



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE - EXTENSIÓN CARÚPANO
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRA
DE MERCANCÍAS DE LA EMPRESA REPUESTOS Y ACCESORIOS
ORIENTE C.A. 2011**

**Autores:
Margoth J, Gil Mata
Yamira C, González Rollins
Idalmi R, Jiménez Jiménez**

**Tutor:
Prof. Luis Martínez**

**Informe final de curso especial de grado presentado como requisito parcial para
optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública**

Carúpano, marzo de 2011

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

**NÚCLEO DE SUCRE - EXTENSIÓN CARÚPANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA**



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRA
DE MERCANCÍAS DE LA EMPRESA REPUESTOS Y ACCESORIOS
ORIENTE C.A.**

Realizado por:

Br. Gil, Margoth. C.I.: 10.883.500

Br. González, Yamira. C.I.: 19.189.229

Br. Jiménez, Idalmi. C.I.: 14.976.114

ACTA DE APROBACIÓN

**Trabajo de Grado Modalidad Curso Especial de Grado aprobado por el
siguiente Jurado Calificador en la Universidad de Oriente de la ciudad de
Carúpano a los (19) días del mes de Marzo del año 2011**

**Jurado Asesor
Lcdo. Luis Martínez
C.I.: 8.366.538**

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE DE CUADROS	iii
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.2 Sistematización	7
1.3. Objetivos de la Investigación	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Justificación.....	8
1.5 Marco Metodológico.....	9
1.5.1 Metodología de la Investigación	9
1.5.2 Tipo de investigación	9
1.5.3 Nivel de investigación.....	10
1.5.4 Alcance de la investigación.....	11
1.5.5 Fuentes de información	11
1.5.6 Población y Muestra.....	12
1.5.6.1 Población.....	12
1.5.6.2 Muestra.....	12
1.5.7 Técnicas de Recolección de Datos	13
1.5.8 Instrumento de recolección de datos	13
1.5.9 Procesamiento y análisis de los datos	14
CAPITULO II	15
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA REPUESTOS Y ACCESORIOS	
ORIENTE, C.A	15
2.1 Reseña Histórica.	15
2.2 Misión Visión.....	16
2.3 Valores	16
2.4 Estructura Organizativa.....	17
CAPITULO III	19
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	19
3.1 Antecedentes	19
3.2 Marco Teórico.....	21
3.2.1 Planeación.	21
3.2.2 Planificación.....	22
3.2.3 Importancia de la Planificación.....	22
3.2.4 Proceso de Planificación	23
3.2.5 Características de la Planificación	24
3.2.6 Principios de la Planificación.....	25
3.2.7 Evolución de la Planificación Estratégica.....	27
3.3 Planificación estratégica.....	28

3.4 Planificación y Control de las Compras de Mercancía.....	31
3.4.1 Ciclo de Adquisición y Pago de la Mercancía Comprada.....	32
3.4.2 Departamentos que Intervienen en el Ciclo de Control Interno.....	32
3.4.3 Objetivos para Realizar la Función de Compras.....	33
3.4.4 Los Principales Indicadores del Departamento de Compras.....	33
3.5 Planificación a Largo Plazo	34
3.5.1 Objetivos a Largo Plazo.....	35
3.5.2 Planes de Acción Estratégica	36
3.6 Planificación táctica	36
3.7 Matriz de Análisis FODA	40
3.7.1 Esquema Matriz FODA	42
CAPÍTULO IV	45
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	45
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS	65

DEDICATORIA

En estos tiempos donde las expectativas que tenemos de las cosas son cada vez mayores debido a los cambios que se están viendo en el planeta en todos los niveles, muchas veces nos hizo pensar en abandonar por creer y pensar que es la solución más fácil a todos los problemas que se presentaron, por eso hoy le dedicamos este logro muy especialmente a:

A nuestros padres por habernos enseñado a conseguir lo que queremos y por inculcarnos el deseo de superación.

A nuestros amigos quienes siempre han estado brindándonos su apoyo incondicional.

A mis hijos quienes me han enseñado muchas cosas y les digo que nunca es tarde cuando realmente se quieren alcanzar las metas siempre que se hagan de corazón.

Y a todas aquellas personas que de alguna u otra manera estuvieron cerca apoyándonos.

Gracias, gracias, gracias

Idalmi, Margoth, Yamira

AGRADECIMIENTO

Antes que nada le damos gracias a nuestro dios padre y la virgen por encaminarnos hacia el camino del éxito dándonos fuerza y sabiduría para lograr alcanzar nuestras metas y no dejarnos desfallecer.

A nuestros padres por brindarnos su apoyo, comprensión, cariño, amor seguridad que todos necesitamos para vivir.

A nuestros amigos quienes siempre estuvieron allí para ofrecernos una mano amiga y quienes nos enseñaron el verdadero significado del compañerismo.

A los profesores Edgar García, Abraham Tata por habernos brindado su apoyo y total colaboración y muy especialmente le damos gracias a nuestro profesor asesor Luis Martínez quien nos abrió las puertas y nos ayudo en todo momento, en la realización de este trabajo de grado.

Gracias, Gracias, Gracias.

Idalmi, Margoth, Yamira

INDICE DE CUADROS

Tabla N° 1	45
Operacionalización de Variables: Planificación Estratégica	45
Tabla N° 2	47
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación: al Nivel de Conocimiento de la Planificación Estratégica Tabla	47
Tabla N° 3	48
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, al proceso a seguir para implantar un sistema de Planificación Estratégica.	48
Tabla N° 4	49
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a los objetivos que persigue la Planificación Estratégica.	49
Tabla N° 5	51
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a los principios que soportan un sistema de Planificación Estratégica.	51
Tabla N° 6	52
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a la conveniencia de aplicar un sistema de Planificación Estratégica en pro del bienestar de la organización.	52
Tabla N° 7	53
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, al tipo de control que se aplica al proceso de compra de mercancía en la empresa.	53

Tabla N° . 8	54
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, sobre si se realiza una planificación periódica de las compras de mercancía.	54
Tabla N° . 9	55
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a la viabilidad de aplicar la planificación estratégica como método eficiente para la realización de la compra de mercancía.	55
Tabla N° . 10	56
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a la aplicación de la planificación estratégica como herramienta para mantener el servicio a la comunidad.	56
Tabla N° . 11	57
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a la aplicación del manual de procedimientos relacionado con las compras de mercancía.	57
Tabla N° . 12	58
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a los elementos descritos como instrumento de control al momento de realizar las compras de mercancía.	58
Tabla N° . 13	59
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a las ventajas de los departamentos centralizados de compras como elementos para mejorar el control en la compra de mercancía.	59
Tabla N° . 14	60
Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, al liderazgo que muestra la empresa en el mercado de la región....	60

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE - EXTENSIÓN CARÚPANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS DE MERCANCIA DE LA EMPRESA REPUESTOS Y
ACCESORIOS ORIENTE C.A.**



RESUMEN

Autores:

Br. Gil, Margoth.

Br. González, Yamira.

Br. Jiménez, Idalmi.

Asesor:

Lcdo. Luis Martínez.

Fecha: marzo 2011

La Planificación Estratégica, es ese proceso de organización y diseño estructural, que tiene como objeto indagar de manera preliminar los efectos que se producen dentro de cualquier organización y es una herramienta fundamental que debe ser parte de ella para el éxito de los negocios. La Planificación, que es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro. La presente investigación tiene como objetivo la Planificación Estratégica en el departamento de compra de mercancías en la empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A, ubicada en el Municipio Bermúdez Carúpano- estado sucre. Dedicada a la compra y venta de mercancía. Para lograr los objetivos planteados fue necesario, describir los aspectos generales de la Planificación Estratégica, conocer la planificación y control de la compra de mercancía, analizar la situación actual de la empresa a través de la matriz FODA. La investigación fue desarrollada de carácter documental y de campo, con niveles descriptivos, los que nos permitió contar con las bases referenciales y teóricas del tema estudiado, obteniendo así información directa de la fuente, la técnica aplicada para la recolección de datos, fue el cuestionario y se aplico a todo el personal que labora en la empresa, conformado por (13) personas. Como resultado se obtuvo un alto nivel de conocimiento en cuanto a la planificación estratégica y los objetivos de la misma. Se recomendó mejorar la implantación del sistema. Palabras clave: **Planificación Estratégica, Planificación a Largo Plazo y Matriz FODA**

INTRODUCCIÓN

El proceso de Planificación Estratégica está orientado hacia el logro de un mejor aprovechamiento y optimización del recurso humano como material y se basa primordialmente en el estudio del contexto general de la empresa, al análisis de las condiciones estructurales que puedan facilitar o limitar el proceso, considerando las características propias de la organización, en función del logro de sus objetivos.

La práctica de una actividad comercial deriva a los propietarios de una empresa diversas obligaciones. De todo esto se desprende la importancia que tiene hoy en día para la estructura de una organización la aplicación de un plan estratégico. El cambio y la innovación, serán la constante, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental, donde el gerente tendrá que ejercer un liderazgo visible y poseer una visión clara de la empresa y el equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial.

En la actualidad el mundo empresarial se desarrolla en ambientes altamente competitivos lo cual obliga a gerentes, directivos a mantenerse actualizados y preparados para enfrentar los constantes cambios. Es así, como empresas y organizaciones ponen en práctica distintas estrategias, herramientas y técnicas encaminadas hacia la consecución de los objetivos generales previamente planteados.

En cualquier empresa o institución abocada al logro de resultados importantes y consistentes, la planificación es una parte esencial del trabajo de todos los administradores ya que esta permite ayudarlo a aumentar su eficiencia mediante el esfuerzo de sus capacidades y la consolidación de lo que ya le esté dando resultado.

La Empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A por formar parte del sector comercial en la región, debe contar con las herramientas que le brinda la Planificación Estratégica y por consecuencia aprovechar las oportunidades y fortalezas, disminuir las debilidades y amenazas ofrecidos por esta, con el fin de obtener significativos resultados en el logro de sus objetivos y metas.

Dentro del contexto de la investigación, se pretende indagar sobre la Planificación Estratégica aplicada al departamento de compra de mercancías de la empresa, con el fin de abordar el tema y precisar si se aplican y como se aplican estas herramientas dentro de la organización. La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: está conformado por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación de la misma y el marco metodológico.

Capítulo II: se definieron los Aspectos generales de la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A”, el cual contiene: reseña histórica, objetivos, misión, visión, funciones y estructura organizativa.

Capítulo III: se desarrolló el marco teórico referencial de la investigación que contiene: antecedentes de la investigación, las bases teóricas: aspectos generales de la planificación.

Capítulo IV: presentación y análisis de los resultados, tablas, análisis individuales y análisis generalizados. Finalmente se presentaran las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El comercio como actividad económica y social tiene sus orígenes en las primeras épocas de la historia de la humanidad. El nacimiento de los Estados modernos planteó sobre este esquema tradicional nuevos elementos a considerar y, paulatinamente, las reglamentaciones administrativas del comercio y la presencia de los poderes públicos en estas actividades comerciales aumentaron y revistieron formas cada vez más complejas y diferentes.

El sistema multilateral de comercio, establecido a finales de 1947 con la firma del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) buscaba una mayor liberalización del comercio mundial a través de la cooperación internacional, cooperación que se ha consolidado y potenciado con la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Organización que, fuera de toda duda, constituye, hoy, el mayor ente operativo del orden económico universal denominado globalización.

En los últimos años se constata un significativo crecimiento del comercio mundial con unas tasas incluso superiores al crecimiento de la producción mundial. Estos altos porcentajes reflejan la apertura al comercio y el impulso de la actividad económica internacional. Toda una serie de factores relacionados con el entorno económico, empresarial, los consumidores y las actuaciones de los gobiernos están impulsando este desarrollo.

La evolución del entorno empresarial y la internacionalización de la empresa contribuyen a la expansión de los intercambios. Un primer grupo de factores especialmente relevantes se fundamentan en las condiciones generales del entorno económico y competitivo. De especial significación para el desarrollo del comercio internacional es el cambio en la cultura empresarial y la mejora en la formación y los conocimientos de los ejecutivos. Una de las variables con más repercusión es el crecimiento económico.

Otras causas relevantes proceden de los cambios en los consumidores, especialmente la homogeneización de los gustos y comportamientos de los consumidores y la difusión de los patrones de consumos.

Un último grupo de factores que favorecen el comercio se encuentran relacionados con las actuaciones de los gobiernos, tales como las mejoras en la protección de los derechos de propiedad intelectual y la disminución de las barreras aduaneras. Una mejor protección legal de los productos e inversiones favorece los intercambios.

Aun cuando la tendencia fundamental de crecimiento a largo plazo se mantiene, es posible detectar ciertos efectos perjudiciales para la economía en general y para los intercambios internacionales en particular. El incremento de los controles en las aduanas y especialmente en almacenes, centros comerciales y transportes incrementa los costes y disminuye la productividad. Para analizar las repercusiones empresariales es preciso estudiar cada sector y cada empresa en concreto. Al cambiar las variables del entorno se generan nuevas amenazas y oportunidades para las organizaciones.

Desde el punto de vista del ejecutivo empresarial se trata de afrontar o disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades. Algunos sectores y empresas se verán favorecidas si saben aprovechar las oportunidades generadas por el cambio del entorno.

Se puede plantear el papel de la administración como elemento fundamental para el éxito de la empresa y el logro de sus metas. La administración puede considerarse como un proceso de fijar la meta de la entidad, de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo de eficiencia de los recursos humanos, los materiales y el capital.

El proceso administrativo comprende una serie de actividades independientes y sistemáticamente utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

En base a estos elementos se puede contar y se deriva una herramienta fundamental como lo es la planificación estratégica que se distribuye en: planificación a largo plazo y planificación táctica. Este plan se conforma con los siguientes elementos: área de resultado crítico, análisis de las cuestiones críticas, indicadores críticos de rendimiento, objetivos, planes de acción y revisión del plan.

Una de las funciones que se deben cumplir a cabalidad en cualquier organización debe ser la planificación eficiente de la compra de mercancía e insumos por cuanto ella reviste una gran importancia en el proceso de comercialización y

además facilita la toma de decisión más adecuada, de allí se hace imprescindible que la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C. A ejecute una revisión detallada a su plan estratégico para mejorar el departamento de compra, por cuanto esto le garantizara su estabilidad y permanencia en el mercado lo cual es vital para el éxito de la organización.

Esto requiere de una toma de decisión oportuna, es decir, la política de la administración superior con respecto al nivel de inventario que debe mantenerse. Usando la planificación y con base en la política de inventario puede planificarse el número de unidades de cada línea de repuesto que deberá comprarse para soportar el nivel de demanda que se planifique. Para ello se requiere conocer una serie de insumos como: stock mínimo por piezas, stock máximo por pieza, precio unitario, marca, modelo, rotación de las unidades, pedidos especiales, proveedores y ubicación del proveedor. Con estos insumos se podría planificar, desde un punto de vista táctico el costo de hacer el pedido y el costo de mantener el inventario. De allí que surjan las siguientes preguntas:

Para la planificación estratégica:

¿Cómo está el departamento de compras hoy? Para contestar esta pregunta hay que pasearse por los siguientes aspectos: análisis de la situación (niveles de inventarios), rotación de los inventarios, análisis del entorno, análisis interno, análisis de la competencia.

¿Hacia dónde ir? Evaluar los objetivos y metas a largo plazo.

¿Cómo llegar a la meta planteada? Para desarrollar esta pregunta se debe tratar los siguientes aspectos: comprender el mercado, comprender la competencia negocio,

diseñar las estrategias apropiadas de mercadeo y posicionamiento de mercado, como quitar mercado a la competencia, estrategias de mercado.

Para la planificación a largo plazo

¿Cómo se logran alcanzar las posiciones futuras? Para desarrollar se debe revisar los planes estratégicos de la empresa, la conexión con los planes tácticos en acción y como se emplea la planeación a largo plazo.

¿Cómo apoya el plan a largo plazo al plan estratégico?

1.2 Sistematización

- ¿Cuál sería la viabilidad de analizar el plan estratégico en el departamento de compra de mercancía de la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C. A?
- ¿Qué elementos podrían ser utilizados para mejorar las estrategias de mercado en la empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A?
- ¿Qué técnicas deben aplicarse cuando ocurren caídas en cuanto a las ventas en la empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en el departamento de compra de mercancía de la empresa Repuestos y Accesorios oriente C.A?
- ¿Cuáles lineamientos estratégicos se pueden utilizar al presentarse alguna anomalía en el departamento de compra de mercancía de la empresa Repuestos y Accesorios Oriente C.A?
- ¿Cómo se realizan las actividades en el departamento de compra de mercancía de la empresa Repuestos y Accesorios Oriente C.A?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Analizar La Planificación Estratégica en el departamento de compra de mercancía de La Empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir los aspectos generales de la planificación estratégica.
- Conocer la planificación y control de la compra de mercancía de las empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C. A.
- Analizar la situación actual de la empresa a través de la matriz FODA.

1.4 Justificación

Las organizaciones que se basan en la planificación estratégica suelen ser más exitosas, ya que tienen sus objetivos bien definidos y delimitados, por consiguiente saben hacia donde orientar sus esfuerzos para la consecución de los mismos.

En aras de mejorar el desarrollo de la empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A. se quiere crear un proceso de Planificación Estratégica en el departamento de compra, que sirva de guía al personal que labora en la empresa para perfilar a esta hacia un mayor rendimiento en el cumplimiento de sus objetivos.

De aquí surge la importancia de este estudio donde se trato de obtener la suficiente información necesaria para motivar a la gerencia a resolver las situaciones que fueron evidenciándose a través de la investigación realizada.

Del mismo modo, este estudio pudiera ayudar como base documental para nuevas investigaciones en el futuro, por cuanto su propósito fundamental es diseñar un

conjunto de normas y procedimientos que garanticen el mejor funcionamiento en el proceso de desarrollo de la organización.

1.5 Marco Metodológico

1.5.1 Metodología de la Investigación

El trabajo de investigación abordó dos aspectos importantes como lo son el tipo de investigación y el diseño de la misma, sin dejar de lado las fuentes de estudio, las técnicas e instrumentos a emplear para recolectar la información y el tratamiento que se le dará a ésta. La metodología que se aplicó para esta investigación estuvo enmarcada en lo siguiente:

1.5.2 Tipo de investigación

Se utilizó la investigación de campo (entrevista directa con los trabajadores en las instalaciones de la empresa) y documental (revisión de documentos y procedimientos existentes) con el objeto de determinar con exactitud la situación actual y así obtener las bases teóricas que fundamentaron la misma; El contacto directo con el personal que labora en La Empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A, nos permitió tener una visión más clara de lo que es la empresa, sus objetivos, misión, visión lo cual hace más fácil y llevadero el trabajo de campo, es decir, se recolectó la información precisa.

En tal sentido, (Sabino 2001:64), define la investigación documental como "Los datos a emplearse han sido ya recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes".

(Arias 2006:50), define la investigación de campo " consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna".

Tomando en cuenta los objetivos de estudios propuestos en el trabajo, el tipo de investigación realizada estuvo revestida de un carácter factible el cual se define como: elaborar una propuesta viable que atiende a necesidades en una institución, organización o grupo social que se han evidenciado a través de una investigación documental. (Arias, 2006:50).

