



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de Compras
de las Microempresas del sector de Artes Gráficas del Estado
Carabobo.**

Autora: Lic. Paola M. Pinto A.

Bárbula, Mayo del 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



**Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de Compras
de las Microempresas del sector de Artes Gráficas del Estado
Carabobo.**

Autor: Lic. Paola M. Pinto A.

Trabajo de Grado presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración
de Empresas Mención: Gerencia

Bárbula, Mayo del 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de Compras
de las Microempresas del sector de Artes Gráficas del Estado
Carabobo.**

TUTOR: Lic. Nonay Riera.

ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA

Lic. Nonay Riera
C.I V- 11.357.032

Bárbula, Mayo 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de Compras de las Microempresas del sector de Artes Gráficas del Estado Carabobo**, presentado por la **Licenciada Paola, M. Pinto, A.**, cédula de identidad 16.685.786 para optar al título de **Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia**, estimamos que reúne los requisitos para ser considerado como:

_____,'

a los días _____ del mes de _____ del año 2012.

Nombre y Apellido	Cedula de Identidad	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEDICATORIA.

A Dios por darme el regalo de la vida, por mantenerme activa, inspirada, bendecida y por mantenerme con FE y con tan buena actitud ante todo.

A MI FAMILIA por hacerme sentir siempre la consentida de sus vidas, Mi Mama mi centro más grande de fuerzas, Lucien y Georgina mis sentidos de admiración, a Jorgito por hacerme sentir ese sentimiento tan bonito que he podido tener desde su nacimiento y a mi Papá (Mi gordito) por ser mi Angel y mi protector desde el cielo, LOS AMO.

A Mis amigos eternos, Paolita, Valentina, Lisett, Maralba, Cielin y Junior, son mis hermanos escogidos de corazón, parte importante de mi vida y espero contar con su presencia para siempre.

A Willie mi amigo y primo Consentido, esta es una meta más es mi vida que espero que tu también cumplas, de corazón sé que llegaras lejos.

A mis compañeros de postgrado en especial Anaís y miguel, fueron el mejor grupo que pudimos conseguir, se les quiere.

Con Amor y Cariño, Paola Marién Pinto Aguilar.

AGRADECIMIENTO

A Dios y la virgen por permitirme vivir momentos tan hermosos.

A Mi Familia por siempre apoyarme y comprenderme en todo momento.

A Valentina, Lisett, Maralba y Willie por ayudarme en este proyecto y darme los ánimos para el logro de este objetivo.

A Mi Paito, por haberme convencido y acompañado en este postgrado, juntas como siempre, eres mi Gran compañera y amiga.

Agradecida eternamente, Paola Marién Pinto Aguilar.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



RESUMEN

Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.

Autor: Paola M. Pinto A.

Tutor: Nonay Riera.

Fecha: Mayo 2012.

La presente investigación surgió como parte de querer responder una premisa sobre qué manera se puede fortalecer la gestión de compras de las Microempresas del sector artes gráficas del Estado Carabobo, especialmente en este tipo de empresas que debido a sus características de funcionamiento requieren una atención especial, dentro de sus gestiones de compras. El presente estudio se enmarca en la línea de investigación de la gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, la PYME y el emprendedor. El mismo da un aporte a las ciencias administrativas ya que gracias a las alianzas estratégicas entre los diferentes departamentos de compras de las Microempresas estudiadas, se hará más fácil la planificación, organización, dirección y control de sus recursos.

Palabras claves: Microempresa, gestión, Compras, Estrategias, Alianzas, Artes Gráficas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



ABSTRACT

Development of strategic alliances for improving purchasing management of small business of the graphic arts sector in Carabobo-Venezuela

Author: Paola M. Pinto A.
Tutor: Nonay Riera.
Date: May 2012.

This study attempts to improve purchasing management practices in the graphic arts sector in Carabobo-Venezuela, mainly focusing in the small business area which quite often needs special attention of its purchasing management. The main line of research of this study is the management of small to medium business and the entrepreneur, and aims to provide a model of strategic alliances in purchasing which will enhance planning, organization, management and control of resources. This model is based on the study of strategic alliances between several small to medium business purchasing departments.

Keywords: Small business, purchasing, management, strategic alliances, graphic arts

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos	xi
Introducción	xii
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	1
Objetivos	6
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	9
Bases Teóricas	21
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	40
Estrategia Metodológica	40
Población y Muestra	43
Técnicas e Instrumentos de recolección de información	46
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	52
 CONCLUSIONES	70
LISTA DE REFERENCIAS	108

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Operacionalización de las Variables	39
2. Distribución de la Población	44
3. Distribución de la Muestra	45
4. Valores de la Confiabilidad	49
5. Departamentalización.	53
6. Departamento de compras	54
7. Responsabilidades de compras.	55
8. Procedimientos de compras.	56
9. Licitaciones	57
10. Cartera de Proveedores	58
11. Condiciones de Pago	59
12. Tiempo de ejecución	60
13. Políticas de compras	61
14. Integrantes en el proceso de compras	62
15. Facilidad de adquisición	63
16. Tipo de divisas	64
17. Autorización	65
18. técnicas de suministro	66
19. Aceptación de Alianzas estratégicas.	67
20. Oportunidad de Mejora	68
21. Matriz de Análisis Interno y Externo modelo F.O.D.A	69
22. Indicadores Cualitativos y cuantitativos que servirán de guía de acuerdo a las alianzas estratégicas a implementar	88
23. Alianzas Tecnológicas, De Producción y en Marketing	89
24. Costo total estimado de implementación	104
25. Cronograma de Implementación de las Estrategias Propuestas	105

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	Pág.
1. Departamentalización.	53
2. Departamento de compras	54
3. Responsabilidades de compras.	55
4. Procedimientos de compras.	56
5. Licitaciones	57
6. Cartera de Proveedores	58
7. Condiciones de Pago	59
8. Tiempo de ejecución	60
9. Políticas de compras	61
10. Integrantes en el proceso de compras	62
11. Facilidad de adquisición	63
12. Tipo de divisas	64
13. Autorización	65
14. técnicas de suministro	66
15. Aceptación de Alianzas estratégicas.	67
16. Oportunidad de Mejora	68

INTRODUCCIÓN

La visión de las tendencias de mercado en el desarrollo del sistema económico mundial en su conjunto y el efecto que estas tendencias tienen sobre Venezuela, exige analizar la realidad del sector productivo y en especial el de las Microempresas, ya que es evidente que las mismas, han agotado esa visión de desarrollo industrial basado en el cierre y protección de mercados locales para dar paso a respuestas de apertura de mercados, caracterizados por una abierta competencia interna y externa, siendo por su parte el sector de Artes Gráficas actualmente, en su mayoría, constituido por Microempresas cuyos procesos internos definidos por entradas-producción-salidas-mercadeo-servicio responden oportunamente a la búsqueda de resultados, apuntando hacia la sobrevivencia más que a la eficiencia.

Al notar como ha ocurrido el surgimiento y desarrollo empresarial tanto mundial como en Venezuela de las Microempresas, así como también la importancia que tiene el área de compras en toda organización y lo difícil que es actualmente hallar los productos y/o servicios necesarios para cubrir las exigencias internas con miras a satisfacer demandas externas, se hace notar la urgencia por parte de las empresas de crear estrategias o métodos que ayuden a facilitar la ejecución efectiva de sus compras.

En éste sentido, se ha propuesto el Desarrollo de alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, enfocando el estudio directamente a este sector, para conocer como son sus procesos, como se estructuran internamente, y interactúan en el ambiente laboral y comercial, lo que le permitirá a la autora confeccionar su trabajo de grado de acuerdo al análisis

de sus procesos, la efectividad, eficiencia, relevancia y lo económico, y dar conclusiones para poder apreciar el desenvolvimiento de las microempresas del sector en estudio, para poder tomar toda esta información como base para al fin dar una propuesta que ayude a resolver la situación planetada.

Al respecto, este trabajo de investigación presenta la siguiente estructura:

En el Capítulo I se expone la situación problemática en cuanto a Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, los elementos involucrados en su gestión, el objetivo tanto general como específico, así como el alcance.

Seguidamente en el Capítulo II se ha señalado una base de los antecedentes vinculados a la presente investigación, asimismo un compendio de conocimientos teóricos que sustentan el estudio, las bases legales, y la operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, correspondiente al marco metodológico donde se sientan las bases y se expresa la metodología empleada, el área de la investigación, la población y muestra las técnicas e instrumento que permite la recolección de los datos, acompañado de su validez y confiabilidad, y la forma en que se analizarán los datos. El Capítulo IV: Se presenta el análisis de los resultados, comprende el análisis detallado de cada ítem, luego las conclusiones de la investigación.

Capítulo V: La Propuesta, comprende el título de la propuesta, justificación, cuál es su fundamentación, la estructura de la propuesta que se realizó con base a las necesidades específicas del sector, Factibilidad de la propuesta, el control y evaluación de la propuesta: referida a su implementación para determinar si se logra el objetivo propuesto. Finalmente se presentan las recomendaciones y las referencias bibliográficas, así como los anexos que sustentaron el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos años ha existido un crecimiento notable en la creación y desarrollo de Microempresas, durante este proceso muchas de las mismas han fallado en su intento de surgir y otras por el contrario han tenido éxitos inimaginables, gracias a diversos factores, como lo son, gestiones internas, planificaciones exitosas, oportunas toma de decisiones y efectividad en sus procesos productivos.

Aunque las expectativas son enormes dada la revolución que están sufriendo todos los sectores auspiciada por la crisis financiera a nivel mundial, la industria gráfica ha obtenido resultados satisfactorios los últimos años, especialmente en el 2007, esta industria como muchas, sigue atada al crecimiento del PIB en la mayoría de los países. En América Latina, es notable la expansión en Brasil, Argentina, Colombia, Perú y la zona del Caribe. Los dos países con las industrias más fuertes y que juntos suman más de 70% del mercado gráfico latinoamericano, son México y Brasil, según el estudio The Worldwide Market for Print o El mercado gráfico mundial, (Diciembre 2007); el más grande incremento de la producción gráfica mundial, corresponde a China, India, Rusia y países latinoamericanos como Brasil y México entre los destacados.

Venezuela por su parte viene asistiendo a un proceso gradual pero sostenido de desindustrialización que en tiempos recientes comenzó desde mediados de la década de los noventa y que se ha acentuado, las empresas

del sector automotriz, de empaques, el metalmecánico, los suministros de la industria petrolera, las artes gráficas han presentado problemas por la falta de divisas. El efecto de la recesión económica aunado con las trabas para importar insumos al dólar oficial y la incertidumbre interna con la inseguridad jurídica y personal, han incidido en los planes de inversión y desarrollo de los sectores clave: plástico, envases, artes gráficas, alimentos, textil y calzado, químico, metalmecánico, siderúrgico y actividades conexas a la industria petrolera.

Dado lo anterior se podría prever que así como en Venezuela, en el estado Carabobo las organizaciones que hacen parte del sector Artes Graficas obedecerían a la misma tendencia, en este sentido, la situación económica dificulta de una manera notoria el hallazgo de los productos y/o servicios que se desean adquirir, ya sea por parte de personas independientes como por instituciones, organizaciones y empresas, en este sentido, también entra en juego la falta de divisas. Esto motivado a la escases perceptible, desde todos los puntos de vista, de los productos y/o servicios, ocasionando esto graves consecuencias a la empresa que intenta conseguir el bien, como puede ser desde la sustitución de algún componente con el cual fabricará algún producto hasta la parada de producción por la falta del bien o servicio requerido. Por otra parte, en muchas ocasiones se consiguen los bienes o servicios pero a precios excesivamente altos debido a la misma escases, todo dependiendo claro esta de quien sea el proveedor según la materia prima, calidad, costos, origen y de donde provenga el mismo, si es nacional o importado, ya que según esto se incurren o no con gastos de fletes, nacionalización y almacenamiento, aumentando así el costo final de adquisición y por ende los costos de producción, incidiendo de manera radical en los márgenes de ganancias deseados o precios de venta final.

En la visión de las tendencias de mercado en el desarrollo del sistema económico mundial en su conjunto y el efecto que estas tendencias tienen sobre Venezuela, exige analizar la realidad del sector productivo y en especial el de las Microempresas, ya que es evidente que las mismas, han agotado esa visión de desarrollo industrial basado en el cierre y protección de mercados locales para dar paso a respuestas de apertura de mercados, caracterizados por una abierta competencia interna y externa, estando constituido el sector de Artes Gráficas por Microempresas cuyos procesos internos definidos por entradas-producción-salidas-mercadeo-servicio responden oportunamente a la búsqueda de resultados, apuntando hacia la sobrevivencia más que a la eficiencia.

Muchas empresas incluyendo las del sector artes graficas se enfocan fundamentalmente en vender lo que producen, ya sean bienes o servicios, sin tomar en cuenta aquellos factores que son realmente importantes, entre lo que se pueden mencionar los métodos y/o estrategias de trabajo, procesos, incentivo al personal y esencialmente la manera en que se están ejecutando las actividades de cada quien dentro de la empresa. Las áreas que se consideran deberían existir en toda organización a fin de tener procesos debidamente organizados y funcionales dentro de la misma son: mercadeo, ventas, producción, finanzas, recursos humanos y compras.

Bernal, J. (2009: 107) expone que las empresas actuales se caracterizan por estar divididas en diferentes departamentos y éstos a su vez por áreas donde el trabajo se desarrolla de forma especializada. Esta situación puede tener varios objetivos, entre ellos aumentar la productividad, ser más operativa, dar respuesta a una demanda de los trabajadores, entre otros.

Partiendo de lo anteriormente expuesto y de la importancia que representa cada departamento dentro de la organización se puede decir que es imprescindible la existencia de las diferentes áreas en estas para poder tener procesos controlados, una exitosa productividad y máximo aprovechamiento de los recursos.

Con tales acepciones se infiere la premisa que toda área o equipo de personas que trabajan en pro de un mismo resultado deben desarrollar métodos, estrategias y procesos que ayuden a definir sus funciones, logrando de esta manera estar orientados y guiados a la realización de sus tareas respectivas obteniendo así el cumplimiento de sus objetivos tanto organizacionales como individuales, donde las partes componentes de una alianza deben complementarse mutuamente, con miras a poder incrementar su capacidad competitiva. La metodología de alianza en sí, se basa en el complemento mutuo, ya que las mismas se forman para interactuar con otros agentes del mercado.

Es importante resaltar que ninguna alianza tiene posibilidades de cumplir los propósitos para los que ha sido formada si en ella no existe un equilibrio básico entre los recursos estratégicos de las organizaciones que la forman. Allí se encuentra el justificativo de la acción, al menos en su esencial componente competitivo.

Actualmente, existen diferentes tipos de estrategias básicas de alianzas, entre las cuales se destacan: Las licencias, acuerdos comerciales, de riesgos compartidos, franquicias, cesiones de marca, alianzas vendedor-comprador, alianzas de consorcio, alianzas de investigación, alianzas tecnológicas y acceso al mercado.

Luego de abordar todo el tema y ver como ha ocurrido el surgimiento y desarrollo empresarial tanto mundial como en Venezuela de las Microempresas aun con la crisis económica, así como también la importancia que tiene el área de compras en toda organización y lo difícil que es actualmente hallar los productos y/o servicios necesarios para cubrir las exigencias internas con miras a satisfacer demandas externas, se hace notar la urgencia por parte de las empresas de crear estrategias o métodos que ayuden a facilitar la ejecución efectiva de sus compras.

En vista de la situación antes planteada, la autora formula las siguientes interrogantes:

¿Cómo es actualmente la gestión de compras en las Microempresas del sector artes gráficas del Estado Carabobo?

¿Cuáles son los elementos que se implementan dentro de la gestión de compras de una Microempresa?

¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector Artes Graficas a través de una matriz FODA?

¿De qué manera se puede fortalecer la gestión de compras de las Microempresas del sector artes gráficas del Estado Carabobo?

Por lo antes expuesto, se propone desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Micrompresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, a fin de optimizar las respectivas gestiones de compras de cada una de ellas y de esta manera hacer efectivo su desempeño organizacional, administrativo y financiero.

Objetivos de la Investigación

General

Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.

Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de compra en las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.

2. Determinar los elementos o factores críticos que deben considerarse dentro de la gestión de compras de una Microempresa.

3. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector Artes Graficas a través de una matriz FODA.

4. Diseñar alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.

Justificación

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación de la gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, la PYME y el emprendedor, contribuyendo a las ciencias administrativas ya que gracias a las alianzas estratégicas entre los diferentes departamentos de compras de las Microempresas se hará más fácil la planificación, organización, dirección y control de sus recursos.

La presente investigación permite conocer el funcionamiento interno de las empresas en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimiento, actividades y estrategias que se implementan en la misma en busca de sus objetivos relacionados a sus compras, así como también explica de una manera bastante amplia la gestión de compras en una organización; De igual forma, el desarrollo de la misma sirve para favorecer y facilitar el hallazgo de productos o servicios necesarios para lograr la buena ejecución de actividades internas, así como el mismo cumplimiento de la producción.

Con el desarrollo de alianzas estratégicas, se pueden establecer relaciones y tratos entre diferentes Microempresas que permitan mejorar el desarrollo individual y colectivo de las mismas, obteniendo un mayor rendimiento organizacional, lo cual trae como consecuencia la satisfacción total de cada entidad así como también el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestos. De igual manera sirve para la revisión de los procedimientos del área de compras, como análisis de tiempos, delegación de autoridad, reprocesos, entre otros; así como también para estandarizar las rutinas de trabajo, a manera de poder aumentar la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo. Además permite conseguir mejores productos y/o servicios en el mercado, a más bajos costos, de mejor calidad y con puntualidad en las entregas.

Con lo anteriormente expuesto se evidencia que esta investigación beneficia a las Microempresas ya que el desarrollo de alianzas estratégicas para la gestión de compras ayudará al mejor desenvolvimiento de cada empresa, logrando el cumplimiento de objetivos tanto individuales como organizacionales. Las alianzas estratégicas propuestas pueden ser utilizadas en otras organizaciones ya que las mismas son completamente adaptables a

sus necesidades, por lo que las mismas se consideran con valor de mercado. Además, el presente estudio da un aporte social al estudio del sector empresarial ya que proporciona un impacto positivo en el mismo, el resultado de la presente investigación es aplicable a investigaciones futuras en el área de alianzas estratégicas de las ciencias administrativas y sociales, ya que la propuesta se fundamenta en alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras y mejorar el nivel de rentabilidad esperado por la empresa, al cubrir con las expectativas de la misma y el desarrollo con su entorno.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Sabino (2000) indica que el marco teórico tiene como propósito:

Dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulte útiles en nuestras tareas (P. 70).

Una de las principales herramientas del investigador para la solución de su problema es el aprovisionamiento de material documental que sirva de base para la formación de su criterio de análisis; por lo que es conveniente que mediante una observación documental recopile, categorice y analice información procedente de diferentes fuentes secundarias los datos que le permiten el logro de esta primera tarea, lo cual se reconoce como marco teórico y que generalmente, está conformado por los siguientes apartados:

Antecedentes de la Investigación

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

En este sentido, la importancia de este elemento documental es precisar la relevancia temática en tiempo y espacio del tema abordado, confirmando si generalmente se está generando un conocimiento científico; además que se convierten en nichos referenciales y metodológicos que apoyan a la orientación del investigador. Para este trabajo de grado se han considerado como antecedentes los siguientes:

Antecedentes Internacionales

Ramírez y Castaño (2010) en su trabajo de grado titulado **Optimización de compras Hernando Trujillo**, para optar al título de Magister en gerencia con énfasis en logística y comercio internacional, en la Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de empresas.

Metodológicamente, la investigación fue desarrollada utilizando la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación diagnóstica descriptiva de campo, el objetivo principal de la investigación fue optimizar las compras de materia prima y de productos terminados en la empresa Hernando Trujillo (Industria textil colombiana de diseños y confecciones de moda femenina y masculina) con el fin de lograr una disminución en el costo de ventas, manteniendo los estándares de calidad, exclusividad y abastecimiento a tiempo.

