual las personas deben escoger entre dos o más alternativas. (Laurosse, 2001).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION

3.1.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación fue elaborado bajo los parámetros y características comunes de una investigación de campo, a través de ella se logró recolectar los datos necesarios en la realidad donde se presentan sin manipular la información ni las condiciones existentes. Al respecto Arias, F. (2012) define la investigación de campo como:

...” Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos Investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (Datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no alterar las condiciones existentes”. (p. 31)

Para efectos de este trabajo de grado, se llevó a cabo una investigación de campo donde se estableció un contacto muy ceñido con el personal de la empresa, lo que permitió obtener los datos necesarios y tratar la situación planteada por los trabajadores de la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A.

Asimismo, se apoyó en una investigación de tipo proyectiva por las características que presenta, según Manual de la UPEL (2016), se define como, “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la

formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (p. 21).

Esto permitió asegurar el objetivo de la propuesta con un enfoque en dar una solución práctica a las necesidades actuales de estrategias y acciones de mejoras dentro de la empresa de refrigeración.

3.1.2 Nivel de investigación

El nivel de la investigación que se presentó en el siguiente trabajo fue descriptivo, se caracterizaron los hechos, procesos, actividades vinculadas al nivel operativo de la empresa, generando en las investigadoras preguntas y abordando su análisis. Según Sabino (2014) afirma que... “El propósito de la Investigación descriptiva radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos, utilizando criterios sistemáticos que permitieron poner de manifiesto su estructura o comportamiento” (p.60).

Argumentando sobre la cita anterior, se desprende, que el propósito de esta investigación consistió en hacer un estudio para proponer estrategias administrativas bajo los requerimientos del Just in time aplicadas a las operaciones de la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A., con la intención de lograr la mejora continua y garantizar una máxima eficiencia.

3.2 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

La población se considera el objeto a estudiar en la investigación, representa la totalidad del fenómeno, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Al respecto, Tamayo (2014) define población como:

Totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio, integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación (p.176).

De acuerdo a la cita anteriormente descrita, se tiene que la población objeto de este trabajo de investigación estuvo integrada por el personal de la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A., que cuenta con un total de tres (3) personas involucradas en el proceso administrativo de la empresa.

En relación a la muestra, Arias, F. (2012) define: “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p.83). Para la presente investigación no se requirió muestra, por representar un número reducido; en virtud de lo cual no se selecciona muestra alguna considerándose la población como un total, lo que permite tratar la información recabada con un grado de veracidad considerablemente confiable.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Con el propósito de cumplir los objetivos que se plantearon en este trabajo de investigación se utilizaron distintas técnicas que ayudaron a obtener los datos necesarios para el desarrollo y elaboración de las estrategias. En tal sentido, Sabino, C. (2014) sostiene:

Conjunto de mecanismos utilizados, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Las técnicas están referidas a la manera como se van a obtener los datos y los instrumentos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación. (p.150).

Sintetizando la cita expresada con anterioridad, se puede decir que las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. En esta investigación las técnicas empleadas fueron las siguientes:

3.3.1 Observación directa

Esta investigación ofrece una clara visión de la situación objeto de estudio, que pueden advertir los hechos que se presentan de forma espontánea, y consignarlos por escrito. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2015) “la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas” (p. 309).

De igual forma Méndez, (2012) señala que la observación se hace “mediante formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento” (p.145).

Por tanto, se puede entender que esta técnica se utilizó para el conocimiento del entorno donde se encuentra sujeta la problemática en estudio. Sin embargo, esta no solo se limita al uso de la vista, sino al uso de los demás sentidos, permitiendo conocer, a través de visitas guiadas, el proceso que se lleva a cabo, así como el funcionamiento individual de cada empleado; aportando de esta manera información respecto a las actividades ejecutadas.

3.3.2 Entrevista no estructurada

Se dice que la Entrevista no Estructurada, es toda aquella que se realiza sin regirse por alguna estructura o guía anticipadamente previamente elaborada, pero si se debe a la orientación de algunos objetivos ya creados para tener claridad del tema a desarrollar durante la entrevista.

Según Palella y Martins, (2017) “es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador “investigador” y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último” (p.119). Esta al igual que la anterior, es una técnica bastante utilizada, pero muy efectiva, debido a que permitió tener una especie de “conversación amistosa” con el personal que labora dentro de la empresa, mejor dicho, el lugar de trabajo donde se aloja la problemática.

3.3.3 Revisión documental y bibliográfica

Esta técnica tiene como fin el análisis bibliográfico del material impreso, se utilizó para la elaboración de los requerimientos estratégicos con el propósito de explorar y conocer ciertos aspectos básicos de la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2014):

Es cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados. Conviene el comprobar la confiabilidad de los datos, y es labor del investigador asegurarse que los datos que manejan sean fuentes bibliográficas con garantía (p.109).

La revisión documental, como se mencionó anteriormente, abarca folletos, trabajos de grados que sirven de referencia, permitiendo así analizar de forma más profunda los datos obtenidos durante el proceso de diagnóstico del problema. De igual forma, la revisión documental a través de la Internet, permitió disponer del material necesario para verificar el funcionamiento de la empresa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.4.1 Análisis de contenido

Para desarrollar la tarea analítica hay que tomar cada uno de los datos o conjuntos homogéneos de datos obtenidos, e interrogados acerca de su significado, explorándolos y examinándolos mediante todos los métodos conocidos, en un trabajo que para obtener los mejores frutos debe ser minucioso. El análisis de contenido permite clasificar los datos a fin de establecer comparaciones entre los resultados de las entrevistas y los textos. En función a esta técnica, Sabino C., (2014) expone lo siguiente:

Gracias a la aplicación de esta técnica es posible hacer apreciaciones sistemáticas sobre la ideología y el pensamiento político de diversos órganos de difusión, encontrar coincidencias y discrepancias en entrevistas y, en general, obtener un tipo de información bastante profunda sobre temas de por sí complejos y difíciles de estudiar. (p. 131)

Por medio de esta técnica, se realizó un análisis cualitativo de la información obtenida, con base en categorías descritas con anterioridad, que permitieron agrupar en forma precisa las operaciones, procesos y prácticas diarias de la fuente estudiada, se utilizó este tipo de análisis para el tratamiento de la información obtenida una vez aplicada la entrevista no

estructurada y la observación directa, la cual llevó a las investigadoras a poder interpretar la percepción acerca de la gestión empresarial Ecofrio Corporación, C.A.

3.4.2 Diagrama de causa – efecto (ISHIKAWA)

El diagrama Causa Efecto, según Besterfield (2011) es “una técnica de gratificación que permite visualizar las causa que pueden influir de una manera convergente en la configuración de algún problema que implica fabricar con el nivel de calidad deseado.” (p. 64). Este diagrama consta de dibujos de líneas y símbolos que representa determinada relación entre un efecto y sus causas. Para la elaboración del diagrama se toma una lista no estructurada de factores que se consideran pueden generar retraso en las actividades como pérdidas de tiempo en la empresa, gastos innecesarios, además de los actos y condiciones inseguras.

A través de esta técnica se logró organizar y representar las diversas causas del problema contribuyendo a definir y explicar el problema medular que la empresa manifiesta, generando emitir recomendaciones que sirvieron en el análisis de la situación en estudio. Esta representación gráfica se elaboró para comprender las causas más probables y analizar la relación existente entre ellas y un efecto, facilitando la búsqueda de soluciones a dicho problema. El diagrama aplicado, sirvió de gran ayuda para saber con exactitud las diferentes problemáticas que existen dentro de la empresa. Esta modalidad fue aplicada para analizar las fallas existentes en el nivel operativo y comercial de la empresa Ecofrio Corporación, C.A.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de dar respuestas a las interrogantes planteadas en la presente investigación, en este capítulo se exhiben los datos obtenidos de la recolección de información, observación directa y entrevistas no estructuradas aplicadas en la empresa ECOFRIO CORPORACION C.A. Una vez recabada la información se ordenaron los resultados y conjuntamente con la vinculación en la revisión bibliográfica, se presentan en el orden de los objetivos específicos trazados en este trabajo de grado.

Cabe destacar, que el fin concreto de esta investigación en correspondencia con las características de la filosofía Just in time (Justo a tiempo) representa la formulación de estrategias administrativas, siendo este método considerado como una herramienta de mucha utilidad para cualquier tipo de empresa, ya que su filosofía está muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada uno de los elementos que constituyen la empresa.

Según Juárez (2020) expresa: “tiene como objetivo identificar los problemas que se generan tales como las averías en los inventarios, se tienen también los tiempos de espera, los despilfarros, entre otros” (p.01). Es por eso que hablar de la filosofía Just in Time requiere una planificación detallada, la colaboración estrecha con proveedores y la capacitación del personal. La integración efectiva de estos elementos es esencial para maximizar los beneficios.

Además, se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada uno de los elementos que constituyen el sistema de empresa, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes). Por consiguiente, es la base fundamental que permitió el desarrollo de cada objetivo y el alcance del objetivo general.

4.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ECOFRÍO CORPORACIÓN C.A. EN RELACIÓN A LOS PROCESOS, ACTIVIDAD FUNCIONAL Y COMERCIAL.

Para inicializar el desarrollo del objetivo específico planteado es premisa puntualizar el entorno en estudio, esto con el fin apropiarse de la realidad existente y tener una perspectiva del ámbito en que se generan las acciones, es así, como en aplicación de las técnicas de recolección de datos como la observación directa y la entrevista no estructurada se obtuvo lo siguiente:

La empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN C.A. está dedicada a comercializar y prestar servicios relacionados con todo lo concerniente a equipos de refrigeración, tales como: Refrigeración Comercial e Industrial, Aire Acondicionado, Gas Freón, Cocinas, Carnicería, Rebanadoras, Estantería, entre otros y los respectivos repuestos de los mismos. La Operatividad Funcional de la empresa reside en:

Ventas: las ventas se realizan directamente en la empresa o bajo pedido ya sea que el cliente necesite una reparación, compra o repuesto de un producto en específico. En este caso se le informa al cliente si se tiene disponible el producto o servicio que necesita, se le informa de su costo y

formas de pago las cuales son de contado, pago móvil, transferencias, por apartados y abonos. Dependiendo su necesidad y disposición se emite la factura. Además de lo anteriormente señalado, se identificaron las siguientes prácticas diarias:

- Venta de los productos y oferta de servicios por medio de técnicas de negociación.
- Recepción de pedidos y solicitud de cotizaciones.
- Atención de reclamos.
- Visitas al cliente (si es necesario).
- Actividades vinculadas con el almacén.

