



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA
MEJORAR LOS PROCESOS DE MANEJO
DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA
LA BARRA DE TONY C.A.**

Autoras: María Bermúdez
María Dos Passos

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA MEJORAR LOS PROCESOS
DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA
LA BARRA DE TONY C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciadas en Contaduría Pública

Autoras: María Bermúdez
C.I. V-24.553.042
María Dos Passos
C.I. V-26.232.106

Tutora: Licda. Ysabel Pantoja

San Diego, Octubre del 2019



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

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quienes suscriben esta Acta Ysabel Pantoja de Cedula de Identidad No. V-11.807.313, en mi carácter de tutor de trabajo de grado presentado por las ciudadanas María Bermúdez y María Dos Passos, titulares de la cedula de identidad N° V-24.553.042 y V-26.232.106, respectivamente, deja constancia que el Trabajo de Grado titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA LA BARRA DE TONY C.A**”, presentado como requisito parcial para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública, ha sido revisado y, cumpliendo con los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

San Diego, cuatro (04) de Octubre del año dos mil diecinueve (2019).

Licda. Ysabel Pantoja

C.I. 11.807.313

	pp.
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTOS	xi
RESUMEN INFORMATIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Objetivos de la Investigación	7
1.4. Justificación de la Investigación	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la Investigación	10
2.2. Bases Teóricas	15
2.3. Definición de términos Básicos	19
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	21
3.2. Fases Metodológicas.	22
3.2.1. Diagnóstico de la situación actual.	22
3.2.2. Identificación de las debilidades y fortalezas.	24
3.2.3. Diseño de un plan estratégico de control.	24
CAPÍTULO IV RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados.	26
CAPÍTULO V PROPUESTA	
5.1. Presentación de la Propuesta.	41
5.2. Objetivos de la Propuesta.	42
5.3. Justificación de la Propuesta.	43
5.4. Factibilidad de la Propuesta.	43
5.5. Desarrollo de la Propuesta	44
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS	62
ANEXOS	64

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1.	Cuadro de observación.	27
2.	Matriz DOFA	39
3.	Cruce de Estrategias	40
4.	Plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.	59

LISTA DE FIGURAS

FIGURA		pp.
1.	Formato de Recepción de Mercancía.	51
2.	Formato de Requisición de Mercancía.	53
3.	Formato de Despacho de Mercancía.	54
4.	Auxiliar de Inventarios.	55
5.	Formato de Para el Registro de la Toma Física de Inventarios.	57

GRÁFICO	LISTA DE GRÁFICOS	pp.
1.	Registro de la entrada y salida de mercancía.	29
2.	Persona responsable del manejo de inventarios.	30
3.	Control de vencimiento de los inventarios	31
4.	Requisiciones formales de mercancía.	32
5.	Establecimiento de niveles de inventarios.	33
6.	Identificación de la mercancía.	34
7.	Rotación de inventarios.	35
8.	Planificación de reposiciones de inventarios.	36
9.	Segregación de funciones.	37
10.	Disposición de implementar mejoras.	

DEDICATORIAS

Esta tesis se la dedico primeramente a Dios, ya que sin Él ningún logro sería posible a lo largo de la vida, por darme las fuerzas necesarias para afrontar los retos diarios y llevar a cabo fructíferamente mis metas.

Seguido a mis padres, María Cristina Flores y Juan Carlos Bermúdez, por creer en mi, ser mis pilares y apoyo incondicional en todas mis decisiones para mi crecimiento personal y profesional, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mi familia, por ayudarme en cada uno de los compromisos que tuve que obtener para finalizar éste trabajo de grado con satisfacción.

A cada uno de los profesores que intervinieron en todo el ámbito educativo desde mi infancia hasta hoy en día, por haberme ofrecido todas sus enseñanzas y valores.

Atte. María Bermúdez

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado se lo dedico con todo mi amor y admiración a mis padres, Antonio Dos Passos y Conceicao Teixeira por sus sacrificios y esfuerzos, por darme una carrera para mí futuro y por creer en mi capacidad, gracias a ellos soy lo que soy.

A mi virgen de Fátima quien supo guiarme en el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a través de la fe a encarar las adversidades sin desfallecer en el intento.

Y por último a todas aquellas personas que sumaron a lo largo de estos 5 años para que este día llegara brindándome su apoyo, ayuda, compañía o consejos.

Gracias por haber contribuido a que alcanzara uno de mis sueños.

Att. María Dos Passos.

AGRADECIMIENTO

Agradecida eternamente con Dios por darme la fuerza, la voluntad y el ímpetu para no desfallecer, seguir adelante y lograr con éxito, amor y entereza cada uno de las metas que me propongo en la vida.

A mis padres, por siempre estar ahí, sin importar qué, siempre tender esa mano amorosa para seguir adelante, dar palabras de aliento y la palmada en la espalda que todos necesitamos a veces para afrontar con la cabeza en alto toda adversidad.

A mis tías y mi prima, Amada Bermúdez, Maritza Bermúdez y Lliliana Guevara, más que familia, son mis amigas incondicionales y por estar presente en cada uno de mis más grandes logros, con una sonrisa radiante, compartiendo y celebrando conmigo siempre.

A mis amigas universitarias, especialmente a Ángela Fajardo, por ser incondicional en el transcurso andado en la Universidad José Antonio Páez y a María Dos Passos en el transcurso de la realización de éste trabajo de grado.

Gracias, gracias, gracias por siempre estar ahí y confiar en mí, en mi aptitud, destrezas, habilidades y capacidades.

Atte. María Bermúdez

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres y hermana por ser los principales promotores de mis sueños, gracias por cada palabra de aliento, por cada abrazo que me daba las fuerzas para seguir, por haber estado ahí siempre que lo necesite.

Gracias especiales a la Familia Privitera Martinez, Privitera D' Nobrega y Griseydi Moncada por haber sido un apoyo fundamental en la culminación de este logro, gracias por haberme hecho sentir en familia aun estando lejos de mi casa, siempre estaré agradecida con cada uno de ustedes.

Y por último gracias a Alfio Salvatore por ser mi mejor aliado, a Ángela Concetta por ser incondicional y como una hermana para mí, y a mis amigas Milagro Andreina y Franchesca Andreina por brindarme su amistad desde el inicio, gracias a su compañía esta experiencia se convirtió en una de las más bonitas.

Atte. María Dos Passos.



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

**PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA MEJORAR LOS
PROCESOS DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA
EMPRESA LA BARRA DE TONY C.A.**

San Diego, Octubre de 2019

Autoras: María Bermúdez
María Dos Passos
Tutora: Licda. Ysabel Pantoja

RESUMEN INFORMATIVO

La presente investigación tuvo como objetivo principal proponer plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., con el fin de contar con las existencias necesarias para brindar los servicios alimenticios y de bebidas que ofrecen, así como elaborar los estados financieros que permitan estimar los costos de venta y la rentabilidad que la entidad genera a los inversionistas durante el periodo económico, permitiendo, además, evaluar la situación financiera de la misma para la toma de decisiones. La investigación se desarrolló bajo la metodología de un proyecto factible, apoyado en un estudio con diseño de campo a nivel descriptivo. La población seleccionada estuvo comprendida por siete (07) trabajadores que laboran en la empresa, cuya muestra estará representada por la totalidad de la población ser la población pequeña y finita, considerándose el muestreo de tipo censal. Para la recolección de información necesaria que permita desarrollar la investigación se utilizó como técnicas e instrumentos, la observación directa y la encuesta, apoyadas de un cuadro de observación y un cuestionario, respectivamente, contenido de diez (10) preguntas cerradas de respuestas dicotómicas (si-no), con los cuales se realizó un diagnóstico de los procesos de manejo de inventarios cuyos resultados permitieron determinar las debilidades existentes, que fueron expuestas en una matriz DOFA, de donde se obtendrán las estrategias que dieron estructura al plan estratégico propuesto. Se concluyó que los controles internos de inventarios, permiten la salvaguarda de los activos, hace que se cumplan los procedimientos para el registro de los movimientos de inventarios, se emitan reportes confiables para la toma de decisiones y establece correctivos en el caso de que surjan, para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Descriptor: Plan Estratégico, Inventarios, Control.

INTRODUCCIÓN

Siendo actualmente el control, una de las fases del proceso administrativo, que permite determinar las posibles desviaciones que se puedan presentar en el desarrollo de los procesos permitiendo, además, poder implementar los correctivos necesarios, para lograr los objetivos propuestos, en el presente trabajo de investigación, se orienta en proponer un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., con la finalidad de lograr contar con las existencias necesarias para brindar los servicios alimenticios y de bebidas que ofrece, de manera que se pueda satisfacer las necesidades de sus clientes, así como poder contar con un registro oportuno que brinde información contable, para elaborar los estados financieros, que le brinden a los accionistas información financiera sobre la rentabilidad que generan sus ventas, con cifras claras de sus costos de ventas, así como poder apoyar el proceso de toma de decisiones. Para tales efectos, este trabajo de investigación se encuentra estructurado en cinco (05) capítulos:

Capítulo I, El Problema: se expone de forma amplia y detallada la problemática percibida, el establecimiento de los objetivos de la investigación tanto general, como específicos, así como la justificación del estudio

Capítulo II, Marco Teórico: se refiere al marco teórico y está integrado por los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico: se describen el tipo y nivel de investigación, las fases metodológicas de la investigación de acuerdo con los objetivos específicos.

Capítulo IV, Resultados, revela los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información y el desarrollo de las fases metodológicas del presente proyecto de trabajo de grado.

Capítulo V, la Propuesta que dio solución a la problemática existente en la empresa en estudio, que consistió en proponer plan estratégico de control para

mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.,

Finalmente, las Conclusiones y recomendaciones, a las cuales llegó el autor en la presente investigación.

Referencias: Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que permiten sustentar la propuesta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones se encuentran constantemente inmersas en un mercado altamente competitivo, y requieren ser eficientes en lograr sus objetivos organizacionales para mantenerse en el mercado en el cual incursionan, además, deben enfrentarse a los avances tecnológicos, a la globalización y a los efectos socioeconómicos que les permita brindar productos o servicios de calidad a precios accesibles para sus clientes, de manera que se pueda satisfacer sus necesidades.

En Venezuela, las empresas tienen que enfrentarse con un flagelo de gran importancia, como lo es los efectos de una economía hiperinflacionaria, afectando tanto el poder adquisitivo de las organizaciones como de los consumidores. En este sentido, uno de los activos que presenta un cambio continuo de sus costos, es el de los inventarios, el cual es uno de los principales activos que genera el funcionamiento de cualquier empresa, bien sea mediante la venta de bienes o que se utilicen para la prestación de servicios, debido a su impacto económico que genera los principales ingresos de la organización y se dirigen en ellos gran parte de las inversiones de las mismas, es por ello, la necesidad de contar información confiable sobre las cantidades existentes dentro de la organización para poder proyectar sus ventas, así como planificar sus reposiciones, permitiendo mantener la operatividad de la organización.

Cabe señalar, que las organizaciones comercializadoras de productos terminados, o aquellas que dependen de inventarios para poder prestar sus servicios, dependen de un buen sistema de planeación y control de inventarios, que se apliquen a la gran diversidad de situaciones operativas que puedan presentarse en la empresa, por lo tanto, de manera posterior a la planificación de las actividades o plan de trabajo, se requiere contar con los medios para verificar que se actúa de forma

adecuada y que los resultados que se obtendrán serán los esperados, así como alcanzados los objetivos establecidos, por lo tanto, se hace necesario la función del control.

Es por ello, que las organizaciones requieren de controles que les brinden una seguridad razonable, que los procedimientos, normativas y políticas establecidos, serán ejecutados cabalmente, de manera que se pueda mantener registros oportunos de las operaciones relacionadas, al movimiento de inventarios, de manera que se puedan emitir reportes confiables para apoyar el proceso de toma de decisiones, elaborar los estados financieros, y determinar si se están cumpliendo con los planes propuestos, permitiendo, además de salvaguardar los activos, poder detectar posibles desviaciones de manera oportuna y establecer los correctivos a tiempo.