1.5.3 Nivel de investigación

El nivel de la investigación fue exploratorio-descriptivo. Puesto que se describieron las actividades que se desarrollan en el área administrativa específicamente en el Departamento de Compra de la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente C.A, de allí se desprendió la necesidad de mejorar el Plan Estratégico para optimizar el funcionamiento administrativo de la misma. Además se basó en delimitar el proceso de Planificación Estratégica y cada uno de sus pasos; por lo que se podrá establecer las características generales de la institución y la aplicación del proceso de Planificación Estratégica a través de La Matriz FODA para así lograr eficazmente sus objetivos.

Según (Méndez 2001), "la investigación descriptiva es aquella que se encarga de identificar las características del universo de la investigación, señalar las formas de

conductas y actitudes del universo investigado, establecer comportamientos concretos, descubrir y comprobar la asociación entre las variables de la investigación".

La Investigación Exploratoria: "Consiste en indagar acerca de un fenómeno poco conocido sobre el cual hay poca información o no se han realizado investigaciones anteriores. El objetivo de una investigación exploratoria puede ser la identificación de indicadores que permitan operacionalizar los fenómenos en estudio.

(Hurtado, 2000) En este sentido, se dice que fue exploratoria, ya que es una investigación que no se ha realizado con anterioridad en las instalaciones de la Empresa Repuestos y accesorios Oriente C.A, que basados en los objetivos planteados, permite tener un mayor contacto con el tema a investigar, aclarar conceptos, estableciendo preferencias para investigaciones que se realicen posteriormente. Para este caso se cuenta con un conocimiento preliminar que se tiene sobre la materia.

1.5.4 Alcance de la investigación

Este trabajo tiene como producto final el análisis de la Planificación Estratégica para optimizar el funcionamiento administrativo del departamento de compra de mercancías de la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente C.A.

1.5.5 Fuentes de información

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizaron en esta investigación son las siguientes:

- Observación directa.
- Entrevistas al personal que labora en La Empresa Repuestos y accesorios Oriente C.A.

Fuentes secundarias

Dentro de las fuentes secundarias que se emplearon en la realización de esta investigación, se encontraron fuentes bibliográficas como: trabajos de grados, textos, Consultas bibliográficas, Internet, documentos, manuales, folletos, leyes.

1.5.6 Población y Muestra

1.5.6.1 Población

La población sujeta a la investigación fue compuesta por los trece (13) empleados, de la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente C.A.

1.5.6.2 Muestra

Muestra

Balestrini (1998) define la muestra como:

Una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento

del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población. (p.141)

Para dicho estudio se consideró una muestra conformada por todos los empleados que laboran en la empresa. A través de esta muestra se pudo lograr una mayor objetividad acerca de la organización, actividades o tareas que se desempeñan en la empresa “Repuestos y Accesorios Oriente C.A”. No se realizó procedimiento muestral debido a que la población es pequeña.

1.5.7 Técnicas de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta. Según Oscar Zapata (2005), “La encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupos de individuos que integran la población estudiada”

1.5.8 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Según García Córdova (2004), “Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresado en un lenguaje sencillo y comprensivo, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés.”

1.5.9 Procesamiento y análisis de los datos

Los procedimientos utilizados para el tratamiento de los datos y análisis de los resultados son los siguientes:

En primer lugar se elaboró el instrumento de recolección de datos, basados en los objetivos del presente trabajo de investigación.

Seguidamente se le aplicó dicho instrumento a la muestra seleccionada de la población, objeto de investigación.

Posteriormente se elaboraron cuadros estadísticos para tabular y presentar los resultados obtenidos de la aplicación de dicho instrumento, y seguidamente se analizaron los mismos.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA REPUESTOS Y ACCESORIOS ORIENTE, C.A

2.1 Reseña Histórica.

Repuestos y Accesorios Oriente C.A. nace en el año de 1982 como una empresa familiar con el nombre de Tecno Frenos Oriente, S.R.L, en la Av. Universitaria frente a la redoma de los molinos, y surge como un taller de servicios para frenos, suspensión y venta de repuestos en estos ramos, logrando ser uno de los mejores talleres de servicios de la época, posteriormente en el año de 1990 se muda a la actual dirección en la Av. Universitaria diagonal al hospital “Santos Aníbal Dominicci” de Carúpano conservand mismo nombre. En el año 1992 se comienza a ampliar la gama de productos abarcando todas las partes de refracción para vehículos y camiones, comenzó entonces un crecimiento acelerado lo cual obligo a cambiar el nombre por el de Repuestos de Oriente, C.A, para hacerlo acorde con la variedad de productos que se ofrecían.

En septiembre del año 2002 por efecto del gran crecimiento las instalaciones se hacen insuficientes, se deja de prestar servicio de taller y se cambia de nombre a Repuestos y Accesorios Oriente, C.A., que es el nombre que actualmente posee la empresa. Actualmente la empresa sigue creciendo con miras a ofrecer productos al mayor y al detal.

2.2 Misión Visión

Visión:

“Ofrecer a nuestros clientes nuestros productos con el mejor servicio y atención, para su entera satisfacción.”

Misión:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con productos y servicios de alta calidad que garanticen la mejor relación precio-valor, siempre comprometidos con el bienestar de los trabajadores y la comunidad”.

2.3 Valores

Honestidad

Ser sincero con nosotros mismos y con los demás.

Actuar con transparencia, confianza e igualdad.

Pertenencia e Identificación

Cumplir nuestras obligaciones.

Asumir las consecuencias de nuestras acciones.

Lo que decimos lo hacemos.

Pasión

Hacer las cosas con amor y cariño.

Dar el 100% de nuestro esfuerzo.

Compromiso en cuerpo, mente y alma.

Respeto y Humildad

Tratar a los demás como queremos ser tratados.

Atender con cortesía al público y a mis compañeros.

Estamos dispuestos a aprender de nuestros errores.

Excelencia en el Servicio

Lo que hacemos, lo hacemos bien.

Brindar el mejor servicio y atención al cliente.

Unión

Trabajar en equipo y comunicarnos respetuosamente para alcanzar metas comunes.

Alegría

Proporcionar el entusiasmo y dar mejor sonrisa.

Sentirnos felices en nuestro trabajo.

Innovación

Buscar, imaginar, crear, enseñar y deleitar.

Libertad para expresar nuestras ideas.

2.4 Estructura Organizativa

La estructura organizativa es un elemento esencial en el sistema, perfectamente constituido, de la organización gerencial debido a que los miembros deben mancomunar esfuerzos para lograr las metas fijadas dentro de un plan estratégico. Por ello la dirección es indispensable en un sistema de trabajo. Cada sistema de trabajo obedece a una estructura, en este caso La Empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A cuenta con el siguiente organigrama:

Presidencia y vicepresidencia: encargado de la gerencia general de la empresa, velar porque todos los departamentos cumplan sus funciones.

Departamento de Administración: encargada de llevar el control de los gastos, compras y todo lo concerniente al buen funcionamiento de la empresa.

Departamento de Contabilidad: encargado de recibir toda la documentación de facturaciones, compra y recibos para su procesamiento y llevar todos los libros legales requeridos por los entes gubernamentales.

Caja: encargado de procesar las facturas de ventas y control de dinero.

Departamento de Compra: realiza los análisis de ventas e inventario para reponer las fallas de mercancía y productos nuevos.

Departamento de ventas: dirige y supervisa el equipo de venta, coordina con el departamento de compra la reposición de productos y la necesidad de nuevos productos requeridos por el mercado.

Departamento de almacén: darle entrada y salida a la mercancía llevar el control de inventario.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

Los siguientes antecedentes presentados para realizar el trabajo de investigación, tienen relación con el título del tema a estudiar, y fueron tomados como referencia en la realización del mismo.

Márquez y Gamboa (2005). Realizaron una investigación titulada “Proceso de Planificación Estratégico Mediante la Matriz FODA en el Turismo como una actividad Económica Sustentable para la ciudad de Cumaná. Obteniendo el título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Oriente Núcleo Sucre, con el propósito de conocer y describir todos los procesos y pasos que se llevan a cabo en el área turística basado en el análisis de la situación mediante la Matriz FODA, que sirva de guía a los entes gubernamentales para perfilar a esta como un destino turístico y así garantizar una actividad económica sustentable, el cual en la actualidad presenta ciertas debilidades que ameritan la realización de un plan de acción para la optimización de su funcionamiento.

Para alcanzarlo se ejecutó un proyecto factible, basado en una Investigación de campo y documental. Una vez presentados y analizados los resultados, se identificaron las actividades críticas que fueron objeto del mejoramiento continuo propuesto en el plan de acción.

Acosta y Guerra (2005). Desarrollaron una investigación basada en el “Diseño de un plan estratégico para la empresa Metalúrgica COMEBÚ, C.A.”. Obteniendo el título de Licenciados en Administración Mención Administración Comercial en la Universidad de Oriente Núcleo Sucre, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la empresa metalúrgica COMEBU, C.A. que le proporcione las herramientas necesarias para solventar y prevenir problemas futuros, realizando un análisis del entorno general y de las capacidades internas de la misma, basándose en la matriz DOFA y bajo dos modalidades de investigación: la documental, a través de la recolección y revisión de material bibliográfico; y de campo, por cuanto se tomaron datos de la realidad actual de la empresa.

Cova y Cova. (2005). Realizaron una investigación titulada “Proceso de Planificación Estratégica aplicado en Las Direcciones de Escuela de Administración y de Ciencias Sociales del Núcleo de Sucre de La Universidad De Oriente, a través de la Matriz DOFA”. Obteniendo el título de Licenciados en Administración Mención Administración Comercial en la Universidad de Oriente Núcleo Sucre, con el propósito de estudiar el proceso aplicado en las Escuelas de Administración y de Ciencias Sociales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente en la ejecución de sus actividades, y orientar el mejor funcionamiento de las mismos a través de la matriz DOFA de la planificación estratégica, la cual proporciona las herramientas y técnicas adecuadas para alcanzar el perfeccionamiento de las actividades de las organizaciones.