El aporte que esta investigación tiene para con el presente trabajo de grado es la finalidad de cumplir con los programas de producción de cada organización optimizando sus procesos de compras y disminuyendo los costos operacionales, materia prima, entre otros. De igual manera, maximizar sus ganancias y aumentar su participación en el mercado obteniendo de esta manera mayores beneficios y menores costos de producción, que es lo que

la investigadora desea lograr en las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, permitiéndose así ser más competitivas.

Rodríguez (2009) presentó un trabajo de grado el titulado: **¿Son las alianzas estratégicas en palma de aceite en Colombia una alternativa de inserción a los mercados para los trabajadores rurales?**, para optar al título de Magister en gerencia con énfasis en logística y comercio internacional de la Universidad Externado de Colombia. El tipo de metodología empleado fue descriptivo, documental y de campo.

Asimismo, se expuso la acción colectiva como mecanismo para la gestión productiva de beneficios y rentas por parte de grupos de interés con asimetrías, en este caso la alianza fue llevada a cabo entre la Industria Agraria El Palmar S.A. y cooperativas de trabajo asociado en los proyectos.

Por otra parte esta investigación tiene relevancia en el presente estudio ya que ambas se basan en la acción colectiva como lo son las alianzas por parte de organizaciones o grupos de personas que buscan un mismo fin, logrando de esta manera el cumplimiento de sus objetivos tanto individuales como organizacionales, situación que se puede transpolar a las empresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, las cuales deben preocuparse por fortalecer su gestión de compras a través de la implementación de alianzas estratégicas inter empresariales.

Fuenmayor, González e Hidalgo (2009) compartieron el trabajo de investigación titulado **Indicadores de gestión para el área de compras**, como requisito parcial para optar a la Maestría en Gerencia con Énfasis en Logística y Comercio Internacional en la Universidad Externado de Colombia de la Facultad de Administración de Empresas, caracterizada por ser una

investigación de campo, de tipo transaccional descriptivo; bajo la modalidad de proyecto factible, mediante la cual abordó la importancia de poseer procesos estructurados y tareas definidas en el departamento de compras.

Dicha investigación da a conocer la importancia de la gestión de compras en las organizaciones, exponiendo que el rol de las áreas de compras en las organizaciones ha cambiado rápidamente durante los últimos años. Han pasado de ser áreas cuyo indicador más relevante frente al resto de la organización era la eficiencia procesando órdenes de compra, a ser un área responsable del control total de los procesos de abastecimiento de la empresa. Esto por supuesto acarrea una responsabilidad diferente frente al resultado.

La misma tiene gran relevancia en el presente estudio, ya que expone también que los gerentes de compras como los mismos compradores deben estar abiertos a rápidos cambios que se dan por la globalización y las crisis, aspecto que es notorio en la realidad de las Microempresas en Venezuela, donde éstas deben estar en capacidad de asumir el rol que demanda de parte de ellos un mayor compromiso con el aseguramiento de condiciones favorables en las fuentes de abastecimiento, con el seguimiento del desarrollo de las actividades y la calificación de proveedores, con el desarrollo de proveedores, y lo más importante, con su aporte al resultado financiero de la empresa.

Arroyo (2003) desarrolló un trabajo de grado titulado **Alianzas estratégicas: un camino posible en la internacionalización de las Pymes industriales argentinas**, para optar al título Magister en integración y cooperación internacional en la Universidad Nacional del Rosario. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, siendo

una investigación de campo, de carácter descriptivo; cuyos resultados conllevaron al investigador a conocer la capacidad exportadora de empresas que nunca han exportado o que lo hacen esporádicamente, y que esta capacidad se intensifica cuando diferentes Pymes se unen a través de alianzas estratégicas.

En este orden de ideas, expone que el desarrollo de alianzas estratégicas para lograr la exportación de diferentes pymes incluye actividades que están integradas por capacitación y asesoría especializada por medio de tutores de las empresas, y se dividen en dos etapas: preexportación (diagnóstico de preparación para exportar y autodiagnóstico de posición competitiva) y exportación (Plan Estratégico de Exportación y Plan Operativo).

Su relación con el presente trabajo es que en ambos caso se evidencia los beneficios de unir fuerzas con la finalidad de incrementar ganancias o lograr el cumplimiento de objetivos, en el mismo se expone que mediante las alianzas estratégicas las pymes pueden lograr exportar sus productos, y en el presente estudio la finalidad es mejorar a su máxima expresión la gestión de comprar a través de alianzas de microempresas del mismo sector.

Antecedentes Nacionales

Guillen, A (2007), dio a conocer su trabajo titulado: **Alianzas estratégicas de las PYMES en Venezuela**, para obtener el título de Magíster en Ciencias Mención Gerencia, en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado; dicha investigación se realizó con el propósito de diagnosticar la utilización del modelo de redes empresariales como estrategia del desarrollo gerencial de las Pymes del sector plástico del estado Lara,

para lo cual se describieron las empresas del sector caso estudio, se identificaron los tipos de redes empresariales aplicables a dicho sector y determinó la utilización del modelo de redes empresariales como estrategia para el desarrollo gerencial de las Pymes del sector plástico, mediante el contacto con la totalidad del universo.

El estudio arrojó como conclusión que las organizaciones estudiadas presentan ventajas propias comparativas de la Pymes Venezolanas, sin embargo evidencian ventajas competitivas que las distinguen asociadas al proceso productivo y en el área de recursos humanos, cualidades que permiten el manejo adecuado de sus productos y vienes; factores necesarios pero insuficiente.

Su relación con la presente investigación es que ambas plantean como alternativa el implementar alianzas estratégicas para mejorar la gestión de diferentes áreas de Pymes o Microempresas, buscando así el aumento de beneficios socioeconómicos y el surgimiento de dichas empresas.

Relacionado al tema, Suarez (2004) expuso su trabajo especial titulado **La estrategia Asociativa como una forma para acceder al financiamiento: Pequeñas y medianas empresas del sector textil**, presentado para optar el título de Magister Scientiarum en Gerencia Financiera, en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, dicho autor se plantea como objetivo determinar la importancia de la estrategia asociativa como una forma viable para acceder al financiamiento por parte de las Pymes manufactureras del sector textil de Barquisimeto.

El desarrollo de la investigación permitió a Suarez concluir que las Pymes del sector en estudio, ubicadas en el Estado Lara, han tenido

experiencias asociativas que han sido satisfactorias, y que han facilitado la obtención de financiamiento, beneficiando de esta manera, el aparato productivo textil. Por otra parte, ratificó la necesidad de acceder a más créditos para compra de materia prima, así como para emplear mano de obra, es decir, para desarrollar actividades productivas. A juicio de Suárez, la principal fuente de financiamiento, de la cual hacen uso las Pymes es la banca privada, y en segundo lugar se encuentra el dinero de su propio peculio. Ello trae como consecuencia el estar a merced de las alzas de los intereses que inciden en el endeudamiento paulatino de estos empresarios.

Su relación con la presente investigación es que da a conocer los beneficios que trae el hecho de la unión de varias empresas con la finalidad de mejorar sus gestiones, obteniendo así mejores resultado apuntando cada vez mas al logro de objetivos tanto individuales como colectivos.

Por su parte Brito, Díaz y Varela (2001) en su proyecto titulado **Casos simulado de redes empresariales entre pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Barquisimeto**, para obtener el título de Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera. En la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, los mismo se plantearon una investigación cuyo propósito fundamental fue la elaboración de una propuesta en fase teórica sobre casos simulados de redes empresariales entre pequeñas y medianas empresas en Barquisimeto, como una respuesta a la problemática presentada por este sector de la economía ya que agrupa grandes contingentes de mano de obra.

Dicha propuesta se apoyó en una investigación de tipo documental descriptiva, cuya población y muestra se ubican en el Estado Lara, debido a que en la actualidad se presentan excelentes oportunidades para

incrementar los niveles de productividad y competitividad de las Pymes en esta entidad.

El aporte de este trabajo a la presente investigación es que demuestra la viabilidad de la integración y cooperación de Pymes en redes para conjugar sus ventajas competitivas y acometer proyectos en conjunto.

Ramos (2000) en su trabajo de investigación titulado **La asociación como estrategia financiera de las empresas del sector metalmecánico de las zonas industriales de Barquisimeto Estado Lara**, para optar el Título de Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, expone que en Venezuela el surgimiento de la pequeña y mediana empresa nace como una industria casera generalmente dedicada a la producción, y en el cual se dedica muy poco tiempo a la administración. Es práctica común que los empleados sean miembros de la familia y los contactos con el mundo exterior tengan como característica su carácter informal.

El objetivo de esta investigación se planteó en los siguientes términos; Determinar la factibilidad de utilizar la asociación como estrategia financiera de las empresas del sector metalmecánico de las zonas industriales de Barquisimeto Estado Lara. Como resultado de su investigación Ramos afirma que cuando las empresas tienen auge se van transformando en medianas empresas y algunas otras, a través de los años y con grandes esfuerzos y dedicación, llegan a ser grandes empresas.

Esta investigación se relaciona al presente trabajo ya que expone que como resultado de la evolución natural de las empresas, la necesidad de agruparse o asociarse con otros para poder manejar la complejidad de las

actividades que se presentan a las organizaciones, las llevan a considerar el hecho asociativo como una consecuencia de supervivencia empresarial, por lo cual el resultado del estudio arrojó la factibilidad de utilizar la asociatividad como estrategia exitosa que les permite el desarrollo financiero. Indica además que en Venezuela, al igual que en muchos países del mundo, la mayoría de las Pymes son empresas familiares a las cuales les cuesta desprenderse de un control total de las mismas. Sin embargo, la globalización muestra una realidad innegable y es la necesidad de unir esfuerzos para permanecer en el escenario empresarial ya que de lo contrario se corre el riesgo de desaparecer, lo importante es buscar nuevas estrategias de desarrollo para las empresas.

Antecedentes Locales

Flores (2005), presentó como trabajo de grado el titulado: **Sistema de gestión para procesos de integración de cadenas de suministros entre empresas de autopartes y sus proveedores de material local**, para la Maestría en logística, la Universidad Tecnológica del Centro; con la finalidad de realizar un diagnóstico mediante un benchmarking de mejores prácticas establecidas para procesos de integración de cadenas de suministro en la empresa, así como el diseño, implementación y evaluación de un modelo de gestión de cadenas de suministro que tenía como finalidad sistematizar las actividades necesarias para evaluar, mejorar y controlar el flujo de los materiales e información, desde los proveedores claves de material hasta la empresa caso estudio. El tipo de metodología empleado fue descriptivo, documental y de campo, bajo la modalidad de proyecto factible.

Su relación con el presente estudio se debe a que se evalúa el proceso actual de la cadena de suministros incluyendo las compras de la empresa

caso estudio y las técnicas utilizadas por otras empresas para tomar así sus mejores prácticas de ejemplo e implementarlas en la gestión de la cadena de suministro de la misma. Implementando así nuevos métodos e ideas que optimicen la gestión de adquisición de bienes y/o servicios. Esta estrategia es novedosa y versátil para ser aplicada en las Microempresas del sector Artes gráficas del estado Carabobo, las cuales una vez establecido las respectivas alianzas, unificarán criterios y estandarizarán la mejor gestión de comprar a implementar dentro de sus organizaciones.

Igualmente, Rodríguez y Zavala (2009), presentaron como trabajo de grado el denominado: **Modelo de Integración Logística de la cadena de suministro para Microempresas comercializadoras. Caso estudio: Importadora Industrial C.A.**; a través del cual obtuvieron el título de Magister en Logística de la Universidad Tecnológica del Centro. El mismo estuvo basado en desarrollar un modelo de integración logística de la cadena de suministro de la empresa caso estudio a través de un enfoque SCM, con la finalidad de garantizar la sincronización de sus procesos medular, es decir, establecer una red de procesos homologados y armonizados. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible apoyada en la investigación de campo, de carácter descriptivo.

Esta investigación encierra importantes aportes, debido a que presenta el desarrollo de un sistema para la administración de la cadena de suministros, en donde se orienta a la homologación y estructuración de procesos dentro de diferentes áreas como es la de compras, facilitando así el hallazgo de productos, ocasionando obtener mayores utilidades, se reducen emergencias, mejor aprovechamiento de los recursos, entre otros; generando un crecimiento continuo para la empresa y todos los que formen parte de ella.

Ambos estudios contienen objetivos tanto de orden general como de orden específico, pretendiendo ser una contribución a los estudios en un campo donde se observa cierto afán de investigación y renovación y como objetivos específicos levantar, recopilar y analizar información bibliográfica sobre el área en estudio; a fin de conformar el Marco Teórico. Así mismo, reflejar todo el aspecto teórico utilizando como modelo ilustrativo el área de las Microempresas.

Flores y Martinez (2010) en su trabajo titulado **Evaluación del nivel de aceptación de la propuesta de la alianza estratégica de marcas en los consumidores de productos congelados marca La Granja** para optar al título de Magíster en Logística en la Universidad Tecnológica del Centro, el mismo fue llevado a cabo con la finalidad de evaluar una posible alianza estratégica de marcas de los productos congelados, alimentos La granja en consumidores del canal institucional, para determinar la influencia de estas alianzas en la percepción de los clientes en el punto de venta y generar posibles estrategias de mercado que permitan incrementar el volumen de ventas.

Con el desarrollo de esta investigación, las empresas que requieran incrementar sus ganancias en el canal detal mediante una alianza estratégica de marca, pueden evidenciar que no solo basta con ser el líder de una categoría de productos, sino se realiza la selección adecuada del socio participante en la alianza estratégica de marcas, de esta manera se propicia una relación de beneficio para ambas empresas.

Ambas investigaciones tienen como propósito es que todas las partes puedan reducir los riesgos, bajar sus costos, acceder a recursos ocultos o

inaccesible y desarrollar mayores sus ventajas competitivas, a través de alianzas estratégicas.

Armas y Braiz (2002), en su trabajo especial de grado titulado **La socialización como factor de éxito en la conformación de consorcios de exportación de pequeñas y medianas empresas**, optando al título de Magíster en Logística en la Universidad Tecnológica del Centro, el presente trabajo analizó el proceso de socialización de un consorcio de exportación, que se encuentra inactivo operativamente, para analizar que factores les mantuvo alejados del éxito. Luego de concluyó que el proceso de socialización no fue llevado a cabo adecuadamente durante la conformación del consorcio lo que repercutió directamente en la falta de continuidad operativa del mismo.

El vista de la importancia que reviste la socialización en el proceso de conformación de consorcios de exportación y de la paradójica inaccesibilidad de las PYMES de contar con una guía que lleve a cabo este proceso satisfactoriamente, se diseñó un plan de socialización que permite orientar este proceso efectivamente, y por ende acrecentar las posibilidades de éxito en este tipo de asociatividad; paralelamente se realizó un diagnostico en un grupo de PYMES que manifestó interés en asociarse bajo la figura de un consorcio de exportación, para evaluar la situación que presentaban en esa etapa inicial de socialización. Luego en ese grupo de PYMES se realizó la implantación del plan de socialización diseñado.

Su relación con el presente trabajo es que así como la socialización forma parte de un proceso de conformación, actuación, adecuación de roles bajo la practica de esquemas socio técnicos las alianzas estratégicas buscan en la unión de diferentes PYMES el cumplimiento de objetivos

organizacionales y la mejora de los beneficios obtenidos en cada organización.

Bases Teóricas

Las teóricas son la plataforma que emplea el investigador para el entendimiento de la realidad estudiada, aseguran Hurtado y Toro (2007 : 83), que: “Es un conjunto de ideas, generalmente ya conocidas en una disciplina, que permiten organizar los datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”.

Por ello es fundamental que se efectúe con formalidad, estrategia y sistematización, empleándose la consulta detenida en fuentes secundarias aceptables y reconocidas, proporcionándose de esta manera confiabilidad a las exposiciones presentadas; en este sentido, en el desarrollo de esta investigación se abordarán las teorías relacionadas a :

Planificación estratégica.

David, F (2003 : 18), indica que la “planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”, en otras palabras, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación, los cuales son:

1. Especificación de metas y objetivos.
2. Elección de políticas, programas, procedimientos, para alcanzar los objetivos.

3. Determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
4. Diseñar los procedimientos para la toma de decisiones.
5. Diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan.

Basándose en lo anteriormente expuesto, la gerencia estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en lugar de reactiva en la formulación de su futuro, basándose en los fines, medios, recursos, diseño y control de los procesos alineados al cumplimiento de las metas organizacionales.

Estrategias

Según Romero (1999) las estrategias no son más que:

Programas generales, que abarcan los objetivos planteados y así como también cursos de acción y asignación de recursos, para la consecución de los fines propuestos por la organización, donde éstas necesitan conocer de herramientas, de técnicas, de estrategias objetivas, de programas, a fin de que las puedan aplicar en el momento que lo requieran algún departamento de la misma, siempre tomando en cuenta la situación general de la empresa.

Tal como lo expone el texto anterior, las estrategias se utilizan para crear actividades, colocando responsables para el cumplimiento de ciertas tareas, objetivos o metas específicas.

Alianza

También existen estrategias que utilizan las empresas y organizaciones a fin del cumplimiento de sus objetivos y en busca de mejoras continuas, La Alianza de Género define estrategia como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas, que permite alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia.

En la actualidad todas las empresas y organizaciones poseen escasos recursos y en extinción de manera que se vuelve casi imposible el hecho de crecer y desarrollarse de manera independiente, donde la asociación permite crear cadenas de valor combinando recursos y esfuerzos. Esta asociación de dos o más entidades cuyo objeto es generar, con los aportes de cada una de ellas, proyectos de distinto tipo y maximizar beneficios se define como alianzas estratégicas.

Según Krell. H (2010), las alianzas permiten a los participantes crecer de diversas formas: incursionar en nuevos escenarios, acotar riesgos, eliminar competidores o asociarse y lograr economías de escala, por lo que un enfoque muy acertado sobre el concepto de alianza es el de la complementariedad con otros hombres que poseen destrezas distintas que se reúnen mediante el trabajo en equipo lo que permite aumentar la producción y el valor.

En este sentido, la investigadora presenta como solución a la problemática que presentan los departamentos de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, en relación a la gestión de sus diversas actividades y procedimientos que actualmente

llevan, y de unificar criterio les permitirá cumplir con sus requerimientos internos y externos, a fin de satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

Cuadro FODA.

Según Humphrey, A (2004: 4), el instrumento FODA es “una herramienta estratégica que permite encontrar el mejor acoplamiento entre los factores externos e internos de una organización estudiada. Permite evaluar la situación actual de una empresa u organización y obtener un diagnostico preciso que facilita la toma de decisiones”

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Tan fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, en cambio las oportunidades y amenazas son externas por lo que modificarlas es difícil.

Procedimientos para su elaboración:

Se debe identificar cada una de sus especificaciones para la Caracterización de las mismas.

Factores Internos

Las fortalezas son cualidades distintivas o puntos fuertes mas importantes que posee el sujeto en estudio, representa las actividades a través de las cuales es mas competente, en conclusión comprende todas las características que proporciona mayor competitividad entre otros

Las Debilidades son los puntos mejorables que determinan la vulnerabilidad del sujeto en estudio y requieren acciones correctas. Están representadas por las carencias existentes en la organización, por las diferencias de las operaciones que se realizan o cualquier actividad que sea superada por otros. Se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores si implementan.

Factores Externos

Las oportunidades de mercado son aquellas que se ajustan a las capacidades financieras y organizacionales de la empresa para ofrecer la posibilidad de crecer en forma rentable. Las oportunidades, dependiendo de la actividad económica que se este estudiando, podrán ser, desde muy interesantes, por la gran ayuda que representan, hasta poco atractivas, por la efectividad que hayan demostrado en la colaboración con el crecimiento de la empresa.

De cualquier forma, se debe recordar siempre que las oportunidades son aquellas que pueden ofrecer importante colaboración para el mejoramiento de las operaciones en pro del crecimiento de la industria.

Las amenazas son los elementos que se escapan de las manos del sujeto en estudio y que representan un obstáculo o grado de influencia negativa para el logro de la rentabilidad y la posición de mercado del negocio. Son todos los elementos que no controlan las empresas de la industria, y afectan negativamente

Esta técnica del Cuadro FODA se aplica en el sector Caso estudio para conocer a mayor profundidad las cuatro características principales que esta técnica resalta las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, al tener estas el trabajo de Gerencia por Categoría se puede implementar con mayor efectividad y confiabilidad.