En este mismo orden de ideas, el aprovisionamiento de los inventarios en este tipo de organizaciones, consiste en la compra de productos terminados o materias primas, y en algunos casos, generando una transformación de las mismas, para luego ser vendidos a los clientes, por lo tanto, la función más importante de las existencias es regular las entradas y salidas de inventarios, permitiendo conocer en un momento determinado, las cantidades reales y poder planificar el proceso de reposición de los mismos

Por tal motivo, se debe considerar, realizar las compras a tiempo, y por las cantidades necesarias, minimizando los riesgos de quedar sin stock, ya que esto puede afectar la operatividad de la empresa o por el contrario comprar inventarios en excesos que generarían inventarios ociosos, que comprometerían la liquidez financiera de la empresa, en especial hoy día, que producto a la hiperinflación presente, ha generado que los proveedores disminuyan los tiempos de crédito, y en algunos de ellos, han adoptado la modalidad de pre-pago.

Desde estas perspectivas, se debe evaluar que procedimientos, normativas y políticas empleados para manejar los inventarios, deben estar orientados al logro de los objetivos, y estos a su vez deben estar dirigidos a la misión y visión de la organización, para poder mantenerse en el tiempo en el mercado en el cual se

encuentra inmersa, es por ello, que se debe aplicar el control interno, el mismo debe estar orientado a lograr un manejo efectivo de los inventarios, así como evitar que las empresas se queden sin stock de inventarios durante la fluctuación de la demanda, minimizando el riesgo de retrasos por parte de los proveedores, considerando que los pronósticos de ventas entre más precisos sean, mejor será la planificación sobre su adquisición y mantenimiento de los niveles requeridos.

Como complemento, las empresas necesitan establecer controles que permitan desarrollar, simplificar y examinar de manera efectiva y productiva, todo el proceso que debe cumplir el personal encargado para el manejo administrativo y registro contable de todas las operaciones relacionadas a los inventarios, por lo tanto, se evidencia la necesidad de un control interno de inventarios, el cual representa un proceso desarrollado por la administración de la organización con la finalidad de diseñar y desarrollar políticas, métodos y procedimientos, que aseguren la correcta conducción de la organización y logro eficiente de los objetivos establecidos.

De acuerdo a Blanco y Mantilla (2013:23), definen el control interno como: “un proceso efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y/o demás personal, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de los objetivos”. En este sentido, el concepto de control interno en el área de inventarios, demanda mantener el análisis de sus existencias disponibles, y un eficiente registro contable de las operaciones realizadas sobre el movimiento de sus inventarios, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, a este respecto, es preciso mantener medidas de protección física, con la finalidad de impedir posibles riesgos de fraudes causantes de pérdidas por hurto o malversación, o simplemente deterioro por manipulación indebida de los mismos.

Por lo tanto, la administración de los inventarios por tener un gran impacto sobre las funciones de la empresa, los inventarios proporcionan el servicio al cliente, por lo cual es de interés vital para la misma, y financieramente se debe contar con los fondos necesarios para realizar oportunamente las reposiciones. Al respecto, de acuerdo a Gitman (2014:120), señala que: “el control de los inventarios, ciertamente

merece atención de la dirección de la empresa, especialmente cuando se encuentra ésta en una etapa de crecimiento y expansión de sus actividades de mercado”. Es por ello, que en la gestión de inventarios, se presentan objetivos en conflicto permanente, ya que por un lado, se desea maximizar el nivel del servicio al cliente gracias a la disponibilidad de productos, y por otro lado, se pretende minimizar la inversión total en inventarios.

Por su parte, la toma de decisiones en relación a la gestión de inventarios son de naturaleza operativa, sin embargo, las mismas deben ser analizadas en un contexto estratégico para poder lograr los resultados deseados por la organización. En este sentido, el control de inventarios es un aspecto crítico de toda administración exitosa, donde los objetivos de un buen servicio al cliente y de una producción eficiente deben ser satisfechos manteniendo los inventarios en un nivel óptimo. En todas las empresas organizadas existen sistemas de planificación de inventarios y almacenamiento, esto obedece a que es necesario tener una estrategia de ordenamiento en el control de la entrada y salida de la materia prima y los productos terminados.

Tras las implicaciones anteriores, el presente estudio se evoca en la empresa LA La Barra de Tony C.A., que está dedicada a la prestación de servicios de restaurante, la cual busca asistir en el servicio de preparar y presentar bebidas, desde las más sencillas y básicas a las más elaboradas, además, de presentar también un variado menú en el que incluye tanto comidas rápidas como aquellas que llevan un poco más de tiempo a la hora de su preparación, ejecutando y aplicando operaciones técnicas y normas básicas de manipulación, preparación y conservación de alimentos.

En cuanto a la actividad principal de esta empresa, busca brindarles un momento de calidad a sus clientes, haciéndoles degustar los mejores platos, ofreciéndoles el mejor servicio. Para ello, requieren contar con las existencias necesarias y a tiempo para poder realizar los platos y bebidas ofrecidos, donde se requiere de controles para manejar los stocks necesarios evitando el desabastecimiento que afectaría la operatividad de la empresa o cantidades excesivas que comprometerían la liquidez de la empresa.

Por otro lado, no cuentan con registros de las cantidades solicitadas para el área de cocina, debido a esta situación, no conocen los costos de ventas reales de los materiales consumidos, que permitan determinar la utilidad real generada por la venta de sus productos, así como reflejar las cifras reales en los estados financieros. Vinculado a ello, no cuentan con procedimientos definidos ni controles establecidos para garantizar el registro de los movimientos de inventarios, así como de formatos que permitan soportar las entradas y salidas de existencias.

A tales fines, se propone diseñar un plan estratégico de control que permita establecer procedimientos claros para poder lograr los objetivos organizacionales direccionados a la misión y visión de la empresa, de manera que se pueda garantizar su operatividad y mantenerse en el mercado en el cual se encuentra inmersa. De no aplicarse medidas a tiempo, el área de inventarios podría colapsar, y generar problemas de desabastecimiento que afectarían la operatividad, generando que los clientes emigren a otros competidores, deteriorando la imagen de la organización y pérdida de confianza ya que no les garantizará poder brindar los servicios requeridos, asimismo, podría dar cabida a sufrir riesgos de fraude, por la falta de controles, que le darían una oportunidad al personal de poder realizar actividades indebidas en cuanto a la manipulación de los inventarios, que afectarían financieramente a la empresa.

1.2 Formulación del Problema

Tras todo lo antes expuesto se establece la siguiente interrogante: ¿Cuál sería el plan estratégico de control adecuado para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.
- Identificar las debilidades y fortalezas de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.
- Diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

1.4. Justificación de la Investigación

Siendo el control una de las funciones de la administración, necesaria para comprobar que se estén alcanzando los objetivos establecidos, así como poder detectar posibles desviaciones a tiempo y establecer los correctivos necesarios, los inventarios, se convierte en un área que evidencia una gran necesidad de incluir controles internos, que permitan garantizar contar con las existencias necesarias para poder cubrir la demanda de los clientes de la organización, de manera que se deben mantener stock suficientes para garantizar la operatividad de la organización, considerando el tiempo de entrega de los proveedores, para planificar sus compras, así como, minimizar los stock excesivos que podrían comprometer la liquidez financiera de la empresa, o sufrir deterioro, obsolescencia o vencimiento que sería un gran riesgo para la organización.

Es por ello, que la presente investigación se justifica, porque ofrece una solución viable a la problemática expuesta en la empresa La Barra de Tony C.A., a través de la propuesta de un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios, para lograr que su sistema y procesos administrativos y contables actuales, logren ser rápidos, sencillos y confiables, dirigidos a mejorar el procesos en de departamento de almacén, permitiendo además, contar con procedimientos, normativas y políticas, que dirijan al personal del área a lograr los objetivos organizacionales, así como dirigir los mismos a la misión y visión de la

misma, logrando además, realizar registros oportunos, que brinden una información confiable para la toma de decisiones, planificar sus ventas, y emitir estados financieros con cifras reales.

En este sentido, la presente investigación servirá socialmente como aporte a otras organizaciones que presenten problemática similar en área de inventarios, pudiendo adaptar el plan estratégico propuesto de acuerdo a sus necesidades propias. Asimismo, servirá a futuros investigadores, como antecedentes de otros estudios, de la Universidad José Antonio Páez u otras Universidades, finalmente, permitirá que las autoras, puedan aumentar sus conocimientos académicos para optimizar su desempeño profesional en el ámbito laboral, ya que cuentan con un material de apoyo bajo las líneas de investigación gestión y control de finanzas públicas y privadas, bajo la temática de control interno, establecido por la Facultad de Ciencias Sociales, para la Escuela de Contaduría Pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los aspectos teóricos importantes relacionados con esta investigación, que de acuerdo a Bavaresco (2016:38), expresa: “el Marco Teórico Referencial, brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido”, por lo tanto, en él se incluyen los tópicos de mayor relevancia que orientan teóricamente el proceso de la investigación, entre los cuales se encuentran los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos, presentados a continuación:

2.1 Antecedentes de la Investigación

Para dar inicio a la elaboración del marco teórico que sustenta el presente estudio sobre la temática planteada en función del control de inventarios, se hace necesario indagar sobre otras investigaciones que guardan relación con el tema tratado, al respecto, Perdomo (2011:146), expresa que estos: “son estudios que guardan similitudes importantes con la investigación que se está realizando. Pueden ser directos o indirectos”, bajo esta óptica se presentan algunos comentarios acerca de estudios previos vinculados con el tema a través de algunos de sus elementos teóricos, técnicos, metodológicos o de otra naturaleza que constituye una contribución para la investigación, entre los cuales se citan los siguientes:

Primeramente, Barrios (2019), en su trabajo de grado titulado “**Lineamientos estratégicos para optimizar el control interno en la gestión del inventario de la empresa Materiales HD C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo**”, en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciada en Contaduría Pública. La investigación tuvo como principal objetivo lograr la eficiencia de los

inventarios. La metodología utilizada fue bajo la modalidad de un proyecto factible, con apoyo de un estudio con diseño de campo de nivel descriptivo, sustentada con bases bibliográficas. En cuanto a las técnicas se utilizaron, fueron la observación y la encuesta, apoyadas de los instrumentos el cuadro de observación y el cuestionario, este último comprendido de diez (10) preguntas cerradas de tipo dicotómicas, con alternativas si-no aplicados a una muestra representada por seis (06) trabajadores de la empresa.

Los resultados obtenidos, permitieron a la autora concluir que en función a una serie de fases u objetivos, donde en primer lugar se establecieron las normas de control interno para fortalecer la gestión del inventario luego se diseñaron los procedimientos de control interno de los procesos de los inventarios y finalmente se elaboraron formatos de inventarios, cumpliendo con unos procedimientos establecidos. Por último es importante implementar un sistema de control, para promover la eficiencia organizacional en la gestión de almacén. Su aporte al presente estudio, son las bases teóricas de control interno, que permiten orientar la propuesta para implementarlos de acuerdo a las necesidades propias de la empresa objeto de estudio dirigidos al logro de los objetivos organizacionales integrando la segregación de funciones en el manejo de inventarios.

Paralelamente, Guiñán (2019), presentó un estudio que lleva por título **“Lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Majema 7 C.A.”**, estudio realizado en la universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. El estudio estuvo orientado a lograr la eficiencia en cuanto a mantener los niveles adecuados y realizar oportunamente las reposiciones evitando el desabastecimiento o el exceso de los mismos, considerando el tiempo de respuesta de los proveedores en realizar su despacho. La metodología implementada fue un proyecto factible, con diseño de campo a nivel descriptivo, con apoyo documental.

Las técnicas empleadas para la recolección de información fue la encuesta apoyada de un cuestionario como instrumento, comprendido por diez (10) preguntas

cerradas tipo dicotómicas de alternativas si-no y la observación directa con apoyo de un cuadro de observación. La muestra estuvo representada por tres (03) personas involucradas en el manejo de inventarios. Con los resultados obtenidos la autora pudo concluir que el control promueve las potencialidades de los individuos, ya que su carácter es de pronóstico, debido a que mide la efectividad presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, corregir errores y no simplemente registrarlos, por lo tanto, con los lineamientos propuestos, se pretende disminuir las debilidades encontradas y lograr con efectividad realizar la reposición de los inventarios para generar el curso regular de las ventas.

Su aporte al presente estudio, es las bases teóricas de control de inventario ya que permite sustentar los procedimientos que deben establecerse en esta área para dirigir al personal a realizar las actividades correspondientes, optimizando su desempeño laboral y siendo eficientes en el logro de los objetivos propuestos, lográndose además, de establecer una supervisión continua para garantizar que el personal pueda cumplir con sus actividades y poder establecer correctivos a tiempo.