Servicio técnico: en esta actividad al llegar el cliente pasa a servicio técnico si no hay más clientes en espera, sino debe esperar su turno para ser atendido. Luego el cliente expone su problema o requerimiento y se procede a la revisión del equipo, al tener el diagnóstico se le comunica si tiene solución o si tiene disponible los repuestos, el costo y precio del servicio.

Si no se tienen disponible el repuesto se le informa en qué tiempo puede retirar su pedido. El servicio es prestado de manera inmediata (si se cuenta con los repuestos necesarios) y a plazo (si necesita hacer pedidos del repuesto). A continuación, se señalan las prácticas llevadas a cabo en la ejecución del servicio:

- Brindar mantenimiento y reparación de equipos.
- Realizar diagnóstico de los equipos
- Instalar y desinstalación de equipos de aire acondicionado.

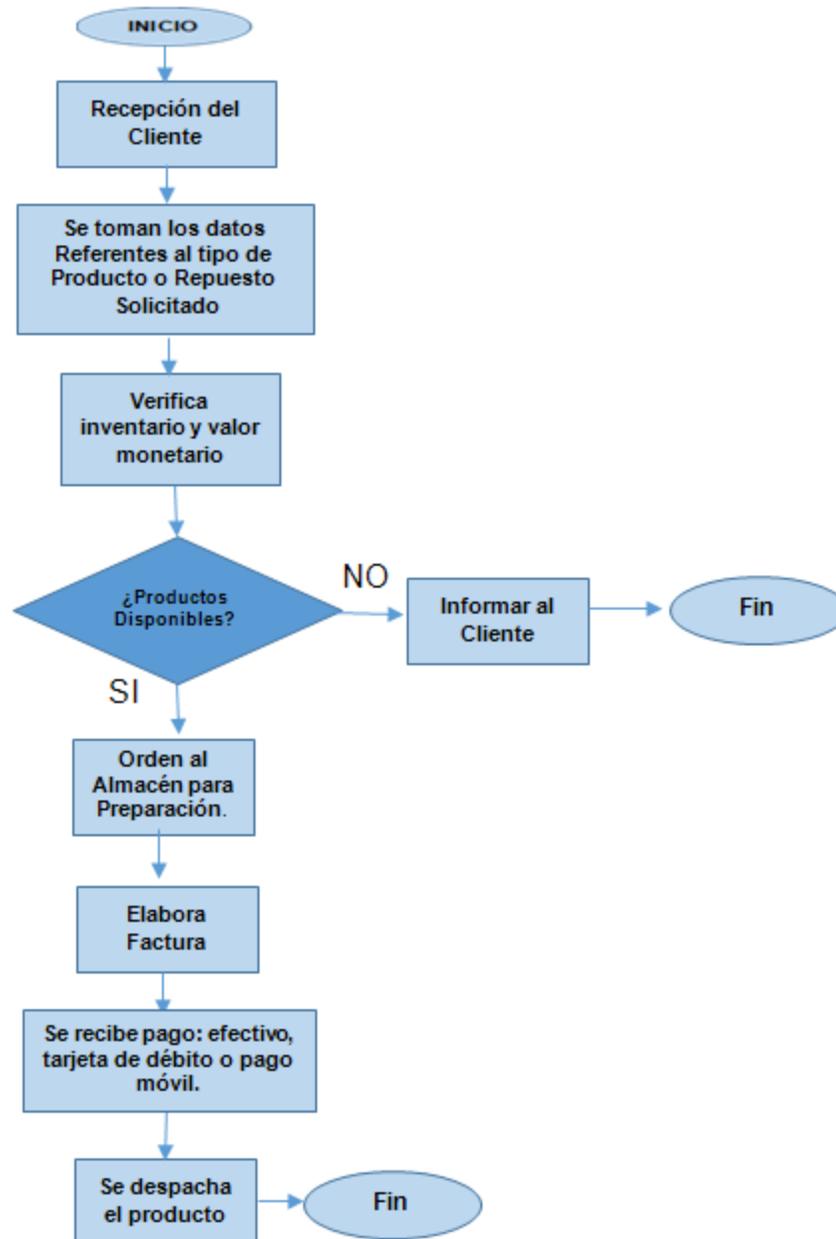
Figura N°02: Proceso de ventas en la empresa Ecofrio Corporación C.A.

Diagrama de flujo representación del proceso de ventas en la empresa Ecofrio Corporación C.A. Fuente: Elaborado por las Investigadoras

Figura N°03: Proceso de Servicio Técnico en la empresa Ecofrio Corporación C.A.

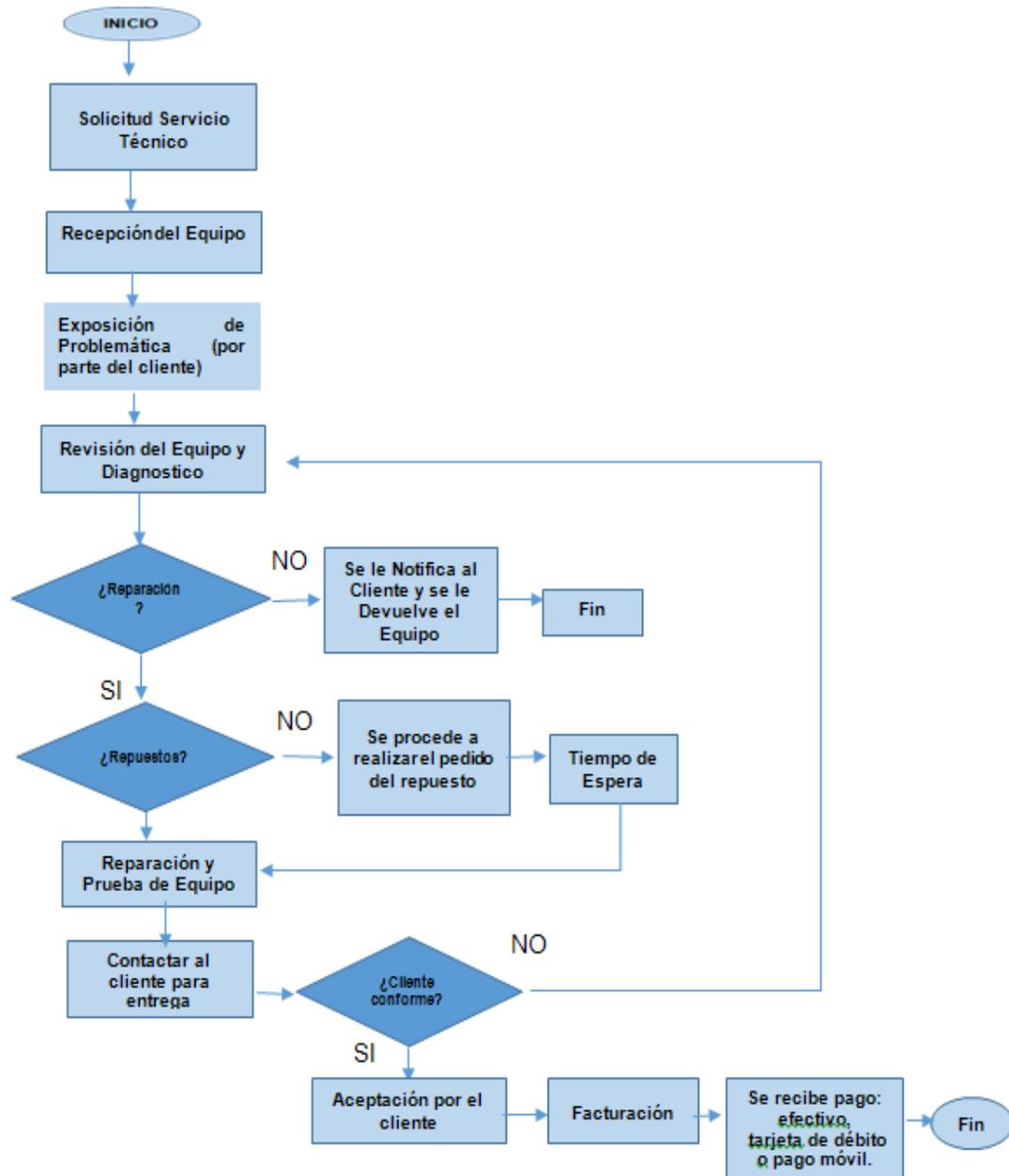


Diagrama de flujo representación del proceso de Servicio Técnico en la empresa Ecofrio Corporación C.A. Fuente: Elaborado por las investigadoras.