Gestión de Compras

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

Dentro de los objetivos principales del departamento de compras se pueden considerar; el mantener la continuidad de abastecimiento, hacerlo con la inversión mínima en existencia, evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales, garantizar la calidad de los productos y servicios adquiridos, procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos y mantener la posición competitiva de la empresa, conservando el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

Uno de los objetivos específicos de la investigadora consistió en diagnosticar como es llevada a cabo la gestión de compras de las diferentes Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, con la

intención de establecer las realidades existentes y evaluarlas con los objetivos principales antes mencionados.

El contacto con el mercado y en general con los vendedores y comerciantes de las industrias, hacen posible que el departamento de compras aporte una ayuda muy valiosa para la elaboración de los planes estratégicos, operacionales y financieros de la organización, ya sea para lanzar nuevos productos o para proyectar la producción; actualmente el empresario no debe conformarse con hacer lo mejor que pueda en relación a la gestión de compras, por otra parte el bienestar de la compañía depende de la rotación de sus inventarios y de la mejor forma de utilización e inversión de su capital. Los problemas de las compras son de los que están más íntimamente ligados con la administración de existencias.

Las Microempresas no necesitan de una complicada estructura para organizar su función de suministro. Si bien es cierto que el director de la empresa debe decidir sobre la política general de compras, debe también, de ser posible, delegar su aplicación en uno de sus más cercanos colaboradores, pero también es muy cierto que las erogaciones que se derivan de la creación de un puesto de agente de compras o comprador generalmente son rentables, sobre todo cuando el director no puede dedicar a este problema ni el tiempo ni la atención necesaria. Sin embargo, es importante hacer notar que desde el punto de vista de seguridad y control, la persona encargada de hacer los pagos en la empresa debe ser diferente a la que negocia las compras, pues en esta forma puede evitarse una situación problemática.

Ahora bien el método de trabajo es un tema amplio que engloba multitud de técnicas que tienen como finalidad mejorar los diferentes

aspectos organizativos del trabajo y con ello, la productividad y la rentabilidad de la empresa u organización, donde quizás la aplicación de alianzas en esta área de compras, implementándose estrategias corporativas que involucren a todas las entidades y que se engloben en una sola gerencia de compras en general que funcionen para todas sus empresas integradas.

Empresa, PYME y Microempresa.

Según la definición: (Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria PYMI) “Artículo 3º A los efectos del presente Decreto de Ley se entiende:

Pequeña y Mediana Industria (PYMI): toda unidad de explotación económica, realizada por las personas jurídicas que efectúen actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, que responda a uno de los parámetros establecidos por el Ejecutivo Nacional mediante el Reglamento de esta Ley, según los criterios que se indican a continuación: promedio anual del número de trabajadores y valor de las ventas anuales expresado en unidades tributarias, estableciendo los límites máximos y mínimos.

De todo lo antes referido, se puede inferir que las PYMES son aquellas empresas que no disponen de elevados recursos económicos, poseen una reducida plantilla de su personal y su cifra de facturación anual y capital es reducido.

Por su parte Gálves, S (1998) expone que “el termino Microempresa genéricamente se refiere a las unidades económicas de baja capitalización que operan en el mercado a partir de una inversión a riesgo”. Desde el punto

de vista del financiamiento a las microempresas se les puede conceptuar como unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento son para capital de trabajo. Actualmente este mercado constituido por las micro y pequeñas empresas se caracteriza por la carencia de capital de giro que los autolimita en su desarrollo y además cuentan con fuertes barreras para acceder a un crédito ágil y oportuno del sistema financiero formal. En consecuencia, este tipo de mercado casi no ha obtenido financiamiento de los intermediarios financieros formales, lo que se traduce en la frecuente recurrencia al sistema informal de créditos (no regulado).

La Microempresa reúne adicionalmente las siguientes características:

- a) El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.
- b) El número total de trabajadores y empleados no excede de diez (10) personas.
- c) El valor total anual de las ventas no excede de doce (12) Unidades Impositivas tributarias

La importancia de las Microempresas en la economía se basa en que se logra asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, de igual manera tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor, reduciendo las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares, también presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura, obteniendo una economía de

escala a través de la cooperación interempresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

Las áreas que se considera deberían existir en toda organización a fin de tener procesos organizados dentro de la misma son:

Inicialmente el Mercadeo, definida por Levinson (1985 : 16) como “todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular”. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular. En tal sentido se puede decir que mercadeo va desde poner nombre a un producto o servicio, seleccionar el producto, escoger el lugar donde se venderá el mismo, el color, la forma, tamaño, el empaque, la publicidad, las relaciones públicas, las ofertas o posibles formas de ventas, el plan estratégico de crecimiento y el seguimiento.

Asimismo, las Ventas, que según Fischer y Espejo (2007 :26) es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como: "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además que es en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

Por otra parte, con los elementos anterior se explica que la venta no es más que el motivo o razón por la cual se hacen todas las actividades en la compañía, al ésta realizarse efectiva y convertirse en el pago del préstamo

de servicio o producto se hace recompensa de todos los esfuerzos realizados previamente.

Por su parte, la Producción se define como el proceso mediante el cual determinados elementos materiales, trabajo de maquinaria, trabajo de personas o conocimientos se transforman en productos y/o servicios, por lo que para hacer ver de una manera más clara este concepto, se puede decir que producción es el proceso de transformar los insumos y productos finales, utilizando el mínimo de recurso y obteniendo excelente resultados, dando origen a la Productividad. Toda empresa desea contar un una eficiente productividad, es decir, máximo aprovechamiento de recursos.

A su vez, se puede referir en torno a las Finanzas como el estudio del dinero obtenido gracias a las ventas realizadas, tomando en cuenta el dinero gastado en los insumos y mano de obra utilizados para la obtención de los productos o bienes a ofrecer, a través de la relación Egresos-Ingresos, la Administración de Recursos Humanos llamada también talento humano, se define como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

A tal efecto el Salvador, M (2004 : 24), define compras como “adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y al precio adecuado y del proveedor más apropiado”. Dentro del concepto de empresa moderna las compras se deben manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía.

Ciertamente, todos estos aspectos antes mencionados, se evidencian dentro de una organización formal, y no se escapa su aplicación a las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, es por ello que la investigadora considera pertinente conocer estas variables en cada una de ellas para así tener una visualización amplia, inicialmente en teoría de del deber ser para contrastarla con la realidad existente, es decir el ser, Haciéndose conjeturas aproximadas de la posible solución a ser presentada en la propuesta del trabajo de grado, aquí desarrollado.

Sistema de Variable

Sabino (2000: 77), define variable como “cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores”, lo que significa que aunque se tenga un valor fijo de un objeto determinado el mismo podría variar, al hablar de característica o cualidad se refieren a aquellas que puede poseer un objeto en estudio, cualquiera que sea; generalmente se habla de las propiedades de los objetos pero nunca de los mismos objetos.

El presente estudio se basa fundamentalmente en cuatro dimensiones, las cuales están clasificadas como procesos Internos; donde se indican las característica de las empresa desde un punto de vista intrínseco, Los Agentes externos, que dan a conocer todos los actores que intervienen en el desenvolvimiento de las microempresas; Aspectos administrativos específicamente del área de compras y Aspectos Operativos, que permiten conocer las técnicas utilizadas actualmente para el desarrollo de tareas y logro de objetivos organizacionales.

Continuando con la idea anterior, **los Procesos Internos** del presente trabajo se presentan a través de los siguientes indicadores:

Departamentalización.

Según la Uch (2002: 08) “la departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad”, Es la delegación de actividades operativa, la departamentalización determina la estructura de la organización la misma está ligada a la especialización. Para departamentalizar hay que tener en cuenta el grado de interdependencia entre los sectores que se han definido, y la coordinación que se requiere entre ellos.

Departamento de compras.

En la medida que el tiempo pasa, las empresas se tecnifican y mejoran sus sistemas administrativos, se dan cuenta con mayor énfasis y claridad de la importancia que tiene un departamento de compras dentro de las mismas. El departamento de compras no tiene por qué estar constituido por una gran cantidad de personas, éste incluso dependiendo de la magnitud o sencillez de la empresa, puede estar integrado por una sola persona que a su vez puede tener otras funciones, pero si es indispensable que exista y se tenga claro su influencia en el éxito o fracaso de toda organización.

La calidad en las compras incluye el tiempo de entrega, el cual debe ser en el momento acordado ya que si no se cumplen las especificaciones de entrega ocasiona un retraso en la producción, lo cual es pérdida para la empresa. Por su parte la calidad en las compras se reduce en; Comprar el producto adecuado, Tener material disponible en el tiempo adecuado y Pagar el mejor precio. La calidad debe estar expresada desde las materias primas

que se obtienen hasta el producto final, por lo que, es necesario llevar un control de calidad adecuado durante el proceso de transformación. En cuanto a las especificaciones, es necesario que el departamento de compras haga las especificaciones necesarias en los requerimientos que se entregan al proveedor ya que mientras más específico es el requerimiento en cuanto a las características del material solicitado, mayor la probabilidad de obtener el material con las características deseadas y necesarias.

Responsabilidades de compras.

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le da la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización, dentro de sus principales funciones se encuentran, la adquisiciones de insumos, materiales, equipos o servicios, recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas y por ultimo proveer a las demás áreas y satisfacer sus necesidades como clientes internos.

Procedimientos de Compras.

La función de compras es ejercida, dependiendo el tamaño de la empresa, por diferentes individuos. Por lo general en las microempresas esta función puede desglosarse en compras menores, llevadas a cabo por un empleado de la compañía y compras de vital importancia, que en algunos casos son efectuadas por el mismo titular de la firma. Por otra parte, en grandes compañías esta función está muy bien delimitada y comprende una serie de actividades que no solo están asociadas con la adquisición de

materiales y servicios, sino también con el diseño y el uso de procesos necesarios para el correcto ejercicio de la actividad de compra. En éstas grandes compañías, es posible encontrar también, una serie de disposiciones bajo la forma de políticas y procedimientos, que por lo general conforman lo que se suele conocer como Manual de Abastecimiento o Manual de Compras.

Licitaciones o Ley de Contrataciones.

La licitación es un procedimiento administrativo que consiste en una invitación a contratar de acuerdo a bases previamente determinadas con la finalidad de obtener la oferta más beneficiosa para el demandante.

Insumos Requeridos

En la red mundial Wiki pedía, define insumo como el material inicial (materia prima, subproducto) que se incorporan al proceso para satisfacer necesidades; esto quiere decir que, los insumos son aquellos materiales adquiridos para ser utilizados en el proceso de creación de un producto o un servicio.

Por otra parte se encuentran los **agentes externos** que exponen los siguientes aspectos:

Proveedores.

Según el Diccionario de e-conomic, un proveedor es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad, Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas o clientes con existencias (artículos), los cuales serán

transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta, estas existencias adquiridas están dirigidas a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

Condiciones de Pago.

Es un componente importante de la oferta, que va ligada al precio y modifica su valoración. Existen distintas opciones: pago al contado, contra reembolso, con tarjeta de crédito, con cheque, a crédito. A veces se ofrece la posibilidad de pagar en un plazo de tiempo extenso, todo va a depender de la relación y confianza entre el cliente y el proveedor.

Tiempo de ejecución

Se refiere al tiempo en el que se desarrolla todo el proceso de compras, desde que el producto o servicio es solicitado por el cliente interno, hasta que el producto llega a manos de dicho cliente, en este indicador entra en juego la agilidad con la que trabaja el comprador, así como la facilidad de ubicación del insumo y el tiempo de respuesta del proveedor.

Políticas de Compras

Cualquier proceso de compra requiere como paso previo la definición de las especificaciones (qué se va a comprar) y la previsión de las necesidades (cuánto y cuando). Para conseguir dicha definición es necesaria la colaboración del socio interno y el comprador; Asimismo Compras debe colaborar de forma pro-activa en la elaboración de presupuestos por parte de usuarios para garantizar la idoneidad del mismo informando de la evolución de los precios. Compras liderará desde un inicio, conjuntamente con el socio interno, el proceso de selección del proveedor. Todo ello requiere una

actividad permanente de conocimiento y contacto con el mercado para identificar, seleccionar, homologar, validar y evaluar proveedores. Así como también de políticas que regulen las actividades relacionadas a la adquisición de productos y servicios.

Como **aspecto administrativo**, se cuenta con el indicador, **Integrantes en el proceso de compras.**

Se refiere a las personas que intervienen en el proceso de compras, es decir, desde las que realizan la solicitud del producto o servicio (Cliente interno), a la persona que lideriza el proceso, lo ejecuta, y la persona que aprueba dicha compra.

Por último dentro del **aspecto Operativo** se cuenta con los siguientes indicadores:

Facilidad de Adquisición.

Este indicador está relacionado a la facilidad o dificultad para hallar el producto o servicio requerido, hoy en día con la escases existente en Venezuela este es un punto muy importante a estudiar, pues cada día se hace más difícil encontrar los suministros requeridos para el normal desenvolvimiento de las operaciones.

Tipo de Divisas.

Gestiopolis define divisas como el medio de cambio cifrado en una moneda distinta a la nacional o doméstica, en este caso en particular, nos referimos a si las compras son realizadas con Bolívares o con otra moneda, viendo así si los suministros son importados o nacionales.

Autorización.

Dicho indicador se refiere al nivel de autorización que debe tener la orden de compra dentro de las empresas caso estudio, para ejecutar la adquisición del bien o servicio.

Técnicas de suministro.

Se refiere a las técnicas necesarias para la optimización de los procesos de compras, almacenamiento, distribución y enajenación de materiales y suministros. Basándose principalmente en las técnicas que usa el sector caso estudio para saber cuándo realizar las compras y las cantidades a adquirir.

Alianzas

Las alianzas como ya se ha visto en líneas anteriores están vinculadas a la coalición entre dos o más entes con ideas afines. Dichos entes o instituciones deciden establecer una alianza para reforzar sus métodos u operaciones, de este modo, ampliar las posibilidades para llegar al cumplimiento de objetivos.

Cuadro 1

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumento	ITEM
Situación actual de la gestión de compras de las PYMES de Artes Gráficas del Estado Carabobo	Procesos Internos	Departamentalización.	Observación Directa y Entrevista	Cuaderno de notas y Guía de Entrevista	1
		Departamento de compras			2
		Responsabilidades de compras.			3
		Procedimientos de compras.			4
		Licitaciones			5
	Agentes Externos	Proveedores			6
		Condiciones de Pago			7
		Tiempo de ejecución			8
		Políticas de compras			9
Elementos a considerar en la gestión de compras	Administrativos	Integrantes en el proceso de compras	Observación Directa y Entrevista	Cuaderno de notas y Guía de Entrevista	10
	Operativos	Facilidad de adquisición			11
		Tipo de divisas			12
		Autorización			13
		técnicas de suministro			14
		Alianzas			15
					16

Fuente: Pinto, P. (2011)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La metodología puede ser apreciada como las diferentes vías en las que dispone el investigador para brindarle organicidad y confiabilidad a los resultados de su proceso de búsqueda, permitiéndole sistematizar sus observaciones en el desarrollo del despeje del problema. Bien señala Sabino (2004), que ésta es la médula espinal de la investigación, pues gracias a ella el investigador se acerca con mayor prontitud a la satisfacción de sus intereses y a la construcción de un conocimiento científico. En conformidad a ello, seguidamente se muestran los lineamientos metodológicos que caracterizan al presente trabajo especial de grado.

Diseño de Investigación

Arias (2006: 26), define el diseño de la investigación como: “La estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. Tomando en consideración las características del estudio y los objetivos planteados al inicio de la investigación, la autora determinó que el diseño seleccionado es el no experimental, aplicando una investigación de campo, en un nivel descriptivo y apoyado en una revisión bibliográfica, bajo la modalidad de proyecto factible, por cuanto esta estrategia permitió dar respuesta a la problemática planteada

Siguiendo este orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2006:170) establecen que un diseño no experimental: “Es el que se realiza sin manejar voluntariamente las variables”, por lo que para efectos de esta investigación, la autora sólo se limitó a estudiar las variables que determinan

la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo. Fue conveniente que se observará de manera no participativa los hechos, debido a que tenía que entenderse el comportamiento de las mismas; para así dar respuesta a la problemática planteada.

Por otra parte, la misma se mantuvo fuera de la interacción de las unidades de análisis, pero recolectó desde su ambiente directo los datos que ameritaban; por lo cual desarrolló una Investigación tipo de campo, donde Palella y Martins (2006: 97) la definen como: “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables”. Cuando se habla de este tipo de estudios se refieren a investigaciones científicas, dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas.

En este sentido, la investigación se desarrolló en el propio sitio donde se encontró la situación problema; permitiendo a la autora conocer a fondo todo lo que rodea al mismo; así como las causas que lo originan, utilizando las unidades de información determinadas por las Microempresas del sector Artes Gráficas del Estado Carabobo, objeto de estudio, donde las observaciones efectuadas se realizaron bajo un criterio técnico sustentado en el análisis de las diversas gestiones y procesos utilizados de compras que describen los diferentes métodos utilizados para la adquisición de sus productos y/o servicios.

De igual manera, la autora aplicó un nivel descriptivo, ya que como comenta Arias (2006: 58), es el nivel que se llega en una investigación cuando se presentan características de cada una de las variables inmersas

en el problema; lo que explica que se encuentren detalles característicos sobre el proceso de la gestión de compras utilizado por las Microempresas del sector Artes Gráficas del Estado Carabobo, distinguiéndose los causales y las consecuencias de la problemática que capturó el interés de la investigación.

Observado y entendido el problema y el comportamiento de cada uno de sus elementos, la investigadora dispuso presentar desde el carácter técnico en el nivel conceptual un marco de soluciones; asumiendo finalmente la modalidad de proyecto factible. Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador –UPEL (2006) consiste en:

La elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21)

Por lo tanto, se generó un valor agregado a través de la proporción del Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de compras de las Microempresas del Sector Artes Gráficas del Estado Carabobo, dando respuestas oportunas a una problemática real que aqueja al dicho sector empresarial.

Finalmente, se manejó un marco referencial constituido no sólo por textos, sino por información electrónica e histórica sobre las alianzas corporativas, procesos, lineamientos y demás implicaciones sobre la gestión de compras, es por ello que la autora se apoyó en una revisión bibliográfica y

documental. En tal sentido, Arias (2006: 76) advierte que este es un proceso que consiste en la búsqueda, recuperación e interpretación de datos secundarios, lo que implica una revisión de datos obtenidos por otros investigadores en fuentes documentales. De allí la investigadora antes de profundizar las aprehensiones de la realidad efectuó la debida revisión.

Población y Muestra

Población

La población corresponde al conjunto de personas relacionadas con elementos que poseen características comunes de los cuales se pudieron extraer datos para realizar la presente investigación. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006: 239) la población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

De igual manera Palella y Martins (2006: 93) la definen como “el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible”. Tomando en cuenta lo antes mencionado, se puede inferir que la población es el número de elementos finitos o no, que forman parte de una investigación y que al ser estudiados o medidos arrojan datos sustentados.

La población objeto de estudio estuvo constituida por las Microempresas afiliadas a la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo (CAPEMIAC), específicamente los del sector Artes Gráficas, el cual está compuesto por diecisiete (17) Agremiados, las cuales vendrán a ser unidades de información y se mencionan a continuación:

Cuadro 2
Distribución de la Población

Renglón	Denominación
1.	Grafitime, C.A.
2.	Maste, C.A.
3.	DAFOINCA.
4.	Cartoformas Venezolanas, C.A.
5.	Corporación Graph. C.A.
6.	Ediciones Dir, C.A.
7.	Expresión Gráfica, C.A.
8.	Gráficas Colcolor, C.A.
9.	Horimar de Venezuela, C.A.
10.	Impresoras Técnicas del Centro, S.A.
11.	Impresos Rápidos, C.A.
12.	Impresos y Suministros de Venezuela, C.A.
13.	Livin´Colors Imagen Exterior, C.A.
14.	Pavia Gráfica, C.A.
15.	Publicentro, C.A.
16.	Tipografía – Litografía Lito – Uno, C.A.
17.	Todo Impresos, C.A.