Fueron tomados los siguientes antecedentes como marco de referencia para el desarrollo del trabajo investigativo por tener relación con el tema a estudiar y considerando que tienen puntos comunes, con la utilización de la planificación estratégica para mejorar el rendimiento de las organizaciones a través de las matrices de investigación.

3.2 Marco Teórico

En toda investigación las bases teóricas, son las que proporcionan las herramientas que permiten respaldar mediante afirmaciones de diferentes autores, teorías y principios sobre el problema planteado. Es por ello, que se mencionarán aspectos generales de la Planificación Estratégica, Planificación a Largo Plazo y Planificación Táctica, así como los procedimientos adecuados para la elaboración de un buen plan estratégico administrativo que conlleve al buen funcionamiento de una institución y aseguren su sustentabilidad en el tiempo.

Para ello se tomó como referencia las teorías de los autores George L, Morrisey (1996), Ezequiel Ander-Egg (2007), Juana Morgado (2006), Glenn A, Welsch y otros (1990) e información de internet, referidos al tema, los cuales se exponen a continuación.

3.2.1 Planeación.

Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. Según Koontz Harold 2003, “Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de una toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados. La planeación supone

así mismo, y en forma destacada, la innovación administrativa. La planeación tiende un puente entre el punto donde se está y aquel a donde se desea ir”.

3.2.2 Planificación.

La planificación, es básicamente el momento del proceso administrativo en donde se fijan objetivos y metas que establecen los lineamientos y métodos a emplear para la consecución de los objetivos en un período de tiempo determinado.

Según Hernández S. y Rodríguez. (2006:72) “Es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, estableciendo objetivos y metas, tomando decisiones y fijando políticas de acción”.

Asimismo, Chiavenato, I. (2002:211) la define como: “Proceso que incluye la definición de los objetivos organizacionales y la selección de las políticas, procedimientos y métodos diseñados para alcanzar esos objetivos”.

La planificación es esencial para el logro de objetivos, pues esta prevé y crea planes de contingencia en caso de presentarse fallas o desvíos durante su ejecución de manera tal que no afecte el logro de los objetivos que se persigue.

3.2.3 Importancia de la Planificación

En una organización es necesario destacar la gran importancia que tiene la labor de planificar dentro del proceso administrativo, en el sentido que este es un elemento generador de crecimiento y bienestar a largo plazo. La planificación como tal favorece el impulso de la organización al implantar métodos de manejo y

utilización racional de los recursos y paralelamente prepara a la organización para hacer frente a las eventualidades o contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Minimiza los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, pero no los descarta y de igual manera promueve la eficiencia al eliminar la improvisación, además de ser imprescindible porque en ella se crean los objetivos y se adoptan los mecanismos y políticas para alcanzar los objetivos.

3.2.4 Proceso de Planificación

Para que una organización logre definir de manera certera los objetivos a alcanzar, es necesario tomar en consideración una serie de pasos de manera sistemática, que permita la obtención del resultado esperado en un tiempo determinado. Este proceso se da a través de las siguientes etapas:

- Definir los objetivos: en este paso se establecen los objetivos que se desean alcanzar.
- Verificar cual es la situación actual frente a los objetivos: aquí se determina donde se está y qué se debe hacer. Se evalúa la situación actual en contraposición a los objetivos deseados
- Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras: se trata de establecer diferentes escenarios para los estados futuros de las acciones que se tomen, analizando lo que puede favorecer o perjudicar el avance hacia los objetivos.
- Analizar las alternativas de acción: en este paso se examinan las acciones que se deben iniciar, para luego seleccionar una de ellas con el fin de conseguir uno o más objetivos elaborando un plan para alcanzarlos
- Elegir un curso de acción entre las diversas alternativas: se trata de seleccionar el curso de acción adecuado para la consecución de los objetivos previstos.

- Implementar el plan y evaluar los resultados: se refiere a realizar lo que fue propuesto a medida de que se apliquen correctivos en caso de que sean necesarios.

En el proceso de la planificación es necesario tomar en cuenta las fortalezas y debilidades que presenta la organización con relación a los objetivos que se pretenden alcanzar y mediante esto poder diagnosticar las posibles fallas apoyándose en las fortalezas, para plantear las posibles soluciones.

3.2.5 Características de la Planificación

La planificación representa el primer paso del ciclo administrativo y como tal uno de los más relevantes. Generalmente se trata de estructurar un plan de trabajo el cual posteriormente se ejecutará dentro de la organización.

En tal sentido algunas de las características más importantes de la planificación se describen a continuación:

- La planificación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: plantea una ruta de acción entre caminos potenciales.
- La planificación es sistemática: esta abarca los sistemas y sub-sistemas dentro de la organización, es decir, enfoca a la organización como un todo.
- La planificación es un proceso permanente y continuo: en el sentido de que nunca agota un plan de acción, sino que constantemente ésta se ejecuta dentro de la organización.

- La planificación está siempre orientada hacia el futuro: en este proceso se delimitan los objetivos y metas que se quieren alcanzar generalmente a largo plazo.
- La planificación busca la sensatez en la toma de decisiones: establece esquemas para el futuro, es decir, que funciona como un elemento que busca la racionalidad al momento de tomar una decisión relevante dentro de la organización mediante la esquematización de los objetivos y metas a consignar.
- La planificación es una función administrativa que interactúa con las demás funciones administrativas: está estrechamente ligada a las demás funciones como lo son: organización, dirección y control, sobre las que influye y recibe influencia en todo momento y en cada uno de los niveles de la organización.

Es importante resaltar que la planificación se caracteriza básicamente por la visualización del resultado óptimo, basados en objetivos precisos realizables, que favorezcan el crecimiento y desarrollo de la organización.

3.2.6 Principios de la Planificación

Una buena planificación debe estar concebida bajo principios que definan su funcionamiento y aplicación. En tal sentido algunos de los más importantes son los siguientes:

- Principio de la contribución a objetivos: el objetivo de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal.

- Principio de la primacía de la planificación: la primera función administrativa que desempeña la gerencia es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control.
- Principio de iniciación de la planificación en la alta gerencia: la planificación tiene su origen en la alta gerencia, porque esta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlos es por la planificación.
- Principio de la penetración de la planificación: la planificación abarca todos los niveles de la empresa.
- Principio de la eficiencia de operaciones por planificación: las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.
- Principio de la flexibilidad de la planificación: el proceso de planificación debe ser adaptable a las condiciones cambiantes; por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de la organización.
- Principio de sincronización de la planificación: los planes a largo plazo están sincronizados con los planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, para alcanzar más eficaz y económicamente los objetivos de la organización.

Estos principios básicamente están relacionados para facilitar la consecución de los objetivos o metas, tomando en cuenta que dichos planes pueden ser sometidos a distintos cambios que vienen dados por todas las variables y factores que forman parte del entorno de la organización y que les afecta directamente.

3.2.7 Evolución de la Planificación Estratégica.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado a la humanidad y aunque hoy en día resulte imposible despejar esta incógnita la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporando a las metodología de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir a las que nuestro criterio resulte la más probable.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "Management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

3.3 Planificación estratégica

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento, bienestar y sostenimiento a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Eficacia, eficiencia y calidad se han convertido consecuentemente en las claves de todos los procesos de modernización administrativa dando lugar a una multiplicidad de iniciativas encaminadas a la mejora del funcionamiento, de la gestión y de los resultados de las organizaciones públicas.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. El diseño de una planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

Por lo antes expuesto se puede plantear el papel de la administración como elemento fundamental para el éxito de la empresa y el logro de sus metas. La administración puede definirse como un proceso de fijar metas en la entidad, e implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo de eficiencia de los recursos humanos, los materiales y el capital.

El proceso administrativo comprende una serie de actividades independientes y sistemáticamente utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

La planificación estratégica es un pensamiento que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, en las empresas es la coordinación de la mente creativa dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito de la planificación estratégica es ayudar a explotar los desafíos futuros, tanto previsible como imprevisible de allí que se crean valores, misión, visión y estrategia gerencial.

- Valores

Hay un número casi infinito de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, entre los cuales se encuentran: ética, calidad de desempeño, seguridad en las labores que realiza, ambiente de trabajo, innovación en los puntos críticos, la imagen en su industria, la imagen en su comunidad, la diversión como elemento informal, la responsabilidad con los clientes, alianzas estratégicas que puedan desarrollarse, diversidad del producto, diversidad del mercado, estructura de la empresa, concentración geográfica.

- Misión

La misión es una declaratoria que contempla el fin y el porque de la empresa y para elaborarse debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: el concepto de la

empresa, la naturaleza de su negocio, la razón para que exista su empresa, la gente a la que usted sirve, los principios y los valores bajo los que usted pretende operar.

Una declaración de misión le ayudara a:

- Establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda su empresa.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomaran usted y su equipo administrativo, así como las otras unidades de la empresa.
- Obtener el compromiso de todo a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su empresa.
- Atraer la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de su empresa.

- Visión

¿Cómo debería ser el futuro? La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas.

- Estrategia

Es un complemento natural para la misión y la visión en principio necesita determinar el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, a quien sirve, los principios y valores bajo los que funciona. Es importante porque: 1) proporciona una base solida para la toma de decisiones que lo mantendrán enfocado en la dirección

adecuada, 2) le ayuda a evitar tendencias que podría tentarlo a errar en el camino, 3) refuerza la misión y la visión, 4) lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa, 5) permite ahorrar tiempo y esfuerzo, 6) incrementa el ingreso sobre la inversión, 7) aumenta el interés de parte de los depositarios de acción y equidad, 8) y proporciona un sentido claro de la dirección a todos los gerentes.