Por su parte, López (2018), presentó una investigación titulada **“Análisis del control interno del proceso de compra del inventario de la Lubricadora Blanquita”**, en la Universidad de Guayaquil en Ecuador, para optar al título de Magíster en Contaduría Pública. La investigación tuvo como finalidad la administración de inventarios, debido a que se aprecia un inapropiado proceso de control interno de los productos que se almacenan. La metodología implementada fue con sentido cualitativo y cuantitativo, utilizando como técnica de recolección la entrevista apoyada del instrumento la guía de entrevista comprendida de preguntas nueve (09) preguntas abiertas, aplicada al gerente de almacén y al almacenista.

Con los resultados obtenidos permitieron concluir que el almacenista no es un individuo que se responsabiliza con acierto sobre los inventarios, ya que es el filtro de la información de artículos, y debe chequear las listas de la mercancía y compararlas con las entradas y salidas físicas, mediante observaciones permanente poniendo cámaras de vigilancia, además, no informa al administrador sobre las anomalías que

se presentan y que causan deterioro de la mercancía, además que el lugar donde se almacena no es la adecuada, ya que presenta filtraciones que generan un peligro para la misma. Su aporte al presente estudio, es establecer responsabilidades a los trabajadores del área de almacén, dirigidos a la salvaguarda de los activos, desde su recepción, almacenamiento y distribución, de manera que se registren los movimientos de inventarios así como su adecuada manipulación para evitar su deterioro.

Continuando con la investigación presentada por Colina (2016), que lleva por título **“Gestión de inventario en las empresas del sector automotor del Municipio Cabimas del Estado Zulia”**, en la Universidad del Zulia, en Cabimas, para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. El estudio tuvo como finalidad que las gerencias de las organizaciones puedan encontrar soluciones inmediatas y efectivas para mejorar las debilidades existentes y reduciendo niveles de inventario, provocando una optimización del tiempo de entrega, minimizando los costos de inventario y mejorando el servicio al cliente. Para ello, la metodología que se implementó fue descriptiva, con un diseño no experimental de campo y transeccional. Para la recolección de información se aplicó la técnica la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento, comprendido de veintiocho (28) preguntas cerradas con respuestas policotómicas de selección múltiple con cinco (05) alternativas.

Con el análisis de los resultados obtenidos, la autora concluye en su investigación que, las empresas tienen alta presencia de procedimientos para recibir los materiales, almacenaje, despacho y preservación. En cuanto a la planificación de la gestión de inventarios, no cuentan con un uso eficiente de un programa maestro de producción y existen debilidades con respecto a la planificación de requerimiento de materiales, asimismo, se observa alta presencia de la variable gestión de inventario, con oportunidades de mejora en los procesos y controles de los inventarios, especialmente en la planificación y políticas de inventarios. Su aporte al presente estudio, es en relación al almacenamiento y al control de los niveles de inventarios

que se requieren para garantizar la operatividad de la organización y mantener una satisfacción a las exigencias de la demanda de los clientes, por lo tanto realizar la planificación de sus reposiciones, considerando el tiempo de entrega del proveedor.

Finalmente, Cabañas, Montilla y Quintana (2015), presentaron su trabajo de grado titulado **“Estrategias para adecuar los mecanismos de control interno que permita el fortalecimiento del sistema de los inventarios en la empresa Bronce Valencia, C.A.”**, para optar por el título de Contaduría Pública y Licenciado en Administración Comercial, en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula. La investigación tuvo como propósito de lograr mayor confiabilidad de la información financiera y un adecuado cumplimiento de las políticas y normas para el resguardo de sus activos, logrando de esta manera maximizar las operaciones inherentes a la consecución de los objetivos de la empresa. Para tal fin, la metodología implementada fue de carácter cuantitativo, a nivel descriptivo, con diseño de campo con apoyo documental y bibliográfico.

La muestra objeto de estudio estuvo integrada por cinco (05) empleados vinculados al proceso de manejo de inventarios. En cuanto a la técnica de recolección de información empleada fue la encuesta, apoyada del instrumento el cuestionario, comprendido por veinticinco (25) preguntas de respuestas cerradas tipo dicotómicas con alternativas si-no. Con los resultados obtenidos, se pudo concluir en la investigación que, el control interno comprende el plan de organización, métodos y procedimientos que tiene establecidos la empresa, constituidos en un todo para la obtención de información financiera correcta y segura, salvaguardar los activos y la eficacia de las operaciones. Asimismo, es importante que funcionen adecuadamente los puestos de trabajo que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

Su aporte al presente estudio, es que mediante las técnicas de recolección de datos se podrá obtener información de tipo primario para poder realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de la empresa en

estudio, y con la información de tipo secundario se podrá establecer las bases teóricas que sustentarán el presente estudio, permitiendo dirigir los esfuerzos de la autora al desarrollo de las fases metodológicas que brindarán una solución al problema expuesto.

2.2 Bases Teóricas

En el siguiente aparte se definirán las bases teóricas relacionadas con las variables del tema de estudio, que de acuerdo a Tamayo (2017:145), expresa que: “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”, en este sentido estará relacionado a la propuesta de un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., a tales efectos, a continuación se presentan los conceptos y definiciones que pretenden darle el soporte teórico al presente trabajo de grado:

2.2.1 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es por naturaleza, aquella planificación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Está diseñada para satisfacer metas generales de la organización. En este sentido, Chiavenato (2015), expresa que:

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas. (p.419)

Tras lo antes expuesto, se puede decir que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesos y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el

futuro. Por lo tanto, estas bases teóricas sustentan al presente estudio, ya que se quiere implementar un plan estratégico como herramienta de gestión que permita apoyar la toma de decisiones de la organización en torno al quehacer actual, al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, de tal manera lograr la mayor eficiencia, eficacia con los estándares de calidad en los productos que provee la empresa La Barra de Tony C.A. a sus clientes.

2.2.2 Inventarios

Se considera que el inventario es la cantidad de bienes que una empresa mantiene en existencia en un momento dado, como aquellos bienes destinados para la producción o venta, como materia prima, producto en proceso, producto terminado y otros materiales que se utilizan en el empaque, envase de mercancía o a las refacciones para mantenimiento que se consuma en el ciclo norma de operaciones. Al respecto agrega Perdomo (2014:87), que: “es el conjunto de bienes corpóreos como tangibles y existencias propias de disponibilidad inmediata para su consumo (materia prima), transformación (producto en procesos), y ventas (productos terminados)”.

En este sentido, un inventario significa una existencia de bienes con propósitos específicos, según la naturaleza de la empresa, y que, para términos de producción se puede considerar que permiten asegurar la continuidad de los procesos y servicios. Por lo tanto, estas bases teóricas fundamentan al presente estudio, debido a que se trata de manera los inventarios destinados a la prestación de servicios a los clientes de la empresa La Barra de Tony C.A., los cuales están compuestos por materias primas para ser procesados en alimentos y productos terminados para la preparación de bebidas.

2.2.3 Control

El control es una etapa de gran relevancia en la administración, debido a que, a pesar de que la empresa cuente con excelentes planes, una estructura adecuada y una

dirección eficiente, el ejecutivo no podrá constatar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se verifique y comunique si los hechos van e acuerdo con los objetivos trazados. Por lo tanto, el concepto de control es muy general y puede ser utilizado con el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

En este sentido, de acuerdo a Catacora (2015:240), señala que: “el control es un proceso para medir y evaluar el desempeño de cada componente organizacional y efectuar la acción correctiva cuando sea necesario”, es por ello, que incorpora todas aquellas actividades que aseguran lo que se está logrando efectivamente en el trabajo de acuerdo a lo planeado. En este mismo contexto, dentro del proceso administrativo, el control representa la última etapa donde los directivos de la organización juegan un papel muy importante, siendo esto tema de gran interés para la presente investigación.

Control Interno

Como seguimiento de esta investigación se requiere definir el control interno, que de acuerdo a Cepeda (2017), señal que:

Son mecanismos de apoyo gerencial orientado hacia la meta o fin, este provee una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas organizacionales, un adecuado sistema de control interno podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión. (p.35)

Considerando lo anterior, se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, con el objeto de abarcar toda la organización, siendo un medio de comunicación, diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de la misma. Se desarrolla y vive dentro de la organización con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento, al mismo tiempo deben procurar un capital humano idóneo con la finalidad de salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad de las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas para el cumplimiento de la misión,

objetivos y metas.

Por lo tanto, se deduce que el control interno está comprendido por el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia. La aplicación de los procedimientos de la empresa permitirá una adecuada planificación de inventario, con la finalidad de mantener una apropiada gestión de los mismos en cuanto a la disponibilidad de materiales y de conocer con antelación las necesidades de compra de la empresa.

Control Interno de los Inventarios

Las funciones de compra, almacenaje, distribución de materiales y productos son esenciales para el desarrollo económico del proceso productivo de la empresa. Cuando se compra en exceso, en cantidad o en tiempo, se está haciendo mal uso del dinero de la empresa, del mismo modo cuando no se compra lo suficiente, se está asumiendo un riesgo demasiado grande, que puede significar dejar de vender o, peor aún, paralizar los procesos, en este caso de la empresa La Barra de Tony C.A.

Mockler (2013:35), habla sobre el control de inventarios y señala que: “un sistema de control amplio e integrado, que incluye el planteamiento, la programación y control de inventarios, ha de tener una estrecha relación con otras actividades de planificación de producción”. Significa un buen planteamiento de operaciones de actividades en inventario a largo plazo e intermedio, al igual que buena programación de las actividades y métodos. Por lo tanto, en los controles de inventario de productos es importante determinar:

- Cantidad mínima: determinar la cantidad mínima de las existencias de un producto para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.
- Cantidad máxima: sin interferir en el espacio del almacén, sin perjudicar con

su inversión la composición del capital de trabajo, pueda soportar la buena marcha de la empresa.

- **Solicitud de compra:** es la que realiza la persona encargada de controlar los inventarios al jefe del almacén, solicitando los productos o artículos que se solicitan comprar, el cual responderá si se cuenta o no con el artículo.
- **Entradas de mercancía:** el jefe del almacén debe tener conocimiento de la fecha aproximada en llegar los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para el almacenamiento.
- **Salida de mercancía:** debe ser sumamente estricto, las mercancías podrán salir del almacén únicamente si están respaldadas por las correspondientes notas de despacho.

2.3 Definición de Términos Básicos

Abastecimiento: productos y materiales que ayudan en la producción, pero aun no aporte contrayentes del producto.

Administración de los Inventarios: implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos las cantidades de unidades a ordenar.

Almacén: es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro. Los almacenes son una infraestructura imprescindible para todo tipo de agentes económicos.

Conteo Físico de Inventario: revisión que ayuda a verificar la existencia y evaluación del inventario para los estados financieros.

Eficiencia: uso correcto de los recursos disponibles, obteniendo mayores resultados con la mínima inversión.

Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o espera en los objetivos planteados.

Disponibilidad: se utiliza en diversos ámbitos para hacer referencia a la posibilidad

de que algo, esté disponible a ser realizado, encontrado o utilizado.

Existencias: monto de materiales que los gerentes deciden que es necesario tener disponible en todo momento para evitar que se agote la mercancía, debido a circunstancias no previstas.

Mercancía: producto del trabajo determinado a satisfacer alguna necesidad del hombre y que se elabora para la venta, no para el propio consumo.

Optimización: es la búsqueda de la mejor manera de realizar una actividad; gracias a ella todo proceso funciona mejor.

Procedimiento: es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. Está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

Proceso: conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o asunto, las cuales son controladas, supervisadas y evaluadas por el sistema de control interno.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo estuvo referido al proceso metodológico que se llevó a cabo para hacer posible este proyecto de investigación. En este orden de ideas Arias (2016: 98), lo explica como: “la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación, es el cómo se realizó el estudio para poder responder al problema planteado”. A tales efectos, a continuación se presenta el tipo, nivel y diseño de la investigación, así como las fases metodológicas y técnicas a ser aplicadas para su desarrollo:

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Debido a la objetivo principal de la investigación, estuvo enmarcada bajo la modalidad de un proyecto factible, con diseño de una investigación de campo a nivel descriptivo. De acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2015), el proyecto factible lo define como:

Es el análisis sistemático de describirlo, interpretarlo y entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas o efectos, o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conducidos o en desarrollo. (p. 41)

Fue de tipo factible, debido a que brindó una solución viable mediante una propuesta operativa. Con diseño de campo, que según Arias (2016:26), lo define como: “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”, asimismo agrega Sabino (2008:89), que la investigación es de campo debido ya que: “permite recoger datos directamente de la realidad empírica, su valor

reside en que el investigador pueda cerciorarse de las verdaderas condiciones en que ha conseguido los datos, facilitando su revisión y modificación de los mismos”, debido a que el levantamiento de información se realizó directamente en el lugar de los hechos es decir, en las instalaciones de la empresa La Barra de Tony C.A.; específicamente en el departamento de almacén y administración de inventarios.