Fuente: Pinto (2011) basada en datos de la Cámara de Pequeños, Medianos Industriales y Artesanos del estado Carabobo (CAPEMIAC).

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 236) la muestra es un “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población”, siendo aplicado en la presente investigación un muestreo probabilístico estratificado, ya que como lo define Arias (2006: 23), “consiste en dividir la población en subconjuntos o estratos

cuyos elementos poseen características comunes. Así los estratos son homogéneos internamente”.

A los efectos de esta definición, la muestra es de tipo Intencional. Ya que se seleccionaron los casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos. La muestra en este caso esta conformada por el 50% de la población, es decir, ocho (8) empresas del sector Artes Gráficas del Estado Carabobo, las mismas fueron escogidas según la cantidad de personas que integran cada empresa (menos de 10 personas), a continuación se mencionan dichas unidades de información:

Cuadro 3
Distribución de la Muestra

Renglón	Denominación	Cargo
1.	Grafitime, C.A.	Gerente general
2.	Expresión Gráfica, C.A.	Analista de Compras
3.	Impresoras Técnicas del Centro. S.A.	Jefe de Compras
4.	Impresos Rápidos, C.A.	Administradora
5.	Tipografía – Litografía Lito – Uno, C.A.	Administradora
6.	Todo Impresos, C.A.	Gerente de
7.	Corporación Graph, C.A	Gerente de la empresa
8.	Cartoformas Venezolanas C.A	Coordinadora de RRHH

Fuente: Pinto, P. (2011)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Según Arias (2006: 25), las técnicas de recolección de datos son: “las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, etc.” En este sentido, la autora aplicó las técnicas de la observación directa, la encuesta, la revisión bibliográfica y la documental para el desarrollo de la presente investigación.

Zorrilla, F y Torres, M (1997: 67), plantean que: “La observación directa se realiza por medio de los sentidos, en ocasiones también se auxilia de instrumentos científicos con los cuales también puede darse mayor precisión a un objeto estudiado”. A tal efecto, la investigadora revisó los documentos por medio de los cuales se realizó el presente estudio.

Por otra parte, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual según Palella y Martins (2006: 28) expresan que es: “una técnica dirigida a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”. Como instrumento de recolección de datos se tiene que, la observación directa permitirá por medio de un libro de anotaciones, registrar todo lo que se observe. Sabino, (2004: 105), plantea que: “Resulta además indispensable registrar toda observación que se haga para poder organizar luego lo percibido en un conjunto coherente. Para ello, es inevitable tomar algún tipo de notas o apuntes que sirvan como registro de lo que se ha observado”

Instrumentos de Recolección de datos

Para la confección de los Instrumentos de Recolección de Datos se consideraron las bases del planteamiento del problema, los objetivos específicos de la investigación y la operacionalización de las variables. Ahora bien, los instrumentos que utilizaron son los que sirvieron para recolectar la información necesaria de la investigación, en tal sentido Arias (2006: 53), expresa: “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información”.

Para éste trabajo se utilizó como instrumento un cuestionario dirigido diferentes representantes de las microempresas tomadas como muestra, para alcanzar los objetivos específicos de la investigación.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

La fase de recolección de los datos de la realidad es una de las más delicadas de toda la investigación, pues de su calidad depende el manejo de la información necesaria para responder al problema. De este modo, cuando ello depende de un instrumento para el contacto con las unidades poblacionales, debe determinarse si sus preguntas miden lo que realmente quieren medir.

Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir como requisito esencial la validez. En este sentido, el cuestionario tipo encuesta diseñado fue sometido a un proceso de validez de contenido. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 243), la validez “es el grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Para determinar la validez del instrumento se recurrió al juicio de expertos. En tal

sentido, se solicitó la colaboración a tres (3) expertos para quienes validaron el instrumento, (2) dos de contenido y (1) uno en el área de metodología, lo cual permitió verificar el grado en el cual el instrumento mide lo que debe medir, reflejando los dominios de aspectos de contenido, metodológicos y de redacción, quienes calificaron el mismo con una escala de valoración de: dos puntos (3) bueno, (2) regular, (1) deficiente (Ver anexo 1).

El procedimiento utilizado se detalla a continuación: dos puntos cada experto (03) en total recibieron: (a) una copia que contiene el título de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, (b) una copia de la operacionalización de las variables, (c) una copia del guión de encuesta y (d) una copia de la matriz de validación que cada uno completó.

Estos tres (03) profesionales, después de hacer el análisis respectivo al instrumento elaborado, emitieron sus opiniones en cuanto a contenido, pertinencia, redacción y adecuación general y las sugerencias para corregir algunos ítems del instrumento. Hecho esto y obtenida la constancia de validación se pudo recoger la información adecuada y pertinente con relación a los objetivos del estudio. (Los resultados se encuentran en el anexo 2).

Confiabilidad

Respecto a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2006: 348) manifiestan: “es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares”.

En este aspecto, Méndez, (2004: 242), opina que: “La confiabilidad del instrumento de recolección de datos se refiere al grado en que su aplicación

repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Es decir, la misma se refiere a la consistencia, la exactitud y estabilidad de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento. En este sentido, se utilizó el método del coeficiente Alpha de Crombach, el cual va indicar la capacidad para dar aproximadamente resultados similares al aplicarlos a diversos sujetos, la fórmula del alpha de crombach es la siguiente:

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(\frac{1 - \sum S^2 (y_i)}{S^2 x} \right)$$

Donde:

N= Número de Ítems

$\sum S^2 (y_i)$ = Sumatoria de la varianza de los ítems

$S^2 x$ = Varianza de toda la escala

El valor que se obtenga al aplicar esta fórmula se constituyo en el indicador que señala el grado de confiabilidad de los instrumentos. Para el índice de confiabilidad que está comprendido entre cero (0) y uno (1), se estableció de acuerdo a los siguientes valores:

Cuadro 4.
Valores de la Confiabilidad

Valores del Coeficiente	Nivel de Correlación
0,00 a 0,20	Insignificante (muy poca)
0,21 a 0,40	Baja (muy débil)
0,41 a 0,70	Moderada (significativa)
0,71 a 0,90	Alta (fuerte)
0,91 a 1,00	Muy alta (casi perfecta)

Fuente: Méndez (2004).

La correcta aplicación de las técnicas de análisis de información descritas es fundamental para la interpretación de los datos que se obtuvieron y de esta manera configurar el Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de compras de las Microempresas del Sector Artes Gráficas del Estado Carabobo, que permita un avance en su gestión de compras, lo que trajo su aplicación en la misma, de la manera más clara y precisa posible.

Técnicas de Análisis de Datos

En relación a las técnicas de Análisis de datos, Sabino (2004: 172), expresa que: “El análisis cuantitativo, es aquel que se efectúa con toda información numérica resultante de la investigación la cual se representará como un conjunto de datos reflejados en cuadros o tablas además cálculos porcentuales”. En este sentido, luego de aplicado los instrumentos de Recolección de datos, se la efectuó el análisis de la información recopilada en forma cuantitativa, la cual está referida por el procesamiento estadístico de los datos, es decir utilizando la estadística descriptiva, los resultados que se obtengan mediante los cuestionarios aplicados, se tabularon, y se presentaron mediante tablas, que según Arias (2006: 32), consiste en: “ordenar los datos numéricos en filas y columnas con las especificaciones correspondientes acerca de la naturaleza de los mismos, mediante los cuales la información susceptible de expresión numérica aparece en forma concreta, breve, ordenada y de fácil.”

Seguidamente de la tabulación, se expresaron en gráficos en formas circulares los cuales, Sabino (2004: 23), señala: “son aquellos diagramas contruidos basados en figuras geométricas regulares, lo que permitirá obtener una forma más expresiva de observar los datos copilados.” Ahora bien, en cuanto a la información recopilada la autora la clasificó, analizó,

interpretó, comparó y establecieron sus propias conclusiones que sirvieron de base para desarrollar las Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de compras de las Microempresas del Sector Artes Gráficas del Estado Carabobo

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Cuando los investigadores culminan la fase de interacción con el campo, sólo han alcanzado el acumulado de datos que por sí solos no proporcionan la información necesaria para responder a las interrogantes formuladas; por lo cual de manera inmediata debe emprender otro proceso, el cual se denomina procesamiento de los datos, que según Elizondo (2003, 276): “Es la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo realizado”; por lo tanto, la siguiente tarea es darle sentido a los datos, disponiéndolos de acuerdo con su naturaleza y procedencia para proceder al análisis.

En este sentido, considerando que los datos recolectados en esta investigación son de naturaleza cualitativa, se procesaron de la misma manera; debiéndose primeramente organizarse según su fuente para disponerlos a manera de facilitar su comparación para emitir el análisis.

Los resultados de este proceso, proporcionaron a la investigadora información acerca de la situación actual en el área de compras, detectándose finalmente las fortalezas y debilidades de su gestión; sistematizándose de esta manera el conocimiento buscado en función a la problemática que dio origen a la investigación

A continuación se presentan los resultados del procesamiento de los resultados.

Item N° 1: ¿Su empresa se encuentra dividida por áreas, de acuerdo a las diferentes actividades que se desarrollan en ella?

Dimensiones: Procesos Internos.

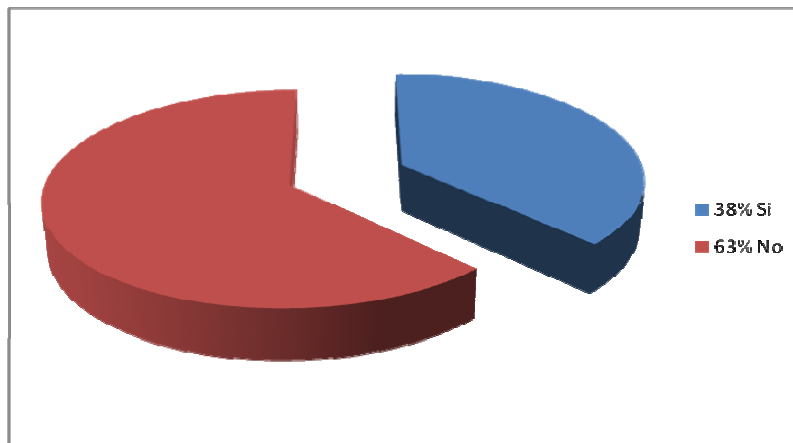
Cuadro 5.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	03	38
No	05	63
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 1.

Departamentalización.



Fuente: Pinto, P. (2012)

Como se puede observar 5 de la 8 empresas consideran que poseen división dentro de su estructura organizativa dentro de la empresa, sin embargo, estas divisiones de actividades la hacen de acuerdo a personas y no departamentos como tal, por ejemplo, una persona maneja el área de cuentas por pagar, cobros y la contabilidad; mientras otro maneja la búsqueda de proveedores, licitaciones, transportes; entre otros mientras existen otros casos en que el dueño maneja todo lo relacionado a compras, ventas y la propia contabilidad de la empresa, en este tipo de empresas no existe una estructura organizativa y se demuestra que el dueño es el que hace todo a nivel administrativo.

Item N° 2: ¿Dentro de esas áreas se encuentra el departamento de compras?

Dimensiones: Procesos Internos.

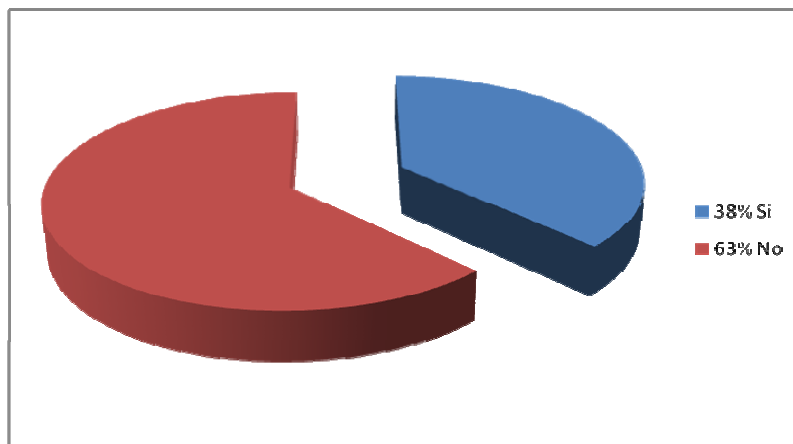
Cuadro 6.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	03	38
No	05	63
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 2.

Departamento de compras.



Fuente: Pinto, P. (2012)

Tal como se evidencia en las respuesta de la segunda pregunta, el 63% de la muestra no posee departamento de compras, el 38% de las microempresas del sector artes graficas del Estado Carabobo cuentan con un área o departamento donde se realizan todas las gestiones relacionadas a compras, también es importante señalar que en su mayoría este departamento lo entrega 1 sola persona esto debido al tamaño de le empresa.

Item N° 3: ¿Las responsabilidades dentro de la empresa están divididas en diferentes personas?

Dimensiones: Procesos Internos

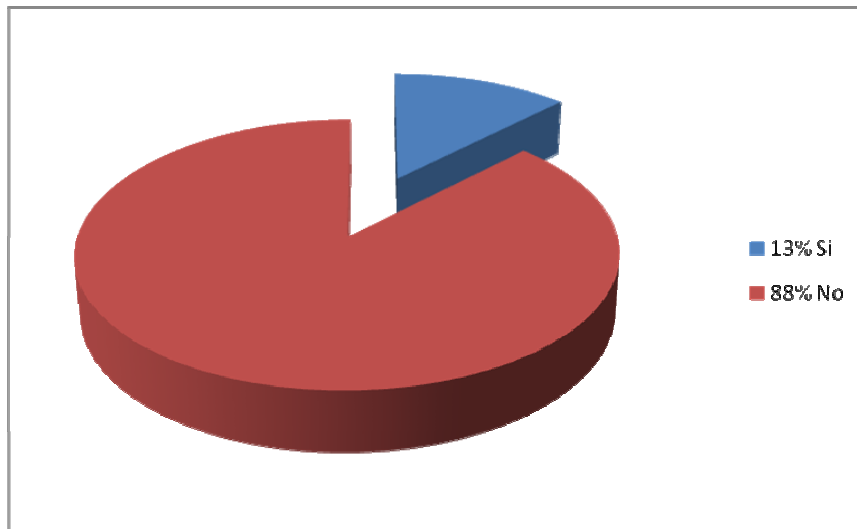
Cuadro 7.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	01	13
No	07	87
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 3.

Responsabilidades de compras.



Fuente: Pinto, P. (2012)

En El Ítem N° 3 se puede apreciar que en la mayoría de los casos las empresas así sean pequeñas cuentan con responsables directos por cada actividad desenvuelta, de esta manera notamos que existe al menos una persona encargada de manejar todas las gestiones relacionadas a compras.

Item N° 4: ¿Cuenta su empresa con procedimientos o lineamientos estructurados para la adquisición de productos y/o Servicios?

Dimensiones: Procesos Internos

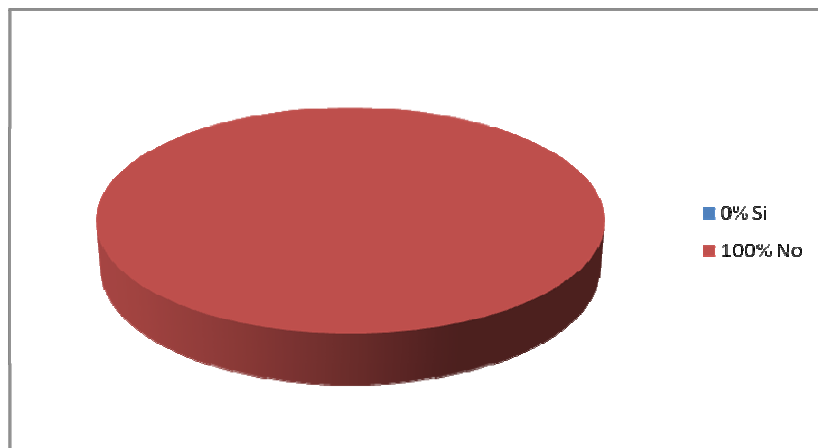
Cuadro 8.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	00	00
No	08	100
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 4.

Procedimientos de Compras



Fuente: Pinto, P. (2012)

En ninguna de las empresas entrevistadas existe un gerente o coordinador de compras en sí, ni ningún procedimiento que indique las actividades a seguir para la adquisición de productos, son solo personas que por su labor y costumbre saben los pasos a seguir y las personas a contactar para comprar los productos o servicios necesarios tal como se demuestra en las respuestas a la pregunta N° 4.

Item N° 5: ¿Posee su empresa un proceso de licitaciones formal?

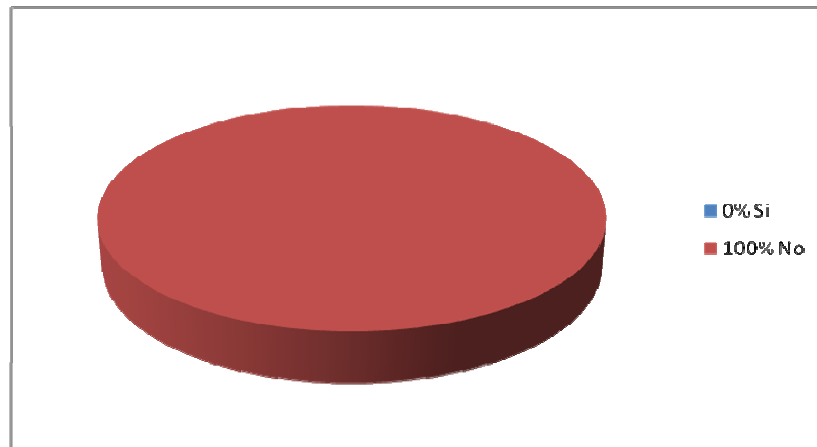
Dimensiones: Procesos Internos

Cuadro 9.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	00	00
No	08	100
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 5.
Licitaciones



Fuente: Pinto, P. (2012)

En este Ítem la respuesta de todos los entrevistados fue en general que en caso de necesitar diferentes precios simplemente van a los proveedores de costumbre y preguntan precios, adicionalmente debido a la escasez existente en Venezuela, es difícil encontrar una carpeta amplia de proveedores que puedan someterse a un proceso de licitación.

Item N° 6: ¿Posee una cartera fija de Proveedores?

Dimensiones: agentes externos.

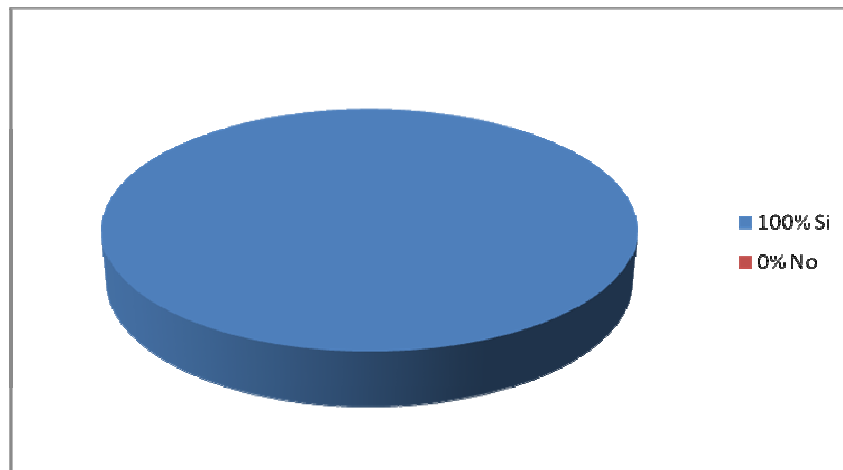
Cuadro 10.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	08	100
No	00	00
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 6.

Cartera de Proveedores.



Fuente: Pinto, P. (2012)

El 100% de la población indicó que efectivamente sus proveedores son fijos, los mismos poseen una relación cliente-proveedor bastante robusta. Sin embargo para el caso de materiales escasos en los que los proveedores no pueden suministrar los productos necesarios. Los mismo recomiendan a estas empresas posibles soluciones u alternativas donde obtener dicho material o servicio.