3.4 Planificación y Control de las Compras de Mercancía.

Un programa integral de la planificación y control de utilidades incluye la planificación y el control de la compra de mercancía que se ha de ofrecer al público consumidor. En este caso, la coordinación que se ha de planificarse y controlarse se ubica en los siguientes aspectos: 1) la necesidad de mercancía que se ha de ofrecer al público, 2) los niveles de inventarios de mercancías que se han de mantener para cumplir con la satisfacción del cliente en espera de la reposición 3) y las compras o pedidos que hayan de hacerse en el momento oportuno tomando en cuenta el retardo para la entrega de la mercancía por el proveedor.

En tal sentido la planificación en cuanto al inventario de mercancía en las diferentes unidades que se ofrecen requiere de un presupuesto de compra que muestre un aumento o disminución de la mercancía que se compra y luego es vendida. Este presupuesto permitirá comparar las compras y ventas realmente incurridas con las planificadas pudiéndose medir la eficiencia y eficacia con respecto a lo planificado, base importante en la evaluación del control aplicado en la ejecución.

El control, es la parte sujeta al control directo de la mercancía comprada y vendida; por lo tanto, las correspondientes actividades y costo que generen estas deben presupuestarse en términos de áreas o centros de responsabilidad (departamento) y por sub-periodos.

Una cuidadosa planificación de la compra, puede resultar en importantes ahorros de costos de las empresas. Si se especifican estimaciones realistas de las necesidades de mercancías que demandan los clientes en los sub-periodos, el gerente de compra puede planificar con efectividad las actividades de compras, en tal sentido debe asignársele la responsabilidad directa de preparar un plan detallado de la compra de mercancía.

3.4.1 Ciclo de Adquisición y Pago de la Mercancía Comprada

Es importante para el control del proceso de compra de mercancía mencionar los elementos que conforman el ciclo de adquirir y pagar la mercancía, La cual incluye algunas funciones como:

- Adquisición de la mercancía.
- Pago de adquisiciones.
- Clasificación, resumen e informe de lo que se adquirió y lo que se pago.

3.4.2 Departamentos que Intervienen en el Ciclo de Control Interno.

- Compra.
- Recepción
- Contabilidad
- Caja y pagaduría.

- Financiera.
- Contraloría.

3.4.3 Objetivos para Realizar la Función de Compras

- Reducir el nivel de inventario.
- Combinar lotes pequeños en compras de lotes grandes.
- Implantar controles de calidad en la compra.
- Establecer políticas de adquisición y licitación.
- Mantener registros de los productos.

3.4.4 Los Principales Indicadores del Departamento de Compras

- Valor de compras totales / ventas totales (comparadas con el año anterior).
- Total de compras / números de compras.
- Porcentaje de compra rechazada.
- Porcentaje de producto solicitado y no recibido.
- Inventario sobre venta.
- Costo promedio de orden de compra.
- Tiempo promedio de entrega del pedido.
- Numero de orden por mes en comparación con el año anterior.

Los elementos anteriormente mencionados en el ciclo de adquisición y pago de la mercancía deben ser planificados y evaluados a través del sistema FODA que

permite observar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y para ello se utiliza el estudio de la planificación estratégica.

3.5 Planificación a Largo Plazo

La planificación a largo plazo es un proceso analítico, y depende del conocimiento intuitivo, la comprensión y el juicio de los ejecutivos que intervienen. El grado de complejidad de las herramientas analíticas usadas esta en el juicio de los objetivos que los ejecutivos desarrollen a través de la planeación a largo plazo. Es el nivel donde se toman las decisiones con base en el juicio colectivo de quienes tienen la responsabilidad del futuro de la empresa; por ello es primordial que los miembros del equipo ejecutivo concuerden sobre la naturaleza y el alcance de la empresa, los principios bajo los cuales se pretende que opere y el sentido en el que ésta debe avanzar como institución (en otras palabras son los resultados de la planificación estratégica).

Esta planificación conlleva a desarrollar el área estratégica crítica, análisis de aspectos críticos, objetivos a largo plazo y planes de acción estratégica.

- **Área estratégica crítica**

Representan aquellas grandes categorías hacia la que debe enfocarse la atención colectiva para un futuro previsible. Se enfoca en el futuro y será diseñada para determinar en donde se quiere estar como organización.

- **Análisis de aspectos críticos**

Es una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de la misión, visión y estrategia de la empresa. Predice lo que se supone va a ocurrir o las necesidades que se tendrán y lo que debe hacerse. Son predicciones o determinaciones de las posibles causas y un examen de las distintas formas en la que se abordarían los asuntos identificados; obliga a observar el mundo interno y el externo como una perspectiva razonablemente objetiva. El proceso se inicia con la evaluación de La Matriz FODA.

El análisis de asuntos críticos es especialmente útil en esta etapa del proceso de planeación debido a que ayudara: 1) elaborar una base de información a partir de la cual se establezcan objetivos realistas a largo plazo y planes estratégicos de acción, 2) validar o invalidar suposiciones a cerca del futuro, 3) concentrarse en los contados asuntos vitales que tendrán impacto en el futuro de la empresa o institución, 4) evitar decisiones prematuras, 5) reducir o eliminar gastos en recursos (humanos y materiales), 6) integrar equipos administrativos como parte del proceso de toma de decisión, 7) fijar responsabilidades para acciones que deben llevarse a cabo.

3.5.1 Objetivos a Largo Plazo.

Describe lo que la institución o empresa quiere o tiene que lograr en el futuro, normalmente de unos tres o cinco años. Debe tener cierto grado de medición, diferirán considerablemente de los objetivos a corto plazo o tácticos. Incluyen los proyectos financieros.

Al lograr acuerdo a cerca de los objetivos a largo plazo el equipo contara con ayuda para: 1) enfocar los esfuerzos en alcanzar las posiciones futuras que permitirán cumplir con la misión, visión y estrategia, 2) traducir las conclusiones del análisis de

asuntos críticos en objetivos significativos, 3) establecer los planes estratégicos de acción apropiados para alcanzar dichos objetivos, planes que puedan servir como base para determinar algunos de los objetivos a corto plazo del plan táctico, 4) comunicar las expectativas a todos los interesados (empleados, clientes, proveedores y accionistas).

3.5.2 Planes de Acción Estratégica

Identifican los principales eventos, fases o logros que deben efectuarse para alcanzar los objetivos a largo plazo. No representan un procedimiento detallado; más bien se enfocan en puntos críticos que necesitan cumplirse durante el tiempo de vida del plan y comprometen la terminación de dicho plan. Al alcanzar acuerdos sobre el plan estratégico en acción, el equipo contará con la ayuda para: 1) validar o invalidar la factibilidad de lograr los objetivos a largo plazo, incluyendo la necesidad de modificar los objetivos a largo plazo cuando sea necesario o el plan estratégicos en acción, 2) asegurarse de que los principales pasos de los planes estratégicos en acción sean abordados con el tiempo suficiente y los recursos necesarios, 3) determinar dónde deben presentarse enlaces interdisciplinarios, 4) formar un puente entre los objetivos tácticos a corto plazo y los planes de acción, 5) comunicar las expectativas a quienes deben contribuir con el trabajo, permitiéndole preparar su propios planes de acción, 6) establecer una base para revisar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y tomar las acciones correctivas que se requieran.

3.6 Planificación táctica

La planificación táctica conlleva a la planificación continua de los directivos y de los empleados claves del sector donde se está realizando el proceso de

planificación. Permite dar los resultados tangibles por unidad en la organización. Uno de los puntos fuertes de este proceso es el énfasis que se aplica en la planeación por equipo. Trabajar como equipo es la base para que toda institución o empresa elabore el plan y se comprometa con él. De allí la importancia de emitir un documento que identifique los resultados específicos que necesita lograr dentro de un tiempo establecido (generalmente un año). Este plan incluye las acciones y los recursos específicos que se necesitan para lograr los resultados propuestos.

Este plan se conforma con los siguientes elementos: área de resultado crítico, análisis de las cuestiones críticas, indicadores clave de rendimiento, objetivos, planes de acción y revisión del plan.

- **Área de resultado crítico**

Son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con la expectativa generada a lo largo de su plan. Las áreas de resultado crítico no cubren todo lo que logrará la unidad. Identifican los encabezados generales bajo los cuales se generan sus objetivos para que su supervisor inmediato lo apruebe y revise periódicamente. También proporcionan una base para identificar las cuestiones críticas que tal vez sea necesario analizar antes de establecer los objetivos.

- **Análisis de cuestiones críticas**

Empieza con la evaluación del rendimiento de su unidad y de los problemas más importantes que deben enfrentarse durante el periodo de su plan táctico. También proporciona una relación clave entre sus planes estratégicos y tácticos. Le ayuda a observar el impacto de sus posiciones sobre lo que viene sucediendo en la unidad, al igual que sus capacidades y recursos.

Conduce al equipo de planeación a conclusiones específicas y a curso de acción alternos en los problemas mas importantes que afecten el rendimiento de su unidad. Proporciona una base para seleccionar los pocos problemas vitales que tendrán un mayor impacto en los resultados de su unidad.

- **Indicadores clave de rendimiento**

Son aquellos factores medibles dentro de un área de resultado crítico en lo que podría resultar útil fijar objetivo. Por lo general describe que se medirá. Su propósito fundamental es identificar los tipos de rendimiento mesurable deseado en cada una de sus áreas de resultado crítico. Proporciona la tangibilidad necesaria para otorgar solidez a cada una de estas áreas. Proporcionan también la información más importante para rastrear los resultados deseados. Tienen por lo menos cuatro uso en el proceso de planeación: 1) identificar una lista de los posibles factores medible en cada área de resultados críticos.2) seleccionar esos factores sobre lo que se deben fijar los objetivos en el momento,3) establecer pasos específicos de acción para lograr esos objetivos,4) retraer el rendimiento relacionado con los objetivos y los planes de acción.