- La Operatividad en compras de la empresa:

Esta práctica se enmarca en adquirir los productos e insumos para el buen funcionamiento de la empresa. Para ello, se evaluaron a los posibles proveedores quienes resultaron aquellas empresas o aliados comerciales quienes abastecen a la empresa Ecofrio Corporación C.A., de la existencia de productos necesarios para llevar a cabo la actividad económica para la cual fue creada. Dependiendo del Proveedor se puede pagar de contado, en el momento de la entrega de la mercancía, o a crédito de siete (07), quince (15), veintiuno (21), y treinta (30) días después de la compra. Dentro de los aspectos más importantes se encuentran:

Proveedores: la empresa cuenta con una cartera de 3 proveedores directos los cuales despachan pedidos aproximadamente cada quince o treinta días dependiendo la solicitud de la empresa. Los proveedores trabajan bajo pedido y cada uno despacha distintos productos:

- Carlos Medina de COVERCAVZLA proveedor de los siguientes insumos; equipos de refrigeración comercial, máquinas de soldar, compresores, gas propano, gas freón, planta eléctrica, aires acondicionados y cocinas industriales, entre otros.
- Gustavo Sánchez, gerente de servicios de la empresa PRODUS, C.A.: Materiales de Seguridad, Productos de mantenimiento, entre otros.
- Jesús Marcano, representante de la compañía CONSFAB SDM CA.: distintos repuestos o accesorios de (aire acondicionado, plantas, televisores, cocinas, capacitores, protectores, motores de ventilador, tubos de refrigeración) entre otros. También cuentan con proveedores en Caracas, Barquisimeto y Valencia a los cuales les realizan pedidos

El Proceso orden de compra de la empresa Ecofrio Corporación C.A., se describe a continuación:

- Cuando la empresa necesita adquirir insumos, repuestos o material refrigerante busca al proveedor que fabrica o venden lo que se requiere.
- Negocia las condiciones, es decir, se pactan algunos puntos que son negociables, como las cantidades, la forma de pago, el plazo de pago o periodo de crédito, el embalaje, la fecha de entrega.
- El pago de los pedidos con los proveedores directos se realiza de contado o a crédito, los pedidos que se realizan en otras entidades se cancelan de contado en forma de transferencia. Los tiempos de despacho varían según cada proveedor.
- Seguimiento del pedido y los acuerdos, en la empresa se trata de comprobar la recepción del material solicitado y el cumplimiento de los tiempos.

Figura N°05: Operatividad de compra Ecofrio Corporación C.A.

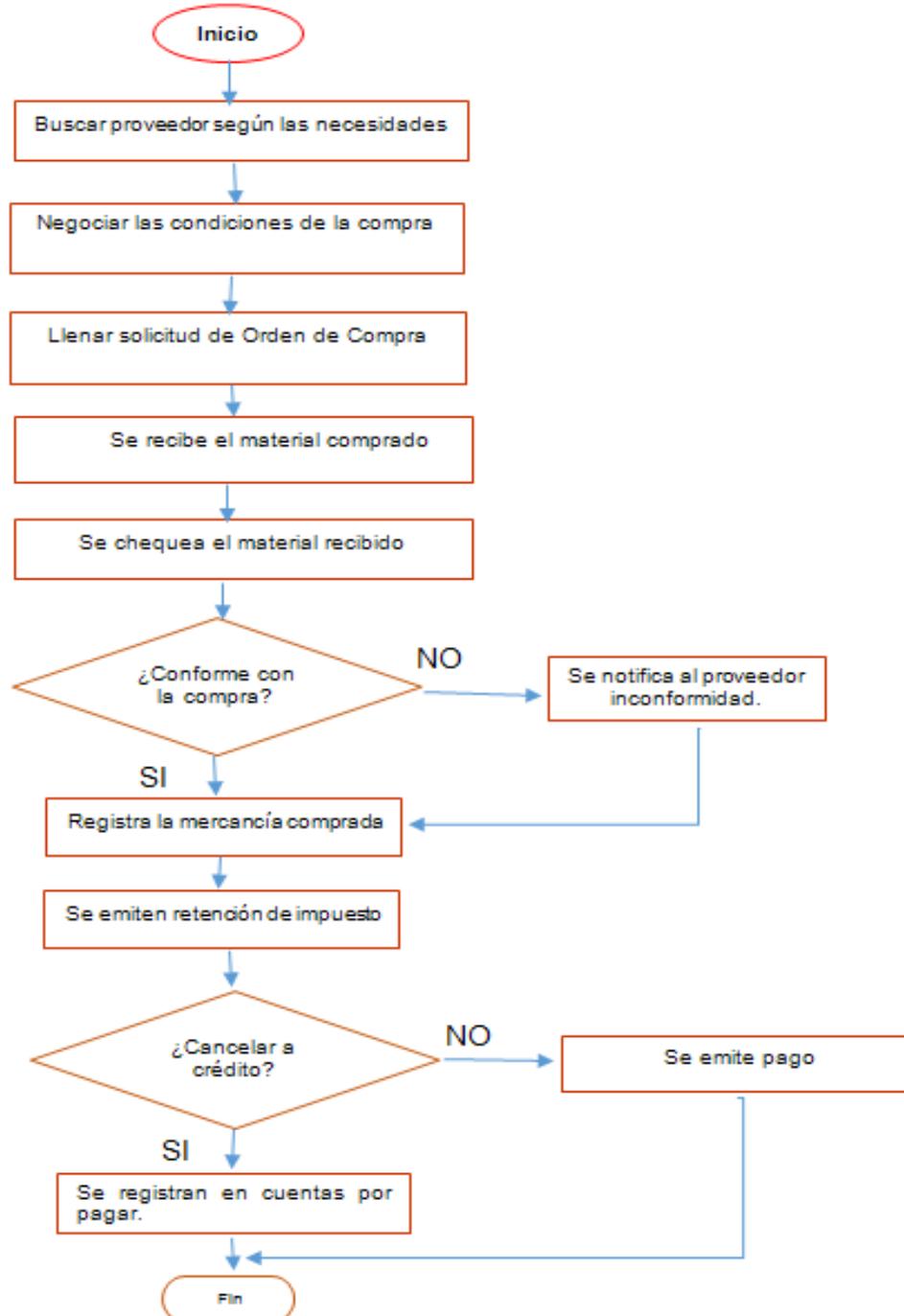


Diagrama de flujo representación la Operatividad de Compra Ecofrio Corporación C.A.
Fuente: Elaborado por las Investigadoras

Para continuar el desarrollo de la investigación fue necesario reflejar el procedimiento actual llevado por la empresa Ecofrio Corporación C.A con respecto al manejo de sus inventarios, esto sirvió para evidenciar los puntos críticos que se presentan dentro de esa actividad.

- Se recibe el material comprado.
- Se chequea el material recibido, a fin de verificar la cantidad según orden de compra, y si viene en perfectas condiciones.
- Se registran el ingreso de la mercancía comprada al inventario, esta actividad se realiza de forma manual, siendo el administrador quien la ejecuta.
- Los productos se registran por medio de una codificación de artículos ya sea para servicios o ventas.

Figura N°06. Disposición de la mercancía en el almacén



Fuente: Impresión fotográfica obtenida por las investigadoras,2023.

Figura N°07. Disposición de la mercancía para realizar el servicio técnico



Fuente: Impresión fotográfica obtenida por las investigadoras,2023.

- La salida de material para el servicio se realiza a través de una nota de entrega, allí se apuntan las cantidades de los insumos, especificando los materiales que salieron, cuando salieron y quien los recibió.
- Cuando se devuelven materiales que no se utilizaron en el servicio el administrador lo registra en un formato de devolución de materiales, verifica que estén en buenas condiciones, firma del técnico y valida el ingreso nuevamente al almacén.

Ahora bien, una vez conocida las prácticas diarias en relación de las ventas, el servicio técnico, las compras y el procedimiento de inventario que son realizados en la empresa Ecofrio Corporación C.A se procedió a precisar el diagnostico que muestra la situación actual:

- La empresa Ecofrio Corporación C.A., ha reducido su nivel en ventas, esto debido al tiempo que tardan en atender los servicios técnicos requeridos por los consumidores, esto por no contar con la disponibilidad en repuestos y en ocasiones del gas refrigerante para realizar el servicio solicitado, aunado a que no poseen equipos especializados que ayuden a la comprobación de las fallas de las unidades o aparatos de refrigeración.
- Falta de cumplimiento e impuntualidad en las entregas de reparación de equipos, esto genera descontento en sus clientes, ya que en su mayoría no reciben el equipo en las fechas que establecieron quedando almacenado en el almacén mucho más tiempo de lo planeado y por fuera del tiempo establecido en la entrega.
- En el proceso de compra de materiales falta de un control que tenga en cuenta la cantidad de proveedores, distancia, tipo de producto, los descuentos o negociación de las cuentas por pagar, tiempo de repuesta o plazos de envío de lo solicitado.
- En cuanto al personal se evidenció la ausencia de comprobación de las habilidades técnicas, lo que promueve actividades bajo condiciones empíricas con poca experticia que comprueben la destreza técnica para el manejo de los equipos y maquinarias. En contraste, no se lleva un control de las horas hombres trabajadas y los lapsos de tiempos representativos por los servicios de mayor demanda generando inconsistencias en el pago de los mismos, lo que se logra deducir que no realizan una evaluación de desempeño y la supervisión es casi nula.
- El Almacén de la empresa presenta acumulación de productos, no hay lo que se necesita, cuando se requiere, mostrando inventarios desbalanceados y la ausencia de una planificación de los mismos. Las ordenes de compras de los pedidos se realizan cuando queda poca

mercancía o cuando ya no hay en existencia, en algunas oportunidades no se tienen los productos que son requeridos por el cliente o los repuestos para los servicios.

- No cuentan con un sistema de inventario con el cual pueda determinar un nivel de existencias mínimo, como no realizan una predicción de la demanda, no mantiene en inventarios productos que tienen mayor venta que otros. Actualmente realizan compras de repuestos e insumos cuando el técnico informa que no hay en existencia de algún material, sin la certeza ni comprobación del mismo, provocando que se efectúen compras de suministros que no son requeridos o ya están dentro del almacén.
- En cuanto al servicio técnico existe desconocimiento de los procedimientos técnicos, no revisan los manuales ni especificaciones exigidas por los fabricantes de los equipos a reparar mostrando una total ausencia de un plan de servicio.

4.2 ANÁLISIS DE LAS FALLAS EXISTENTES EN EL NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A., PARA PROMOVER UN MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA.