Item N° 7: ¿Cuáles son las condiciones de pago que adopta la empresa?

Dimensiones: agentes externos

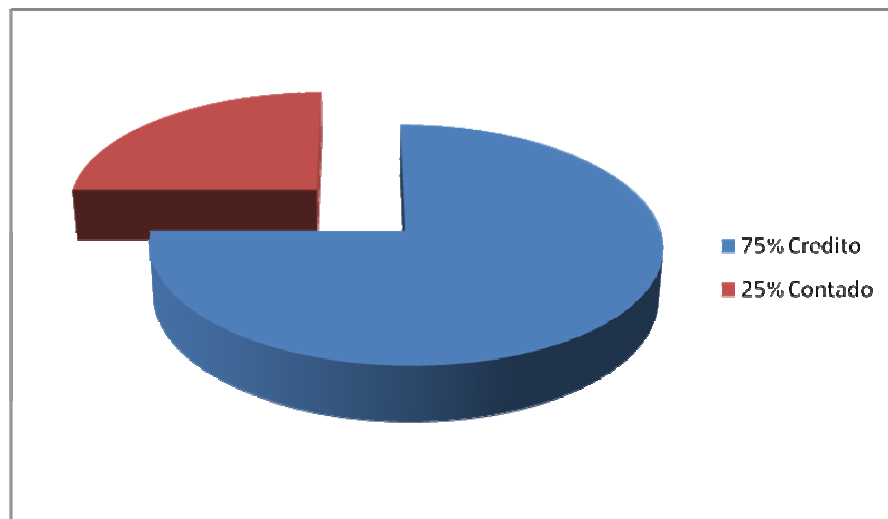
Cuadro 11.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Crédito	06	75
Contado	02	25
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 7.

Condiciones de Pago



Fuente: Pinto, P. (2012)

Tal como se demuestra en la grafica anterior el 75% de las compras son realizadas a crédito mientras el 25% restante se realizan de contado, ya que según las respuestas aportadas los proveedores de confianza, ofrecen condiciones de pago de acuerdo a la conveniencia de ambas partes realizan a crédito, pero en casos en que hacen compras con nuevo proveedores el pago es inmediato.

Item N° 8: ¿Dentro de la gestión de compra, cuentan con un tiempo específico para efectuarla?

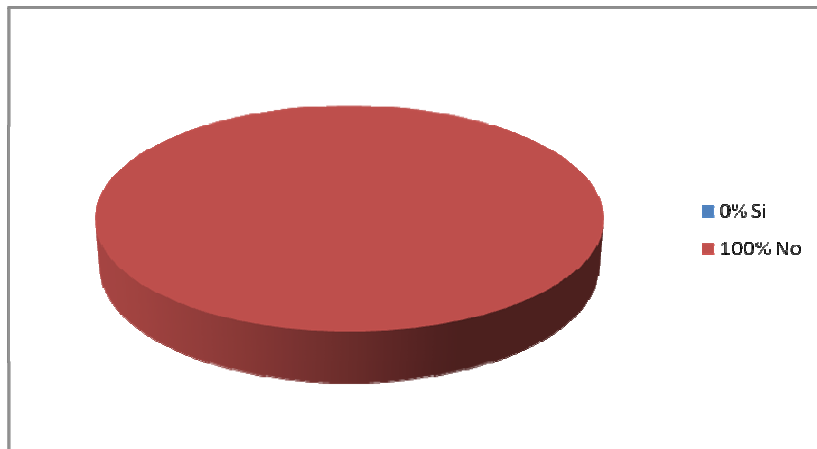
Dimensiones: agentes externos

Cuadro 12.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	00	00
No	08	100
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 8.
Tiempo de Ejecución.



Fuente: Pinto, P. (2012)

En la totalidad de los casos (100%), la respuesta fue que realizan las compras en el menor lapso de tiempo posible, dependiendo a su vez del tipo de material a adquirir y la urgencia con la que se necesite.

Item N° 09: ¿Posee la empresa políticas de compras al momento de elegir proveedores?

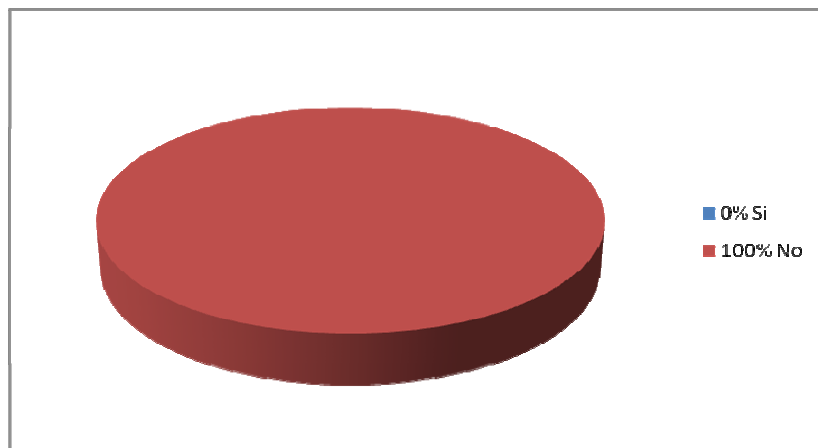
Dimensiones: agentes externos

Cuadro 13.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	00	00
No	08	100
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 9.
Políticas de Compras.



Fuente: Pinto, P. (2012)

Todos los entrevistados se basan principalmente en la buena relación cliente – Proveedor, la mayoría de los mismo poseen proveedores fijos que han cosechado con el transcurrir del tiempo, y se mantienen en contacto debido al buen desempeño tanto del proveedor como de ellos mismos, sin embargo en los casos en que no se encuentra el material es necesario la búsqueda de nuevos proveedores, y los mismos generalmente son recomendados por los proveedores ya existentes, o por colegas de la misma área.

Item N° 10 ¿Quiénes participan en su proceso de compras?

Dimensiones: Administrativos.

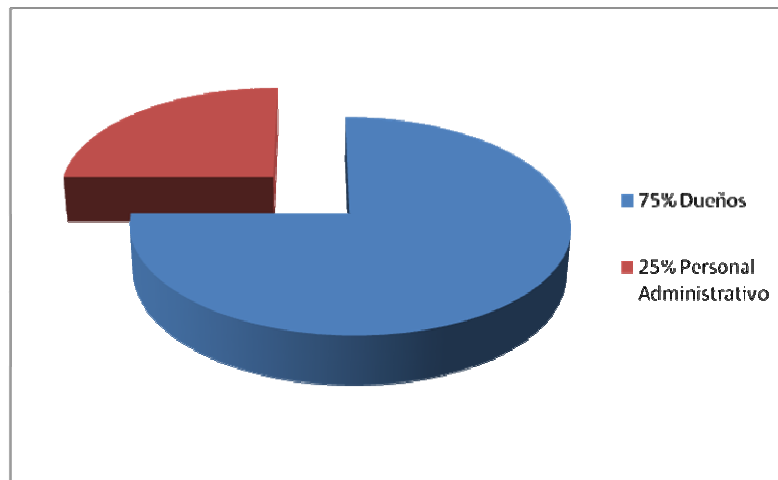
Cuadro 14.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Dueños	06	75
Personal Administrativo	02	25
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 10.

Integrantes en el proceso de compras.



Fuente: Pinto, P. (2012)

Tal como se demuestra con la grafica anterior, la decisión en cuanto a proveedores, adquisición de productos o servicios, costos, entre otros; es tomada generalmente por los dueños de la empresa o algún familiar encargado de la parte administrativa, contando siempre con el consentimiento del dueño.

Item N° 11 ¿Los productos y/o Servicio son hallados con facilidad en el mercado local o adquiere algunos a nivel internacional?

Dimensiones: Operativos.

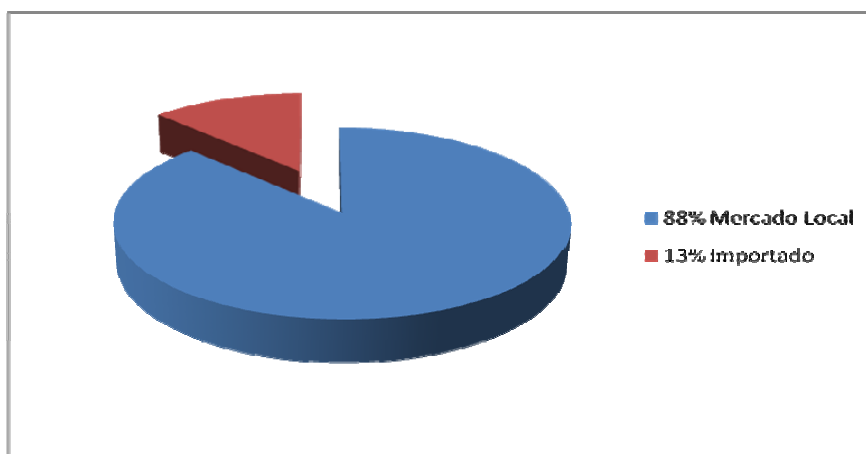
Cuadro 15.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mercado Local	07	88
Importado	01	13
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 11.

Facilidad de adquisición.



Fuente: Pinto, P. (2012)

La información obtenida en esta pregunta es que los suministros, productos y servicios se adquieren generalmente (88%) con proveedores locales que importan dichos productos o que simplemente los fabrican en Venezuela, y que en contados casos les toca importar algunos materiales por la ausencia de los mismos en el mercado local.

Item N° 12 ¿En su empresa las compras se realizan con moneda nacional y extranjera?

Dimensiones: Operativos.

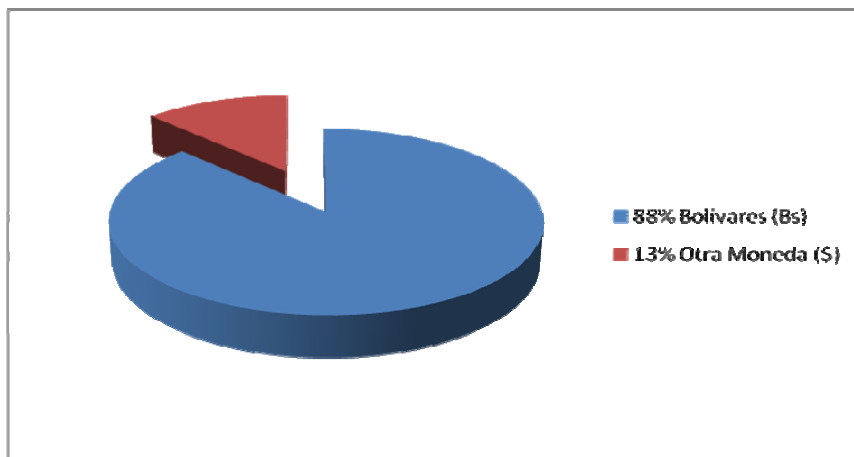
Cuadro 16.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bolívares (Bs.F)	07	88
Otra Moneda (\$)	01	13
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 11.

Tipo de Divisas.



Fuente: Pinto, P. (2012)

Tal como se menciona en la pregunta anterior, se puede decir que el 88% de las compras se realizan de manera local por lo que se paga en moneda nacional, es decir, Bolívares.

Item N° 13 ¿Quién autoriza las compras?

Dimensiones: Operativos.

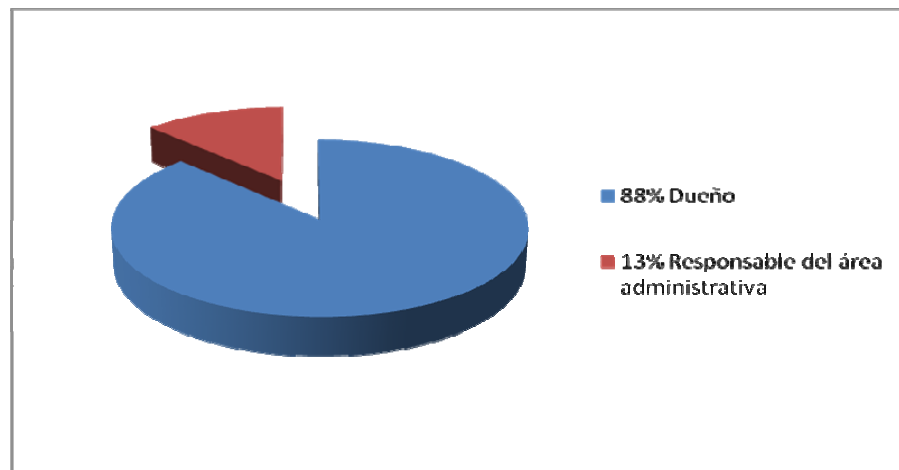
Cuadro 17.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Dueño	07	88
Responsable del Área Administrativa	01	13
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 13.

Autoridad.



Fuente: Pinto, P. (2012)

En la misma forma en que se responde la pregunta N° 10 la decisión en cuanto a proveedores, adquisición de productos o servicios, costos, entre otros; es tomada generalmente por los dueños de la empresa o algún familiar encargado de la parte administrativa.

Item N° 14 ¿Cómo saben cuando es necesario el producto o servicio?

Dimensiones: Operativos.

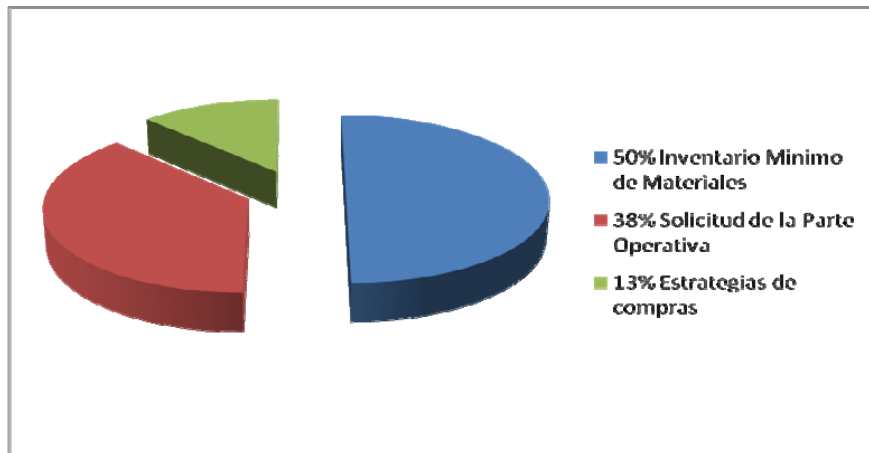
Cuadro 18.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Inventario Mínimo de Materiales	04	50
Solicitud de la Parte Operativa	03	38
Estrategias de Compras	01	13
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 14.

Técnicas de Suministro.



Fuente: Pinto, P. (2012)

En esta pregunta los entrevistados respondieron que, el 50% de la población ejecutan las compras de acuerdo al Inventario mínimo de materiales, el otro 38% compra los suministros, productos o servicios, de acuerdo a las necesidades latentes para ese momento y algo observado de manera inquietante es que el 13% ha asumido estrategias de compras especiales para evitar la falta de insumos por escases comprando mayor cantidad cuando encuentran el producto o de igual manera para aprovechar ofertas que ofrecen los proveedores por altas cantidades en compras.

Item N° 15 ¿Estaría usted dispuesto a realizar alianzas estratégicas con otras Microempresas del sector, para mejorar así su gestión de compras?

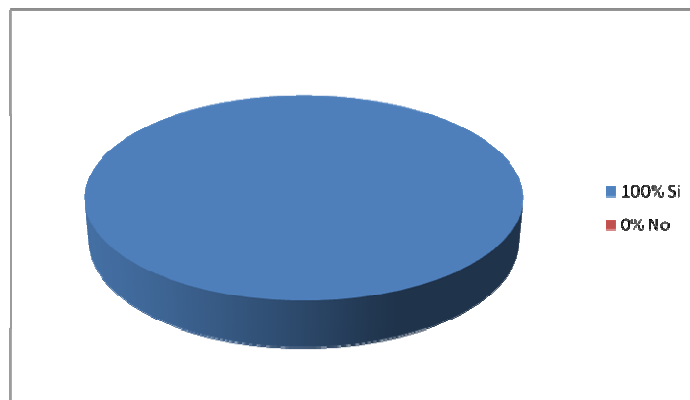
Cuadro 19.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	08	100
No	00	00
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 15.

Aceptación de Alianzas estratégicas.



Fuente: Pinto, P. (2012)

El 100% de la población encuestada concuerdan en la aceptación de alianzas estratégicas, indicando que si es por mejoras de la productividad con gusto asumirían dichas alianzas.

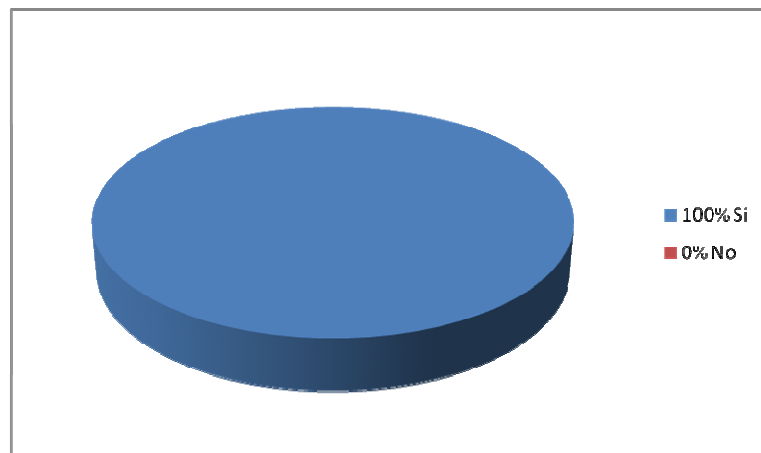
Item N° 16 ¿Cree usted que estas alianzas se vean reflejadas en oportunidades de rentabilidad para las Microempresas?

Cuadro 20.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	08	100
No	00	00
Total	08	100

Fuente: Pinto, P. (2012)

Grafico 16.
Oportunidad de Mejora.



Fuente: Pinto, P. (2012)

Tal como se expone en la respuesta anterior El 100% de la población cree firmemente en que las alianzas estratégicas propuesta a las Microempresas bajo estudio, optimizarían la gestión de compras de las mismas.

Seguidamente, se presenta la matriz de análisis interno y externo, mediante el Cuadro FODA, que indica cuatro tipos de perspectivas conceptualmente distintas:

Cuadro 21.
Matriz de Análisis Interno y Externo modelo F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1- Las Microempresas cuenta con un personal que asume la responsabilidad de compras de las empresas, siendo generalmente el Dueño de la misma o algún personal de confianza que no suma más de 2 personas en ninguna de las empresas.	1- Las empresas no cuentan con procedimientos que enmarquen una estructura para realizar las gestiones relacionadas a la adquisición de Bienes o Servicios necesarios para el cumplimiento de sus metas productivas.
2- La cartera de proveedores de las empresas es confiable.	2- Las PYME del sector, se caracterizan por la predominancia de empresas con estructuras simples, sus dueños/gerentes carecen de formación y visión gerencial
3- En General este tipo de empresas son de muy buen pago con sus proveedores, por lo que existe un compromiso ético por parte de dichos proveedores para conseguir los suministros.	3- Actualmente los procesos internos (entradas-producción-salidas-mercadeo-servicio) del sector responden oportunamente a la búsqueda de resultados, apuntando hacia la sobrevivencia más que a la eficiencia.
4- El Sector en estudio posee excelentes relaciones con sus proveedores, por lo que pueden disfrutar de créditos importantes con los mismos, así como el suministro confiable de los materiales.	4- En ninguna de las empresas entrevistadas existe ningún procedimiento relacionado al área de compras.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1- 50% de las PYMES del sector artes graficas del Estado Carabobo cuentan con un área o departamento donde se realizan todas las gestiones relacionadas a compras.	1- Dificultad para el hallazgo de los productos y/o servicios que se desean adquirir, ya sea por parte de personas independientes como por instituciones, organizaciones y empresas.
2- En los casos en los que el proveedor no posee el producto demandado por las micoempresas en estudio, los mismos buscan la manera de ayudar al hallazgo de los mismos.	2- Falta de Divisas para la adquisición de insumos.
3- Los productos y servicios se adquieren generalmente con proveedores locales que importan dichos productos o que simplemente los fabrican en Venezuela.	3- Escases en el mercado Venezolano de todos los productos y/o servicios.
4- Los insumos que no se hallan en el mercado, pueden ser sustituidos por otros.	4- Altos costos de insumos y servicios motivados a la escases en el mercado.