- **Objetivos**

Son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco del tiempo de su plan (por lo general un año). A nivel de la empresa, por lo general

estos objetivos estarán limitados a los logros más importantes proyectados para ese periodo y normalmente representa el esfuerzo que cubra las líneas de las empresas. Esto incluye fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal. Los objetivos incluyen estados financieros proyectados, pero no están limitados a ellos. Representan los objetivos hacia donde se dirija la empresa conforme progresa el plan.

- **Planes de acción**

Son medios específicos mediante el cual se logran los objetivos. También representa el punto en el proceso de planeación cuando necesita establecer quién lo va a implantar y quien va a participar de manera activa incorpora cinco factores, 1) los pasos o acciones específicos que se requieran 2) las personas que serán encargadas de ver que se cumplan cada paso o acción 3) el programa para realizar los pasos o acciones 4) los recursos que se necesitara destinar para llevarlo a cabo 5) los mecanismos de retroalimentación que se empleara para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

- **Revisión y modificación de los planes**

Cuando se establece el medio para conservar el tipo de supervisión de avance que necesitara para alcanzar sus objetivos.

Es necesario tener en mente que el control eficiente proporciona la atención adecuada de manera oportuna pero con el menor gasto de tiempo y esfuerzo. Las palabras claves en la revisión y modificación de los planes son: adecuada, oportuna y menor gasto.

3.7 Matriz de Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la cual en el nivel horizontal se describen los procesos y se analizan los factores positivos y los negativos que los afectan, estos factores positivos y negativos se conocen como brechas pudiendo existir correctivos a estas brechas mediante la implementación de controles internos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables. Por lo general estos controladores son puntos de control interno los cuales son auditables por el departamento de auditoría o control interno, lo cual permite evaluar con el tiempo si la matriz está funcionando o si se necesita aplicar correctivas para que el proceso siga fluyendo con normalidad.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evitarlas.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben evitarse o tratar de corregir

Fortalezas

- Experiencia de los recursos humanos.
- Procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Grandes recursos financieros.
- Características especiales del producto que se oferta.
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Debilidades

- Capital de trabajo mal utilizado.

- Deficientes habilidades gerenciales
- Segmento del mercado contraído.
- Problemas con la calidad.
- Falta de capacitación.

Oportunidades

- Mercado mal atendido.
- Necesidad del producto.
- Fuerte poder adquisitivo.
- Regulación a favor del proveedor nacional.

Amenazas

- Competencia muy agresiva.
- Cambios en la legislación.
- Tendencias desfavorables en el mercado.
- Acuerdos internacionales.

3.7.1 Esquema Matriz FODA

MATRIZ	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA	Hacer lista de oportunidades	Hacer la lista de amenazas

FORTALEZAS Hacer lista de fortalezas	Estrategias (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias (FA) Usar las fortalezas para reducir o minimizar el impacto de las amenazas
DEBILIDADES Hacer lista de debilidades	Estrategias (DO) Minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias (DA) Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué se debe lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser. Diseñar el futuro es definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras. Es decir, el diseño de futuro. En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan.

Orientación estratégica

Da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.

Las actitudes hacia el cambio

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su "condición cultural" con respecto al cambio.

La amplitud estratégica

O variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal; ello permitiría mayor profundidad en su intervención. O bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tabla N° 1

Operacionalización de Variables: Planificación Estratégica

Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
-----------	----------	-------------	-------------	-------

Definir aspectos generales de la Planificación Estratégica	Planificación Estratégica	Aspectos Generales	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conocimiento - Procesos a seguir - Objetivos - Principios - Conveniencia 	(1-5)
Describir la Planificación y Control de la compra de mercancía	Planificación y Control	Compra de Mercancía	<ul style="list-style-type: none"> - Control de compra - Planificación periódica - Planificación estratégica como método de eficiencia - Planificación estratégica como herramienta de control 	(6-9)
Analizar la situación actual de la empresa a través de la matriz FODA	Matriz FODA	Situación del departamento de compra de mercancía de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de procedimiento - Elementos que conforman las normas y procedimientos - Ventajas de los departamentos centralizados de compra - Características de liderazgo 	(10-13)

En este capítulo se presentan los datos en tablas y gráficos, en términos de tratamiento absoluto y porcentual, producto de la recolección de información a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos (cuestionario) a la población compuesta por 13 personas de la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente C.A, en las cuales se entrevistaron al tren ejecutivo y empleados de la misma cada una de las tablas y gráficos son conclusiones de los autores según la opinión de los encuestados y se especifica en su enunciado la pregunta a saber.

El estudio estadístico se llevó a cabo a través de una tabulación de doble entrada de los datos recopilados, tomando en consideración para el análisis, en la mayoría de los casos, aquellos resultados que reflejan mayor ponderación.

A través de estos se determinaron la situación real y los aspectos críticos del funcionamiento administrativo específicamente en el departamento de compra de mercancía de la Empresa Repuestos y accesorios Oriente C.A, para luego poder describir las conclusiones y recomendaciones que contribuya a la mejora de tal situación y al beneficio de esta institución.

Estos puntos son descritos al detalle en el desarrollo de este capítulo.

Presentación y Análisis de los Resultados, con base en la Planificación Estratégica.

**Tabla N°. 2 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los
encuestados en relación: al Nivel de Conocimiento de la Planificación
Estratégica**

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente	2	15%
Parcialmente	6	46%
Nada	5	39%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Según lo presentado en la tabla N° 2, el 39% de los encuestados desconocen lo que es una planificación estratégica, mientras que solo el 15% dice conocerla totalmente, sin embargo el 46% dice tener conocimiento sobre planificación estratégica.

En ese sentido es importante señalar que la mayoría, tiene conocimiento sobre lo que es planificación estratégica, esto puede ser producto del grado de instrucción de los encuestados, ya que manifestaron que tienen estudios universitarios.

Tabla N°. 3 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, al proceso a seguir para implantar un sistema de Planificación Estratégica.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
------------------	-----------------------	-----------------------------

Totalmente	0	0%
Parcialmente	8	61%
Nada	5	39%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Según lo presentado en la tabla N° 3, el 61% de los encuestados conocen parcialmente los procesos que conllevan la implantación de un sistema de planificación estratégica, mientras que el 39% dice no conocerla.

En este sentido es importante señalar que la gran mayoría, tiene conocimiento sobre los procesos de la planificación estratégica. Lo cual es un punto fuerte y/o favorable para la institución. Es necesario al momento de emprender cualquier actividad en la empresa conocer los procesos a seguir para el mejor desempeño de la planificación estratégica, pues le servirá de prevención para el logro de los objetivos.

Tabla N°. 4 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a los objetivos que persigue la Planificación Estratégica.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente	2	15%
Parcialmente	6	46%
Nada	5	39%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Según lo presentado en la tabla N° 4, el 39% de los encuestados desconocen los objetivos que persigue la planificación estratégica, mientras que solo el 15% dice conocerlos totalmente, sin embargo el 46% dice tener conocimiento sobre algunos objetivos que persigue dicho sistema de planificación.

En ese sentido la gran mayoría, tiene conocimiento referente a los objetivos que persigue la planificación estratégica. Es importante señalar que obviar estos objetivos puede conllevar a la organización al retraso del logro de los mismos.

Tabla N°. 5 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a los principios que soportan un sistema de Planificación Estratégica.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente	2	15%
Parcialmente	6	46%
Nada	5	39%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Según lo presentado en la tabla N° 5, el 39% de los encuestados desconocen los principios que rigen a un sistema de planificación estratégica, mientras que solo el 15% dice conocerlos totalmente, sin embargo el 46% dice tener conocimiento sobre los principios que soportan a la planificación estratégica.

En ese sentido es importante señalar que la gran mayoría, tiene conocimiento referente a los principios de la planificación estratégica.

Tabla N°. 6 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones por los encuestados en relación, a la conveniencia de aplicar un sistema de Planificación Estratégica en pro del bienestar de la organización.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente de acuerdo	2	15%
De acuerdo	6	46%
Parcialmente en desacuerdo	5	39%
En desacuerdo	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Según lo presentado en la tabla N° 6, el 39% de los encuestados están parcialmente en desacuerdo en la aplicación de un sistema de planificación estratégica para el bienestar de la organización, mientras que solo el 15% dice estar totalmente de acuerdo, sin embargo el 46% sostiene estar de acuerdo en que su aplicación traerá un beneficio en pro de la organización. El mantener un control y una supervisión constante en cuanto a la aplicación de un sistema de planificación estratégica sería uno de los grandes beneficios que estaría aprovechando la organización para mantener su estabilidad y éxito en el tiempo.

Tabla N°. 7 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, al tipo de control que se aplica al proceso de compra de mercancía en la empresa.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente	2	15%
Parcialmente	6	46%
Nada	5	39%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Idalmi Jiménez,y Yamira González 2011

Según lo presentado en la tabla N° 7, el 39% de los encuestados desconocen el control que se aplica en el proceso de compra de mercancía en la empresa, solo el 15% dice conocerlo totalmente, sin embargo el 46% sostiene que conoce al menos parcialmente el control de compra de mercancía. En ese sentido la mayoría de los encuestados tienen conocimiento sobre el control de compra aplicado en la organización. Las compras representan una función primordial, puesto que una buena administración de éstas mejora la posición competitiva de la empresa, al buscar el mejor provecho para el uso de los fondos de la organización.

Tabla N°. 8 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, sobre si se realiza una planificación periódica de las compras de mercancía.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente	0	0%
Parcialmente	11	85%
Nada	2	15%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Según lo presentado en la tabla N° 8, el 15% de los encuestados afirman que no se planifica las compras de mercancías periódicamente, sin embargo el 85% afirma que si se hace la planificación periódicamente. De acuerdo a los resultados se pudo observar que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento sobre la planificación periódica que maneja el departamento de compra de mercancía. En consecuencia, el proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades de bienes y servicios útiles a la organización, de allí la importancia del control periódico de la compra de mercancía.