Al realizar la entrevista no estructurada se pudieron determinar, a través de la información suministrada por los trabajadores de la empresa Ecofrio Corporación, C.A., diversos inconvenientes que se presentan durante el desarrollo de los procesos cotidianos que tienen lugar en la misma, como es el control de los datos referentes a equipos, personal, horas trabajadas, servicios, facturación de proveedores y generación de reportes, dando a conocer claramente la deficiencia que existe.

Para ello, la opinión de los involucrados resulto ser importante y beneficiosa para establecer las causas y consecuencias de cada problema; por lo tanto, fue necesario el análisis de estos, razón por la que se utilizó un cuadro donde se describen los síntomas, dando a conocer claramente la deficiencia que existe. (Ver Cuadro 3).

Con el análisis de estos problemas se buscó llegar al planteamiento de estrategias administrativas que permita generar acciones correctivas tendientes a encauzar las actividades al logro de los objetivos organizacionales. Esta indagación admite una comprensión de la realidad y la identificación de las causas y consecuencias de cada problemática. A continuación, se exponen los aspectos señalados:

Cuadro N° 2: Identificación de la Situación Problema

Situación o Foco Problemático	Causas	Consecuencias
Atención al Clientes	<ul style="list-style-type: none"> *Demoras en las respuestas de solicitudes y entregas de equipos. *Falta de seguimientos y garantía del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> *Insatisfacción de los clientes. *Perdidas de ventas o clientes. *Impacto negativo en la imagen de la empresa. *Altos tiempos de entrega.
Servicio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de cumplimiento e impuntualidad en las entregas. *Desconocimiento de los procedimientos técnicos. *Pocos equipos especializados. *Ausencia de un plan de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> *Reducción en las Ventas. *Descontento en los Clientes. *Imposibilidad de sincronizar las exigencias del servicio con respecto a los repuestos.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> *Ausencia de conteo oportuno. *Inexistencia de codificación y catálogo de repuestos. *Descontrol en los materiales y desabastecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> *Desconocimiento de las cantidades disponibles. *Dudas en la disposición de repuestos, materiales o productos.

Cuadro N° 2 Continuación

Situación o Foco Problemático	Causas	Consecuencias
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> *Acumulación de productos. *Inventarios desbalanceados. *Ausencia de una planificación de reposición. *Registro manual de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> *Indeterminación del nivel mínimo, máximo de existencias. *Problemas de Inventario, obsolescencia de la mercancía. *Repuestos defectuosos
Compras	<ul style="list-style-type: none"> *Pocos proveedores. *Inexistencia de seguimiento en órdenes de compra. *Ausencia de un control de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> *Tener un mercado limitado. *Incertidumbre en la periodicidad del despacho. *Se realizan compras de artículos aun teniéndolos en existencia.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> *Ausencia de comprobación de las habilidades técnicas. *Inexistencia de capacitación y verificación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> *Actividades bajo condiciones empíricas. *Poca experticia que comprueben la destreza técnica para el manejo de los equipos y maquinarias. *Incompetencias en la operatividad e impericias en el servicio.

Fuente: Elaborado por las Investigadoras 2024.

Ciertamente los directivos han descuidado los aspectos administrativos de la empresa al no poseer una operatividad eficiente, originando constantes inconvenientes al momento de atención al cliente, compras, servicios técnicos, insumos, repuestos, almacenamiento y personal. Lo que puede ocasionar un nivel excesivo en costos de operación y la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y servicios.

Una vez obtenido los datos, se procedió al análisis de las fallas presentes, utilizando para ello el apoyo en el diagrama de causa efecto (Ver figura 08). El diagrama causa y efecto o “espina de pescado” propuesto por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943, ayuda a

desglosar un problema describiendo detalladamente todas las causas que lo producen.

Esta es una técnica que facilita la comprensión y análisis de una problemática ayudando así a los estudiantes a pensar sobre todas las reales causa potencial del mismo, de manera que puede ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones y motivos principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

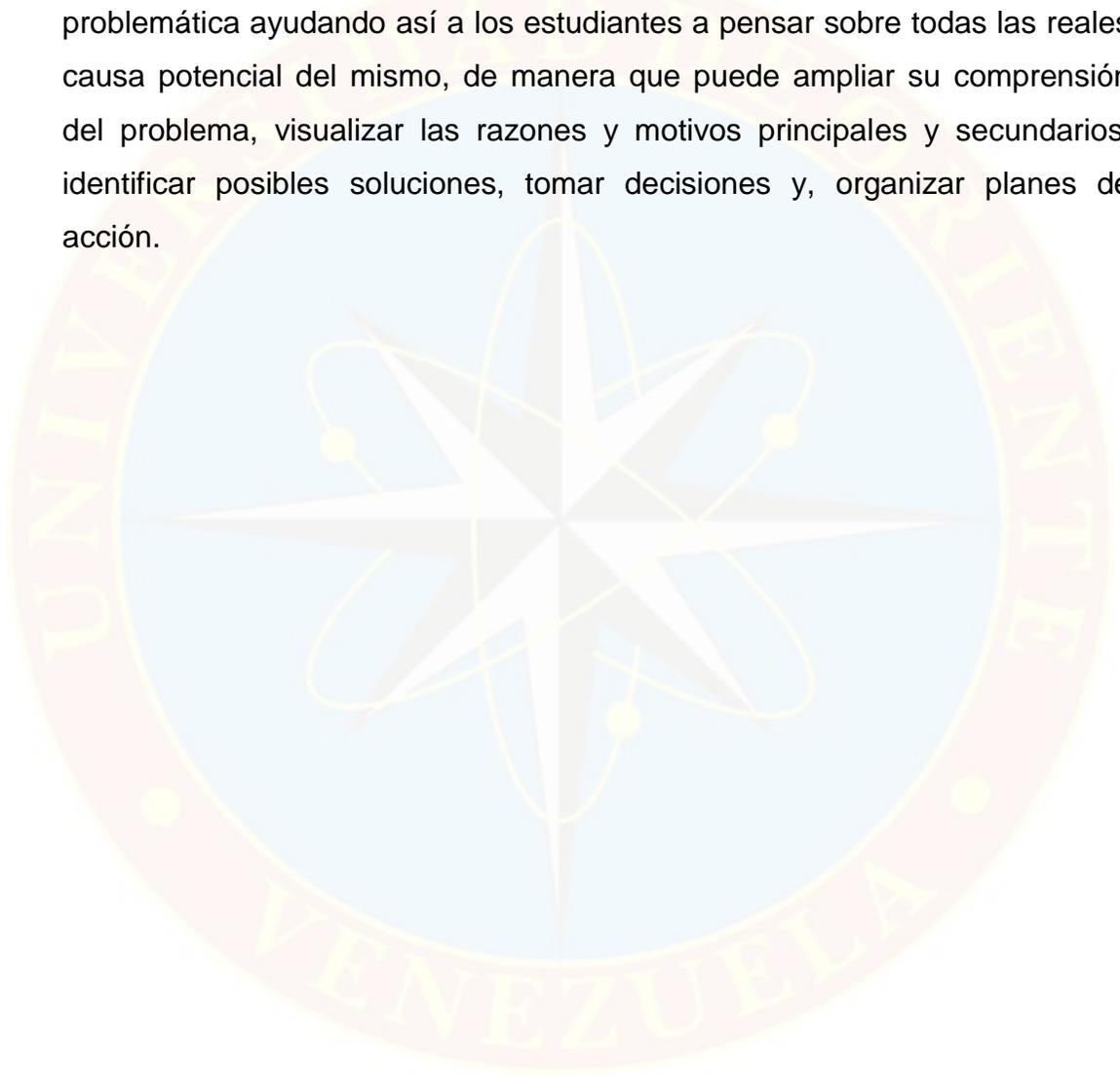
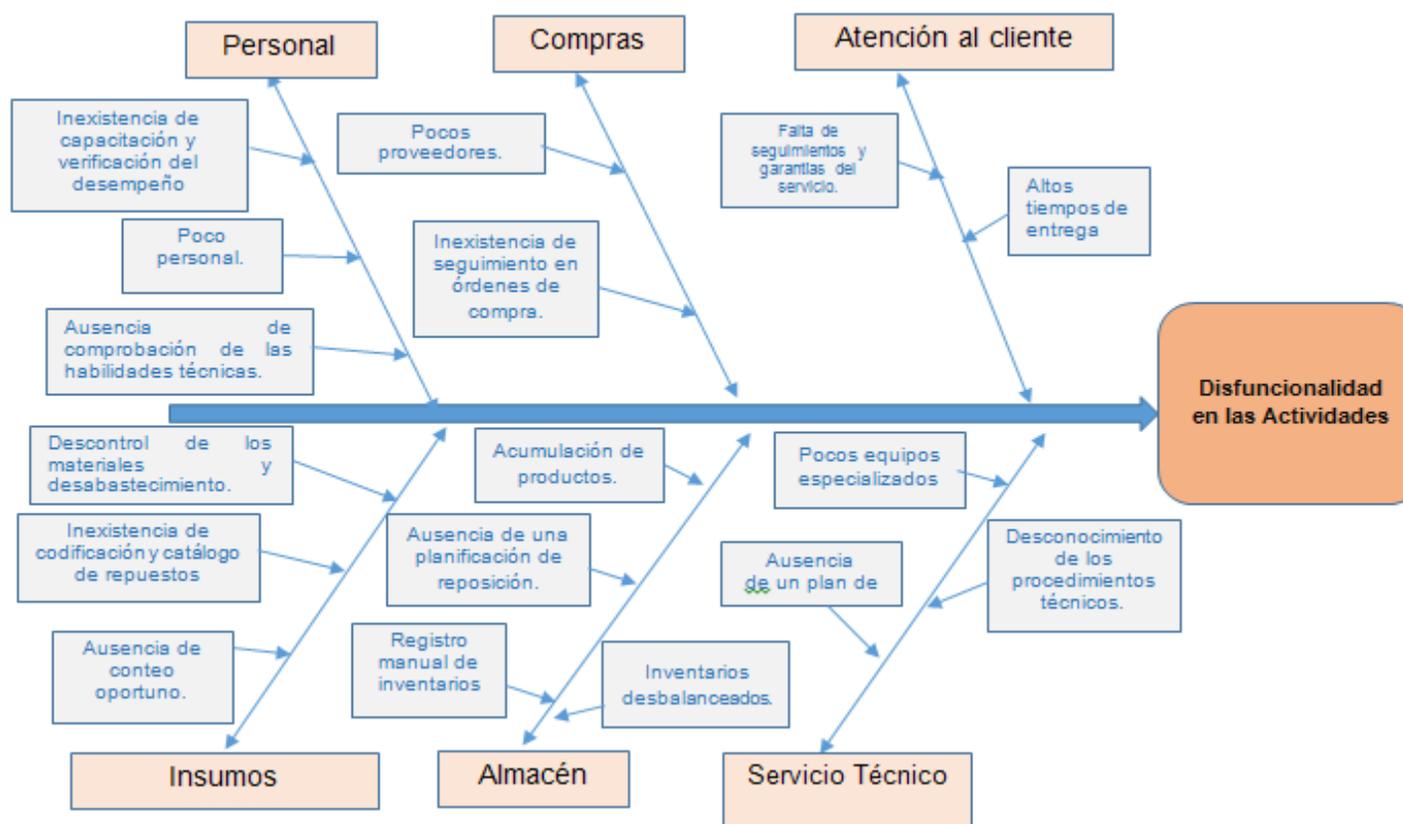


Figura N°08: Diagrama causa efecto Ecofrio Corporación C.A.



Fuente: Elaborado por las Investigadoras, 2024.

Observando el grafico anterior se evidencia la problemática principal que se presenta en la organización; la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN C.A. como lo es la disfuncionalidad en las actividades, presentando un estado no apropiado en las ejecuciones operativas, pues se carece de previsión, control o consideración de las consecuencias y además implica un riesgo de permanencia en el mercado.

Esta disfuncionalidad se detectó cuando los técnicos acuden a realizar algún servicio, éste se extiende más tiempo de lo previsto o, en otros casos, se pospone, debido a la falta de insumos o herramientas. Esto provoca que la persona deba trasladarse de regreso a la empresa o realizar llamadas para solicitar apoyo. El resultado de este contratiempo es un derroche de tiempo, recursos económicos y prestigio para la empresa.

En el Almacén, allí se exhibe un desarreglo en su funcionamiento, se presenta la acumulación innecesaria de productos, inventarios desbalanceados, sin conteo periódico, lo cual acarrea obsolescencia de la mercancía, se evidencia ubicación de los materiales en el almacén sin ninguna identificación visible y la no determinación de los niveles máximo y mínimos de las existencias.

En el área de Personal se hace necesaria la incorporación de personal capacitado que pueda desempeñar las labores diarias según las exigencias presentes. Hay exceso de trabajo a causa del desvío de tareas y falta de instrucción de los trabajos, sumado a la ausencia de adiestramiento y capacitación. En las operaciones de compras los proveedores demoran en los tiempos de entrega de pedidos, lo que limita cumplir con las expectativas de los clientes y no garantiza el desempeño y respuesta oportuna.

Cabe destacar, la importancia de reducir los tiempos de entrega de productos, repuestos y el servicio técnico a los clientes para lograr incrementar la productividad de la empresa; a su vez monitorear los servicios ofrecidos para que se lleven a cabo en el tiempo establecido y exigido por el cliente de manera que se vean favorecidas ambas partes, proyectando mayor satisfacción hacia los clientes y cumpliendo con las expectativas de la empresa.

Así, se tiene que las causas encontradas están en función de la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, se realizan actividades sin seguimiento ni respaldo explicativo de su ejecución, además las funciones no son divulgadas, existe poca concientización de la operatividad y su comunicación, por tanto, existe pérdida del mercado por informalidad, aunado a falta de registros.

4.3 DETERMINAR LOS REQUERIMIENTOS QUE PLANTEA LA METODOLOGÍA JUSTO A TIEMPO A LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES DE ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A.

Una vez desarrollado los objetivos anteriores se procedió a la revisión y análisis de contenido para obtener los requerimientos en lo que se basa en la metodología Justo a Tiempo para que sean acordes con los procesos operativos de la empresa Ecofrío Corporación, C.A. Debe señalarse, que, para efectuar la metodología de justo a tiempo, es significativo tener en cuenta las características principales que permiten corregir o mejorar las fallas presentes, estas son:

- Poner en evidencia los problemas fundamentales,
- Eliminar despilfarros,
- Buscar la simplicidad, y
- Administrar el nivel estratégico para identificar problemas o desvíos significativos.

El justo a tiempo, no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía que se orienta a la demanda.

La ventaja competitiva ganada procederá de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costos que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos con el concepto de empresa ajustada a las necesidades del mercado, es lo que busca obtener como resultado fundamental la empresa Ecofrío Corporación, C.A. Los requerimientos se dividen en 5 fases que se definen a continuación:

Primera fase: ¿Cómo poner el sistema en marcha?

Esta primera fase establece la base sobre la cual se construirá la aplicación. La aplicación Justo a Tiempo exige un cambio en la actitud de la empresa y esta primera fase será determinante para conseguirlo. Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

- Comprensión básica.
- Compromiso.

En esta fase la idea fundamental es crear una noción clara de la importancia de la aplicación de la metodología justo a tiempo, para generar un compromiso entre el personal que conforman la empresa, con la finalidad de poder contar con la aprobación en conjunto y de esta manera ejecutarlo en la organización, realizando la difusión y comunicación de las funciones críticas o con mayor número de fallas y prestarles soluciones efectivas.

Segunda fase: Mentalización, clave del éxito

Esta fase implica la educación de todo el personal. Se le ha llamado clave del éxito porque si la empresa escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades. Un programa de educación debe conseguir dos objetivos:

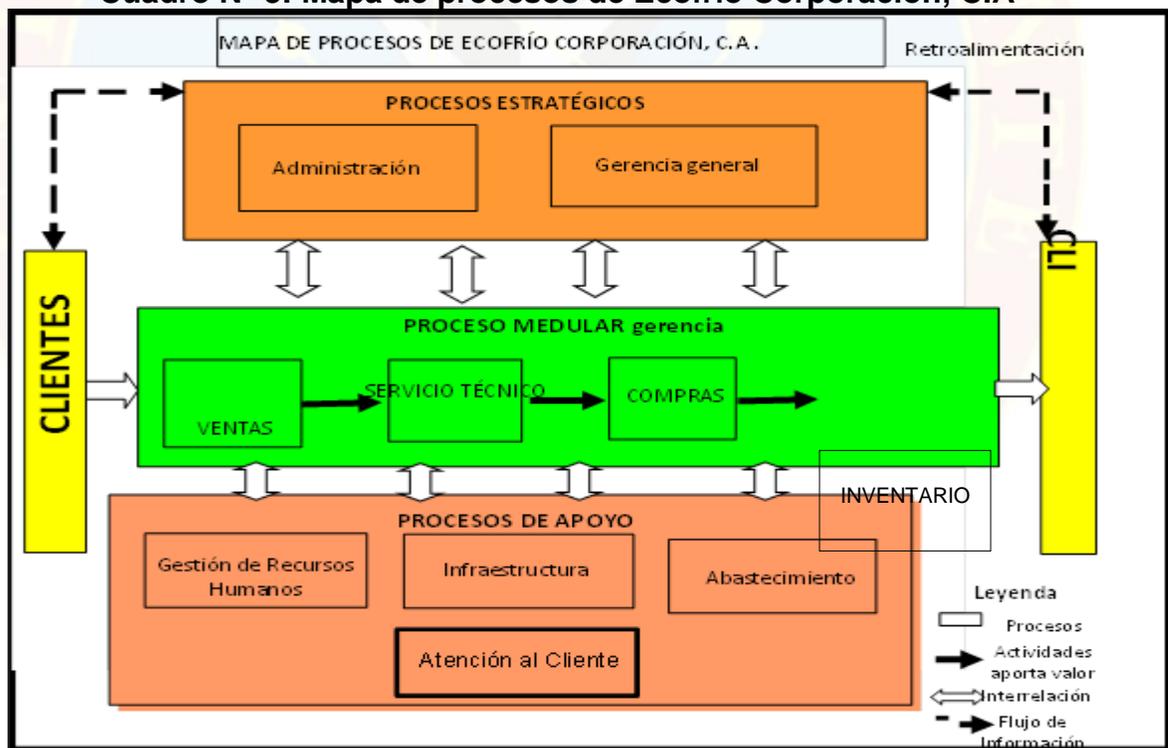
- Debe proporcionar una comprensión de la filosofía del justo a tiempo y su aplicación en la empresa.
- El programa debe estructurarse de tal forma que los empleados empiecen a aplicar la filosofía justo a tiempo en su propio trabajo.

En esta fase, la importancia radica en la creación de los conocimientos básicos que busca la filosofía del justo a tiempo; y no se debe confundir esta etapa la educación con la formación. Educación significa ofrecer una visión más amplia, describir cómo encajan los elementos entre sí. La formación, en cambio, consiste en proporcionar un conocimiento detallado de un aspecto determinado, es por ello que juega un papel fundamental describir detalladamente el programa de aplicación para que los empleados manejen con conocimientos validos el justo a tiempo.

Tercera fase: Mejorar los procesos

El objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del justo a tiempo. Para esta tercera fase se realizó la cadena de valor de la empresa Ecofrío Corporación, C.A esto con el propósito de identificar los procesos de la empresa que contribuyen a generar valor, por lo tanto, se procedió a definir cada una de las actividades medulares y de apoyo, considerando que del correcto desarrollo de estas dependerá el éxito del posicionamiento en el mercado. A continuación, se muestra el cuadro gráfico:

Cuadro N° 3: Mapa de procesos de Ecofrío Corporación, C.A



Fuente: Elaborado por las investigadoras.

Proceso medular: de acuerdo a la investigación que se denota de la funcionalidad se dice que el proceso medular permite la simplificación de los flujos de información dentro y fuera de las organizaciones, como parte del mundo complejo de las estructuras y funciones presentes en los diseños organizacionales teniendo estos cuatro procesos fundamentales:

- Ventas: se considera las actividades de ventas como parte fundamental y estratégica de los procesos comerciales, considerando que de estas dependerá mantenerse en el mercado. El proceso de ventas suministrará a los clientes los productos requeridos según sus especificaciones y condiciones de los equipos de refrigeración, adicionalmente el proceso de Servicio respalda la venta de los productos, prestando un servicio integral.
- Servicio Técnico: Esta representa una de las actividades más importantes para el desarrollo de la empresa, dentro de estas actividades se incluye todo el proceso desde la recepción, diagnóstico, reparación y entrega del equipo, atención y asesorías, asimismo el mantenimiento de los materiales e insumos para efectuar el trabajo.
- Compras: representa el conjunto de operaciones que permite que la empresa tenga los materiales necesarios en el momento oportuno, en la calidad y cantidad deseada, esto comprende la gestión de compras, búsqueda y selección de proveedores, evaluación de los mismos, revisión de las ofertas, presupuestos y solicitud de pedidos. Estas operaciones se establecen en el proceso de compras.
- Asimismo, se enfoca en los Inventarios representado por el conjunto de bienes en existencia destinados a realizar una operación, sea de venta, uso o mantenimiento y de esta manera asegurar el servicio a los clientes.

Desde el punto de vista de la teoría, un mapa de procesos hace posible que dentro de la organización se posea una visión más allá y funcional, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes internos y externos, y grupos de interés. Tales mapas dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de la organización. Asimismo, dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Cuarta fase: Mejoras en el control

La forma en que se controle los procesos que realiza la empresa determinará los resultados globales de la aplicación del justo a tiempo. El principio de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base del esfuerzo por mejorar y detección de los desvíos, a continuación, aspectos a considerar:

- Cálculo del volumen óptimo de pedido.
- Control estadístico del tiempo estándar de trabajo.
- Evaluación de aprovisionamiento según proveedores.

Esta fase describe, la importancia del control y estudio de los procesos, los cuales abarcan, las ventas, el servicio técnico, compras y el almacén, buscando simplificarlos en pro del mejoramiento continuo de los mismos, realizando estudios donde se registren los tiempos de trabajos, la rotación de inventario y cálculos del volumen óptimo de pedidos.

1. Para el Cálculo del volumen óptimo de pedido, se deberá registrar los datos que reflejen la demanda, estableciendo una estimación numérica, donde D =demanda y la cantidad a solicitar en cada periodo Q , Quedando una relación N° de pedidos= D/ Q , con esto se podrá obtener el parámetro del número de pedidos a solicitar, alcanzando a través de esta fórmula tener el desglose en los diversos lapsos de tiempos en los cuales se requiere tener un dato estimado de la demanda, en este caso se tomaría en referencia el valor semanal, mensual, bimensual, semestral, trimestral, cuatrimestral según sea correspondiente al conocimiento del parámetro. De acuerdo a la empresa en estudio se tomará los cálculos representativos al valor semanal para tener una correspondencia con el ambiente económico venezolano y la variabilidad en la inflación e incremento del dólar.
2. En cuanto Control estadístico del tiempo estándar de trabajo se debe registrar y llevar en anotaciones los resultados referentes a la ejecución de los servicios desde que se recibe la solicitud del servicio, entrega al técnico la orden de servicio, verificación e inicio de la ejecución del servicio en el lugar de trabajo hasta la entrega. A través de las medidas de tiempo que serán tomadas en el servicio se determinará el tiempo medio por horas. El tiempo normal representa el tiempo necesario para que un técnico de tipo promedio realice el servicio, por lo general, el tiempo estará en relación del equipo en reparación, equipos industriales o equipos de uso doméstico, siendo de 8 a 24 horas aproximadamente.
3. Con la finalidad de obtener un indicador del desempeño y poseer la noción de la habilidad y practica del trabajador, su capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Se toma el promedio de la suma de los tiempos estándar para el servicio y se calcula el número de servicios por hora mediante una regla de tres. Tal como se presenta a continuación:

1 *servicio* – número de horas

X servicios – 8h

X =servicios por ocho horas de trabajo

Con el valor de X (número de servicios realizados en ocho horas) se puede medir la eficiencia del trabajador (por ser una propuesta se toma como valor estimado para tener un indicador referencial).

4. Bajo la filosofía Justo a Tiempo se obliga a los proveedores a planificaciones de entregas muy exigentes. Para ello la evaluación basada en criterios es una herramienta que implica establecer criterios específicos y evaluar a los proveedores en función de esos criterios. Se definen diferentes categorías, como calidad del producto, cumplimiento de plazos de entrega, capacidad de respuesta, precio y soporte al cliente. Una vez designadas las categorías, se asignan puntuaciones a cada proveedor en función de su desempeño en cada categoría y se utiliza estos resultados para tomar decisiones informadas. El propósito principal reside no solo de buscar el proveedor con el precio más bajo, sino de encontrar vínculos confiables de respuestas efectivas a las necesidades.

Quinta fase: Relación cliente-proveedor

Constituye la fase final de la aplicación del justo a tiempo. Hasta ahora se han descrito los cambios internos cuya finalidad es mejorar los procesos, para poder continuar con el plan de mejora se debe integrar a los proveedores externos y a los clientes externos.

Es importante la selección de proveedores en base a criterios logísticos (entre otros). Con el justo a tiempo, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente y un manejo adecuado de los procesos que integran a la empresa.

La empresa Ecofrio CA., debe tener un fichero con los proveedores que trabajen de forma habitual con el objetivo de tener a disposición detallada de la información sobre las empresas o personas con las cuales mantiene relaciones comerciales. La finalidad del fichero es obtener rápidamente los datos de los suministradores para solicitar presupuestos e información de los productos a comprar. El contenido de una ficha estándar es el siguiente:

- Datos de identificación del Proveedor: nombre o razón social, dirección completa, rif, teléfono.
- Artículos que fabrica o comercializa: modelos, especificaciones o descripción, unidad de venta, número de lote
- Condiciones comerciales: precio, descuentos, forma de pago, plazo de entrega, gastos.
- Observaciones: aquí se anotan aspectos relacionados a la calidad, servicio entregado y situación financiera. A continuación, se muestra la confección de la ficha modelo estándar para registrar a los proveedores (Véase cuadro 04):

Cuadro N° 4: Fichero de proveedores

Proveedor: Compañía: Rif:		Código:	
Dirección: Teléfono:		Estado: e-mail:	
ARTÍCULOS:			
CONDICIONES DE VENTA			
Precio	Descuentos	Forma de Pago	Plazo de Entrega
Transporte	Seguro	Embalajes	Servicios
Observaciones: Calidad: Servicio entregado: Situación financiera:		Facilidades:	

Fuente: Elaborado por las investigadoras.

4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, BASADAS EN LA FILOSOFÍA JUST IN TIME (JUSTO A TIEMPO), COMO ALTERNATIVAS DE MEJORAS CONTINUAS EN LA EMPRESA ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A.

Una labor administrativa eficiente, con estrategias precisas, constituye una condición básica para obtener resultados exitosos. Por ello, resulta evidente y necesario contar con tácticas que sirva de guía; y que se adapte además a las necesidades de la empresa Ecofrío Corporación, C.A. De esta manera se estaría garantizando una gestión centrada en el alcance de la excelencia y por ende la calidad de los servicios prestados. En efecto, las estrategias son los grandes puentes que se diseñan para avanzar desde la situación actual hacia la deseada. Y como ocurre con cualquier puente tendrá que considerar puntos de unión en su diseño:

- (a) Los grandes problemas que le dan sentido.
- (b) A qué se quiere llegar con ellas.

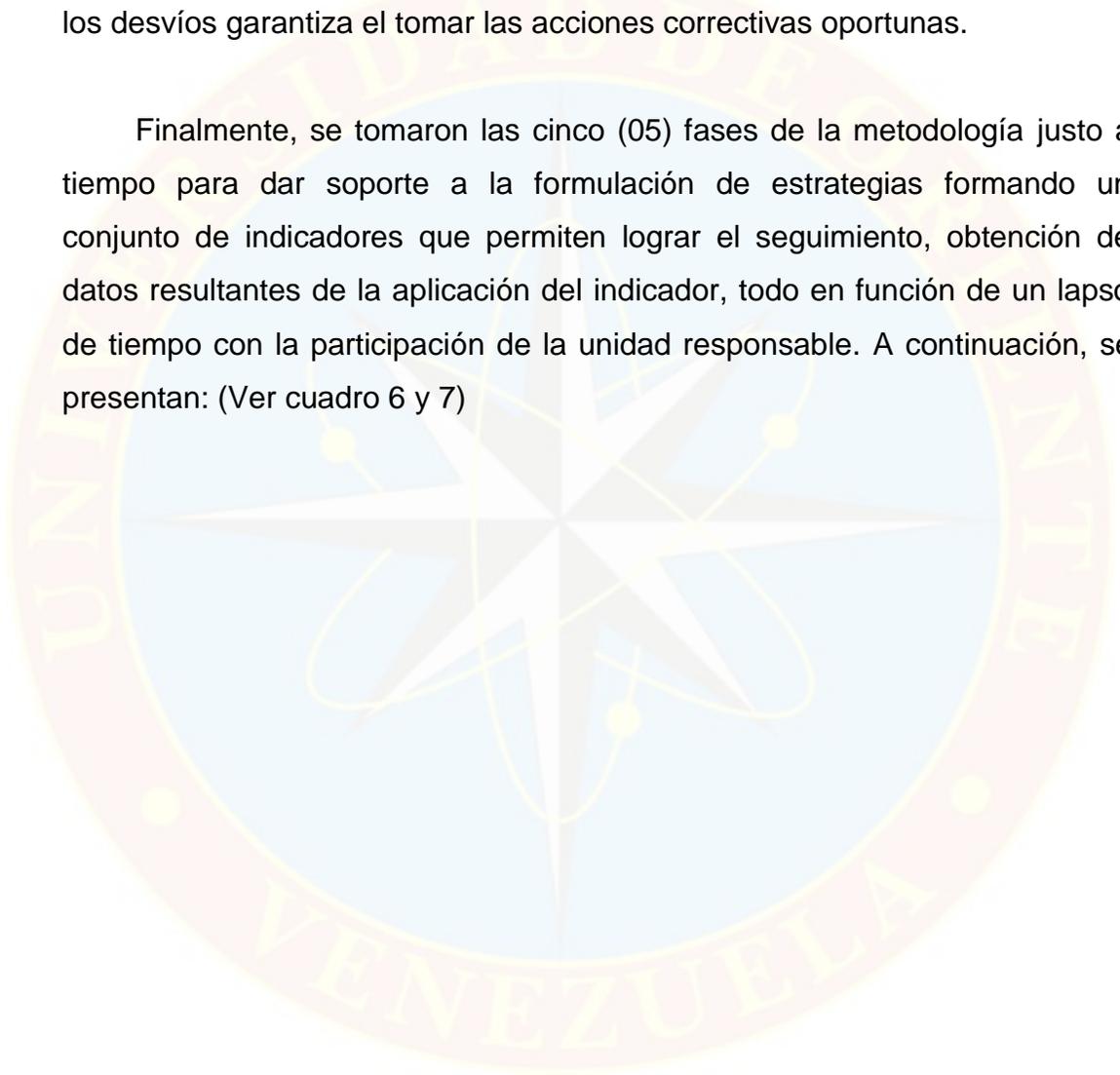
De acuerdo a lo anteriormente descrito y para el alcance del presente objetivo específico se realizaron estrategias vinculadas a los focos problemáticos, esto como alternativa de mejorar la situación existente y corregir los desvíos que en las actividades diarias se ocasionan, las mismas son:

Cuadro N° 5: Estrategias vinculadas a los focos problemáticos

Situación o Foco Problemático	ESTRATEGIAS
Atención al Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar la medición de satisfacción de los clientes. • Desarrollar un programa de extensión de garantías para determinados productos y mantenimientos. • Proponer una línea telefónica, redes sociales, página web que estén el uso frecuente para estar en contacto con los clientes y facilitar la información necesaria sobre servicios, productos y repuestos disponibles. • Considerar la adecuación de un sistema informatizado para la ejecución de las transacciones y el llenado de la información en módulos Venta, Inventario, Servicio técnico para mejorar los tiempos de respuestas y manejo de datos de los clientes.
Servicio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Proveerles a los técnicos los manuales de especificaciones técnicas de los equipos según fabricantes. • Considerar la dotación de equipos especializados que mejoren la detección de fallas en los equipos en revisión. • Plantear de un plan de servicio donde se considere las actividades por horas trabajadas, técnicas de instalación, mantenimientos y dominio de los productos que se utilizan.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la clasificación de inventarios afín de diferenciar los bienes que lo conforman. • Realizar monitoreo en los artículos o repuestos con mayor salida esto con la finalidad de saber las cantidades utilizadas semanal o mensualmente.
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el almacén al máximo, organizar la mercancía que se tienen en existencia, llevar un control absoluto de lo pedido y vendido para cuando se haga el inventario, pedir lo que en realidad se necesita. • Realizar una planificación de reposición de materiales, determinando los stock mínimos y máximos según clasificación.
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis sobre las características de proveedores existentes en el ramo de refrigeración, considerando factores de cumplimiento, reputación, precio, capacidad técnica, capacidad de respuesta. • Monitorear los pedidos en tiempo real y elaborar planificación de requerimientos basada sobre la demanda, considerando la demanda independiente en firme (mes siguiente) y proyectada (siguientes cinco meses) con lo cual se obtendrán datos con mayor claridad para una demanda futura.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un programa de Capacitación para los empleados. • Asignar tareas a los trabajadores según sus competencias, prácticas y experiencia en el servicio, asimismo la incorporación del personal según crecimiento del servicio

En consecuencia, estas estrategias servirán para evaluar la coherencia entre la situación actual y la deseada, trazando un marco de referencia para las operaciones de la empresa Ecofrío Corporación, C.A., y como es bien sabido que, lo que no se puede medir no se puede mejorar y la detección de los desvíos garantiza el tomar las acciones correctivas oportunas.

Finalmente, se tomaron las cinco (05) fases de la metodología justo a tiempo para dar soporte a la formulación de estrategias formando un conjunto de indicadores que permiten lograr el seguimiento, obtención de datos resultantes de la aplicación del indicador, todo en función de un lapso de tiempo con la participación de la unidad responsable. A continuación, se presentan: (Ver cuadro 6 y 7)



Cuadro N° 6: Estrategias administrativas

FASES DE LA METODOLOGIA JUSTO A TIEMPO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO ESTIMADO
1. Formación y convencimiento de la necesidad de cambiar 2. Mentalización, clave del éxito.	Crear mecanismos para divulgar los requerimientos de la filosofía.	Trasmitir a los empleados la noción de la importancia y aplicación de la metodología justo a tiempo.	Gerencia general	$(Thc \times Ta) / Tpx100$ Thc= horas de capacitación Ta= total de asistente Tp=Total de personal	12 horas por personas cada mes.
	Capacitación continua en actualizaciones administrativas.	Reforzar las prácticas diarias procurando revisar aquellos puntos que necesiten ser mejorados.	Gerencia general	Total de capacitaciones realizadas / total de capacitaciones programadas x 100	Mensual
	Crear un plan de trabajo y/o cronograma de actividades.	Definir actividades según lapsos determinados.	Gerencia general	Total de procesos ejecutados sin inconvenientes / Total de procesos ejecutados x100	Semanal
	Promover una cultura de desarrollo de competencias	Orientar a los empleados para que acudan a fuentes de conocimiento y complete aquello que no saben.	Administración	Total de cursos realizados/ Total de cursos planificados x100	Mensual
	Sensibilizar a la organización en cuanto a la información y actividades a ejecutar.	Incentivar los niveles de comunicación en el sentido de generar una dinámica más sensible y comprensión de las tareas.	Administración	Nº de consultas realizadas/ total de manuales técnicos disponibles x 100	Mensual

Fuente: Elaborado por las investigadoras.

Cuadro N° 7: Estrategias administrativas

FASES DE LA METODOLOGIA JUSTO A TIEMPO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADOR	TIEMPO ESTIMADO
3.Mejorar los procesos 4.Mejoras del Control 5.Relacion cliente proveedor	Definir métodos para medir desempeño.	-Establecer el método de Trabajo. -Verificar qué, cuándo y cómo el trabajador está realizando las labores diarias.	Administración	$\frac{\text{Evaluación real obtenida}}{\text{Evaluación esperada}} \times 100$	Mensual
	Especificar procedimientos según descripción de cargo.	-Elaborar un perfil profesional del servicio técnico: los requerimientos del desempeño, conocimientos generales, destrezas, habilidades y actitudes.	Administración	$\frac{\text{Total de procedimientos técnicos documentados/ total de manuales existentes}}{\text{Total de manuales existentes}}$	Mensual
	Establecer programas de mantenimiento de los equipos	Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de trabajo.	Administración	$\frac{\text{Mantenimiento= N° Total de revisión x semanas}}{\text{Total de revisiones x 100}}$	Mensual
	Formalizar los procesos internos de compras y facturación.	Establecer el cobro efectivo de la cartera de clientes. Precisar el fichero de proveedores	Administración	$\frac{\text{Facturas vencidas/ facturas pagadas}}{\text{Ordenes de Compras realiza/ número de compras satisfactorias.}}$	Semanal
	Evaluar el reclutamiento de personal.	Medir el tiempo promedio de contratación de personal	Administración	$\frac{\text{Suma de Tiempos de Contratación de todos los Candidatos/ Número total de contrataciones realizadas.}}$	Semestral

Fuente: Elaborado por las investigadoras

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez culminada la investigación en la empresa Ecofrío Corporación, C.A, llega a las siguientes conclusiones:

- El diagnostico arrojó que actualmente las operaciones comerciales y servicio técnico están ejecutadas de una forma desorganizada lo que provoca que las actividades se desarrollen bajo procesos cambiantes no documentados, incitando así un desarrollo del trabajo poco eficiente. También existen una carencia de estrategias para obtener y procesar información relevante para tomar mejores decisiones, tal como información sobre precios, clientes, proveedores.
- Al analizar las fallas existentes se evidenció la problemática principal como lo es la disfuncionalidad en las actividades, presentando un estado no apropiado en las ejecuciones operativas, impactando en la atención al cliente, compras, insumos, personal, servicio técnico y almacén. Siendo sub causas la ausencia de conteo oportuno de las existencias, registro manual de inventarios, falta de cumplimiento e impuntualidad en las entregas, inexistencia de capacitación, verificación del desempeño y la ausencia de control en las órdenes de compra.
- Los requerimientos que se plantean en las actividades de la empresa se establecen a través de las fases del Just in time, descritas como: Formación y convencimiento de la necesidad de cambiar, Mentalización clave del éxito, Mejorar los procesos, Mejoras del Control, Relación

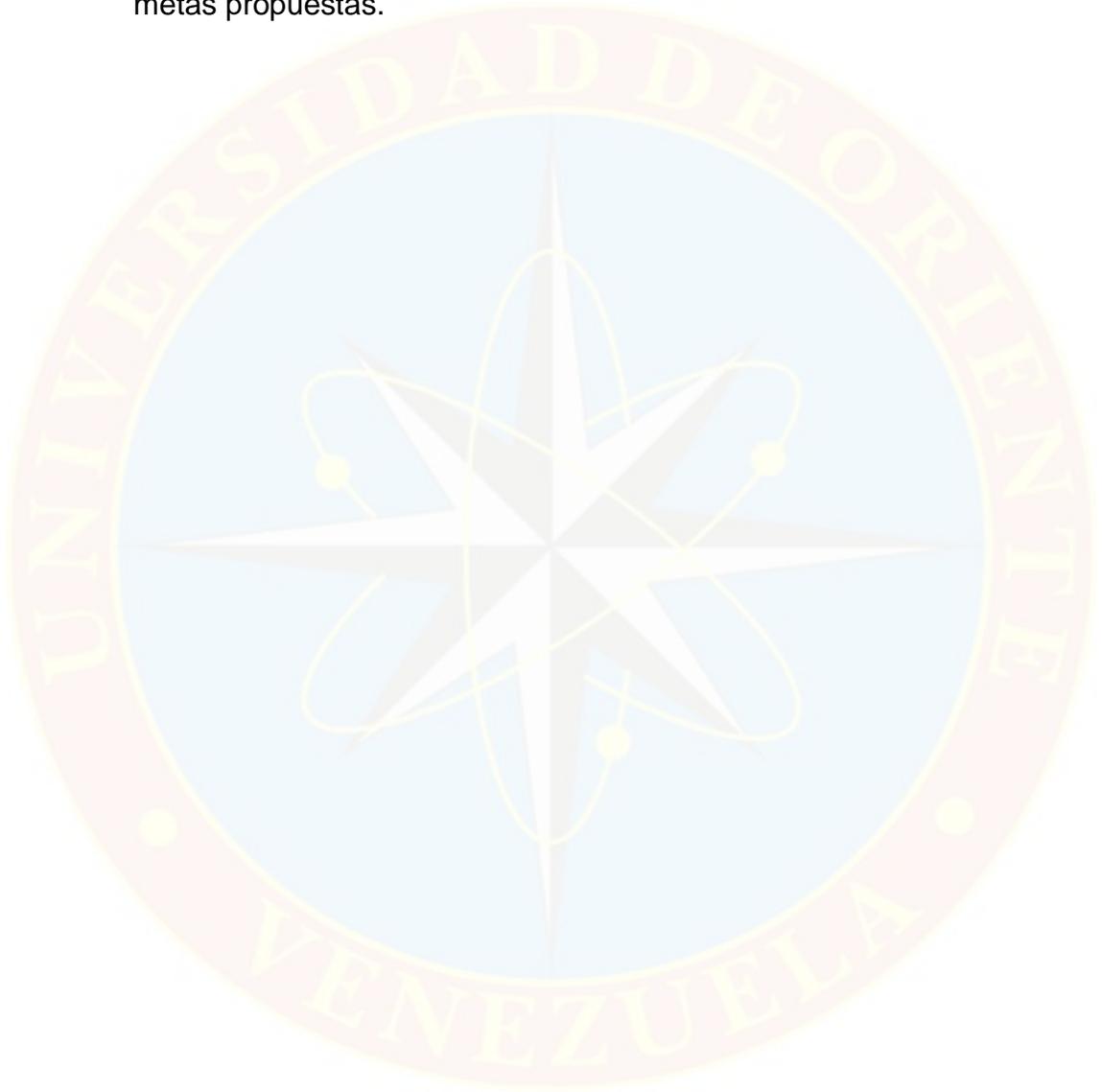
cliente proveedor, todas estas fases son importantes para la ejecución de la filosofía Justo a Tiempo.

- Se realizaron estrategias vinculadas a los focos problemáticos, esto como alternativa de mejorar la situación existente y corregir los desvíos que en las actividades diarias se ocasionan, así como también, se formularon estrategias administrativas soportadas en las cinco (05) fases de la metodología justo a tiempo formando un conjunto de indicadores que permiten lograr el seguimiento, obtención de datos resultantes de la aplicación del indicador, todo en función de un lapso de tiempo con la participación de la unidad responsable y las actividades a ejecutar.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar una revisión periódica de los métodos de trabajo, los tiempos establecidos en cada servicio, además de los tiempos muertos y controlar los desperdicios, para lograr un proceso fluido y en el tiempo establecido.
- Determinar el punto de reordenamiento de insumos, ya que este cálculo permitirá tener un stock de repuestos o servicios de acuerdo a las demandas registradas y el tiempo de demora de los proveedores en traer cierto lote de productos.
- Utilizar dentro del área de ventas diferentes canales de promoción del servicio, ya sea por medio de exhibiciones o las redes sociales.
- Efectuar una evaluación permanente a los proveedores con el fin de que los pedidos e insumos mantengan la calidad y los tiempos de entrega acordados.

- Considerar las estrategias administrativas formuladas según requerimientos del sistema Justo a Tiempo y las necesidades de la empresa, de tal forma que se obtengan a corto plazo los beneficios y metas propuestas.



BIBLIOGRAFIA

Aparicio, M. (2008). JIT. Justo a Tiempo o Inventario Cero. Retrieved February 26, 2018, from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/06/17/justo-a-tiempo-o-inventario-cero>.

Arias (2012). El proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme C.A.

Arndt Philipp (2015), El sistema de producción justo a tiempo. Seminario Elterna.

Beneficios de la Mejora Continua. [Página web en línea]. Postgradoindustrial.com/método-just-in-time. [Consulta: 2023, junio 21].

Besterfield, D. H. (2011). *Calidad y Control*. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River N.J.

Cabanillas B., Jhebings (2021). Propuesta de un modelo justo a tiempo (JIT) para optimizar el servicio técnico de un taller automotriz Lima, trabajo de Grado no publicado presentado en la Universidad Peruana de las Américas.

Di Benedetto, L. (2020), en su trabajo especial de investigación para optar el título de Especialista en Ciencias administrativas, en la Universidad de Oriente, titulado Propuesta de un sistema de Administración y control de Inventarios para la empresa El Bodegón de Don Ramón, C.A.

El Diccionario [Documento en línea]. Disponible en: [http:// Glosario de términos SEE PLUS](http://Glosario de términos SEE PLUS).

Fernández de Silva, Inés (2000). Diccionario de Investigación Holística. Caracas: Sypal.

Filosofía Just in Time [Documento en línea] Disponible en: geinfor.com/que-es-el-sistema-just-in-time. [Consulta: 2023, junio 21].

- Hernández Sampieri y otros (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill
- Medina Jorge (2016). Toyota Lean Academy Manager. Boletín informativo Gerencial.
- Juárez, H. (2020). Los sistemas just-in-time/Kanban, un paradigma productivo. Política y Cultura, <https://bit.ly/2kfnghC>
- Mejora continua [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx>. [Consulta: 2023, junio 21].
- Método Just in Time [Página web en línea]. Disponible en: Postgradoindustrial.com/metodo-just-in-time. [Consulta: 2023, junio 21].
- Oviedo, B. (2018). Just in Time y su influencia en la rentabilidad de las empresas comercializadoras de pinturas en el distrito de Carabayallo. año 2017. Tesis de grado, UCV
- Parella S., Santa y Martins P., Feliberto (2017). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. (2ª Edición). Caracas-Venezuela: FEDUPEL.
- Ruiz, M. (2021) tesis titulada: El Sistema Justo a Tiempo en la administración de inventarios para empresas comercializadoras de instrumentos musicales en la cabecera departamental de Huehuetenang.
- Sabino, C. (2014). El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.
- Tamayo y Tamayo (2014). El proceso de la Investigación científica. México: Limusa.
- Tus Preguntas [Página web en línea]. Disponible en: <http://tuspreguntas.misrespuestas.com/preg.php?idPregunta=7969> [Consulta: 2023, junio 21].
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Estrategias administrativas, basadas en la filosofía just in time (justo a tiempo), como factor de mejoramiento continuo en la empresa ecofrio corporacion, c.a maturin-estado-monagas
---------------	---

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Uray Moreno, Keilys Katerine	CVLAC	C.I: 20420283
	e-mail	keilysuraym@gmail.com
Montaño Rivero, Yindry Carolina	CVLAC	C.I: 26061071
	e-mail	yindry97@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases clave:

estrategias administrativas
justo a tiempo
operatividad funcional
mejoramiento continuo
tesis de grado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La presente investigación se ha desarrollado con el propósito de proponer estrategias administrativas, basadas en la filosofía Just in time (Justo a tiempo), para el mejoramiento continuo de la empresa ECOFRÍO CORPORACIÓN, C.A. Maturín, estado Monagas. Para ello, la modalidad fue una investigación de campo, con un nivel de tipo descriptiva, estando la población representada en un total de tres (3) personas involucradas en el proceso administrativo de la empresa. Las técnicas para la recolección de datos fueron la observación directa, la entrevista no estructurada, y la revisión bibliográfica. De acuerdo a esto se procedió al análisis de los datos a través del análisis de contenido y cualitativo. Los requerimientos que se plantearon están en función de la capacitación del personal, mejoras en los procesos, mejoras en el control y relación cliente proveedor, todas estas fases son importantes para la ejecución de la filosofía Justo a Tiempo. Por lo que se concluyó que las estrategias administrativas van encaminadas a dar soluciones a la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, realizando actividades con seguimiento y respaldo explicativo de su ejecución. Por consiguiente, permitirá el monitoreo del funcionamiento dentro de las tareas y la revisión de la operatividad funcional y comercial.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
MSC. Marizabeth Malaver	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 11773398
	e-mail	Mmalaver26@gmail.com
Dra. Xiomara Gutierrez	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I. 9280732
	e-mail	xiomarajgb@gmail.com
MSc. Beatriz Vallejo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 10309641
	e-mail	vallejobeatriz19@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	04	26

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Keilys.Uray_Yindry.Montaña.docx

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR [Firma]
FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLANOS CURTEL
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manaja

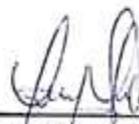
Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



Br. KÉILYS URAY
C.I: 20.420.283
Autora



Br. YINDRY MONTAÑO
C.I: 26.061.071
Autora



Profa. MSc. MARIZABETH MALAVER
C.I: 11.773.398
Asesor Académico