Fuente: Pinto, P. (2012)

Es importante señalar que cada una de las debilidades y amenazas mencionadas en el cuadro anterior serán atacadas con las estrategias propuestas en la presente investigación, a fin de dar solución a la problemática actual.

Conclusiones del Diagnóstico

El diagnóstico de la situación actual de las microempresas del sector artes gráficas del estado Carabobo, puso en evidencia que las empresas no se encuentran estructuradas en su mayoría por departamentos, los entrevistados mencionaron que más bien se dividen de acuerdo a las de actividades que los mismos desarrollan.

De igual manera se evidenció que No existe un departamento de compras que cuente con procedimientos que enmarquen una estructura para realizar las gestiones relacionadas a la adquisición de Bienes o Servicios necesarios para el cumplimiento de sus metas productivas, sin embargo dentro de las mismas se cuenta con un personal que asume la responsabilidad de compras de las empresas, siendo generalmente el Dueño de la misma o algún personal de confianza que no suma más de 2 personas en ninguna de las empresas.

Por otra parte se demostró la inexistencia de procedimientos que estipulen bajo qué circunstancias se deben establecer compras bajo licitación, adicionalmente debido a la escases existente en Venezuela, es bien difícil encontrar una carpeta amplia de proveedores que puedan someterse a un proceso de licitación

Con respecto a Proveedores, se notó la excelente relación que posee la mayoría de las microempresas del sector con sus proveedores, esto motivado al cumplimiento de exigencias de ambas partes, así como el compromiso existente tanto del cliente como del proveedor, Esto se

demuestra con las condiciones de pago que disfruta la mayoría del sector en estudio, siendo la misma a Crédito.

De igual manera se pudo observar que la cartera de proveedores de las empresas es algo fija y confiable, sin embargo, existen casos en los que es necesario la búsqueda de nuevos proveedores por la escases de productos, en estos casos los empresarios cuentan con el apoyo informativo de los mismos proveedores, así como también de los otros empresarios del sector.

En otros casos, en muchas ocasiones se consiguen los bienes o servicios pero a precios excesivamente altos debido a la misma escasez, todo dependiendo claro esta de quien sea el proveedor según la materia prima, calidad, costos, origen y de donde provenga el mismo, si es nacional o importado, ya que según esto se incurren o no con gastos de fletes, nacionalización y almacenamiento, aumentando así el costo final de adquisición y por ende los costos de producción, incidiendo de manera radical en los márgenes de ganancias deseados o precios de venta final.

Sumado a esto en la actualidad se nota la dificultad para el hallazgo de los productos y/o servicios que se desean adquirir, ya sea por parte de personas independientes como por instituciones, organizaciones y empresas, en este sentido, también entra en juego la falta de divisas. Esto motivado a la escases perceptible, desde todos los puntos de vista, de los productos y/o servicios, ocasionando esto graves consecuencias a la empresa que intenta conseguir el bien, como puede ser desde la sustitución de algún componente con el cual fabricará algún producto hasta la parada de producción por la falta del bien o servicio requerido.

Actualmente los procesos internos (entradas-producción-salidas-mercadeo-servicio) del sector responden oportunamente a la búsqueda de resultados, apuntando hacia la sobrevivencia más que a la eficiencia.

Las microempresas del sector, se caracterizan por la predominancia de empresas con estructuras simples, sus dueños/gerentes carecen de formación y visión gerencial, por tal razón, administran su empresa bajo un modelo de gerencia clásico.

Dentro de las Técnicas utilizadas para la compra de los suministros, referente al tiempo y momento para adquirirlos, la mayoría se basa en el inventario mínimo de materiales que tenga establecido.

Por otra parte la población en general estaría dispuesta a la implementación de estrategias comerciales para el hallazgo y adquisición de productos a un mejor precio, como lo son alianzas estratégicas que ayuden al cumplimiento de los propósitos para los que han sido formadas.

Todo lo antes expuesto, llevó al desarrollo de las alianzas estratégicas entre las Microempresas del sector Artes Graficas del Estado Carabobo con Miras a optimizar su Gestión de Compras, que se presenta en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la propuesta

La presente propuesta está dirigida a optimizar la gestión de compras en las Microempresas del sector Artes Gráficas del Estado Carabobo. Para la ejecución de este fin se propone alianzas estratégicas, puesto que al desarrollarlas ayudarán al mejor desenvolvimiento de cada empresa del sector estudiado, logrando el cumplimiento de objetivos tanto individuales como organizacionales. Por esta razón, la investigadora se enfrenta al reto de plantear soluciones a través de estrategias de gestión de compras tomando como base los planteamientos desarrollados en el marco teórico expuesto en la presente investigación y atendiendo las necesidades específicas que presentan la Microempresa del sector Arte Graficas del estado Carabobo, para unificar criterios que permitirá la ejecución efectiva de sus compras y así satisfacer los requerimientos internos y externos, a fin de satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

En este sentido la gestión de compras abarca, entonces, el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas. Las alianzas estratégicas permiten combinar recursos y esfuerzos, entre las empresas que tienen un mismo objetivo de generar, con sus aportes y proyectos, beneficios que los encaminen y los dirija al logro de las metas de un departamento de compras y lógicamente de las Microempresas.

Se sugiere realizar las siguientes gestiones que son parte de un modelo organizacional para la pequeña y mediana empresa:

División de áreas dentro de la empresa de acuerdo a las actividades, metas y objetivos.

Creación de lineamientos que indiquen los pasos a seguir dentro del departamento de compras tanto para los requerimientos de clientes internos como para los proveedores, donde se especifique que hacer para cubrir con las necesidades de la empresa.

Tener una lista formal de personas que intervienen y aprueban la orden de compra formal, dichas personas deben firmar la O/C en constancia de aprobación de la misma, de esta manera de poseen responsables directos.

Crear metas y objetivos organizacionales que ayuden al mejoramiento continuo de las operaciones relacionadas en este caso a las compras, por ejemplo aumento de la carpeta de proveedores.

Crear políticas en cuanto a licitaciones, asignación de órdenes de compras y tipos de pagos, a manera de poseer una estructura de consignación de bienes y servicios bien definida, que garantice una gestión adecuada y correcta.

Formando ya una estable estructura organizativa, es importante establecer aliados a nivel de empresas del mismo ramo, en este caso Artes Gráficas, que aporten al desenvolvimiento regular de las operaciones internas, Involucrando al mayor número de actores de la cadena del sector, entre los cuales difundan la información obtenida. Esto permitirá generar

amplios procesos de participación y discusión que garanticen la calidad del enfoque estratégico y faciliten el compromiso en el abordaje del proceso para propiciar una mayor sinergia en beneficio de la competitividad del sector, ayudándose en el mismo sentido entre las mismas a conseguir los suministros necesarios, mejores precios, aumentar la gama de proveedores y clientes; obteniendo así mayores beneficios ambas.

Justificación de la Propuesta

La presente investigación permite conocer el funcionamiento interno de las empresas en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimiento, actividades y estrategias que se implementan en la misma en busca de sus objetivos relacionados a sus compras, así como también explica de una manera bastante amplia la gestión de compras en una organización; El desarrollo de la misma sirve para favorecer y facilitar el hallazgo de productos o servicios necesarios para lograr el buen desarrollo de actividades internas, así como el mismo cumplimiento de la producción.

Con el desarrollo de alianzas estratégicas, se pueden establecer relaciones y tratos entre diferentes Microempresas que permitan mejorar el desarrollo individual y colectivo de las mismas, obteniendo un mayor rendimiento organizacional, lo cual trae como consecuencia la satisfacción total de cada entidad así como también el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestos.

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

Con lo anteriormente expuesto se evidencia que esta investigación beneficia a las Microempresas ya que el desarrollo de alianzas estratégicas para la gestión de compras ayudará al mejor desenvolvimiento de cada empresa, logrando el cumplimiento de objetivos tanto individuales como organizacionales. Las alianzas estratégicas propuestas pueden ser utilizadas en otras organizaciones ya que las mismas son completamente adaptables a sus necesidades, por lo que las mismas se consideran con valor de mercado.

Además, el presente estudio se enmarca en la línea de investigación de la gestión de la Pequeña y Mediana Empresa, la PYME y el emprendedor. El mismo da un aporte a las ciencias administrativas ya que gracias a las alianzas estratégicas entre los diferentes departamentos de compras de las Microempresas se hará más fácil la planificación, organización, dirección y control de sus recursos.

Fundamentación de la Propuesta

La presente propuesta está fundamentada en el marco teórico actualizado, la revisión bibliográfica y documental que sustenta la investigación y en el resultado del diagnóstico, donde la investigadora efectuó las observaciones directas, realizó revisiones bibliográficas, recopilando la información necesaria referente a las alianzas estratégicas y la gestión de compras, para asegurarle a las Microempresas del sector Artes Gráficas del Estado Carabobo, el desenvolvimiento regular de las operaciones internas, ayudándose entre las mismas a conseguir los suministros necesarios, mejores precios, aumentar la gama de proveedores y clientes; obteniendo así mayores beneficios entre las mismas.

Objetivo General

Proponer alianzas estratégicas entre las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo con miras a optimizar su gestión de compras.

Objetivos Específicos

- Definir las alianzas estratégicas entre las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo
- Establecer los objetivos de las alianzas estratégicas necesarios para optimizar la gestión de compras entre la Microempresas.
- Dar a conocer a las Microempresas la propuesta para su implementación.

Estructura de la Propuesta:

La misma muestra el desarrollo de los objetivos específicos de la propuesta.

Objetivo 1. Definir las alianzas estratégicas entre las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo

Para definir las alianzas estratégicas entre las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, se necesita primero que todo establecer una pauta en las características de la alianza:

- Los miembros unen o comparten parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse.

- Los participantes en una alianza estratégica conservan su identidad jurídica, su propia cultura y su capacidad para desarrollar independientemente sus propias estrategias, en definitiva, conservan su independencia.

A pesar de todo, hay que decir que las empresas integradas en un acuerdo de este tipo perderán parte de su autonomía ya que mediante su firma adquieren compromisos sobre su comportamiento futuro y comparten la autoridad sobre ciertas decisiones. Los empresarios de una alianza deben conservar, por tanto, cierta independencia estratégica:

- a) La constitución de empresas independientes, (joint-ventures)

- b) La firma de contratos para:

- El desarrollo conjunto de productos

- El aprovisionamiento a largo plazo
- La producción conjunta
- La realización de actividades de marketing de forma conjunta
- La distribución y/o prestación de servicios conjuntamente
- La fijación de estándares y consorcios de investigación

c) La realización de acuerdos informales.

En este aspecto Jareño (2005: 416). Señala que una alianza estratégica “es la oportunidad de aprovechar el dinero de otros, la fuerza de marketing de otros, la credibilidad de otros, los productos o servicios de otros, las habilidades de otros, para generar nuevas oportunidades de negocio”.

Es muy importante para el éxito de una alianza estratégica, que exista un equilibrio de fuerzas entre las dos empresas, que su aliado maneje temáticas afines a la suya, pero que no sea competidor directo de sus productos o servicios, que ambas den y ambas reciban.

Objetivo 2. Establecer los objetivos de las alianzas estratégicas necesarios para optimizar la gestión de compras entre la Microempresas.

El objetivo estratégico de esta unión de fuerzas, es para superar barreras comerciales en un nuevo mercado, para desarrollar nuevos productos o servicios, para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un conocimiento del mercado (know-how) del país, para entrar a zonas geográficas específicas o para competir más eficientemente en el actual.

Las alianzas estratégicas tienen objetivos o finalidades que impulsan a una empresa a cooperar con otra u otras, sin embargo pueden englobarse en dos objetivos generales que guían la actuación de la empresa:

- **Objetivo de defensa o supervivencia.** A través de la alianza se persigue conseguir la supervivencia de la empresa. Se trata de un objetivo dirigido a impedir la pérdida de eficacia.

- **Objetivo ofensivo.** La empresa desea alcanzar una ventaja competitiva a través de la alianza. La finalidad consiste en el aumento de la eficacia.

Aunque existen importantes razones para establecer una alianza estratégica, su formación no está exenta de problemas. Las ventajas y los inconvenientes deben ser tenidos en cuenta por las Microempresas antes de dar el primer paso hacia la cooperación a través de esta herramienta.

Proceso de creación de alianzas estratégicas

Para este proceso existen una serie de Fases, las cuales se explican a continuación:

Fase 1: Reconsideraciones Estratégicas

Antes de tomar la decisión de formar una alianza, es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada, y si es deseable para la empresa. Cuando sea conveniente, se deberá definir cuál es el papel que debe desempeñar dicha alianza dentro del plan global. Incluso cuando se decida la

conveniencia de llevar a cabo la alianza, la empresa debe ser consciente de la posible aparición de conflictos ante cambios bruscos en el seno de la misma.

El resultado de la estrategia basada en alianzas será más favorable cuando se introduzca dicha estrategia de forma gradual. Ha de tenerse en cuenta, que la estrategia de toda entidad debe ser acorde con su cultura y su estructura organizativa. Por lo tanto, un cambio en la estrategia deberá venir acompañado de una adaptación en los demás aspectos. El proceso para lograr este ajuste es a menudo, largo y complejo, por lo que es necesaria una gestión eficiente del mismo.

Fase 2: elección de los socios

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo una alianza, la empresa tiene que procurar elegir el socio o los socios más adecuados. Para ello, se precisa una selección consciente, es decir, no sólo se deben tener en cuenta las solicitudes de otras empresas para ser elegidas como socios, sino también aspectos como la experiencia previa en alianzas y las complementariedades existentes entre los potenciales socios. Asimismo, se deberá analizar el poder de negociación de los posibles miembros de la alianza, junto con la posibilidad de que existan comportamientos oportunistas por parte de los aliados, que lleven a la utilización de la alianza por una empresa para fortalecer su propia posición competitiva, no preocupándose de favorecer a sus socios.

Los aspectos relativos a la elección del socio se analizan con más detenimiento al estudiar la transferencia de tecnología y son perfectamente aplicables a las alianzas.

Fase 3. Construcción de la alianza

Antes de sentar las bases de una alianza estratégica, la empresa debe analizar las actividades de su cadena de valor. A través de este análisis, se pueden detectar las tareas que realiza la propia empresa eficientemente y aquellas susceptibles de ser desempeñadas por determinados socios sin ningún tipo de problema o riesgo. De esta forma, se distribuirán las actividades de la cadena entre la empresa y sus socios, según un criterio de eficiencia o de consecución de algún tipo de sinergia.

Por otra parte, la empresa debe crear ciertas posiciones de reserva, es decir, debe *cubrirse la espalda* ante la posibilidad de que aparezcan posibles comportamientos oportunistas o ineficientes por parte de los socios. Por ello, es conveniente contar con alianzas intercambiables para una determinada actividad, así si, surgen problemas con un socio, éste se puede sustituir por otro para la misma función.

Finalmente, es conveniente que se mantengan opciones estratégicas para hacer frente a futuros acontecimientos. Por lo tanto, se debe conservar una visión amplia, no sólo enfocada hacia la alianza. Las etapas de elección del socio y construcción de la estrategia se confunden habitualmente. En la mayoría de los casos, la empresa, a medida que va determinando actividades a desarrollar en alianza, busca los socios adecuados para la realización de dichas actividades. Ya que, los límites entre las dos fases son variables y difusos.

Fase 4. Determinación de la estructura de la alianza

La estructura de la alianza es una cuestión muy importante por las siguientes razones:

- La estructura constituye el marco en el que se desarrollan las relaciones entre los socios
- Los objetivos, tanto estratégicos como operativos, sólo pueden conseguirse sobre la base de una adecuada estructura.
- La estructura permite el acceso a la información y su control.

Una característica fundamental, que debe incorporar la estructura de una alianza, es la flexibilidad, que permite la adaptación tanto a los cambios tecnológicos que se producen en el entorno como a las modificaciones de la estrategia de la empresa. La elección de una estructura concreta dependerá de las necesidades de la estrategia de los socios, así como del poder de negociación de cada uno de ellos.

La tipología de estructuras de alianzas estratégicas constituye un continuo en cuyos extremos se encuentran estructuras eficientes y rígidas, en un lado, y estructuras muy flexibles pero menos eficientes en el otro.

Las alianzas regidas por relaciones de jerarquía se caracterizan por una definición clara de las actividades a realizar por cada socio, así como de sus respectivas responsabilidades. Existe, además, una estructura de mando determinada, es decir, un socio prevalecerá jerárquicamente sobre los demás. Estas características hacen que se trate de alianzas tendentes a la

eficiencia, aunque poco flexibles. Ante cambios en el entorno o en la empresa, sería necesario redefinir la asignación de tareas, e incluso reconfigurar la estructura jerárquica y de responsabilidad.

Las alianzas basadas en relaciones de mercado vinculan a los miembros con menor intensidad. La definición de las tareas será poco precisa, e incluso no será difícil la ruptura del acuerdo. La eficiencia no será el punto fuerte de este tipo de alianza, pero la flexibilidad será muy importante.

Los contratos que determinan alianzas pueden adoptar múltiples formas. Unos definirán de forma estricta las condiciones del acuerdo y otros lo harán de forma difusa. En función de esto, las alianzas serán más o menos flexibles. En cuanto a la jerarquía, normalmente, a un mayor detalle en la definición de las actividades a realizar por cada miembro, del reparto de beneficios, entre otros., le corresponde una mayor importancia de las relaciones jerárquicas.

Fase 5. Formalización del acuerdo

Una vez alcanzado el acuerdo general sobre la estrategia de la alianza se formaliza el acuerdo, mediante un contrato en el que figuren las cuestiones fundamentales. En cualquier caso se deberán recoger:

- Los mecanismos para el reparto de beneficios
- Los procedimientos de toma conjunta de decisiones
- Los sistemas de incentivos y de control que se van a instaurar.

El contrato de cooperación a través de la alianza debe ser aprobado por el consejo de administración de todas las empresas participantes en la alianza. Las reuniones entre altos directivos de las Microempresas aliadas promueven un clima de familiaridad que favorece el surgimiento de ideas y proyectos relacionados con la alianza. Los altos directivos son también los encargados de decidir en qué momento debe concluirse la relación de alianza.

Como ya se ha comentado anteriormente, la definición de los aspectos indicados puede establecerse con mayor o menor detalle dependiendo del tipo de alianza.

Objetivo 3. Dar a conocer a las Microempresas la propuesta para su implementación.

Se dará a conocer por medio de sujetos facilitadores:

Organizaciones

Cuando una empresa decide llevar a cabo una alianza estratégica, deberá nombrar un director de la alianza, que normalmente será elegido entre los miembros del equipo de la alta dirección. Existirá un director de la alianza en cada una de las empresas integrantes de la misma, al que le corresponden funciones muy importantes para el buen desarrollo de la misma, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

- Crear un clima de confianza entre los miembros del acuerdo, a través del establecimiento de relaciones directas. Esto favorece tanto la flexibilidad de la alianza de cara a nuevas alternativas, como los comportamientos honrados por parte de los socios.

- Vigilar las aportaciones de los socios. Cuando dichas aportaciones no sean las oportunas, el director de la alianza deberá imponer las medidas adecuadas para solucionar la situación. La vigilancia debe ser continua, utilizando para ello métodos tanto formales como informales. A la vez, la actuación a este respecto debe ser rápida, manteniendo siempre la diplomacia.

- Garantizar la circulación de información de forma fluida pero prudente. La fluidez de la información es un factor clave del éxito de la alianza, pero también puede dar lugar a la pérdida de la posición competitiva, cuando no se gestiona de forma adecuada la salida de información de la empresa.

- Revisar continuamente la estrategia de la alianza, para adaptarla a un entorno en continuo cambio.