Tabla N°. 9 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a la viabilidad de aplicar la planificación estratégica como método eficiente para la realización de la compra de mercancía.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente de acuerdo	2	15%
De acuerdo	6	46%
Parcialmente en desacuerdo	5	39%
En desacuerdo	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Aunque el 15% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la viabilidad de la planificación estratégica como método eficiente para mejorar las compras de mercancía, se observa que el 46% de los encuestados afirman estar de alguna forma de acuerdo y el 39% de los encuestados están parcialmente en desacuerdo. Se requiere un análisis minucioso de la bondad de la mercancía, ya que la compra se pacta con el proveedor que ofrezca las condiciones más ventajosas para un producto de la misma calidad, precio, cantidad y fecha de entrega. .

Tabla N°. 10 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a la aplicación de la planificación estratégica como herramienta para mantener el servicio a la comunidad.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente de acuerdo	3	24%
De acuerdo	8	61%
Parcialmente en desacuerdo	2	15%
En desacuerdo	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Aunque el 15% de los encuestados está parcialmente en desacuerdo, con que la planificación estratégica es una herramienta que mejora el servicio del producto a la comunidad, se observa que el 61% de los encuestados y el 24% afirman estar de acuerdo con que la planificación estratégica sirve de herramienta para mejorar el servicio a la comunidad. En ese sentido, están plenamente convencidos que de la mano de una buena planificación estratégica se tomaran las decisiones de mercadeo, cuales artículos tienen aceptación y venta entre nuestros clientes, permitiendo conocer el momento en que deba abastecerse cierto producto en el almacén, para poder complacer y mantener la clientela.

Tabla N°. 11 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a la aplicación del manual de procedimientos relacionado con las compras de mercancía.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente	7	54%
Parcialmente	6	46%
Nada	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Se observa que el 54% de los encuestados le dan importancia al manual de procedimiento como herramienta que contribuye eficientemente al proceso de compra de mercancía de la empresa, sin embargo un 46% le da menos importancia pero avalan parcialmente dicho manual. Lo que se puede determinar que el manual de procedimientos utilizados por la empresa para mantener su inventario es una de las fortalezas con que cuenta el departamento de compra.

Tabla N°. 12 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a los elementos descritos como instrumento de control al momento de realizar las compras de mercancía.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente de acuerdo	2	15%
Parcialmente de acuerdo	9	70%
Parcialmente en desacuerdo	2	15%
En total desacuerdo	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Se observa que el 15% y el 70% de los encuestados están total y parcialmente de acuerdo, dándole importancia a la aplicación de los elementos descritos como instrumento de control al momento de realizar las compras, sin embargo solo un 15% le da menos importancia pero se muestran parcialmente en desacuerdo. Lo que se puede determinar que los elementos: elección de los proveedores, elección de las ofertas, estándares de calidad, como instrumento de control al momento de realizar las compras es una de las fortalezas con que cuenta el departamento.

Tabla N°. 13 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, a las ventajas de los departamentos centralizados de compras como elementos para mejorar el control en la compra de mercancía.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente	7	53%
Parcialmente	4	32%
Nada	2	15%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Se observa que el 53% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 32% están parcialmente de acuerdo y le dan importancia a las ventajas que muestran los departamentos centralizados de compras y admiten que son aplicados en el departamento de esta empresa, sin embargo solo un 15% no le da importancia. Lo que se puede determinar, como todos los pedidos pasan por una sola oficina se lleva mejor control sobre las compras y sobre el inventario, por eso el departamento centralizado de compras de mercancía es una de las fortalezas con que cuenta la organización.

Tabla N°. 14 Distribución Absoluta y Porcentual de las opiniones emitidas por los encuestados en relación, al liderazgo que muestra la empresa en el mercado de la región.

Indicador	Valor absoluto	Valor porcentual (%)
Totalmente	8	61%
Parcialmente	5	39%
Nada	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Margoth Gil, Yamira González y Idalmi Jiménez. 2011

Se observa que el 61% de los encuestados afirman que esta empresa es líder en el mercado regional sin embargo un 39% lo afirma parcialmente. Por lo que se puede determinar que el liderazgo de esta empresa es una oportunidad para desarrollarse y mantenerse en el mercado. Es importante señalar que lo más idóneo, sería que la empresa para mantener su liderazgo en la región cumpla con su visión, misión y la implantación de un plan estratégico para lograr sus objetivos y metas.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis a cada una de los factores relacionados con la planificación estratégica, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ El personal que labora en la empresa, poseen conocimiento sobre lo que es una Planificación Estratégica, los procesos, los objetivos, los beneficios que está brinda y reconocen que es conveniente la aplicación de un plan estratégico como herramienta fundamental para el logro de los objetivos de la organización, lo cual es un punto fuerte y/o favorable para la institución
- ❖ Cuando se consulta sobre la eficiencia del control que se usa para la compra de mercancía se observa que la mayoría de los encuestados tienen conocimiento sobre dicho control, pero algunos desconocen algunos elementos que forman parte integral del mismo, trayendo como consecuencia, incertidumbre a la hora de inferir que existe una buena administración sobre el proceso y control de compra.
- ❖ En lo referente a la planificación periódica y la importancia de la aplicación de un manual de procedimiento en la compra de mercancía, los empleados tienen conocimientos generales acerca de los mismos, además reconocen que la implantación de un sistema de plan estratégico mejoraría el proceso de compra de mercancía en cuanto a calidad y oferta de los proveedores.
- ❖ Los empleados que laboran en la empresa Repuestos y accesorios oriente C.A están de acuerdo con la implantación de un departamento centralizado de compra y las ventajas que este proporcionaría a la

organización, ya que consideran, que todo lo que sea beneficioso para la empresa será tomado en cuenta y puesto en práctica con el fin de lograr sus objetivos y metas.

- ❖ El uso de la planificación estratégica es una herramienta fundamental para mejorar y mantener el servicio a la comunidad, el cual permitiría que la empresa se mantenga como líder en el mercado regional.

RECOMENDACIONES

Una vez presentadas las conclusiones que se obtuvieron a través de la investigación se derivaron las siguientes recomendaciones:

- ❖ Se recomienda aprovechar la preparación que tiene el personal que labora para la implantación de un sistema.
- ❖ Sobre el conocimiento de administración del departamento de compra se recomienda instruir al personal sobre lo que significa un sistema de planificación estratégica para una futura implantación.
- ❖ La empresa ya posee un buen control sobre la compra de mercancía por lo tanto se recomienda que de acuerdo a las instrucciones que reciba el personal se mejore al implantar el sistema.
- ❖ La empresa presenta buena fortaleza en el proceso interno de compra y es líder en el mercado regional se recomienda mantener las fortalezas y la oportunidad de liderazgo, reforzándola con la implantación del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, Ezequiel. **Introducción a la Planificación Estratégica 1ª edición.** Buenos Aires, México. Editorial Lumen. Año 2007.

Bustamante D, Froilán. **Estadística General.** Enero de 2003.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **Administración, una Perspectiva Global 12ª edición.** Mc Graw Hill. Año 2007.

Morrisey, George. **Pensamiento Estratégico.** Edición en español publicada por: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México D.F.

Morrisey, George. **Planeación a Largo Plazo.** Edición en español publicada por: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México D.F.

Morrisey, George. **Planeación Táctica.** Edición en español publicada por: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México D.F.

Sabino 2000. **El Proceso de Investigación.** Panapo, Caracas, 1992, Publicado también por Ed. Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.

Welsch, Glenn.y otros. Presupuestos Planificación y Control de Utilidades 5ª **edición.**

Arias, f (2006). **El Proyecto de Investigación.** Quinta Edición. Episteme. Caracas.

Méndez, C. (2001). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.** Editorial MC Graw-Hill. Interamericana 3era, Edición. Venezuela.

FUENTES ELECTRÓNICAS

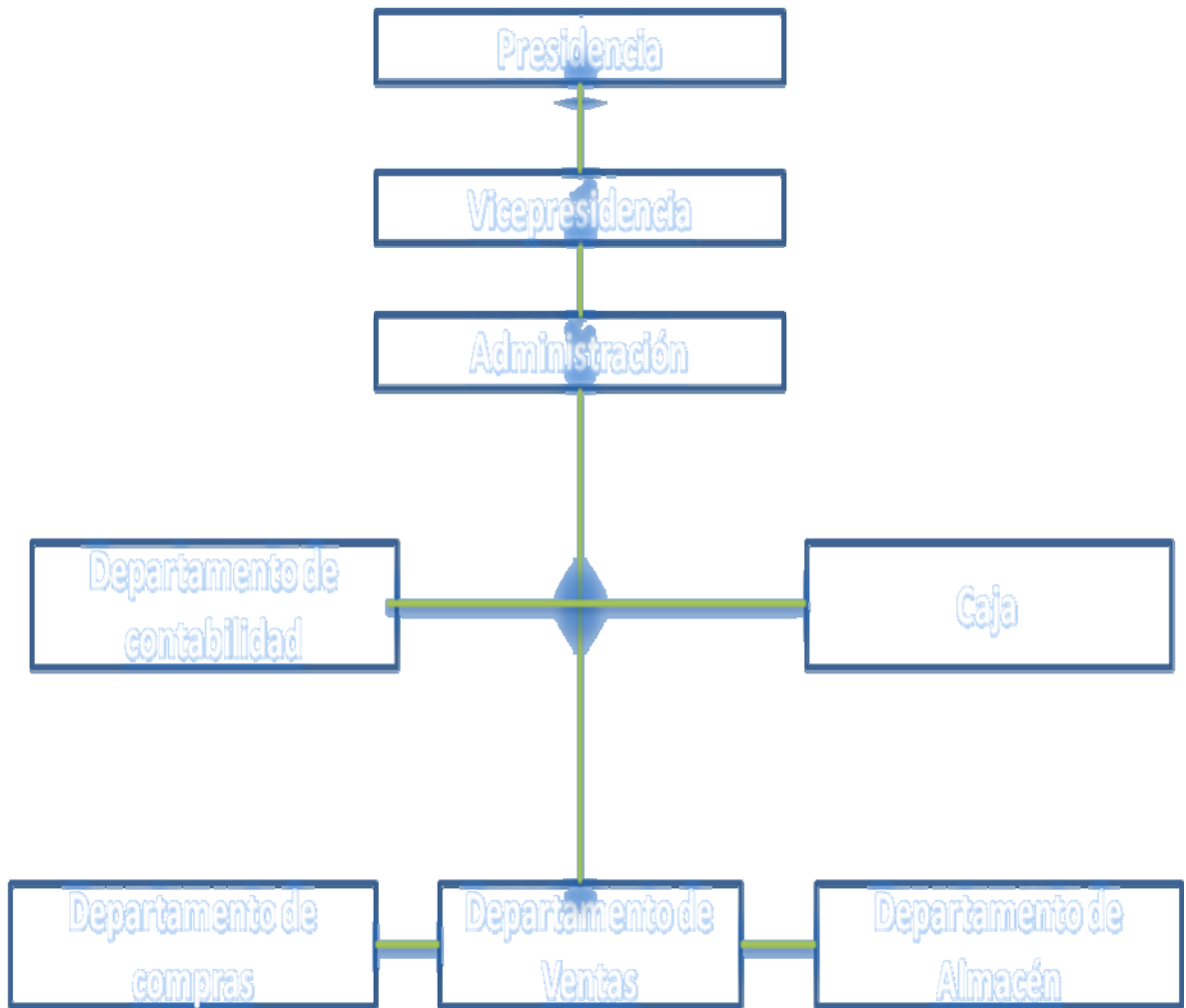
(<http\\\.www.planificaciónestrategica.com>.)