Fue de nivel descriptivo, al respecto Tamayo (2017:54), define una investigación descriptiva, cuando: “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”, debido a que se detallaron los procesos actuales y se realizó un análisis de los resultados que fueron utilizados para desarrollar las fases metodológicas y por establecer las conclusiones a las que las autoras llegaron en el presente estudio.

3.2 Fases Metodológicas

A continuación se presentan las tres (03) fases metodológicas que permitieron darle solución a la problemática existente, desarrolladas de acuerdo a los objetivos específicos propuestos, en las cuales se establecieron las técnicas de recolección de información, la población y muestra objeto de estudio, así como las técnicas de análisis e interpretación de los resultados, detalladas a de la manera siguiente:

3.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

Esta fase de investigación, tuvo como finalidad establecer un diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., donde se utilizaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos destinados para tal fin. Para el presente estudio se utilizó las técnicas la observación directa, según Tamayo (2017:22), define la observación directa como: “aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

La observación directa, fue apoyada de un cuadro de observación, Palella Martins (2016:70), expresan que un cuadro de observación: “es un instrumento en el

que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, en el cual se estudiaron las variables que intervienen en la gestión de inventarios, tales como suficiencia de estantes para almacenamiento, identificación de la mercancía, uso de formatos de entrada y salida, uso de un auxiliar de inventarios, realización de tomas físicas, áreas de almacenamiento aseadas y limitación de entrega a personal ajeno al almacén (ver cuadro 1).

Seguidamente, se aplicó la técnica la encuesta, Arias (2016:96), define la encuesta: “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”, la cual tuvo como apoyo el cuestionario como instrumento, Tamayo (2017:122), lo define como: “un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”, el mismo estuvo comprendido de diez (10) preguntas cerradas, de repuestas dicotómicas con alternativas si-no.

Por su parte, la población, de acuerdo Arias (2016:81), se refiere: “al conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por lo objetivos de estudio”. En este sentido, la población seleccionada para el estudio estuvo comprendida por siete (07) trabajadores de la empresa, por su parte, la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2016:236), indican que: “es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se recolectarán datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión), este deberá ser representativo de la población”, para el presente estudio, estuvo representada por la totalidad de la población por ser pequeña y finita, en este sentido fue seleccionado el muestreo tipo censal.

En cuanto a la técnica de análisis de los resultados obtenidos, fue la estadística descriptiva, según el criterio metodológico de Hernández, Fernández y Baptista (2016:350), es: “una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones

ordenadas en su respectiva categoría”, los cuales fueron tabulados en tablas de frecuencias, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados para realizar el diagnóstico de los procesos actuales del manejo de inventarios y desarrollar las fases siguientes.

3.2.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., que fueron expuestos en una matriz DOFA, junto a los factores externos, cuyo cruce permitió obtener las estrategias que le dieron estructura al plan estratégico propuesto, permitiendo que, al obtener el diagnóstico real del área en estudio, se pudo atacar las debilidades y amenazas, así como también se pudieron fortalecer las oportunidades encontradas.

3.2.3. Fase III: Diseño de un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

En referencia a los resultados obtenidos en las técnicas e instrumentos de recolección de datos la encuesta, observación directa, mediante el cuadro de observación y el cuestionario, y a través de las estrategias obtenidas de la matriz DOFA, desarrolladas las fases anteriores, en esta fase, se procedió a la elaboración de la propuesta que consistió en diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., de la cual se espera, que la misma proporcione a la organización las herramientas necesarias para optimizar los procesos de administrativos y contables, corregir las deficiencias existentes y lograr un manejo adecuado del inventario, logrando la salvaguarda de los activos, y la emisión de reportes que apoyen el proceso de toma de decisiones, con cifras reales, veraces y confiables. La presente propuesta estuvo conformada de la siguiente manera:

- Presentación de la propuesta
- Objetivos de la Propuesta
- Justificación de la Propuesta
- Factibilidad de la Propuesta
- Desarrollo de la Propuesta

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de las técnicas e instrumentos aplicados, los cuales fueron analizados e interpretados para realizar un diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., para determinar las debilidades existentes, que justifican la necesidad diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos, la cual es la propuesta para darle solución al problema planteado.

4.2.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

Esta fase de investigación, tuvo como finalidad establecer un diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., para ello, se aplicó primeramente, la técnica de la observación directa, en el área de almacén de la empresa en estudio, a través de un cuadro de observación (ver cuadro 1), en el cual se evaluaron la presencia o ausencia de ciertas variables que inciden en el manejo de los inventarios, seguidamente, se utilizó la técnica la encuesta con apoyo de un cuestionario como instrumento, comprendido de diez (10) preguntas, dicotómicas de alternativas de respuesta si-no, aplicados a una muestra representada por siete (7) trabajadores que conforman la empresa, cuyos resultados fueron expuestos en tablas de frecuencia, graficados en diagramas circulares, analizados e interpretados expuestos a continuación:

a) Análisis del Cuadro de Observación

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del cuadro de observación en el departamento de almacén de la empresa La Barra de Tony C.A., en la cual se observó lo siguiente:

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: LA BARRA DE TONY C.A.			
OBSERVACION DIRECTA			
ÍTEM	Variable	Alternativa	
		SI	NO
1	Existencia de estantería suficiente para almacenamiento.	X	
2	Identificación de la mercancía.		X
3	Uso de formatos de entradas y salidas.		X
4	Uso de Auxiliar de Inventarios.		X
5	Realización de toma física de inventarios.	X	
6	Áreas de almacenamiento aseadas.	X	
7	Limitación de la entrada de personal ajeno al almacén.	X	

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis: se observaron las siguientes variables:

Cuentan con la existencia de estantería suficiente para almacenamiento. Esto permite que se pueda colocar la mercancía de manera adecuada para su fácil ubicación y acceso al momento del despacho.

No se realiza la identificación de la mercancía. La identificación de la mercancía permite ubicar la mercancía con mayor rapidez, evitando tomar un artículo por otro, además indicar la fecha de ingreso para la adecuada rotación de inventarios y control del vencimiento.

No se hace uso de formatos de entradas y salidas. Los formatos permiten dejar soporte de los movimientos de inventarios, y aclarar duda al momento de surgir diferencia en la toma física.

No se hace uso de Auxiliar de Inventarios. El auxiliar de inventarios es una herramienta práctica para llevar el registro de entradas y salidas de mercancía, cuando

no se cuenta con un sistema administrativo.

Se efectúa la realización de tomas físicas de inventarios. La toma física de inventario permite conocer las existencias reales con que cuenta la empresa para planificar sus reposiciones.

Cuentan con áreas de almacenamiento aseadas. La limpieza es fundamental en las áreas de almacén para evitar accidentes laborales.

Se ejecuta la limitación de la entrada de personal ajeno al almacén. Limitar la entrada a personal ajeno al área de almacén minimiza el riesgo de manipulación indebida y no autorizada de los inventarios.

A continuación, se exponen los resultados del cuestionario:

1.- ¿Sabe usted si en la empresa se lleva un registro de la mercancía que ingresa y sale de los almacenes?

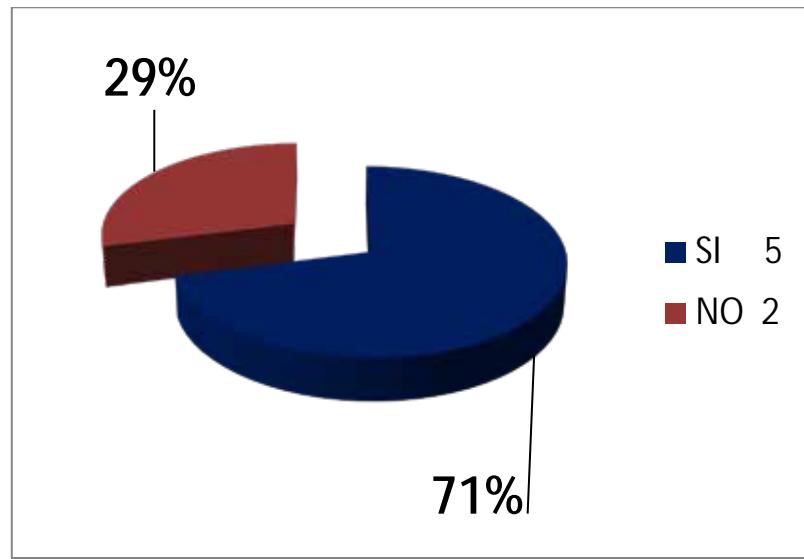


Gráfico 1.- Registro de la entrada y salida de mercancía.
Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el setenta y uno por ciento (71%) de los encuestados expresa que la empresa se lleva un registro de la mercancía que ingresa y sale de los almacenes, por su parte el veintinueve por ciento (29%) expresa que no se lleva registro. El registro de movimiento de inventario permite determinar las cantidades de las existencias en un momento determinado para planificar sus reposiciones y garantizar la operatividad de la empresa.

2.- ¿Tiene usted conocimiento si existe una persona responsable del manejo de los inventarios?

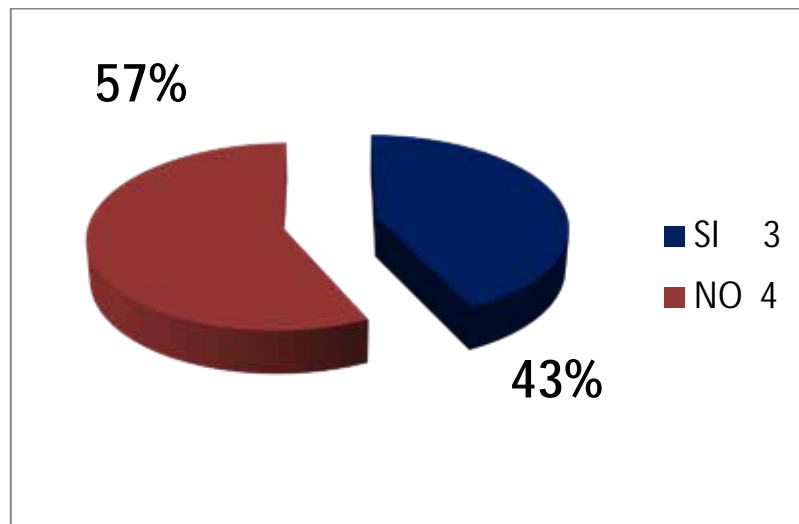


Gráfico 2.- Persona responsable del manejo de inventarios.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar que el cincuenta y siete por ciento (57%) de los encuestados expresa que en la empresa existe una persona responsable del manejo de los inventarios, por su parte el cuarenta y tres por ciento restante (43%) respondió negativamente. El área de inventario requiere de la salvaguarda de los activos, para ello se debe asignar una persona responsable para su manipulación limitando el acceso de otras personas al área.

3.- ¿Sabe usted si se lleva un control de vencimiento de los inventarios?

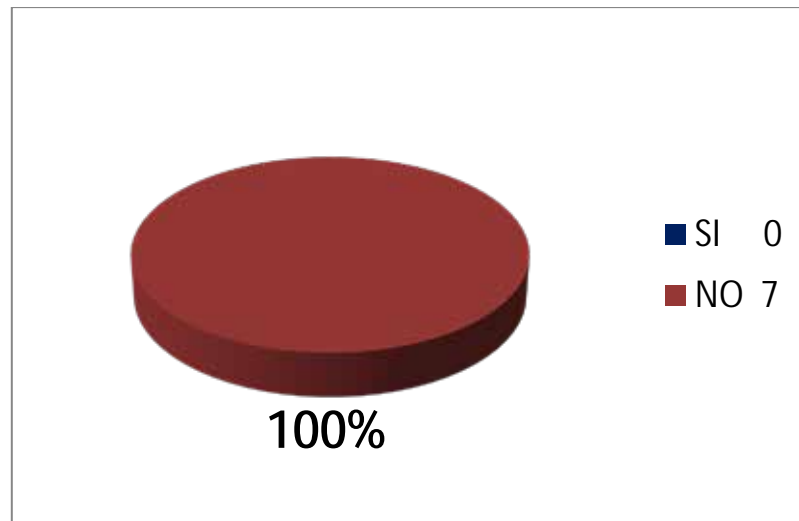


Gráfico 3.- Control de vencimiento de los inventarios.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

El cien por ciento (100%) de los encuestados, de acuerdo al presente gráfico, respondió negativamente, debido a que considera que no se lleva un control de vencimiento de los inventarios. Los inventarios perecederos requieren de un control para evitar que se puedan consumir productos vencidos, o que se deteriore la mercancía, ya que esto genera una pérdida financiera para la empresa.

4.- ¿Tiene usted conocimiento si se realiza por escrito las requisiciones de mercancía en al área de almacén?

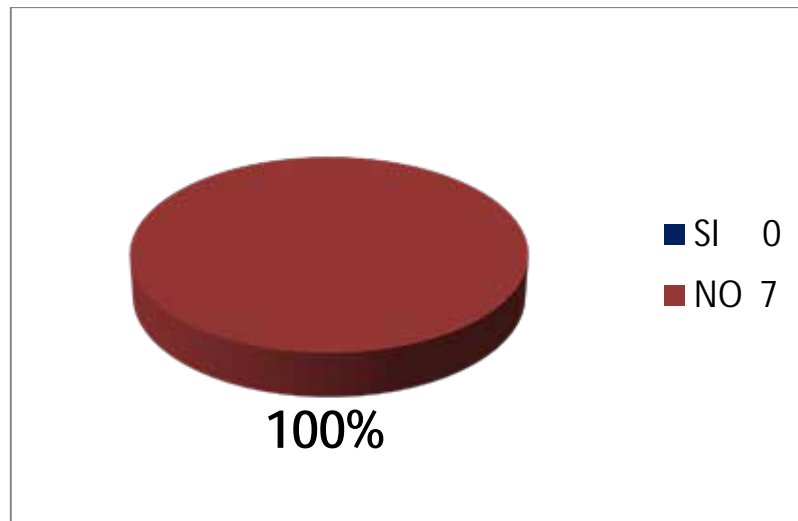


Gráfico 4.- Requisiciones formales de mercancía.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que no se realiza por escrito las requisiciones de mercancía en al área de almacén. Las requisiciones de mercancía deben ser por escrito debido a que esto permite evidenciar la autorización de la solicitud del movimiento de mercancía del almacén al área de solicitante.

5.- ¿Sabe usted si se establecen niveles de inventarios máximos y mínimos?

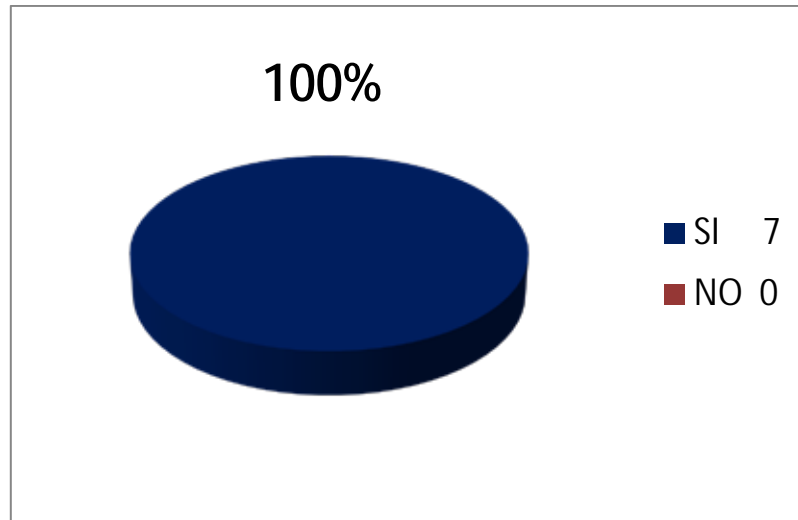


Gráfico 5.- Establecimiento de niveles de inventarios.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, de acuerdo al presente gráfico se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa si se establecen niveles de inventarios máximos y mínimo. Los niveles de inventarios permiten llevar un control de la mercancía de manera que no se adquieran inventarios elevados, ociosos, ni se agote las existencias, considerando el tiempo de reposiciones por parte de los proveedores.

6.- ¿Considera usted que la mercancía está debidamente identificada?

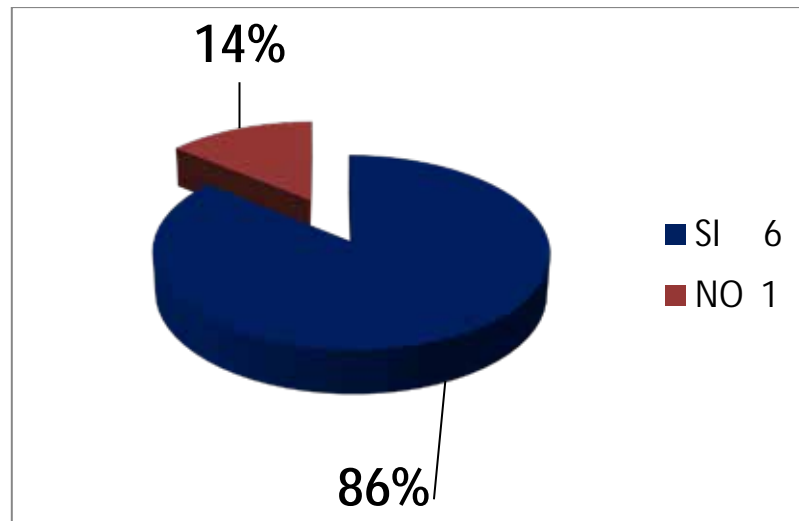


Gráfico 6.- Identificación de la mercancía.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados expresa que la mercancía está debidamente identificada. La identificación de la mercancía permite su rápida ubicación al momento de acomodar la mercancía recibida o para su despacho.

7.- ¿Cree usted que en el área de almacén se realiza una adecuada rotación de los inventarios?

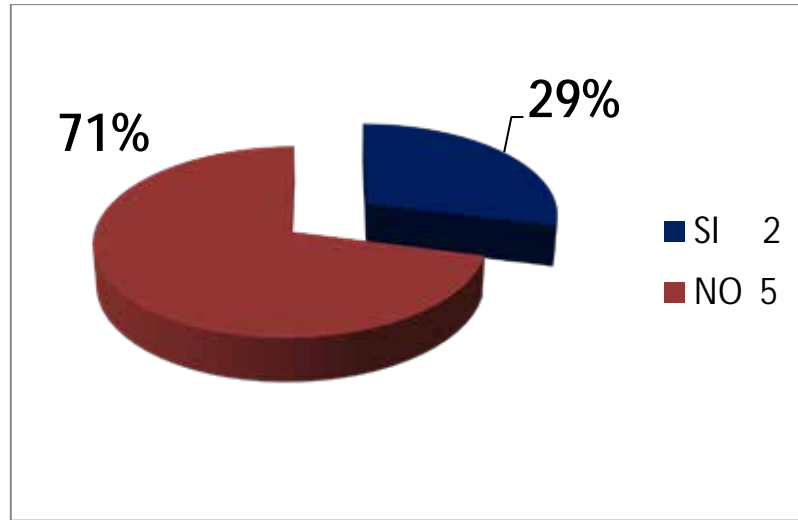


Gráfico 7.- Rotación de inventarios.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar que el setenta y uno por ciento (71%) de los encuestados expresa que en el área de almacén se no se realiza una adecuada rotación de los inventarios, en cambio el veintinueve por ciento restante señala lo contrario. La rotación de inventarios, permite que se consuman las existencias de acuerdo a su adquisición para evitar que quede mercancía de mayor antigüedad sin distribuirse, por tomar la que tiene llegada reciente.

8.- ¿Sabe usted si se realiza una planificación para las requisiciones de reposiciones de inventarios?

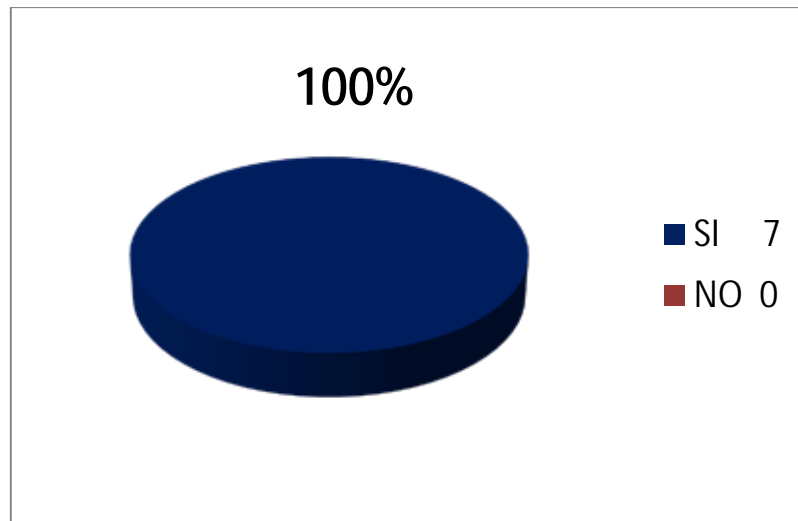


Gráfico 8.- Planificación de reposiciones de inventarios.
Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados expresa que se realiza una planificación para las requisiciones de reposiciones de inventarios. Las compras planificadas, permiten reponer las existencias considerando el tiempo de despacho del proveedor, buscando los precios más rozables minimizando el riesgo de incurrir en costos mayores.

9.- ¿Tiene usted conocimiento si la persona que realiza las compras es distinta a la que maneja los inventarios?

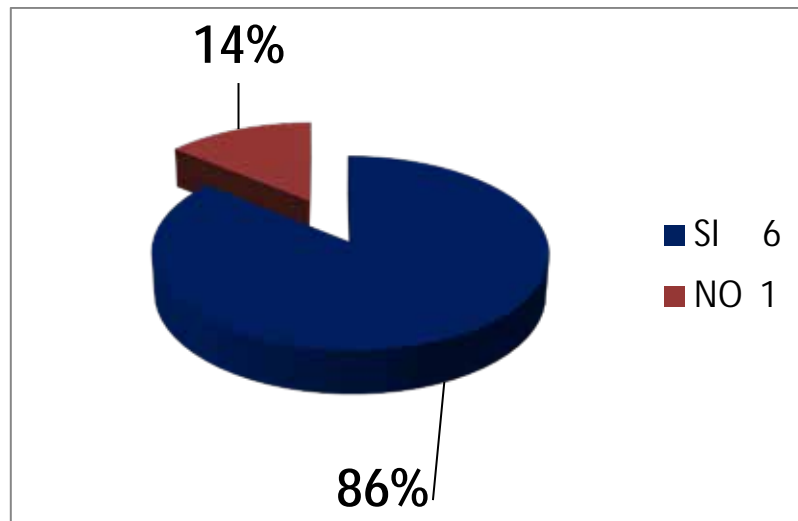


Gráfico 9.- Segregación de funciones.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

En el presente gráfico se puede observar que el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados expresa la persona que realiza las compras es distinta a la que maneja los inventarios, por su parte el catorce por ciento (14%) restante expresa que no es. La segregación de funciones minimiza el riesgo de manipulación inadecuada de las existencias.

10.- ¿Cree usted que mediante la implementación de un plan estratégico de control se podrá mejorar el proceso de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.?

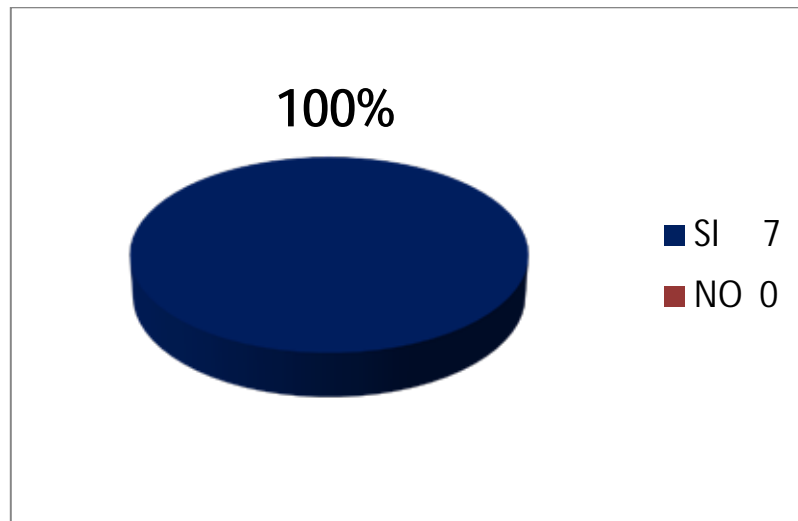


Gráfico 10.- Disposición de implementar mejoras.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Análisis

Ante esta interrogante, en el presente gráfico se puede observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados cree que la mediante la implementación de un plan estratégico de control se podrá mejorar el proceso de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A. Se observa una aceptación de la propuesta por parte del personal lo que le da una factibilidad operativa.

4.1.2. Fase II: Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

En esta fase, una vez obtenidos los resultados se procedió a la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., que fueron expuestos en una matriz DOFA, junto a los factores externos, cuyo cruce permitió obtener las estrategias que le dieron estructura al plan estratégico propuesto, permitiendo que, al obtener el diagnóstico real del área en estudio, se pudo atacar las debilidades y amenazas, así como también se pudieron fortalecer las oportunidades encontradas.

Cuadro 1.- Análisis DOFA

MATRIZ DOFA	
Debilidades	Fortalezas
D1. No tienen asignado una persona responsable del manejo de inventarios. D2. No se lleva control de vencimiento de los inventarios, D3. No se hace solicitud de requisiciones formales. D4. No se hace rotación de inventarios. . D5. No se hace uso de formatos de entrada y salida. D6. No se hace uso de auxiliar de inventarios.	F1. Se lleva registro de entrada y salida de mercancía. F2. Se establecen niveles de inventario. F3. Se hace identificación de la mercancía. F4. Se realiza planificación de reposiciones de inventarios. F5. Disposición del personal de implementar mejoras. F6. Existencia de estantería suficiente para almacenamiento. F7. Realización de toma física. F8. Áreas de almacenamiento aseadas. F9. Limitación de entrada del personal ajeno del almacén.
Oportunidades	Amenazas
O1. El control interno como herramienta. O2. El Kárdex para realizar registros de entrada y salida. O3. Hoja Excel para registrar información. O4. Imprentas de formatos.	A1. Baja producción nacional. A2. Economía inestable inflacionaria. A3. Disminución del poder adquisitivo de la moneda nacional. A4. Economía de incertidumbre.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos. (2019)

Cuadro 2.- Cruce de Estrategias

ANÁLISIS DOFA	
Estrategia DO	Estrategia FO
DO Diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A. DO Utilizar un auxiliar de inventarios.	FO Realizar rotación de la mercancía. FO Establecer controles de vencimiento. FO Identificar la mercancía.
Estrategia DA	Estrategia FA
DA Establecer controles internos de inventarios.	FA Diseñar formatos de entrada y salida.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos. (2019)

4.1.3. Fase III: Diseño de un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

En referencia a los resultados obtenidos en las técnicas e instrumentos de recolección de datos la encuesta, observación directa, mediante el cuadro de observación y el cuestionario, y a través de las estrategias obtenidas de la matriz DOFA, desarrolladas las fases anteriores, en esta fase, se procedió a la elaboración de la propuesta que consistió en diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., de la cual se espera, que la misma proporcione a la organización las herramientas necesarias para optimizar los procesos de administrativos y contables, corregir las deficiencias existentes y lograr un manejo adecuado del inventario, logrando la salvaguarda de los activos, y la emisión de reportes que apoyen el proceso de toma de decisiones, con cifras reales, veraces y confiables.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

Los inventarios representan el activo fundamental en una organización, que es tomado para ser vendido o para continuar un proceso operativo en función de su actividad económica, donde esta inversión representa generalmente uno de los renglones más importantes del activo de las empresas. Por lo tanto, son susceptibles de errores y de fraude, es por ello, ello que requiere una constante revisión y evaluación a través de medidas de control que garanticen el correcto funcionamiento, manejo y desenvolvimiento de las operaciones, con miras a evitar desviaciones en las mismas.

El sistema de control interno que se implante debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad, relacionadas con falsificación, fraude o colusión, y aun cuando estos montos no sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio, en este sentido, el control interno logra su cometido siempre que sea oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista; tomando en cuenta las características y necesidades de cada entidad.

En este contexto, en el presente estudio se realizó un análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el cual permitió realizar el diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo de inventarios donde se pudo identificar las debilidades existentes que han venido generando la problemática planteada entre los cuales se encuentran que no hacen uso de formatos de entradas y salidas de inventarios, no se hace uso de un auxiliar, ni se identifica la mercancías, por su parte no tienen definida una persona asignada al manejo de inventarios, no se lleva un registro riguroso de los movimientos, no se

lleva control del vencimiento de los productos, siendo estos perecederos, no se hacen requisiciones por escrito, y todo queda sin un soporte la solicitud, no se hace una rotación de los inventarios, donde podrían estar despachando la recién llegada y quedando la de mayor antigüedad en los almacenes por la falta de políticas establecidas.

Tras lo antes expuesto, se propone diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., en el cual se pueda llevar un registro de los inventarios, para emitir reportes confiables y determinar los materiales reales consumidos tanto en los cursos como en los productos vendidos a los clientes, también se requiere de una asignación del personal que será responsable de las actividades relacionadas a los inventarios, por otro lado se requiere que se realice un almacenamiento adecuado, rotación de la mercancía, cuidado del vencimiento, de manera tal que se evite pérdidas que afectarían a la empresa. Por su parte, el personal debe tener conocimiento de cuál es la misión y visión de la empresa, hacia donde esta se orienta en el tiempo para que pueda decidir si quiere mantenerse con ella en el tiempo, y que beneficios esta la brindaría para querer alinear sus objetivos personales con los de la empresa.

5.2. Objetivos de la Propuesta

5.2.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

5.2.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Elaborar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.
- Difundir el plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

5.3. Justificación de la propuesta

La presente propuesta se justifica debido a que mediante el plan estratégico de control propuesto se pretende mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., de tal manera que se logre los registros continuos de los movimientos de mercancía, se utilicen los formatos que dejen evidencia de tales movimientos, se emitan reportes confiables, y se pueda evaluar los resultados a través de las tomas físicas, donde se logre minimizar las diferencias, de tal manera que sea efectivo el proceso de manejo de inventarios desde su reposición, recepción, registro, almacenamiento y despacho, permitiendo además que, el personal optimice su desempeño laboral, logrando efectivamente los compromisos organizacionales.

En este sentido, la empresa La Barra de Tony C.A., podrá determinar los importes reales obtenidos en los cursos, programando efectivamente las requisiciones de las mercancías solicitadas para cada taller dictado, y determinar la rentabilidad real percibida en cada uno de ellos, y en su conjunto, además poder determinar los costos de producción de los productos de restaurante, y bebidas elaborados a sus clientes. De esta manera se tendrá un buen resultado de la información financiera, y de la rentabilidad del negocio para poder mantenerse en el tiempo, y las posibilidades de realizar inversiones de expansión o de sostenimiento de la misma.

5.4. Factibilidad de la Propuesta

Es imprescindible evaluar las posibilidades del estudio, para dar cumplimiento a la propuesta planteada que consistirá en diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., con la finalidad de proporcionar los medios necesarios para el alcance de los objetivos propuestos, es por esto que se debe tomar en consideración la factibilidad operativa, tecnológica y económica que ella presenta.

5.4.1 Factibilidad Operativa

En cuanto a la factibilidad operativa, la propuesta no requiere de mayores espacios para el manejo de los inventarios, además no se requiere de un cambio en la

estructura organizativa de la empresa, ya que se cuenta con el personal necesario para realizar las actividades que se desarrollan en el departamento de almacén. Además, esta factibilidad viene determinada por todas las actividades u operaciones que se realizan en la empresa, por consiguiente, en el desarrollo de esta investigación la propuesta es operativamente factible, ya que la misma genera cambios en cuanto a los procedimientos del manejo del inventario, su almacenamiento , registro y uso de formatos, logrando efectividad en los procedimientos y métodos ejecutables para el control interno de la entrada, almacenamiento y salida de los productos que ella utiliza.

5.4.2 Factibilidad Técnica

En cuanto a la factibilidad tecnológica, está estrechamente relacionada con procedimientos, recursos y medios con que cuenta la empresa La Barra de Tony C.A., para garantizar los resultados deseados con el diseño propuesto. Por consiguiente, la empresa tiene a disposición un personal capacitado para manejar el diseño de las nuevas herramientas propuestas, así mismo cuenta con equipos tecnológicos actualizados (computadoras, impresoras, hojas de Excel, en el área de almacén, anaqueles y estanterías) que permitan mantener al día los controles que requiere el inventario de mercancía.

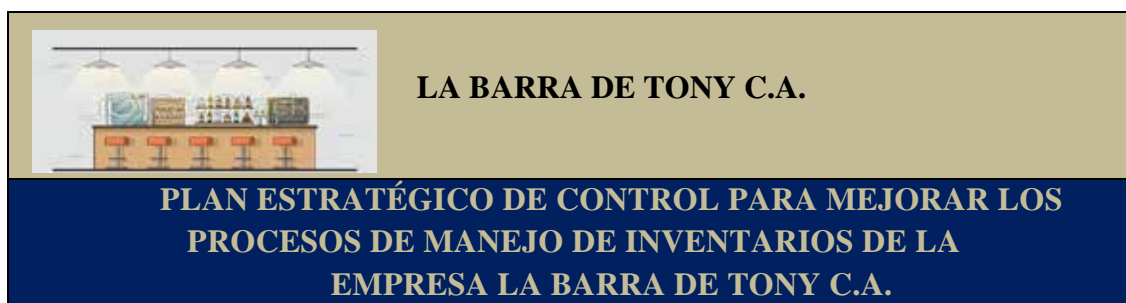
5.4.3 Factibilidad Económica

Cabe señalar, que esta factibilidad consiste en el análisis de los costos – beneficios aplicados para el diseño de la propuesta, permitiendo conocer de esta forma la inversión a realizar. La empresa aportará una pequeña inversión económica, siendo esta factible para llevar a cabo la implementación de la propuesta, quedando por parte de la misma su aplicación.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

En la presente investigación se desarrolla la propuesta que consiste en el diseño de un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., que proporcionen valor agregado al ofrecer un

mejor servicios en las áreas que desempeña, para mejorar la efectividad en la recepción, custodia y despacho de mercancía que presentan actualmente en el departamento de almacén, las cuales estuvieron acorde a los objetivos específicos antes descritos, sin embargo, se considera de mayor relevancia e importancia, el desarrollo de las estrategias seleccionadas, ya que se determina como la estructura en sí de la proposición planteada.



Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

5.5.1 Objetivo 1.- Elaborar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

Esta estrategia tiene como finalidad Elaborar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., de manera que las operaciones sean registradas, respaldadas por los soportes necesarios, que permita la salvaguarda de los inventarios, y lograr efectivamente emitir reportes confiables para la toma de decisiones, así como elaborar los estados financieros que reflejen la rentabilidad que brindan los inventarios, tanto en la difusión de cursos y talleres, como en la elaboración de los productos requeridos por sus clientes.

En este sentido, se plantea primeramente la misión y visión de la empresa, y los valores que la definen, expuestos a continuación. Cabe señalar que la misión de la empresa describe la actividad, dicha identidad es clave para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa, por lo tanto, se trata de la razón fundamental del negocio, que tiene siempre visto a largo plazo.

LA BARRA DE TONY C.A.	
MISIÓN	<p>Ser una empresa de prestación de servicios de restaurante, la cual busca asistir en el servicio de preparar y presentar bebidas, desde las más sencillas y básicas a las más elaboradas, además, de presentar también, un variado menú en el que incluye tanto comidas rápidas como aquellas que llevan un poco más de tiempo a la hora de su preparación, ejecutando y aplicando operaciones técnicas y normas básicas de manipulación, preparación y conservación de alimentos.</p>
VISIÓN	<p>Ser la principal empresa de prestación de servicios de restaurante del Estado Carabobo, y la Región Central del País, para deleitar a los comensales de su variada diversidad de platillos, y de asistir la preparación y presentación de bebidas, de calidad así como desarrollar en cada uno de sus colaboradores; su capacidad creativa a favor del cliente, brindar un nivel de vida mejor para todos los colaboradores en beneficio de la organización y lograr ser una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de sus clientes.</p>
VALORES	<p>Entre los valores que la distinguen se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> Honestidad. Productividad. Responsabilidad. Puntualidad. Dedicación. Creatividad. Constancia. Alegría. Optimismo. Trabajo en equipo.

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Para lograr la misión y visión propuesta, se establecen un conjunto de estrategias alineadas a la consecución de los objetivos organizacionales, en donde se logre un efectivo manejo de sus inventarios, y se puedan determinar las cifras reales consumidas, así como los costos de los cursos y talleres, y los servicios ofrecidos a los clientes, que serán reflejados en sus estados financieros. Además se requiere de una manejo adecuado que mejore los registros, respaldos de los movimientos, y se le

dé un tratamiento adecuado a la mercancía, para evitar pérdidas por vencimiento u obsolescencia entre la cuales se detallan las siguientes:

a) Establecimiento de controles internos de inventarios

Esta estrategia tiene como propósito establecer controles en cuanto a la recepción y despacho de la mercancía, de manera que todo esté debidamente soportado, autorizado, registrado y se realicen los procedimientos adecuados. De manera que se puedan emitir reportes confiables, conocer las existencias reales y realizar las reposiciones a tiempo, detalladas seguidamente:

- Se asigna un solo almacenista al manejo y control de los inventarios el cual estará bajo su custodia su resguardo.
- En todo ingreso de mercancía será debidamente efectuado un conteo de la misma, donde se verifique que las cantidades establecidas en las facturas correspondan a las cantidades, modelo y marcas recibidas físicamente.
- Se elaborará nota de recepción de mercancía, donde se detalle la mercancía recibida, el proveedor, factura, y fecha de la recepción, se entregará el original al analista de administración junto con la factura de compra, para su registro en el auxiliar de inventarios. (Ver figura 1)
- Toda requisición de mercancía deberá ser acompañada del menú a ser elaborado tanto de licores como de alimentos, así como las requisiciones para elaborar cursos y talleres, debidamente aprobada por la administración. (Ver figura 2)
- El almacenista deberá realizar la selección de los materiales y suministros y elaborar la correspondiente nota de despacho.
- Deberá realizar un pre-despacho para efectuar el conteo y verificación de la información antes de su entrega.
- Realizará el conteo definitivo con el personal solicitante, hará firmar la nota de despacho y anexará junto a la nota de recepción, procediendo a su

archivo. (Ver figura 3)

- Entregará copia de la nota de despacho al analista de administración para su registro.
- Deberá mantener la documentación soporte archivada en orden cronológico y resguardada adecuadamente.

b) Uso de un auxiliar de inventarios.

Esta estrategia tiene como finalidad establecer controles de registro de la mercancía, tanto de las entradas como de las salidas a través de un auxiliar de inventarios (ver figura 4), en el cual se detalle la mercancía recibida, factura de origen cantidades recibidas costo del producto, fecha de ingreso, el sistema de inventario seleccionado será el método promedio, también se detallarán las salidas detallando si es para cursos o talleres, o para la elaboración de pedidos, en el cual se abrirá una orden de servicio para cada cliente, y se determinará los costos reales de materiales absorbidos en cada operación. Se emitirá reporte de los registros y se cotejará con los soportes físicos para verificar que todo lo registrado coincida con la documentación soporte, posteriormente se archivará la documentación en orden cronológico. Tales registros servirán para poder comparar con las existencias físicas durante la toma física mensual, y determinar la efectividad con que son manipulados los inventarios.

c) Identificación la mercancía.

Esta estrategia tiene como propósito realizar la identificación de la mercancía para poder determinar su fecha de ingreso, el tipo modelo cantidad de almacenamiento, y de esta manera se pueda localizar con mayor facilidad al momento de su incorporación durante el proceso de recepción o para su despacho. Para ello, se utilizarán etiquetas en el cual se indique el código del producto, cantidad de almacenamiento y fecha de recepción y la fecha de vencimiento que esta presenta de acuerdo a las etiquetas de los embaces o empaques.

d) Establecimiento de controles de vencimiento.

Esta estrategia tiene como finalidad establecer controles de vencimiento de la mercancía, para ello se realizará el levantamiento de información de toda la mercancía que se encuentre en los almacenes al momento de la implementación del control, se realizará una lista, y se colocará la mercancía detallada por lote, y fecha de vencimiento, la mercancía nueva recibida a partir de la implementación del plan estratégico, se procederá a colocar la fecha de recepción, se realizará un listado por tipo de mercancía, modelo, fecha de vencimiento y lote.

Este listado se colocará en la cartelera del almacén para que sea revisada antes de proceder a extraer la mercancía de las áreas de almacenamiento y de esta manera realizar el adecuado control de vencimiento de las existencias. Cuando la mercancía tenga aproximadamente un mes para su vencimiento se le comunicará al administrador para que tome las previsiones al respecto.

e) Ejecución de rotación de la mercancía.

Esta estrategia tiene como finalidad efectuar la rotación de la mercancía para garantizar que se cumpla con el método PEPS, primeras entras – primeras salidas, de rotación de inventarios para evitar que quede mercancía rezagada y se logre efectivamente, su ingreso y egreso, mediante un flujo continuo, evitando que se venza o deteriore, de esta manera mediante las estrategias de identificación y de control de vencimiento, se busca que este proceso sea efectivo, evitando tomar de la mercancía recién recibida y que aún no está en los anaqueles, sino dirigirse a la que ya se encuentra almacenada que llevan un proceso de control de vencimiento.

f) Toma física periódica

Esta estrategia tiene como finalidad efectuar conteos cíclicos del inventario para verificar que el movimiento de inventarios se esté realizando efectivamente, de manera que se puedan detectar posibles diferencias a tiempo y poder aclararlas, de esta manera se realizarán una toma semanal para verificar que se estén respetando el

movimiento de inventarios de acuerdo a su antigüedad, y de determinar las existencias reales para realizar las reposiciones necesarias de acuerdo a los eventos, talleres o cursos que se vayan a efectuar. En esta toma se realizará un conteo de la mercancía que ha tenido mayor rotación durante la semana.

Además, se realizará una toma física mensual de toda la mercancía mensualmente, para ello, será necesaria la participación de personal de administración y dos personas del departamento de servicios de restaurante, para poder agilizar el proceso de conteo, se procederá a realizar dos conteos y si surgen diferencias se realizará un tercer conteo, para ello se apoyará en el formato para el registro de toma física de inventarios (ver figura 5).

g) Diseño de formatos de inventarios.

Esta estrategia tiene como propósito diseñar formatos necesarios para el control de entrada y salidas de mercancía que sirvan de soporte de las actividades realizadas por la empresa, de manera que todo registro esté debidamente soportado por un documento que refleje las cantidades, tipo, origen y destino de la mercancía, y sirva además para aclarar las posibles diferencias existentes en sus inventarios al momento de efectuar la toma física. Entre los formatos diseñados se presentan los siguientes:

g.1) Formato de Recepción de Mercancía: este formato tiene como propósito servir de soporte de la mercancía recibida en el almacén, en el cual se detalle el tipo, modelo, marca, cantidad de la mercancía, proveedor, número de factura, y fecha de la recepción, esto le permitirá al almacenista dejar constancia de la mercancía verdaderamente recibida, y servir al analista de administración para realizar los registros en el auxiliar de inventarios, y poder realizar las aclaratorias en el caso de surgir diferencias en la toma física, ya que en la actualidad se utiliza directamente la factura del proveedor, y este documento va dirigido a la contabilidad de la empresa, para la cuentas por pagar y soporte de pago.

Instrucciones de llenado

a) Fecha de entrada.

- b) Número de factura del proveedor.
- c) Fecha de vencimiento del producto.
- d) Descripción del producto.
- e) Cantidad recibida.
- f) Costo unitario del producto.
- g) Costo total.

Figura 1.- Formato de Nota de Recepción de Mercancía

		LA BARRA DE TONY C.A.		N° de Control 00-00001				
N°	FECHA DE ENTRADA	NRO. FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	DESCRIPCION	CANT.	PROVEEDOR	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

g.2) Formato de Nota de Requisición de mercancía: este formato tiene como propósito autorizar las requisiciones de mercancía destinadas a las distintas actividades a ser realizadas por el personal de restaurante, barra (bebidas), talleres o cursos, de manera que se detalle la mercancía requerida para cada actividad, la misma deberá ser entregada al departamento de administración para que evalúen las cantidades solicitadas para cada actividad, proceda a la revisión en los inventarios, y solicite al proveedor la mercancía que no se tenga en los almacenes para poder realizar efectivamente cada actividad. Por lo tanto, este formato debe ser elaborado con anticipación para que se hagan las requisiciones a tiempo de acuerdo al tiempo de entrega del proveedor y para solicitar las cotizaciones respectivas. Una vez aprobado, y recibida la mercancía faltante del proveedor, se procederá a entregar al almacenista para que proceda al despacho. (Ver figura 2)


Instrucciones de llenado

- a) Fecha de la requisición.
- b) Nota de pedido, Número del taller o curso a dictar.
- c) Descripción del producto.
- d) Cantidad del producto.
- e) Costo Unitario (suministrador por administración).
- f) Costo Total (calculado por administración).
- g) Elaborado por el solicitante.
- h) Aprobado por el personal de administración.
- i) Recibido por el almacenista.

Este formato se elaborará en original y dos copias, y será entregada el original y una copia al administrador para su aprobación, posteriormente se entregarán al almacenista para la elaboración del despacho, el cual anexará original de la nota de despacho devolviendo al analista de administración para el registro de la salida de mercancía, y dejando copia en el almacén para soportar la copia de nota de desospecho del almacenista. La otra copia deberá quedar en el área solicitante para

hacer seguimiento de la solicitud y cotejar que almacén le entregue todo lo solicitado para cada actividad.


Figura 2.- Formato de Requisición de Mercancía

		LA BARRA DE TONY C.A.		
NOTA DE REQUISICION DE MERCANCÍA				
Fecha: / /			N° Control 00-00001	
Departamento solicitante:				
Nota de Pedido N° :		Curso o Taller N°:		
N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Elaborado por: _____ Aprobado por: _____ Recibido por: _____				

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

g.3) Formato de Nota de Despacho de Mercancía: este formato fue diseñado con el propósito de dejar soporte de a las salidas de mercancía despachada para las áreas solicitantes, destinadas a la elaboración de alimentos, bebidas de los clientes, talleres o cursos difundidos en la empresa. Para ello se detallará la nota de requisición efectuada, por un mismo solicitante y para dejar soporte del destino y poder utilizar en registro en el auxiliar de inventarios. (Ver figura 3)

Figura 3.- Formato Nota de Despacho de Mercancía

 LA BARRA DE TONY C.A.				
NOTA DE DESPACHO DE MERCANCÍA				
Fecha: / /			N° Control 00-00001	
Departamento solicitante:			Requisición N°:	
Nota de Pedido N° :			Curso o Taller N°:	
N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Elaborado por: _____ Recibido por: _____ Registrado por: _____				

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Instrucciones de llenado

- a) Fecha del despacho.
- b) Nota de requisición de mercancía.
- c) Nota de pedido, Número del taller o curso a dictar.
- d) Descripción del producto.
- e) Cantidad del producto.
- f) Costo Unitario (suministrador por administración).
- g) Costo Total (calculado por administración).
- h) Elaborado por el almacenista.
- i) Aprobado por el solicitante.
- j) Recibido por el analista de almacén.

g.4) Formato de Auxiliar de Inventarios: este formato fue diseñado con el propósito de llevar un registro continuo de las entradas y salidas de mercancía al almacén, con la finalidad de determinar las existencias reales, y realizar las requisiciones de reposiciones de inventarios a tiempo, para poder contar con las existencias necesarias para brindar los servicios de restaurante, bebidas, cursos y talleres que ofrece la empresa. El registro se llevará diariamente y se mantendrá actualizado, para emitir reportes para la toma física semanal y mensual, reposiciones y salvaguarda de las existencias, además los reportes servirán para elaborar los estados financieros y determinar la rentabilidad de la empresa, que ha tenido por la prestación de sus servicios y venta de sus productos. Se llevará los registros periódicos mensuales, y se realizará un respaldo para la salvaguarda de la información semanalmente. (ver figura 4)

Instrucciones de llenado

- a) Indicar el artículo de control.
- b) Indicar fecha del movimiento (entrada o salida)
- c) Descripción de la operación proveedor y factura origen, o destino número de pedido, taller o curso.

Instrucciones de llenado

- a) Indicar código del producto.
- b) Suministrar código de barra del producto.
- c) Detallar descripción del producto.
- d) Unidad de medida (kilos, litros, onzas).
- e) Ubicación en el almacén (estante, refrigerador, nevera).
- f) Cantidad teóricas según el auxiliar de inventarios.
- g) Conteo físico 1, 2, 3.
- h) Cantidad final determinada (después de revisiones en los formatos).
- i) Diferencia (cantidad física menos cantidad teórica).
- j) Afectación: sobrante cuando cantidad física es mayor a la cantidad teórica, faltante, cuando la cantidad física es menor a la cantidad teóricas.

Objetivo 2.- Difusión del plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

Esta estrategia tiene como finalidad realizar la difusión de las estrategias desarrolladas en el plan estratégico de control propuesto para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., ya que se requiere integrar al personal de almacén y el relacionado a él para poder realizar las actividades de control necesarias para la salvaguarda de los inventarios, y los mismos sean de obligatoriedad para minimizar los errores u omisiones, y poder obtener los resultados esperados, en cuanto a registro, recepción, almacenamiento y despacho de los inventarios, utilizando las herramientas de control propuestas.

Cuadro 4.- Plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA LA BARRA DE TONY C.A.		
Estrategia	Actividad	Responsable y tiempo
1. Elaborar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios.	a) Establecer controles internos de inventarios: <ul style="list-style-type: none"> · Controles de entrada. · Controles de salida. · Controles de registro. 	1 MES Almacenista Analista de Administración
	b) Utilizar un auxiliar de inventarios	Analista de Adm.
	c) Identificar la mercancía.	Almacenista
	d) Establecer controles de vencimiento.	Almacenista
	e) Realizar rotación de mercancía.	Almacenista
	f) Realizar Toma física periódica <ul style="list-style-type: none"> · Cíclica semanal. · Mensual. · 	Analista de Adm. Personal de Servicios de Rest.
	<ul style="list-style-type: none"> · Diseñar formatos de Control de Inventarios. · Nota de Recepción de Mercancía. · Nota de Requisición de Mercancía. · Nota de Despacho de Mercancía. · Auxiliar de Inventarios. · Registro de toma física de inventarios. 	Almacenista Servicios De Rest. Almacenista Analista de Adm. Analista de Adm.
2. Difundir el plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios.	Integrar al personal de almacén administración y Servicios de Restaurant, bebidas, cursos y talleres a implementar los controles, y uso de los formatos.	Recursos Humanos

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

CONCLUSIONES

Los controles de inventarios son una herramienta para la salvaguarda de los activos, que permite garantizar el registro, emisión de reportes confiables, segregación de funciones, además, minimizar los riesgos de fraude o deterioro de la mercancía, por lo tanto, ha venido siendo una de las más utilizadas en la actualidad por la gerencia, implementándolas en las empresas para el adecuado manejo de su inversión utilizada para generar los ingresos producto de su transformación y venta.

En este sentido, el presente estudio está orientado en la empresa La barra de Tony C.A., a la cual se le realizó un diagnóstico de la situación actual de los procesos de manejo inventarios, a través de las técnicas de recolección de información seleccionadas, cuyos resultados permitieron detectar un conjunto de debilidades presentes en sus procesos generando la problemática planteada entre los cuales se encuentran que no hacen uso de formatos de entradas y salidas de inventarios, no se hace uso de un auxiliar, ni se identifica la mercancías.

Por su parte no tienen definida una persona asignada al manejo de inventarios, no se lleva un registro riguroso de los movimientos, no se lleva control del vencimiento de los productos, siendo estos perecederos, no se hacen requisiciones por escrito, y todo queda sin un soporte la solicitud, no se hace una rotación de los inventarios, donde podrían estar despachando la recién llegada y quedando la de mayor antigüedad en los almacenes por la falta de políticas establecidas.

Se puede concluir, que se logró el objetivo principal de la presente investigación que consistió en diseñar un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A. de la cual se espera, que proporcione a la organización las herramientas necesarias para optimizar los procesos, corregir las deficiencias existentes y lograr un manejo adecuado del inventario, logrando determinar la rentabilidad del uso de sus inventarios.

RECOMENDACIONES

Para hacer efectiva la implementación del plan estratégico propuesto, que permitan para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A., se exponen las siguientes recomendaciones:

- Monitorear que las funciones de requisición, recepción, registro, almacenamiento y despacho, que cumplan con lo establecido en los controles propuestos, para el manejo efectivo de los inventarios.
- Ejecutar la toma física de los inventarios con la regularidad propuesta, para disminuir diferencias de inventarios, y que se cumpla con la adecuada rotación y evitar el vencimiento de la mercancía.
- Fomentar el uso de los formatos, y que sean llenados sin excepciones, para soportar todo movimiento de mercancía y garantizar los registros.
- Controlar los stocks máximos y mínimos de las existencias para realizar reposiciones oportunas y evitar el desabastecimiento, o por el contrario inventarios ociosos.
- Proponer a cada responsable de los cursos, talleres o servicios prestados, a planificar los eventos y solicitar con antelación las requisiciones para poder solicitar la mercancía que no se disponga en los almacenes considerando el tiempo de respuesta de los proveedores.
- Recomendar que al personal del almacén y los relacionados al registro y elaboración de formatos, que le sean dictadas jornadas de capacitación y entrenamiento con el propósito de garantizar el correcto desempeño de las actividades.

REFERENCIAS

- Arias, Fideas (2016). **El proyecto de investigación**. 5ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Barrios, Damelys (2019). **Lineamientos estratégicos para optimizar el control interno en la gestión del inventario de la empresa Materiales HD C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo**. Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Bavaresco, Aura (2016). **Proceso metodológico en la investigación**. 6ª Edición. Venezuela: Editorial de la universidad del Zulia.
- Blanco, Sandra y Mantilla, Samuel (2013). **Auditoría del Control Interno**. 7ª Edición. Bogotá. Colombia: Editorial ECOE.
- Cabañas, Yenevier; Montilla, Eugenia y Quintana, Misleidi (2015). **Estrategias para adecuar los mecanismos de control interno que permita el fortalecimiento del sistema de los inventarios en la empresa Bronce Valencia, C.A**. Universidad de Carabobo. Campus Bárbula. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Catacora, Fernando (2015). **Sistemas y Procedimientos Contables**. 8ª Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Cepeda, Gustavo (2015). **Auditoría y Control Interno**. 1ª Edición. Editorial Santa Fe de Bogotá, D.C., Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, Idalberto (2015). **Administración: Proceso Administrativo**. 3ª Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Colina, Yosbelin (2016). **Gestión de inventario en las empresas del sector automotor del Municipio Cabimas del Estado Zulia**. Universidad del Zulia. Cabimas. Zulia. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.
- Gitman, Lawrence, (2012). **Principios de la Administración financiera**. 8ª Edición. Edición abreviada. México, D.F: Editor Addison Wesley Longman.

Guiñán, María (2019). **Lineamientos de control para la reposición de inventarios de la empresa Majema 7 C.A.** Universidad José Antonio Páez. San Diego. Carabobo. Venezuela: Trabajo de grado no publicado.

- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2016). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México D.F. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- López, Cecilia (2018). **Análisis del control interno del proceso de compra del inventario de la Lubricadora Blanquita**. Universidad de Guayaquil. Ecuador: Trabajo de grado no publicado.
- Mockler, Robert (2013). **Principios de Administración de Operaciones**. 2ª Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Palella, Santa y Martins, Feliberto (2016). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 2ª Edición: Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.
- Perdomo, Abraham (2014). **Fundamentos de Control interno**. 6ª Edición. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de CV México.
- Perdomo, Bexi (2011). **Elaboración del Capítulo II: Marco Teórico**. [Documento en línea]. Disponible en: https://wbdelpofesor.ula.ve/odontologia/rinconga/investigación/DOCUMENTOS_PARA_BAJAR_files/clase%20marco%20teorico%202%20copia.pdf. [Consulta, 2019, Julio 20].
- Sabino, Carlos (2008). **El proceso de investigación científica**. 2ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial PANAPO.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2017). **El proceso de la investigación Científica**. 3ª Edición. Colombia: Ediciones Limusa, S.A.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2015). **Normas y Trabajos de Grado o Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas. Venezuela: Fondo Editorial FEDUPEL

ANEXOS

Anexo A

Cuadro 1.- Cuadro de Observación

Empresa: LA BARRA DE TONY C.A.			
OBSERVACION DIRECTA			
ÍTEM	Variable	Alternativa	
		SI	NO
1	Existencia de estantería suficiente para almacenamiento.		
2	Identificación de la mercancía.		
3	Uso de formatos de entradas y salidas.		
4	Uso de Auxiliar de Inventarios.		
5	Realización de toma física de inventarios.		
6	Áreas de almacenamiento aseadas.		
7	Limitación de la entrada de personal ajeno al almacén.		

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)



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

Estimado señor

Gerente de Administración

Cuestionario

El presente instrumento ha sido diseñado con la finalidad de proponer de un plan estratégico de control para mejorar los procesos de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.

En este sentido, los resultados obtenidos serán utilizados como base de un trabajo de grado universitario. Por lo que, la información que usted suministre será muy valiosa, tendrá carácter confidencial y se utilizará para fines estrictamente académicos y mejora para la organización.

Instrucciones Generales:

- 1.- Lea detenidamente cada uno de los ítems del cuestionario antes de responder.
- 2.- Marque con una equis (X) la casilla correspondiente a la opción que representa su opinión.
- 3.- Procure responder con objetividad todas las preguntas formuladas.

Anexo B

Cuestionario

Empresa: LA BARAR DE TONY C.A.			
PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE MANEJO DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA LA BARRA DE TONY C.A.			
ÍTEM	Pregunta	Alternativa	
		SI	NO
1	¿Sabe usted si en la empresa se lleva un registro de la mercancía que ingresa y sale de los almacenes?		
2	¿Tiene usted conocimiento si existe una persona responsable del manejo de los inventarios?		
3	¿Sabe usted si se lleva un control de vencimiento de los inventarios?		
4	¿Tiene usted conocimiento si se realiza por escrito las requisiciones de mercancía en al área de almacén?		
5	¿Sabe usted si se establecen niveles de inventarios máximos y mínimos?		
6	¿Considera usted que la mercancía está debidamente identificada?		
7	¿Cree usted que en el área de almacén se realiza una adecuada rotación de los inventarios?		
8	¿Sabe usted si se realiza una planificación para las requisiciones de reposiciones de inventarios?		
9	¿Tiene usted conocimiento si la persona que realiza las compras es distinta a la que maneja los inventarios?		
10	¿Cree usted que mediante la implementación de un plan estratégico de control se podrá mejorar el proceso de manejo de inventarios de la empresa La Barra de Tony C.A.?		

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Anexo C

Tabla De Frecuencia

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		ALTERNATIVA /	
	/ FRECUENCIAS		FRECUENCIAS	
	ABSOLUTAS		RELATIVAS	
ÍTEM	SI	NO	SI	NO
1	5	2	71%	29%
2	3	4	43%	57%
3	0	7	0%	100%
4	0	7	0%	100%
5	7	0	100%	0%
6	6	1	86%	14%
7	2	5	29%	71%
8	7	0	100%	0%
9	6	1	86%	14%
10	7	0	100%	0%

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Anexo D


Formatos de la Propuesta

Figura 1.- Formato de Nota de Recepción de Mercancía

		LA BARRA DE TONY C.A.		N° de Control 00-00001				
NOTA DE RECEPCION DE MERCANCÍA								
N°	FECHA DE ENTRADA	NRO. FACTURA	FECHA DE VENCIMIENTO	DESCRIPCION	CANT.	PROVEEDOR	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								


Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Figura 2.- Formato de Requisición de Mercancía

		LA BARRA DE TONY C.A.		
NOTA DE REQUISICION DE MERCANCÍA				
Fecha: / /			N° Control 00-00001	
Departamento solicitante:				
Nota de Pedido N° :		Curso o Taller N°:		
N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Elaborado por: _____ Aprobado por: _____ Recibido por: _____				

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

Figura 3.- Formato Nota de Despacho de Mercancía

 <p style="text-align: center;">LA BARRA DE TONY C.A.</p>				
NOTA DE DESPACHO DE MERCANCÍA				
Fecha: / /			N° Control 00-00001	
Departamento solicitante:			Requisición N°:	
Nota de Pedido N° :			Curso o Taller N°:	
N°	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
Elaborado por: _____ Recibido por: _____ Registrado por: _____				

Fuente: Bermúdez y Dos Passos (2019)