- Conseguir el apoyo de los directivos de las funciones y divisiones, así como la cooperación de todas las personas involucradas en la alianza.

- Mantener relaciones a todos los niveles: alta dirección, directivos medios, investigadores, entre otros.

El director de la alianza debe contar con una serie de atributos personales, tales como la flexibilidad y la facilidad para relacionarse y para crear un clima de confianza a lo largo del tiempo.

En algunas ocasiones los mandos medios consideran a la alianza como una intromisión, como algo perjudicial a largo plazo. Esta situación debe ser evitada, ya que puede suponer el fracaso de la estrategia, y la no consecución de los objetivos perseguidos.

Evaluación y Seguimiento

En cualquiera de las etapas del proceso de creación o implantación de una alianza existe la posibilidad de cometer errores, que pueden poner en peligro el éxito de la misma. Por ello, se debe establecer un control continuado y hacia atrás, que se denomina control de retroalimentación o *feed back*. Se trata de establecer un seguimiento exhaustivo, de forma que, cuando surja un problema, sea sencillo conocer en qué etapa se ha podido cometer un error. De esta forma, el proceso de adaptación de la alianza al cumplimiento de las expectativas será más sencillo y rápido.

El proceso de evaluación y control, sirve también para que la empresa conozca aquellas acciones que han dado buenos resultados. Se trata de un proceso de aprendizaje. No hay que olvidar que el proceso de reevaluación conlleva unos costos, que serán tanto más elevados cuanto más estricto sea el control. Por tanto, será necesario buscar un equilibrio entre el grado de detalle de la evaluación y los costos que supone la misma.

Existen los indicadores Cualitativos y cuantitativos que servirán de guía de acuerdo a las alianzas estratégicas a implementar, entre los cuales se encuentran:

Cuadro 22.
Indicadores Cualitativos y cuantitativos que servirán de guía de acuerdo a las alianzas estratégicas a implementar.

INDICADORES		
CUANTITATIVOS		CUALITATIVOS
ALIANZA EN TECNOLOGÍA	Presupuesto dedicado por cada socio. Número de licencias objeto de intercambio. Tiempo necesario para llevar a cabo la investigación y desarrollo de un producto.	Titulación formal y experiencia de los investigadores. Grado de estandarización de los productos alcanzado en el seno de la alianza.
ALIANZA EN PRODUCCIÓN	Porcentaje de reducción de costos de producción, respecto a los iniciales.	Grado de dependencia de los socios respecto de la alianza, (existencia de posibles sustitutos de los actuales socios). Calidad de los productos suministrados por los socios.(en alianzas verticales)
ALIANZA EN MARKETING	Porcentaje de ahorro de costos publicitarios. Porcentaje de ahorro de costos de distribución. Número de puntos de distribución de un producto.	Calidad del servicio ofertado al cliente, (surtido, servicio posventa, entre otros.). Notoriedad de la marca en el mercado.

Fuente: Pinto, P. (2012)

Aplicación de las alianzas estratégicas a las Microempresas

En este apartado se analizan algunas aplicaciones de la alianza estratégica a la Microempresa. Concretamente se estudian aplicaciones de la alianza en producción y la alianza en marketing, ya que la alianza en tecnología se desarrolla con más detenimiento al tratar la herramienta *Transferencia de tecnología*.

Alianzas Tecnológicas. Acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en la generación de tecnologías óptimas para todos los miembros

Cuadro 23.
Alianzas Tecnológicas, De Producción y en Marketing

CONCEPTO		APLICACIONES
ALIANZA TECNOLÓGICA	Acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en la generación de tecnologías óptimas para todos los miembros	Laboratorios conjuntos (joint venture) Acuerdo para el logro de estándares Intercambio de licencias Cooperación entre grandes empresas y Microempresas Cooperación entre universidades y empresas
ALIANZA EN PRODUCCIÓN	Acuerdo a través del cual las empresas participantes se comprometen a cooperar en actividades estrechamente relacionadas con su actividad productiva.	Central de compras Planta para la fabricación de elementos comunes (joint-venture) Realización conjunta de una fase del proceso productivo (joint-venture) Realización conjunta de proyectos de elevadas dimensiones y altos costos Suministro industrial
ALIANZA EN MARKETING	Acuerdo a través del cual las empresas se comprometen a cooperar en sus actividades de publicidad, distribución, investigación de mercados, entre otros.	Cofinanciación de investigaciones de mercado Utilización de una marca común Distribución conjunta de productos complementarios Establecimiento de contingentes entre Gobierno y productores Acuerdos de distribución selectiva y exclusiva Acuerdos canguro

Fuente: Pinto, P. (2012).

A continuación se desarrollan las aplicaciones enumeradas.

Alianza en Producción

Las Microempresas pueden unirse para la adquisición conjunta de materiales (centrales de compra), o bien de activos. Con ello, se persigue la consecución de economías de escala. Con la adquisición de grandes volúmenes de materiales se consiguen precios más reducidos. Esta forma de actuar puede ser vital para afrontar la desventaja competitiva frente a las grandes empresas, por parte de las Microempresas.

- Cuando se trata de empresas de reducido tamaño, éstas pueden llegar a acuerdos para la realización conjunta de determinadas partes del proceso productivo o bien de elementos comunes, con el objetivo de alcanzar el tamaño mínimo eficiente o compartir riesgos o recursos.

- Actualmente, existe una tendencia a la reducción de sus actividades por medio de la subcontratación. En muchas ocasiones, grandes empresas contratan con empresas de menor tamaño, generalmente Microempresas, la realización de determinadas partes del producto o servicio que ofertan. Normalmente, las relaciones que mantienen las empresas contratistas y subcontratistas son de naturaleza estable, constituyendo incluso alianzas estratégicas duraderas. Este tipo de alianza es de naturaleza vertical.

El sector de la construcción es muy representativo de este tipo de actuaciones. Cada vez es más común la subcontratación de actividades, quedando la empresa contratista como mero ente coordinador de las empresas subcontratadas. La responsabilidad ante el cliente, sigue siendo de la empresa que se relaciona directamente con él. Suele ser común, en la

adjudicación de concesiones administrativas para la construcción de infraestructuras, que la empresa que la obtiene distribuya partes de la misma a otras más pequeñas. La organización se convierte en un nexo de contratos con clientes y otras entidades, acercándose a lo que se denomina *casa vacía*.

- En la mayoría de las ocasiones, las Microempresas son incapaces de llevar a cabo proyectos de elevadas dimensiones y altos costos. Sólo mediante herramientas como la alianza, pueden afrontar estas actividades.

Alianza en Marketing

- Empresas competidoras pueden unirse para cofinanciar investigaciones de mercado, que después puedan utilizar cada una de forma individual. Normalmente, se trata de Microempresas, ya que éstas no tienen siempre los recursos suficientes para acometer investigaciones muy costosas. Este tipo de alianza se denomina *antena colectiva*.

- Varias Microempresas pueden utilizar una marca común, logrando de esta manera la reducción de los costes de publicidad. Esto puede permitirles competir con las grandes empresas.

- Se pueden adoptar acuerdos para la utilización de canales de distribución de forma conjunta entre varias empresas. Normalmente, este sistema es adecuado cuando los productos de los distintos socios son complementarios, de forma que se consigue una diversificación de la oferta, dando un servicio más completo al cliente.

- Las empresas pueden llegar a acuerdos con el gobierno para el establecimiento de un precio mínimo para el producto. Como contrapartida, los productores se comprometen a establecer una cuota de producción, cuyo precio estaría garantizado.

- Existen asociaciones formadas por un Gobierno y ciertas Microempresas del país para obtener la prestación de servicios, tales como la obtención de información sobre condiciones del mercado, oportunidades que ofrece el entorno, entre otros.

- Las empresas que dan especial importancia al control de las condiciones en que sus productos llegan al consumidor final, suelen firmar acuerdos de distribución exclusiva o selectiva. Especialmente en los casos de distribución selectiva, es factible la actuación de las Microempresas.

Joint-Ventures

Se presta especial atención a la materialización de la alianza estratégica en forma de joint-venture, tanto por sus especiales características como por su importante transcendencia en la actualidad. Una joint-venture es: un acuerdo por el que dos o más compañías, jurídica y económicamente independientes, crean un ente jurídico nuevo, en el que participan según las condiciones pactadas previamente y que asumirá los riesgos inherentes a las operaciones de la nueva empresa.

A continuación se establecen los elementos básicos de formación de una joint-venture.

Las empresas que crean una joint-venture intentan con ella potenciar sus estrategias competitivas, por ello la nueva sociedad desarrolla su actividad siempre supeditada a la de sus entidades propietarias.

Los socios de la alianza, a través de una joint-venture, aportarán los recursos necesarios para su funcionamiento, y compartirán sus beneficios. Asimismo, las empresas propietarias asumirán los riesgos y los costos en el caso de que la acción fracase.

Los objetivos más comunes que se persiguen a través de la joint-venture son:

- Introducirse en mercados donde la entrada de empresas extranjeras esté restringida legalmente.
- Complementar la tecnología
- Conseguir economías de escala.
- Satisfacer determinados requisitos legales.
- Disminuir riesgos ante lanzamientos de nuevos productos.

Es importante destacar que estas alianzas estratégicas traen un beneficio a entre las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo, con miras a optimizar su gestión de compras, pues permiten el aumento y la reafirmación de los conocimientos generales de las personas que trabajan en dicho sector al proporcionarles orientación sobre la teoría de alianzas estratégicas, basadas en las necesidades de realizar una gestión de compras eficazmente, todo ello es el soporte teórico de la presente propuesta.

Estrategia Metodológica de la Propuesta.

La metodología se basó en la evaluación de los requerimientos y en las condiciones del mercado. Este planteamiento reconoce la importancia de las alianzas estratégicas de las Microempresas, independientemente de su actividad económica y de sus objetivos. Es sobre esta base que se construyen las nuevas instrucciones sobre gestión de compras y relaciones estratégicas entre las Microempresas, que requieren retroalimentación continua y de acuerdo a la realidad, enriqueciendo las formas de considerar temas como la cantidad y clase de proveedores a emplear, el tipo de relación a establecer con estos y los contratos a suscribir; así como la gerencia de cada socio estratégico y cada contrato.

La metodología que se empleará estará en relación ha:

-Cuatro conferencias, cada conferencia incluye 8 horas, se realizará en un día desde las 8 a.m. hasta las 4 p.m., preferiblemente se deben efectuar dos conferencias por mes .

- Las exposiciones serán en diapositivas para facilitar el manejo de tiempos. (Microsoft PowerPoint).

- Técnicas expositivas: debates, paneles, mesa redonda.

- Conversatorios.

- En todos estos eventos se utilizarán las dinámicas grupales.

Evaluación de la Propuesta.

La evaluación implica actividades continuas de análisis de la información para determinar los logros en los objetivos propuestos.

Además, se llevará cabo, en forma sistemática, guardando un orden secuencial, articulado y dinámico de cada una de las conferencias. La evaluación se realizará de la siguiente manera:

a) Al término de cada jornada se realizará un informe evaluativo, en el que se adjuntarán las evidencias de los resultados.

b) Al finalizar todas las conferencias, se organizará un informe consolidado de todas las actividades realizadas, considerando una apreciación de los objetivos planteados y las propuestas que se obtengan en su desarrollo, darán como respuesta, la optimización de la gestión de compra. Esta evaluación final se alcanzará a los entes directivos a fin de evidenciar los resultados del programa de investigación.

Estrategias para la Propuesta.

La Gestión de compras que se proponen estará enfocada en alianzas estratégicas entre las Microempresas. A continuación se presentan las estrategias propuesta:

Ciclo de Conferencias I:

Estrategia N°1: Cultura Corporativa

Justificación: La presente conferencia constituye el inicio del desarrollo de contenidos en base a las teorías. Se han seleccionados contenidos a fin de establecer una cultura corporativa entre las Microempresas.

Objetivo General: Optimizar la gestión de compras valorando las

alianzas estratégicas como elemento efectivo de integración entre las Microempresas.

Objetivo específico: Establecer una cultura corporativa entre las Microempresas contemplando pautas para la evaluación y homologación de proveedores y para la obtención y selección de ofertas, dependiendo de la compra a efectuar.

Evaluación: Cada expositor evaluara a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios: Participación activa.

Contenido:

- Requerimiento y plan de Suministros.
- Analizar Mercado de Suministros
- Plan Estratégico de Aprovisionamiento
- Evaluar/Homologar Proveedores
- Obtención y Selección de Ofertas
- Negociación
- Gestión de Contratos y Relaciones
- Gestión Logística Internacional
- Retroalimentación Gestión de Inventarios
- Medición y Evaluación del Desempeño
- Ampliación del desarrollo de Proveedores.

Estrategia:

- Visualización de videos sobre cultura corporativa.
- Material relacionado.
- Lluvias de ideas.

Responsables:

Coordinador de la estrategia 1.

- Especialista en cultura corporativa

-

Estrategia N°2: Capacidad de compra

Justificación: Es imprescindible lograr la identificación del componente de la gestión de compras de las Microempresas para garantizar la integración a una mejor capacidad de compras, es por ello que se han organizado contenidos académicos en la presente conferencia del ciclo de conferencia I, y de esta manera se superen la realidad problemática existente.

Objetivo General: Desarrollar la integración entre las Microempresas valorándola como elemento efectivo de estas.

Objetivo específico: Desarrollar la capacidad de compras en las Microempresas de este sector

Evaluación: Cada expositor evaluara a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios: Participación activa.

Contenido:

- Los estilos

- El poder

- La capacidad de los negociadores fruto de su formación, experiencia, principios y convicciones o también de las exigencias de su propia organización y del medio; que originan las condiciones acordadas o a veces impuestas por el poder del más fuerte.

Estrategia:

- Exposición (diapositivas)
- Visualización de videos sobre Capacidad de Compras.
- Material relacionado.
- Lluvias de ideas.

Responsables:

- Coordinador de la estrategia 2.
- Especialista en Capacidad de Compras.

Ciclo de Conferencia II***Estrategia N°3: Negociación inteligente***

Justificación: En el segundo ciclo de conferencias, se pretende que los participantes puedan conocer los lineamientos de todo lo concerniente a una negociación inteligente y asimismo poner énfasis en la práctica del mantenimiento de buenas relaciones con las otras partes negociadoras, con una visión a largo plazo.

Objetivo General: Desarrollar las negociaciones valorándola como elemento efectivo de integración de los acuerdos entre las Microempresas.

Objetivo específico: Fomentar las negociaciones inteligentes, orientando los acuerdos por principios, por intereses o por meritos.

Evaluación: Cada expositor evaluara a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios: Participación activa.

Contenido:***Método Harvard, en el cual el negociador debe reconocer que:***

- a) La negociación se hace con personas con quienes se tiene una relación de interdependencia.
- b) La negociación es un proceso en el que se trata de influir en el oponente.
- c) Se quiere que el oponente tome una decisión específica que nos conviene.
- d) Se debe analizar las situaciones que ayudan a que la otra parte tome la decisión favorable a los intereses del negociador, así como las que la obstaculizan.
- e) Se debe tener en mente la ganancia mutua y el largo plazo.

Estrategia:

- Exposición (diapositivas)
- Visualización de videos sobre Capacidad de Compras.
- Material relacionado.
- Debates.
- Lluvias de ideas.

Responsables:

- Coordinador de la estrategia 3.
- Especialista en negociaciones.

Contenido:

Etapas del Método Harvard:

- La determinación de la mejor alternativa, tanto propia como de la contraparte;
- La fase de exploración de intereses de las partes;
- La generación de opciones de acuerdo, posteriormente presentadas en la mesa de negociación que impliquen beneficios para ambas partes;
- Los criterios de legitimidad, argumentos o justificaciones;
- Los compromisos que vienen luego de que las opciones son estudiadas, evaluadas y aceptadas por contribuir al beneficio mutuo;
- Pasando a formar parte del acuerdo, de tal forma que sea viable y se cumpla;
- Una buena estrategia de comunicaciones, que proporciona efectividad al proceso de negociación;
- Por último, la relación, que se encuentra en constante riesgo durante todo el proceso de negociación.

Estrategia:

- Exposición (diapositivas)
- Visualización de videos sobre negociaciones.
- Material relacionado.

Responsables:

Coordinador de la estrategia 3.

- Especialista en negociaciones inteligentes.

Estrategia N°4: Gestión de compras

Justificación: La presente tiene como finalidad, afianzar los aspectos relacionados a la Gestión de Compras como factor predominante entre las Microempresas.

Objetivo General: Proponer la optimización de las compras valorando la gestión como elemento efectivo de las relaciones entre las Microempresas.

Objetivo específico: Fortalecer las compras en los diferentes niveles de Gestión de las Microempresas.

Evaluación: Cada expositor evaluara a los participantes tomando en cuenta los siguientes criterios: Participación activa.

Contenido:

a) Gestión de la relación con Proveedores:

- Preparación de los contratos que definen las principales obligaciones de las partes y determinan el contexto en el cual la relación de negocios se llevará a cabo,
 - Los términos afines con el tipo de vínculo contractual deseado.
 - Los aspectos legales, el incumplimiento contractual y la solución de disputas.
- Efectivo cumplimiento y administrar acertadamente la relación con los proveedores; entendiendo los temas de gestión del mismo como los toles y responsabilidad de las partes que los suscriban.

b) Gestión Logística de Distribución Física e Inventarios

- Operaciones de importación
- Distribución interna
- Horarios y rutas
- Selección de transportadores terrestres, marítimos o aéreos
- La escogencia de los equipos de manutención y embalaje
- La implementación de mejoras y reducción de costos en los procesos logísticos.

- Administración de inventarios
- Optimización de los niveles de stocks
- Evaluación de oportunidades para reducir la variación de existencias y los costos de posesión
- Altos niveles de servicio a clientes internos y externos
- Minimización de índices de errores de almacenamiento y obtener estándares internacionales de trazabilidad y calidad
- Por último, la evaluación de compras y aprovisionamientos según las necesidades de cada empresa.

c) Perfil del personal de Compras

- Contratación del personal de compras
- Personalidad, educación y liderazgo acordes con sus responsabilidades.
- Capacidad de negociación para alcanzar la visión de cada empresa.
- Factible desarrollar procesos internos apropiados para satisfacer a las partes.
- Generar una buena imagen ante los clientes y accionistas con el propósito de lograr el éxito financiero con desde la perspectiva de un sistema

y una estrategia de compras y aprovisionamientos óptima.

- Reducir el número de proveedores, con el fin de delegar en ellos (justo a tiempo) labores como control de calidad, almacenamiento, transporte, diseño y consecución de nuevos insumos.
- Selección de los proveedores, como aspecto relevante en los precios.

Estrategia:

- Exposición (diapositivas)
- Visualización de videos sobre Capacidad de Compras.
- Material relacionado.
- Debates.
- Lluvias de ideas.

Responsables:

Coordinador de la estrategia 4.

- Especialista en compras nacionales e internacionales.
- Especialistas en Gestión de Compras.
- Especialistas en estrategias de compras.
- Especialistas Invitados.

La presente propuesta, como lo indica su enunciado, no es más que eso, una sugerencia para superar el problema detectado; con la salvedad de que toda propuesta es perfectible, y por ende serán las Microempresas conjuntamente con sus directores quienes han de hacer viable su realización, en función del mejoramiento de la gestión de compras de cada empresa de este sector, con el fin que perfeccionen las actividades gerenciales.

Sobre la base de lo investigado se prevé claramente la viabilidad asertiva de ***“Proponer alianzas estratégicas entre las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo con miras a optimizar su gestión de compras”***, lo que hace posible la mejora de la gestión de compras en las Microempresas.

Factibilidad de la Propuesta

Psicosocial: Es importante señalar que no existe resistencia al cambio, el personal directivo de las Microempresas del sector Artes Gráficas, tiene la mejor disposición en aceptar las alianzas estrategias propuestas para optimizar la gestión de compra, lo que demuestra que la propuesta es ampliamente aceptada por el personal que labora en ellas.

Financiera: Se considera totalmente factible ya que las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo están dispuestas a invertir en la implementación y ejecución de la propuesta la cual generará beneficios que repercutirán positivamente en el incremento de las ventas y por ende en las finanzas de pequeñas empresas bajo estudio.

Cuadro 24.
Costo total estimado de implementación

Actividades a Realizar	Cantidad	Costo B F	Costos Total B F
Ciclo de conferencias I.			
Estrategia 1.	01	650	650
Estrategia 2	01	650	650
Ciclo de conferencias II.			
Estrategia 3	01	650	650
Estrategia 4.	01	650	650
Total	04	2600	2600

Fuente: Pinto, P. (2012)

Operativa: La implementación de esta propuesta, constituye un aporte fundamental para todas las personas que laboran en las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo. Igualmente, constituirán un aporte valioso al personal Directivo, al poder contar con una herramienta innovadora. De igual forma, cada trabajador del área de compras tendrá la oportunidad de conocer todo lo referente a las alianzas estratégicas, la manera de desenvolverse con seguridad y confianza al momento de ejecutar una compra, bajo un ambiente confortable, donde reine la armonía entre las Microempresas del sector Artes Gráficas, y cada día las relaciones entre todos sus integrantes sean mejores, fortaleciendo el desarrollo del Sector estudiado, así como el recurso humano del mismo y por ende la optimizando de su productividad y finanzas. En este sentido, se aplicará la misma según el siguiente cronograma de implementación.

Cuadro 25.
Cronograma de Implementación de las Estrategias Propuestas

Semanas	1 ^{er} Mes				2do Mes				3 ^{er} Mes				4to Mes			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																
Aprobación de los directivos																
Estrategia 1																
Estrategia 2																
Estrategia 3																
Estrategia 4																
Requisitos minimos para implementacion de las estrategias propuestas	Aprobación del Presidente y equipo de trabajo				Aprobación del Presidente y equipo de trabajo											

Fuente: Pinto, P. (2012)

Administración y Evaluación de la Propuesta

Al respecto, es importante destacar que la administración y evaluación de la propuesta quedará a cargo del Asesor en control de calidad y Recursos Humanos conjuntamente con los responsables de cada departamento de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo que conforman el presente estudio, así como la colaboración de la investigadora, a fin de tomar las acciones necesarias para realizar los correctivos y ajustes que surjan producto de su implementación.

Es importante destacar que la supervisión de las alianzas estratégicas propuestas será atribución de los responsables de cada departamento de compras, siempre respetando los lineamientos dados por los directivos, así como el contenido y procurando que se lleven a la práctica de la manera más idónea posible. De esta forma, se obtiene la armonía necesaria para el logro exitoso de los objetivos y metas propuestas por las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

Una vez presentadas las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

Aplicar procedimientos que enmarquen una estructura para realizar las gestiones relacionadas a la adquisición de Bienes o Servicios necesarios para el cumplimiento de sus metas productivas.

Implementar medidas que ayuden a la obtención de divisas necesarias para el hallazgo de los productos y/o servicios que se desean adquirir, ya sea por parte de personas independientes como por instituciones, organizaciones y empresas.

Ser selectivos al momento de seleccionar proveedores que ofrezcan los mejores precios para mejorar el costo final de adquisición y por ende los costos de producción y mejorar el margen de ganancia.

Optimizar de manera oportuna las gestiones de compras, inventario y de las acciones del personal de compras para que los procesos internos (entradas-producción-salidas-mercadeo-servicio) apunten hacia la eficiencia.

Enfatizar en la formación y visión gerencial para que los empresarios de las PYME del sector, obtengan mejores resultados.

Mantener un personal en la gestión de compras que pueda negociar, implementar ideas y seleccionar de manera efectiva los nuevos proveedores.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias Fideas. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme (5a. edición). Venezuela.

Armas, Elizabeth y Braiz, Paulina (2002), **La Socialización como factor de éxito en la conformación de consorcios de exportación de pequeñas y medianas empresas**. Universidad Tecnológica del Centro.

Arroyo, Hugo (2003), **Alianzas estratégicas: un camino posible en la internacionalización de las Pymes industriales argentinas**. Universidad Nacional de Rosario.

Alianzas estratégicas, tomado en la red mundial en la página www.ilvem.com. Consulta 2010, Octubre 23.

Bernal J, (2009). **Publicación In Memoriam**. Volumen 15. Caracas. Venezuela.

Brito, Díaz y Valera (2001). **Casos simulados de redes empresariales entre pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Barquisimeto**. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Carrasco, Ramon. (2004) **Rediseño del proceso de compra en empresas comercializadoras de vestuario**. Universidad de Chile. Chile

David, Fred, (2003) **Conceptos de Administración Estratégica**, 9ª edición, Editorial Prentice Hall, México.

Dromi, Roberto, (1975) **La licitación Pública**. Editorial Ciudad Argentina. Argentina.

Diccionario Larousee (2010) Editorial Larousee. Mexico.

Divisa Tomado de la red mundial. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/30/divisa.htm> Consulta 2011, Agosto 20.

Elizondo, Arturo. (2003). **Metodología de Investigación Contable**. Editorial Thomson. (3a. Edición). México.

Estrategias, tomado de la red mundial. <http://www.es.genderandwater.org/page/3661>. Consulta 2010, Octubre 23.

Fisher Laura y Espejo Jorge (2007). **Mercadotecnia** Editorial McGraw Hill. México.

Flores, Marisela (2005), **Sistema de gestión para procesos de integración de cadenas de suministros entre empresas de autopartes y sus proveedores de material local**. Universidad Tecnológica del Centro. Venezuela.

Flores, Jean y Martinez, Merlina (2010), **Evaluación del nivel de aceptación de la propuesta de la alianza estrategica de marcas en los consumidores de productos congelados Marca: La Granja**. Universidad Tecnológica del Centro. Venezuela.

Fuenmayor, A; González, A; Hidalgo, A. (2009) **Indicadores de gestión para el área de compras**. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Venezuela.

Gálvez, Sandra. (1998) **Formación de Promotores, y Técnicos en Microempresa**. Modulo II. San José.

Guillen, Armando. (2007). **Alianzas estratégicas de las PYMES en Venezuela**. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Venezuela.

Hernández, R.; Fernández, F. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación** Editorial Mc Graw-Hill. (11a. Edición.). México

Humphrey, Albert (2004). **Los orígenes del modelo de análisis DOFA** tomado de la red mundial http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest Consulta 2011, Febrero 13.

Hurtado, I. y Toro, J. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempo**. Editorial CE, S. A. Venezuela.

Insumo tomado de la red mundial. <http://es.wikipedia.org/wiki/Insumo> Consulta 2011, Agosto 20.

Jareño, Omar. (2005). **Alianzas estratégicas. Las Herramientas para Fortalicer la empresa herramientas para las PYMES**. http://www.cshenlinea.azc.uam.mx/02_inv/archivos/reportes/eco/lec/vlec041.pdf. Consulta 2012, Febrero 05.

Krell, Horacio (2010) **10 preguntas sobre qué es una alianza estratégica**.
<http://uruguay.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=692&t=QU%C3%89-ES-UNA-ALIANZA-ESTRAT%C3%89GICA.htm> Consulta 2011, Agosto 20.

Levinson (1985). **Guerrilla Marketing**. Editorial Mc Graw Hill. (1a Edición) México.

Méndez, Victor (2004). **Técnicas de Investigación para las Ciencias Económicas y Sociales**. Editorial Orial (5ta Edición). Caracas. Venezuela

Número de **empresas registradas en la Cámara de Pequeños, Medianos industriales y artesanos del edo. Carabobo**, datos tomados de la red mundial <http://www.capemiac.org/> Consulta 2011, Junio 14.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PyMI) Art.3.

Ochoa, Jose. (1998). **Manual de Administración de Compras**. Universidad Tecnológica del Centro. Venezuela.

Organización Primir, (2007). **The Worlwide Market for Print**. Inglaterra.

Palella, Stracuzzi; Martins, Feliberto. (2006) **Metodología de la investigación cuantitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela

Ramírez, Maria; Castaño, Gabriel. (2010) **Optimización de compras Hernando Trujillo**. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de empresas. Colombia.

Ramos, Nancy (2000), **La Asociación como estrategia financiera de las empresas del sector metalmecánico de las zonas industriales de Barquisimeto estado Lara**. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Rodríguez, Flor. (2009) **¿Son las alianzas estratégicas en palma de aceite en Colombia una alternativa de inserción a los mercados para los trabajadores rurales?**.Universidad Externado de Colombia. Colombia

Rodríguez, Gustavo; Zavala, Gabriela (2009). **Modelo de Integración Logística de la cadena de suministro para Microempresas**

comercializadoras. Caso estudio: Importadora Industrial C.A.
Universidad Tecnológica del Centro. Venezuela

Romero García, Oswaldo. (1999). **Motivando para el trabajo.** Editorial Alfa.
(3ª Edición) Mérida. Venezuela.

Rudie, Kathryn. (1992) **Joint Venture: Los secretos para una administración exitosa.** Editorial Tesis, S.A. Grupo Editorial Norma.
Buenos aires, Argentina.

Sabino Carlos. (2004). **Metodología de la Investigación.** Editorial PANAPO
(3a. Edición). Caracas. Venezuela.

Sabino, Carlos. (2000) **El proceso de investigación.** Editorial PANAPO. (2a.
Edición). Caracas. Venezuela.

Salvador Mercado. (2008). **Compras principios y aplicaciones.** Editorial
LIMUSA. Mexico.

Sierralta, Rios. (1996) **Joint Venture Internacional.** Editorial DePalma,
Buenos Aires, Argentina.

Suarez, Juan (2004) **La estrategia asociativa como una forma para acceder al financiamiento: Pequeñas y medianas empresas del sector textil.** Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Tipos de alianza, Tomado de la red mundial. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/alcan.htm> Consulta 2010, Octubre 24.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**
Editorial FEDUPEL (4a.Edición). Venezuela.

Zapata, Oscar. (2006). **Herramientas para elaborar tesis e investigaciones** Editorial PAX (1a. Edición.). México.

Zorrilla y Torres (1997). **Guía para Elaborar las Tesis.** Editorial Mc Graw Hill. México.

Uch (2002) **Administración y gerencia.** Portal de estudiantes de recursos humanos. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** Editorial FEDUPEL. (5ta Edición). Caracas. Venezuela.

Valencia, Agosto de 2011.

Cordialmente me dirijo a usted, en la oportunidad de dispensarle un afable saludo y a la vez solicitar su valiosa colaboración en el sentido tenga a bien validar el instrumento de recolección de datos, adjunto al presente, el cual será aplicado a las Microempresas del sector artes gráficas del Estado Carabobo, para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Su colaboración consiste en evaluar el instrumento y certificar su aprobación, según la tabla de evaluación y constancia de evaluación anexa al presente documento, para luego proceder a tabular la información y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos para la ejecución de trabajo especial de grado titulado:

“Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de compras de las Microempresas del Sector Artes Gráficas del Estado Carabobo”

Atentamente,

Lic. Paola M Pinto A.
C.I 16.685.786



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



**Desarrollo de Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de compras
de las Microempresas del Sector Artes Gráficas del Estado Carabobo.**

Valencia, Agosto 2011.

Objetivos de la Investigación.

General

Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.

Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de compra en las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.
2. Determinar los elementos que deben considerarse dentro de la gestión de compras de una Microempresa.
3. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sector Artes Graficas a través de una matriz FODA.
4. Diseñar alianzas estratégicas entre las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo con miras a optimizar su gestión de compras.

Operacionalización de Variables:

Objetivo general: Desarrollar alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumento	ITEM
Situación actual de la gestión de compras de las PYMES de Artes Gráficas del Estado Carabobo	Procesos Internos	Departamentalización.	Observación Directa y Entrevista	Cuaderno de notas y Guía de Entrevista	1
		Departamento de compras			2
		Responsabilidades de compras.			3
		Procedimientos de compras.			4
		Licitaciones			5
	Agentes Externos	Proveedores			6
		Condiciones de Pago			7
		Tiempo de ejecución			8
		Políticas de compras			9
Elementos a considerar en la gestión de compras	Administrativos	Integrantes en el proceso de compras	Observación Directa y Entrevista	Cuaderno de notas y Guía de Entrevista	10
	Operativos	Facilidad de adquisición			11
		Tipo de divisas			12
		Autorización			13
		técnicas de suministro			14
		Alianzas			15
					16

Fuente: P.Pinto (2011).



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BARBULA



PRESENTACIÓN

El instrumento que a continuación se presenta tiene como propósito recabar información necesaria para diseñar una propuesta de “Alianzas Estratégicas para mejorar la Gestión de compras de las Microempresas del Sector Artes Gráficas del Estado Carabobo”

El mismo consiste en un guion de entrevista, conformado por 16 Items con respuestas abiertas, el cual será de apoyo fundamental a la investigadora para realizar el análisis para el presente estudio.

La información obtenida será tratada con suma confidencialidad y tendrá únicamente fines investigativos, por lo tanto, será trabajada solo por la investigadora en cuestión, siendo la encargada de analizar e interpretar los datos obtenidos, permitiéndole realizar sus conclusiones y posteriormente proponer las recomendaciones pertinentes.

Instrucciones

1. La investigadora le realizará a continuación las siguientes 16 preguntas, usted debe contestar en las opciones que aparecen que cada Item.
2. La investigadora tomará nota de todas sus respuestas y observaciones, en casos que sea necesario.
3. En caso de dudas en alguno de los Item favor preguntar al entrevistador.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.....

Paola Pinto.

Cuestionario

1.- ¿Su empresa se encuentra dividida por áreas, de acuerdo a las diferentes actividades que se desarrollan en ella?

Si_____ No_____

2.- ¿Dentro de esas áreas se encuentra el departamento de compras?

Si_____ No_____

3.- ¿Las responsabilidades dentro de la empresa están divididas en diferentes personas?

Si_____ No_____

4.- ¿Cuenta su empresa con procedimientos o lineamientos estructurados para la adquisición de productos y/o Servicios?

Si_____ No_____

5.- ¿Posee su empresa un proceso de licitaciones formal?

Si_____ No_____

6.- ¿Posee una cartera fija de Proveedores?

Si_____ No_____

7.- ¿Cuáles son las condiciones de pago que adopta la empresa?

Crédito_____ Contado_____

8.- ¿Dentro de la gestión de compra, cuentan con un tiempo específico para efectuarla?

Si_____ No_____

9.- ¿Posee la empresa políticas de compras al momento de elegir proveedores?

Si_____ No_____

10.- ¿Quiénes participan en su proceso de compras?

Dueños_____ Personal Administrativo_____

11.- ¿Los productos y/o Servicio son hallados con facilidad en el mercado local o adquiere algunos a nivel internacional?.

Mercado Local_____ Importado_____

12.- ¿En su empresa las compras se realizan con moneda nacional y extranjera?

Bolívares (Bs.F)_____ Otra Moneda (\$)_____

13.- ¿Quién autoriza las compras?

Dueño_____ Responsable del Área Administrativa_____

14.- ¿Cómo saben cuando es necesario el producto o servicio?

Inventario Mínimo de Materiales_____

Solicitud de la Parte Operativa_____

Estrategias de compras_____

15.- ¿Estaría usted dispuesto a realizar alianzas estratégicas con otras pymes del sector, para mejorar así su gestión de compras?

Si_____ No_____

16.- ¿Cree usted que estas alianzas se vean reflejadas en oportunidades de rentabilidad para las Microempresas?

Si_____ No_____

Juicio de Expertos para Validación del Instrumento

Instrucciones: Marque con una equis (X) el rango que usted considere para cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario.

ÍTEMS	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5		X		X				X	
6	X			X			X		
7		X		X				X	
8		X		X				X	
9		X		X				X	
10		X			X			X	
11		X			X			X	
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14		X		X			X		
15		X			X			X	
16	X			X			X		

Leyenda: (B) Bueno

(R) Regular

(D) Deficiente

Observaciones: _____

Experto: _____

Cédula de Identidad: _____

Firma: _____

Datos del entrevistado

Empresa en la que labora: Plumrose Latinoamericana C.A

Cargo: Comprador Nacional.

Constancia de Validación

Quien suscribe, **Richard Carballo**, titular de la Cédula de Identidad N° **V.- 15.962.416**, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán en el Trabajo de Grado titulado *“Desarrollo de alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.”*, cuyo autora es la Lcda. Paola Marien Pinto Aguilar, titular de la Cédula de Identidad N° 16.685.786, aspirante al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, reúne las condiciones y requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y confiable, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los Veinte días del mes de Agosto de 2011.

Atentamente,



Plumrose Latinoamericana, C.A.
Richard Carballo
COMPRADOR NACIONAL
Telf 0244-390.20.11 Fax 0244-390.20.40

RICHARD CARBALLO.
C.I. V.- 15.962.416

Juicio de Expertos para Validación del Instrumento

Instrucciones: Marque con una equis (X) el rango que usted considere para cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario.

ÍTEMS	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	X			X			X		
2	X			X			X		
3	X			X			X		
4	X			X			X		
5	X			X			X		
6	X			X			X		
7	X			X			X		
8	X			X			X		
9	X			X			X		
10	X			X			X		
11	X			X			X		
12	X			X			X		
13	X			X			X		
14	X			X			X		
15	X			X			X		
16	X			X			X		

Leyenda: (B) Bueno

(R) Regular

(D) Deficiente

Observaciones: _____

Experto: LCDO.(MSc) FRANKLIN D. GONZÁLEZ CH.

Cédula de Identidad: V.- 11.504.452.

Firma: _____

Datos del entrevistado

Empresa en la que labora: Universidad de Carabobo.

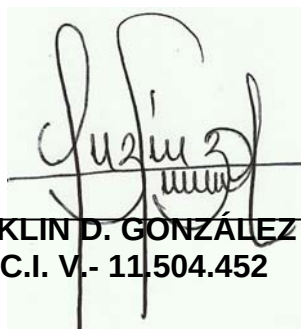
Cargo: Profesor de Metodología.

Constancia de Validación

Quien suscribe, **Lcdo.(MSc) Franklin Darío González Chacón**, titular de la Cédula de Identidad N° V.- **11.504.452**, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán en el Trabajo de Grado titulado *“Desarrollo de alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.”*, cuyo autora es la Lcda. Paola Marien Pinto Aguilar, titular de la Cédula de Identidad N° 16.685.786, aspirante al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, reúne las condiciones y requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y confiable, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los Veinte días del mes de Agosto de 2011.

Atentamente,



FRANKLIN D. GONZÁLEZ CH.
C.I. V.- 11.504.452

Juicio de Expertos para Validación del Instrumento

Instrucciones: Marque con una equis (X) el rango que usted considere para cada uno de los ítems contenidos en el cuestionario.

ÍTEMS	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	/			/			/		
2	/			/			/		
3	/			/			/		
4	/			/			/		
5	/			/			/		
6	/			/			/		
7	/			/			/		
8	/			/			/		
9	/			/			/		
10	/			/			/		
11	/			/			/		
12	/			/			/		
13	/			/			/		
14	/			/			/		
15	/			/			/		
16	/			/			/		

Legenda: (B) Bueno (R) Regular (D) Deficiente

Observaciones: _____

Experto: Lucien A. Pinto. A.

Cédula de Identidad: V.- 12.994.468.

Firma: _____

Datos del entrevistado

Empresa en la que labora: Ford Motor de Venezuela.

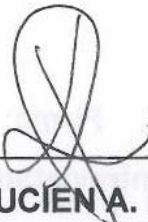
Cargo: Gerente de Producción.

Constancia de Validación

Quien suscribe, **Lucien Antonio Pinto Aguilar**, titular de la Cédula de Identidad N° V.- **12.994.468**, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán en el Trabajo de Grado titulado *“Desarrollo de alianzas estratégicas para mejorar la gestión de compras de las Microempresas del sector Artes Gráficas del estado Carabobo.”*, cuyo autora es la Lcda. Paola Marien Pinto Aguilar, titular de la Cédula de Identidad N° 16.685.786, aspirante al título de Magister en Administración de Empresas, mención Gerencia, reúne las condiciones y requisitos suficientes y necesarios para ser considerado valido y confiable, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada a los Veinte días del mes de Agosto de 2011.

Atentamente,



LUCIEN A. PINTO. A
C.I. V.- 12.994.468