(<http\\\.www.planificaciónestrategica.com.concepto.html>.)

ANEXOS

Repuestos y Accesorios Oriente, C.A. (REAOCA)

Estructura Organizativa



A QUIEN PUEDA INTERESAR

Quien suscribe, licenciado en Administración: Luis Martínez, Docente de la Universidad de Oriente, Campus Cumaná adscrito al Departamento de Administración, hago constar que he revisado el cuestionario elaborado por los Bachilleres: Gil Margoth, González Yamira, y Jiménez Idalmis, para recolectar información para su Trabajo de Grado modalidad Cursos Especiales de Grado, titulado “Analizar la Planificación Estratégica en la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente C.A”, ubicada en el Municipio Bermúdez Carúpano- estado Sucre, Año 2011, presentado por estos Bachilleres, para optar al Título de licenciados en Contaduría Pública. Hacemos constar que el mismo permite el logro de los objetivos planteados en el Proyecto de Investigación.

Sin otro particular.

Atentamente,

Prof. Luis Ramón Martínez
8.366.538



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE-CARÚPANO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA

El siguiente cuestionario está dirigido al personal administrativo que labora en la empresa “Repuestos y Accesorios Oriente C.A” El objetivo principal de este instrumento es recabar información para realizar el trabajo de grado titulado, “Analizar la Planificación Estratégica en la Empresa Repuestos y Accesorios Oriente C.A” la cual está ubicada en el Municipio Bermúdez, Carúpano-estado Sucre, año 2011 que la información suministrada por usted sea confiable y veraz, las preguntas presentadas a continuación deben ser respondidas con la mayor objetividad y sinceridad de su parte a fin de lograr el cumplimiento del objetivo de la investigación.

En ese sentido se garantiza que la información y/o datos recabados en este cuestionario serán utilizados solamente con fines académicos e investigativo y bajo estricta confiabilidad. Por tal motivo, gracias anticipadamente por todo el apoyo que a través de su colaboración nos pueda brindar en la realización de esta investigación.

Margoth Gil

Yamira González

Idalmis Jiménez

CUESTIONARIO

Instrucciones:

A continuación se le presenta una serie de interrogantes, las cuales deberá leer detenidamente y responder marcando con una (X) la opción que considere usted que se adapte a su caso en particular.

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Es esencial para el logro de los objetivos y metas en la organización.

1- ¿Conoce usted qué es una Planificación Estratégica?

Totalmente _____
Parcialmente _____
Nada _____

2- ¿Sabe usted cuáles son los procesos que deben tomarse en cuenta para una planificación estratégica?

Totalmente _____
Parcialmente _____
Nada _____

3- ¿Sabe usted cuáles son los objetivos de una Planificación Estratégica?

Totalmente _____
Parcialmente _____
Nada _____

4- ¿Conoce los beneficios que brinda una Planificación Estratégica?

Totalmente _____
Parcialmente _____
Nada _____

5- ¿Considera usted conveniente la aplicación de una Planificación Estratégica en pro del bienestar de la organización?

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Parcialmente en desacuerdo _____
En desacuerdo _____

6- ¿Cree Usted que el control que se usa para la compra de mercancía puede hacerse más eficiente si se tiene una estructura de planificación estratégica?

Totalmente _____
Parcialmente _____
Nada _____

7- ¿Se planifica periódicamente en el departamento de compras?

Totalmente _____
Parcialmente _____
Nada _____

8- ¿Considera usted viable la planificación estratégica como un método eficiente para realizar la compra de mercancía?

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Parcialmente en desacuerdo _____
En desacuerdo _____

9- ¿Cree usted que la planificación estratégica es una herramienta que permite a la empresa mantenerse al día con sus productos, en busca de brindar un mejor servicio a la comunidad?

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Parcialmente en desacuerdo _____
En desacuerdo _____

10- ¿El manual de procedimientos relacionado con las compras de mercancía, que se aplica en la empresa contribuye eficientemente en el proceso de compra y almacenamiento?

Totalmente _____
Parcialmente _____
No contribuye _____

Los elementos que conforman las normas y procedimientos para definir la responsabilidad del personal que trabaja en el departamento de compras de mercancía son: elección de los proveedores, elección de las ofertas, estándares de calidad y comunicación con los proveedores.

11- ¿Cumple el departamento de compras de mercancía con estos elementos al momento de realizar las compras?

Se cumplen totalmente _____
Se cumplen parcialmente _____
No se cumplen _____

Las características de un departamento de compras centralizadas son: existen mejor control sobre las compras y los inventarios, pueden consolidarse los pedidos a través de los proveedores exigiendo los descuentos, hay más oportunidad de realizar compras especializadas relacionadas con la actividad de la empresa

12- ¿El departamento de compras de la empresa en su organización muestran estas características?

Todas estas _____
Algunas de estas _____
Ninguna de estas _____

En el mercado de competencia se visualiza como líder a la empresa que mayormente rota sus inventarios.

13-¿Cree usted que la empresa tiene características de líder en el mercado?

Totalmente _____
Parcialmente _____
Nada _____

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRA DE MERCANCÍAS DE LA EMPRESA REPUESTOS Y ACCESORIOS ORIENTE C.A. 2011
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Br. Gil M, Margoth.	CVLAC	10.883.500
	e-mail	margothgil@hotmail.com
	e-mail	
Br. Jiménez J, Idalmi.	CVLAC	14.976.114
	e-mail	irjj2000@hotmail.com
	e-mail	
Br. González R, Yamira.	CVLAC	19.189.229
	e-mail	yamiragonzalez_229@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Planificación Estratégica
Planificación a Largo Plazo
Matriz FODA

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Contaduría

Resumen

La Planificación Estratégica, es ese proceso de organización y diseño estructural, que tiene como objeto indagar de manera preliminar los efectos que se producen dentro de cualquier organización y es una herramienta fundamental que debe ser parte de ella para el éxito de los negocios. La Planificación, que es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro. La presente investigación tiene como objetivo la Planificación Estratégica en el departamento de compra de mercancías en la empresa Repuestos y Accesorios Oriente, C.A, ubicada en el Municipio Bermúdez Carúpano- estado sucre. Dedicada a la compra y venta de mercancía. Para lograr los objetivos planteados fue necesario, describir los aspectos generales de la Planificación Estratégica, conocer la planificación y control de la compra de mercancía, analizar la situación actual de la empresa a través de la matriz FODA. La investigación fue desarrollada de carácter documental y de campo, con niveles descriptivos, los que nos permitió contar con las bases referenciales y teóricas del tema estudiado, obteniendo así información directa de la fuente, la técnica aplicada para la recolección de datos, fue el cuestionario y se aplico a todo el personal que labora en la empresa, conformado por (13) personas. Como resultado se obtuvo un alto nivel de conocimiento en cuanto a la planificación estratégica y los objetivos de la misma. Se recomendó mejorar la implantación del sistema.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail										
Luis Ramon Martinez	ROL	C		AS		TU	X	J			
		A						U			
	CVLAC	8.366.538									
	e-mail	lmartinez2021@yahoo.es									
	e-mail										
	ROL	C		AS		TU		J			
		A						U			
	CVLAC										
	e-mail										
	e-mail										
	ROL	C		AS		TU		J			
		A						U			
	CVLAC										
	e-mail										
e-mail											

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2011	03	19
------	----	----

Lenguaje: Spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Tesis: Gil_Jiménez_González_CD	Word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Contaduría

Nivel Asociado con el Trabajo:

Licenciatura

Área de Estudio:

Departamento de Administración



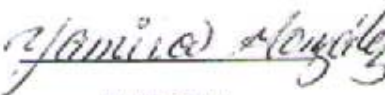
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre – Carúpano

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

Nosotros los autores de esta i :ión cedemos los derechos de
Publicación del contenido compl resente trabajo a la Universidad
de Oriente reservándonos los derechos de Autoría del mismo

		
AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
Br. Gil, Margoth J.	Br. Jiménez, Idalmi.	Br. González, Yamira.
C.I. 10.883.500	C.I. 14.976.114	C.I. 19.189.229

JURADO


TUTOR

JURADO

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:
